

II./H. PÉNZÜGYI ÉS KÖLTSÉGVETÉS VÉGREHAJTÁSI ELLENŐRZÉS JAVÍTÁSA



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

BEVEZETŐ

1. ELEMZŐ RÉSZ

- 1.1 Célok meghatározása
- 1.2 Helyzetelemzés
- 1.3 Következtetések

2. TANÁCSADÓ RÉSZ

- 2.1. Stratégiai tanácsok
- 2.2 Taktikai tanácsok
- 2.3 Informatikai megoldások



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

BEVEZETŐ



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

Az elfogadott költségvetést ellenőrizni kell, tehát hogy a megszavazott pénzek a végrehajtás során valóban arra fordítódnak –e, amire ki lettek utalva.

A nagyberuházások tekintetében a tervezés feladatonként külön történik – ez a részletesség mellett azért is fontos, hogy az ellenőrzés is könnyebb és biztosabb legyen – így már előre kizárva a nagy eltérések lehetőségét.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- A dologi és egyéb kiemelt irányzatok tekintetében is témákra bontják a vizsgálatot, a lényeg tehát, hogy szegmensenként számolnak be az állam vagy más számon kérő szervezet felé – a bürokratikus szint itt is magasabb az Államháztartási Törvény végrehajtási rendeletében meghatározottnál, itt is a túlbiztosításra törekszik a hivatal, akárcsak a közbeszerzések esetében. A témákon belül altémákat vezetettek be, pl. bérlakás-fenntartás.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- Megvan, hogy milyen feladathoz milyen források szükségesek – ennek megszerezése az, hogy témákra bontják a felmerülő költségeket. Így a rendszer összetettebb, de áttekinthetőbb, szegmentáltabb. Tehát például az ÁMR „üzemeltetési szolgáltatások”-at köt ki egyben, ezt lebontja továbbá alpontokra, közüzemi díj, postai szolgáltatás, karbantartás – ezekre mind-mind van témafelelős. Ez megelőző óvatosság.

- Ha ugyanis a témafelelősök a részletek tekintetében már előre látják az eltérés lehetőségét, akkor időben tudnak a polgármesterhez fordulni forráskiegészítés kapcsán. Ez a rendszer nem jelenti azt, hogy a ÁHT-ben lefektetett elvekre nem figyelnének, csupán a saját, még szigorúbb rendszerükkel egészítik azt ki, így próbálva meg lehetőség szerint a hiány kialakulásának elébe menni a gazdálkodásban.

- Ez egyedülálló és rendszeres felügyeletet biztosít, ám hátránya, hogy túlzottan nagy adminisztrációs terhet ró az érintettekre, nagyon nehéz mindig naprakész információkkal rendelkezni a felelősnek a saját témájában, hiszen emellett más hivatali ügyekkel is foglalkoznia kell. Így a rendszer, bár elvben kitűnő, a gyakorlatban vannak még javítandó pontjai, különösen a célszerűség terén.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- Móron tehát az önkormányzati kezelésbe adott pénzekkel biztos kézzel, jó gazda módjára bánnak, ám a gyakorlatban a többletterhet jelentő adminisztráció több ügyintézőt, több munkaórát kívánna, hogy ezeknek a feladatoknak minél jobban megfeleljen. Sztenderdizálással bízvást csökkenthető lenne a teher, tehát úgy, hogy az adott folyamat lehető összes állomását megpróbálják robusztus elemek köré szervezve célszerűsíteni.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- A legjobb megoldás az lenne, ha sikerülne ezt az előremutató rendszert megőrizni, de emellett a kinevezett ügyintézőket is lehetőség szerint tehermentesíteni. Ha a központi előírásokon túl Móron szeretnének fenntartani egy többletrendszert, annak akkor ki kell alakítani a dokumentált, akár formanyomtatványokon és sztenderdizált megállapodásokon és ügyvitelen alapuló rendszerét.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- Érdemes lenne továbbá azt is végiggondolni, hogy bár roppant előnyös a szigorú ellenőrzés, hiszen garantálja, hogy egyetlen forint se menjen máshová, mint ahova kell, mégis melyek azok a pontok, ahol lazítani lehetne a figyelésen, mert „a leves többbe kerül, mint a hús”.
- Az ezzel való foglalatosság ugyanis ugyanúgy munkaórákba, irodai nyersanyag felhasználásába kerül – ami szintén kiadás.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- Neki kell látni tudatosan kutatni azokat a pontokat, ahol újra lehet gondolni a külön rendszert és esetleg engedni lehet a célszerűség javára – mindamellett, hogy a település pénzügyi alapossága példamutató, és ésszerűsítésen átesve bármelyik másik hivatal számára követésre érdemessé válhat. Pont a törekvés kiemelkedő volta miatt érdemes a kritikára és arra, hogy folyton jobbítás vegye körül.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- Az viszont, hogy Móron annak érezték szükségét, hogy az állami ellenőrzési szempontok mellett egy ilyen többletellenőrzést vezessenek be, felveti azt a lehetőséget, hogy a központi ellenőrzés uniformizmusa talán nem minden településnek megfelelő, és sokkal célravezetőbb lenne egy moduláris jellegű, vagy egyéb módon hivatalra szabottabb eljárásrend kialakítása.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1. ELEMZŐ RÉSZ –

