Orosháza Városi Önkormányzat
Napköziotthonos Óvodája

Belső kontrollrendszer szabályzat

Érvényes: 2025. augusztus 31. napjától

A Belső kontrollrendszer szabályzat a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.) 119-120. §-ai, az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban:Áht.) 69 §-a, az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávr.), a Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási kontrollok felületen 2017. szeptemberben közzétett Államháztartási belső kontroll standardok útmutató alapján, valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011.(XII.31.) Korm. rendelet (a továbbiakban:Bkr.) 8.§-a alapján az alábbiak szerint kerül meghatározásra.

I.
ÁLTALÁNOS RÉSZ

1. A szabályzat célja

Az Áht. 69. §-a a belső kontrollrendszer kialakítását, működtetését és fejlesztését írja elő, mely folyamatrendszert a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kell kialakítani. A folyamatrendszer megvalósításáért a költségvetési szerv vezetője a felelős.

A Bkr.8.§. (1) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását.

A szabályzat rendelkezik arról, hogy a költségvetési szervek kockázatainak mérséklésére, megszüntetésére milyen kontrollokra van szükség, amelyeket beépítve a folyamatokba hatékonyan képesek jelezni, megelőzni, a kockázat előfordulását, vagy bekövetkezése esetén hatását mérsékelni, illetve esetleg meg is szüntetni.

Meghatározásra kerül a szabályzatban, hogy a kockázat jellegétől, tartalmától függően, az egyes kontrolltevékenységek során a céljaik szerint kinek, mit, mikor és hogyan kell az adott kontrollponton elvégezni az ellenőrzéseket.

2. A szabályzat hatálya

Az Áht. 6/C. §-ában meghatározott tervezési, gazdálkodási, ellenőrzési, finanszírozási, adatszolgáltatási és beszámolási feladatokat munkaszervezeti feladatokat ellátó költségvetési szervként az Orosháza Városi Önkormányzat Napköziotthonos Óvodája esetében az Orosházi Polgármesteri Hivatal (a továbbiakban: hivatal) látja el a munkamegosztási megállapodásban foglaltak szerint.

A hivatal rendelkezik az Áht. 10. § (4) bekezdésében meghatározott gazdasági szervezettel – melyet a Kormány rendeletében meghatározott képesítéssel rendelkező gazdasági vezető irányít.

II.
KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK KIALAKÍTÁSA

1. Kontroll fogalom meghatározása

1.1 Kontrollstratégiák és módszerek

A stratégiai célkitűzések alapozzák meg a szervezet törvényes és hatékony működését, határozzák meg az elkészített jelentések viszonyítási alapját, tartalmát, megbízhatóságát. A szerv egészére vonatkozó stratégiai célokhoz, és az azokhoz kapcsolódó, szintenként eltérő tartalmú, de egymással konzisztens módon összefüggésben álló egyéb célokhoz kell kapcsolódnia a vezetés kontrollstratégiájának is.

A kontrollstratégia tartalmazza:

a) az elérendő stratégiai célok egységes értelmezésének biztosítását, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatoknak, és a kezelésükre kialakított módszereknek a megalapozását;
b) a költségvetési szerv minden alkalmazottjának megfelelő orientálását a kockázatok és várható hatásuk olyan, időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni;
c) a kockázatok kialakított kezelési gyakorlatának minden alkalmazott általi elfogadtatását, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével, a kockázatkezelésben való részvételre való ösztönzését;
d) megfelelő kockázatkezeléssel a vezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körültekintő, teljes körű és megbízható elkészítését.

A szervezeti, és az annak alárendelt tevékenységi célok meghatározása, mennyiségileg és minőségileg is mérhető alapot nyújt a kockázatok helyi azonosítására. Fontos, hogy a célok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok felismeréséhez, mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

A vezetés feladata, hogy a szervezet bonyolultságának, és a tulajdonosi vagy a társadalmi elvárásoknak megfelelően, biztosítsa az olyan szükséges technikák rendelkezésre állását és fejlesztését, mint például a feladat végrehajtására való kijelölés, meghatalmazás, a jóváhagyás, az igazolás, az egyeztetés, a hozzáférési jogosultság, az eszközök rendelkezésre állása, a feladatkörök szétválasztása, a folyamat- és rendszerbiztonság.

A belső kontrollokat úgy kell beépíteni a szervezet működésébe, hogy azok a tervezés, a végrehajtás, a folyamatos figyelemmel kísérés és az értékelés (monitoring) alapvető irányítási folyamatainak integrált részévé váljanak.

A vezetés alapvető feladata:

a) a stratégiai és szervezeti célokhoz jól illeszkedő **indikátorok** meghatározása, mérési módszereinek megjelölése;
b) a kockázatkezelés során alkalmazott **válaszlépések** kiválasztása, eredményeinek értékelése,
c) a kontrollok beépítésénél a **gazdaságosság, hatékonyság,** és **eredményesség** követelményeinek érvényre juttatása.