1.2 HELYZETELEMZÉS



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

15

Miért kell e dokumentumot elkészíteni?

- Az ellenőrzés környezetének ismertetése
- Az ellenőrzési folyamat leírása
- Az ellenőrzési folyamatra vonatkozó gyengeségek és erősségek megállapítása
- Az ellenőrzési rendszer hiányosságai, a hibák lehetőségeinek bemutatása



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

16

- Az ellenőrzés környezete és a kontrollrendszer részei
- A belső kontrollrendszer elemzésekor arra fektettünk figyelmet, hogy az önkormányzat céljainak mennyire felel meg a rendszer, valamint alkalmas-e az értéket nem alkotó, felesleges párhuzamok, átfedések kiszűrésére.
- A belső kontrollrendszer elemei – szám szerint öt – lefedik a Hivatal hierarchiáját és feladatait.
- A kontrollterületet a Hivatal vezetője megfelelően működteti, átlátható a szervezet struktúrája, a feladatok és a felelősség kérdése definiált, valamint optimális a humánerőforrás kérdésének kezelése is.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

17

A fellelhető dokumentumok – SZMSZ, ügyrend, számviteli szabályzat – bizonyítják ezt.

Az **Ellenőrzési nyomvonal** az **Ámr 145/B. § (1)** alapján készült el. A költségvetési szervnek kötelességében áll a szerv ellenőrzési nyomvonalát megállapítani, mely foglalja magában a folyamatok vizualizálását - szöveges, ábra, táblázat -, felelősségi, információs és kapcsolatrendszeri kérdéseket, valamint az irányítás és ellenőrzés folyamatait, mely lehetőséget ad a későbbi visszakeresésre.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

18

Kockázatkezelés

145/C. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezni, és kockázatkezelési rendszert működtetni.

(2) A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat.

(3) A kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját.

(4) A szervezet működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni a pénzügyminiszter által kiadott módszertani útmutatók alapján.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

19

Kontrolltevékenységek

145/E. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

(2) A költségvetési szerv vezetője köteles a szerv belső szabályzataiban legalább az alábbiakat szabályozni:

- a)* engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- b)* az információkhoz való hozzáférés,
- c)* fizikai kontrollok (hozzáférés az eszközökhöz),
- d)* beszámolási eljárások.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMLÉZÉS

20

Információ és kommunikáció

145/F. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljutnak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.

(2) Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy az hatékony, megbízható és pontos legyen; a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.

Monitoring

145/G. § A költségvetési szerv vezetője köteles olyan monitoring rendszert működtetni, mely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

21

1. Az ellenőrzés környezete, a a belső kontrollrendszer elemei

A belső kontrollrendszer analízise során azt vizsgáltuk, hogy a Hivatal kitűzött céljainak mennyire felel meg az, valamint az átfedéseket és felesleges funkciókat képes-e kiszűrni és megszüntetni a károkat okozó kockázatokat.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

22

Az ellenőrzés környezete összefüggésben áll az önkormányzat költségvetésével és annak rendszerével. Befolyásoló tényezők továbbá: központi jogszabályok, a vezető magatartása, a feladat és a munkaerő valamint az intézmény struktúrája. A deklarált misszióból, a vízióból, a tervekből, szabályzatokból és rendeletekből egyenesen következtethető, hogy van igény és szándék egy pozitív kontrollkörnyezet létrehozására.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

23

Egy kontrollkörnyezet jónak minősül, amennyiben:

- A kommunikáció transzparens
- A feladatok és jogkörök pontosan definiálva vannak
- A munkatársak képzése, kompetenciafejlesztése folyamatos követelmény
- A szervezet és a folyamatok működése egyaránt transzparens
- Megbízható morális értékrend általános érvényű a szervezetben, ezáltal az etikátlan magatartás elmarasztalással jár



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

24

- A 2006 és 2010-es időszakot felölelő ellenőrzési stratégia a körjegyzőség stratégiai tervével összecsengésben készült; a gazdasági program pedig 2007-2010-re nézvést.
- A belső szabályozások, mint az ellenőrzési kézikönyv, jogszabályok, szabályzatok, útmutatók egyike sem felel meg maximálisan az elvárásoknak, azáltal, hogy ezen szabályzatok mindegyike javarészt általánosít, nem tér ki a konkrét egyedi esetekre.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

25

A szabálytalanságok orvoslására, az ellenőrzésre, ill. a vezetői felelősségre és elszámolhatóságra alkalmas dokumentumok nem fellelhetőek.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

2. A belső ellenőrzés folyamata, szabályozottsága ²⁶

- A belső ellenőrzés folyamata a belső ellenőrzés kézikönyve és a PM útmutató sztenderdje szerint zajlik. A vizsgálatok tervezetét, előkészítését, a program meghatározását egészen a tapasztalatok leszűréséig mindent rögzíteni kell. Továbbá szükséges még az ellenőrzési jelentés gyakorlati hasznosítása és az intézkedések megvalósulásának figyelemmel kísérése.
- A kézikönyvben megtalálhatóak az önkormányzatokban használatos, PM mintát követő formanyomtatványok és iratminták.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

27

- Az ellenőrzés bizonyosságot ad, de tanácsadás céljából sem utolsó az értékteremtési folyamatok esetén, ezt stratégiaalkotás során is szem előtt kell tartani.
- A stratégia definiálja a jelentősebb hibázási lehetőségeket, ebből fakadóan az ellenőrzés fokozott súlypontjait és gyakoriságát is ki lehet jelölni.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

28

- Az ellenőrzési stratégia magában foglalja azt is, hogy egy adott ciklus hogyan épüljön fel: az első kétharmadban folyjanak a pénzügyi és a szabályszerűségekre vonatkozó ellenőrzések, míg az utolsó trimeszterben az eredmények felméréséhez a rendszer és a teljesítményszint ellenőrzése történjen.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

29

- Az ellenőrzés során a tárgyterületek nincsenek pontosan meghatározva, így nem is lehet specifikus az adott területekre, sem az adott szervezetre.
- Jóval nagyobb jelentőséggel bír az éves stratégiai és ellenőrzési terv, mint az amúgy jelentőségét tekintve nem sokban eltérő kockázatemelés és eredménydokumentálás, melyet a belső ellenőr végez.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

3. Az ellenőrzési rendszer erősségei, gyengeségei

Erősségei:

- Azáltal, hogy a kontrollt kistérségi társulásban végzik el, mód nyílik arra, hogy magas képesítéssel rendelkező munkatársakat vonjanak be.
- Ez a kontrolltípus kevesebb ráfordítást igényel, mivel az adminisztrációt a körjegyzői feladatokba sorolták és kevesebb humán erőforrásra van szükség.
- A kontroll a következők mentén történik meg: jogi szabályozások, pénzügyminisztériumi segédletek, ellenőrzési standard.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

31

- Kockázatminimalizálás jelenik meg az önkormányzati célkitűzésekhez alkalmazkodó taktikai és stratégiai célokban.
- Tanácsadó és bizonyító szerepeket jelenít meg az ellenőrzés stratégiája.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMLÉZÉS

A belső kontroll rendszeresen nyomon követi azok eredményeinek megvalósulását. Ehhez még alkalmazzák a meglévő és rögzített etikai és erkölcsi normákat is.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

Gyengeségei:

33

- A szabályok, amelyek a belső ellenőrzésre vonatkoznak, nem specifikusan a hivatalra vonatkoznak.
- A belső szabályozás alkotórészei nem kapcsolódnak szervesen az önkormányzat szabályozásaihoz. Ezen részek között a kapcsolatrendszer felületes és a kontrollstruktúra öt elemét nem helyezik el a rendszerszemléletben.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

34

Gyengeségei:

- Nem jelenik meg önállóan az ellenőrzési rendszer folyamán az előkészítési szakaszban a kockázatkezelési törekvés az értékalkotó ténykedés szemszögéből.
- A FEUVE nincs kellőképpen kialakítva az intézményekben és önkormányzatokban.
- Alapvetően azt ellenőrzik, hogy minden a szabályok szerint történik-e.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

35

Gyengeségei:

- A belső kontroll terve főleg a szabálytalanságok kiküszöbölésére helyezi a hangsúlyt és ennek következtében, arányaiban kis helyet kapnak a határozatok tárgyalásai és végrehajtása során a gazdaságosságra, eredményességre és hatékonyságra való törekvések.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

- A településen az a gyakorlat, hogy belső ellenőrzést csak 3, 4, vagy 5 évente végeznek, ahogyan az a szabályzatban is le van írva, így viszont a mindennapos értékteremtést nem érinti.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

4. Az ellenőrzési rendszerben rejlő hibalehetőségek

- Nincs egység a belső ellenőrzésben.
- Az a rendszer, amellyel a kockázatokat kezelik kidolgozatlan és nem testre szabott, aminek eredményeképp a belső ellenőr által felmért kockázatok és azok kezelése is elsikkad. A szükséges kockázatelkerülés és javítás folyamatának adminisztrációja hiányzik, ami felgyorsíthatja a hibák elterjedését, és azok realizálatlanok lehetnek.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

- Mivel csak arra figyelnek, hogy minden a szabályok szerint történjen, nem kerül felszínre, hogy esetleg kétféleképp végzik el ugyanazt, miközben érték viszont nem jön létre, van, hogy ezek a műveletek egyáltalán nem szükségesek, aminek következtében csak egy indokolatlan költséghalmaz keletkezik.

1.2 HELYZETELEMZÉS

39

- A modern elemzési formákat, amelyeket minden döntés megtervezésénél és kivitelezésénél, beszámolóokban és jelentésekben lehetne használni, nem léptették életbe, pedig az arra való ösztönzés a stratégiai célok lajstromában szerepel.
- Amikor megszervezték a belső ellenőrzés rendszerét, elmaradt annak tárgyi, emberi erőforrásbeli és anyagi átgondolása, kalkulációja.
- A jogszabályváltozáshoz való alkalmazkodásuk lassú.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1. ELEMZŐ RÉSZ –

1.3 KÖVETKEZTETÉSEK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

1.3 KÖVETKEZTETÉS

41

- A létrehozott belső ellenőrzés úgy zajlik, ahogyan arról a szabályzat rendelkezik.
- Megvizsgálva a teljes rendszert kijelenthetjük, hogy a jogszabályi és a sajátosan önkormányzati kívánalmaknak nem felel meg.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.3 KÖVETKEZTETÉS