A beépített belső kontrollnak fontos szerepe van a költségek növekedésének visszatartásában is. A meglévő eljárásoktól eltérő új kontrolleljárások kialakítása növeli a költségeket. A már meglévő műveletekben működő kontrolloknak az alapvető tevékenységekbe való integrálása révén a szervezet legtöbb esetben elkerülheti a felesleges eljárások alkalmazását, és az azzal járó többletköltségeket.

1.2 Kontrolltevékenységek általános követelményei

A kontrolltevékenységek fogalma úgy határozható meg, hogy azok a kontrollkörnyezetet kiegészítő eljárások (eszközök, eljárások, mechanizmusok = kontrollok), amelyeket a szervezet vezetése annak érdekében hoz létre, hogy elősegítse a szervezet célkitűzéseinek elérését

a) a működés eredményessége és hatékonysága,
b) a pénzügyi jelentések megbízhatósága, és
c) az alkalmazandó törvényeknek és előírásoknak való megfelelés területén.

A kontrollok tevékenységek együtteseként folyamatosan működnek és fejtik ki hatásukat. A kontrolltevékenységeket a vezetők, illetve a munkatársak működtetik. Ők felelnek a kontroll célkitűzések kialakításáért, a működtetés megszervezéséért és folyamatos végrehajtásukért, a kontrollok figyelemmel kíséréséért és értékeléséért.

A kontrolltevékenységek a szervezeti hierarchia minden szintjén és minden működési területén biztosítják, hogy a vezetés iránymutatásai és instrukciói a célokra ható kockázatok kezelésével kapcsolatban úgy kerüljenek végrehajtásra, hogy a vezetés által meghatározott kockázat a tűréshatáron belül maradjon.

Részleteiben a kontrolltevékenységek:

- az engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- a feladat, hatás- és felelősségi körök elhatárolása,
- a forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrollja,
- az igazolások,
- az egyeztetések,
- a működési teljesítmény vizsgálata,
- a műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálata,
- a felügyelet (feladatkijelölés, engedélyezés, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés).

A belső kontrollrendszer magában foglalja a pénzügyi és más kontrolleljárások összességét, beleértve a szervezeti struktúrát, az eljárásokat és módszereket, valamint a belső ellenőrzést. A belső kontrollrendszert a szervezeti célok keretei között a szervezet vezetése alakítja ki annak érdekében, hogy elősegítse az ellenőrzött szervezet feladatainak és tevékenységének szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes végrehajtását.

A kontrolltevékenységek olyan mechanizmusokra épülnek, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások, vagy elszalasztott lehetőségek felismerését, a kockázatok rangsorolásának pontos mérését, értékelését és elemzését, valamint kezelését is.

A kontrollokkal szemben általános követelmény:

- a célhoz illeszkedők legyenek,
- egyszerűek, érthetőek és könnyen végrehajthatóak,
- költséghatékonyan működtethetők,
- erősek legyenek, de ne korlátozzák a tevékenységet.

A belső kontrollrendszer egymással szorosan összefüggő szempontok alapján kezeli és értékeli a szervezet tevékenységeibe beépített kontrollokat, segítve a szervezetet:

- a törvényes működésben,
- a kitűzött célok, teljesítmények elérésében,
- a veszteséget okozó kockázatok megelőzésében, mérséklésében,
- a pénzügyi jelentések tartalmának megbízható összeállításában.

A kontrolltevékenységek beépítése, működtetése, értékelése során figyelemmel kell lenni arra, hogy a felsorolt elemeket a működtetésből adódó, kölcsönös egymásra utaltság mozgatja, az elemek célirányos rendszert alkotó, egymást kiegészítő, egymással szoros kölcsönhatásban álló, egymást feltételező, esetenként átfedő mechanizmusok körét alkotják. Ezért bármelyik

elem végrehajtásának minősége, és az érintett felelősök hozzáállása nagymértékben befolyásolja a többi elem hatékonyságát, megbízhatóságát.

A vezetés részére lehetőség nyílik - a fent leírtak alapján - arra, hogy:

- a belső kontrollok működését a kontrollkörnyezet hatásainak figyelembevételével formálja, alakítsa, és a pénzügyi jelentések megalapozásához nyújtott segítségük alapján értékelje,
- a kockázatkezelési folyamatokat, és azok infrastruktúráját összehangolja, a megfelelő jelzőrendszer kiépítésével megelőzze a váratlan, meglepetésszerű hatásokat,
- a kontrollokat a szervezetben bekövetkező változások esetén felülvizsgálják, szükség szerint kontrollokat hagyjanak el a folyamatból, és az új kontrollcéloknak megfelelő kontrollokat alakítsanak ki.