42

- Továbbfejlesztésre szorul a belső kontroll előmunkálata, kivitelezése és számítógéppel való feldolgozása.
- A szakmai hozzáértés megléte elengedhetetlen az ellenőrzésnél.
- Meg kell sokszorozni az ellenőrzés költséghatékonyságát, hathatóságát, hatását és értéknövelő képességét.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.3 KÖVETKEZTETÉS

43

- A kockázatkezelés működését, kontrollálását és létrehozását kell a fókuszba állítani.
- Fókuszba kell állítani a belső ellenőrök tevékenységére.
- Szükséges a minden területre kiterjedő, modern elemzési módok bevezetése az ellenőrzés során.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

A dokumentum létrejöttének céljai a következők:

- Taktikai tanácsok nyújtása, amelyek által jobbá válhat az ellenőrzés rendszere
- Az elkészített javaslatoknak szabványosítása
- Az ellenőrzési rendszer elemeinek kivetítése

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS DFT-HUNGÁRIA

46

- A belső kontroll rendszerét úgy kell megalkotni, hogy működésével ellássa az önkormányzat és az intézmények minden feladatát, továbbá kielégítse a jogszabályi előírásokat, a fejlesztések célkitűzéseit és ezeken felül kövesse a PM által megfogalmazott ajánlásokat.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

47

- Amikor létrehozzák a belső kontrollrendszert számítani kell vele, hogy 2009. január 1-től a FEUVE és a belső ellenőrzés is kontrolltevékenység.
- A kontrolltevékenység szabályozási, értékteremtési, gazdaságossági és hatékonysági folyamatokra is vonatkozik és nem csak a pénzügyire.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

48

- Nem a FEUVE-be tartozik az ellenőrzési nyomvonal, hanem a kontrollkörnyezetbe.
- A belső ellenőrzésben önállóan jelenik meg a kockázatkezelés.
- A nem szabályszerűségeket a FEUVE-val egyesítik.
- Bele tartozik az állandó lekövetés és a kommunikáció.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

49

- Az értékteremtés hatékonyságának emelése a fő célja a kontrollrendszernek.
- Meg kell vizsgálni, hogy a feladatellátás során a helyiek számára mi képviseli az értéket.
- Az értékteremtés megakadásának felmérése és a hiba orvoslása elengedhetetlen.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

50

- Az értékelemzés módszereinek felhasználásával megszüntethetőek lennének azok a funkciók, amik szükségtelenek és felesleges költségeket generálnak.
- A folyamatoknak értékalkotó jelleggel kell rendelkezniük.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

51

- Az ellenőrzési és önkormányzati tervek közötti összefüggést fent kell tartani, ha a célokat el akarják érni és ehhez a kockázatok elemzése által született végeredmények megfelelő adminisztráció szükséges.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

DFT-HUNGÁRIA

52

- Javaslatunk az, hogy egyértelműen különítsék el a jegyzői kockázatmenedzsmentet a kockázatértékeléstől.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

53

- Elérhető egy ingyenes alkalmazás (BETTI), ami eredményesen használható a belső ellenőrzések megalkotása és dokumentálása során. A PM oldalán hozzáférhetőek azok az információk, amelyek segítségével a felhasználás jogosultságai elérhetővé válnak.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

54

- A belső ellenőrzést tartalmazó kézikönyv szabályszerű ellenőrzésének mikéntjét és elvégzőjét kell a szabályzatban megjelölni.
- A ciklus első részében is el kell végezni a 3E érvényesítését, hiszen ha ez nem történik meg, nem lehet kimutatni, hogy a folyamatok eredményesek voltak-e.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- **Ellenőrzési nyomvonal**
- **145/B. §** (1) A költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.
- **Kockázatkezelés**
- **145/C. §** (1) A költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezni, és kockázatkezelési rendszert működtetni.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

(2) A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat.

(3) A kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját.

(4) A szervezet működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni a pénzügyminiszter által kiadott módszertani útmutatók alapján.

Kontrollkörnyezet

145/D. § A költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, melyben

- a)* világos a szervezeti struktúra;
- b)* egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok;
- c)* meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén;
- d)* átlátható a humánerőforrás-kezelés.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Kontrolltevékenységek

145/E. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

(2) A költségvetési szerv vezetője köteles a szerv belső szabályzataiban legalább az alábbiakat szabályozni:

- a)* engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- b)* az információkhoz való hozzáférés,
- c)* fizikai kontrollok (hozzáférés az eszközökhöz),
- d)* beszámolási eljárások.

Információ és kommunikáció

145/F. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljuttatnak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.

(2) Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy az hatékony, megbízható és pontos legyen; a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.

Monitoring

145/G. § A költségvetési szerv vezetője köteles olyan monitoring rendszert működtetni, mely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

61

a.) Cselekvési terv

- A belső kontrollrendszer mindenképp biztos alapokra kell helyezni. Ehhez szükséges egy kockázatkezelési csoport felállítása. Az ő feladatuk lehetne, hogy ne csak kezeljék, hanem előzetesen azonosítsák a különböző kockázati tényezőket.
- Őket lehetne megbízni azzal is, hogy kialakítsák a kockázatkezelési kultúrát, hogy ellenőrizzék azt, hogy bevezessék e kultúrába a jogszabályok változásait.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

62

➤ A stratégiai terv, valamint az éves ellenőrzési terv is felülvizsgálatot igényelhet azután, hogy a belső ellenőr dokumentálta a kockázatkezelés eredményét.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

- Elemzési kézikönyv létrehozását javasoljuk. Ez az elemzési kézikönyv gondoskodna arról, hogy mindenki számára transzparenssek legyenek a módszerek, melyeket egy-egy elemzés felhasznál, illetve azok a mérőszámok is, amelyek az önkormányzat mindennapi munkáját mérik. Ezek alapján azonosíthatók lesznek a fejlesztendő elemek is.

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

64

- Gazdálkodási rendszert kell kidolgozni a kiadásokra, a költségekre vonatkozóan is. Ezzel lehetővé válna a közvetlen és közvetett kiadások egyes szakfeladatokhoz való rendelése is.
- Javasoljuk a BETTI rendszer alkalmazását.
- Előfordulhat, hogy módosítani kell az alapító okiratokon.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

b.) A cselekvési terv megvalósíthatóságának igazolása

Mór Önkormányzatánál rendelkezésre állnak a cselekvési terv megvalósításához szükséges személyi feltételek, azaz a képzett létszám és a vezetői, munkatársi elkötelezettség, a teremtmő erejű lokálpatriotizmus.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

66

- A javaslatok megvalósításához szükséges központi jogszabályok, útmutatók megjelentek, illetve a PM honlapján hozzáférhetők. Az államháztartás szervezetei könyvvezetéséről, beszámoló rendszeréről szóló 249./2000. kormányrendelet, az Ámr., a Ber. módosítása jelenleg folyik. A Ber. tervezett változása a PM honlapján megtekinthető.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

67

- Az önkormányzat kialakította a költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról szóló törvény alapján a feladat és szervezeti rendszerét, a feladatok ellátásának intézményi kereteit.
- A rendelkezésre álló költségvetés tervezési, végrehajtási szoftverek alaposabb megismerésével a bennük rejlő lehetőségek kihasználása az irányítás, ellenőrzés folyamatában.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2. TANÁCSADÓI RÉSZ – 2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

A belső kontrollrendszer informatikai háttere megteremthető. Első lépésben a belső ellenőrzés számára a BETTI alkalmazását javasoljuk, majd a kidolgozás és tesztelés alatt lévő Költségvetési Gazdálkodási Rendszer szolgáltatathat számos információt.

- Az önkormányzat elsősorban Excelt alkalmaz.
- Jól alkalmazhatók a www.allamkincstar.gov.hu honlapról letölthető informatikai rendszerek.