A folyamatgazdák szakmai és gyakorlati ismeretei, felelősen tett javaslatai alapján határozható meg, hogy mely tevékenység esetében, melyik kontrolltípust célszerű alkalmazni.
A folyamatokba épített kontrollok szerepe, hogy megakadályozzák a felismert kockázatok bekövetkezését, illetve mérsékeljék azok szervezetre gyakorolt hatását. A jól működő kontrolloknak elfogadható szintű bizonyosságot kell nyújtaniuk arra, hogy jelentős (lényeges) hibák nem következnek be, illetve ha bekövetkeznek, nem maradnak feltáratlanul.

A kontrollok lehetnek aktívak, amikor a folyamatban résztvevő konkrét ellenőrző tevékenységet végez (jóváhagyó aláírás, hitelesítő folyamat, egyeztetés stb.), és lehetnek passzívak, amelyek nem engedik, hogy adott folyamatban arra illetéktelen részt vegyen (feladatok szétválasztása, jelszavak, konkrét tiltás stb.).

A költségvetési szerv vezetőjének jogszabályokban meghatározott kötelezettsége, hogy a szerv működéséről a jogszabályokban meghatározott formában és tartalommal megalapozott jelentéseket adjon.

A jelentések megalapozottságát a belső kontrollrendszer hatékony működésével, azon belül a „négy szem elvének" alkalmazásával éri el, amelyet különösen a pénzügyi tranzakciók esetében indokolt előírni a súlyos szabálytalanságok megakadályozása céljából.
A költségvetési szerv vezetője által külső szervek részére készítendő jelentéseinek formai és tartalmi követelményeit, benyújtásuk határidejét többek között:

- a számviteli törvény, és a végrehajtására vonatkozó kormányrendelet,
- az Áht., és a kapcsolódó Ávr. (könyvvezetés és beszámolás, a belső kontrollrendszer működéséről szóló nyilatkozat),
- a Bkr. (éves ellenőrzési és éves összefoglaló ellenőrzési jelentés),
- az előzőeken kívül a központi irányító és felügyeleti szervek is kérnek, elsősorban a szakmai célkitűzések megvalósításának státuszáról, helyzetéről időszakos beszámolókat, és meghatározott körben statisztikai adatszolgáltatásokat.

A felsorolt jogszabályok előírásai alapján készített beszámolóknak, és az egyéb jelentéseknek együttesen teljes körűen be kell mutatniuk a költségvetési szervek szervezeti felépítését, szakmai tevékenységét, pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszerük gazdaságos, hatékony és eredményes működését.

A kontrollrendszer a költségvetési szerv vezetőjének feladatát azzal segíti, hogy a költségvetési szerv irányítási rendszerének elválaszthatatlan részeként, elfogadható szintű bizonyosságot nyújt:

- a működés hatékonyságának és eredményességének helyzetéről; az erőforrások gazdaságos és hatékony kihasználásáról;
- a pénzügyi beszámolók, az azokat megalapozó információk, számlák, és egyéb adatok megbízhatóságáról;
- a vonatkozó jogszabályoknak és szabályzatoknak megfelelő, vagy meg nem felelő tevékenységről, a vezetés céljainak megfelelő, vagy nem megfelelő munkavégzésről.

A költségvetési szerv vezetésének, az általa kiadott jelentések megalapozottságának

biztosítása céljából olyan, a szerv minden területére kiterjedő, szankcionálással együtt járó belső jelentéstételi követelményeket kell támasztania, és működtetésüket megkövetelnie, amelyek garanciákat nyújtanak a felelősségvállalási nyilatkozat kiadásához. Ezért meg kell győződnie arról, hogy a rendszerek valóban az előírtaknak megfelelően kerültek kialakításra, és előírásszerűen, hatékonyan, eredményesen és gazdaságosan működnek.

A jelentési kötelezettségeket előíró belső szabályzatoknak tartalmazniuk kell azokat a helyi követelményeket, amelyeknek a vezetők által készített jelentések formailag és tartalmilag egyaránt meg kell, hogy feleljenek. A jelentéstételi rendszer alapvetően a „bizalmi elv" alapján működik, és feltételezi, hogy minden vezető és beosztott munkatárs azonosult a vezetés céljaival, és felismerte a szabályos munkavégzéshez fűződő saját érdekeit is. Ezért a kialakított jelentéstételi kötelezettségekhez célszerű „formanyomtatványokat" használni, amelyek konkrét, önellenőrzésre alkalmas kérdéseket tartalmaznak, elkerülve a nem egyértelmű, esetleg félrevezető „folyamatban van, törekszünk stb." megfogalmazásnak még a lehetőségét is.

A **„négy szem elvének"** alkalmazásával - amikor egy adott feladatot ellátó személy munkáját egy másik személy felülvizsgálja - garantálni lehet a költségvetési szerven belüli információáramlás keretében összeállított jelentések, beszámolók megbízhatóságát, amelyek megalapozzák a külső felek részére megküldött írásos anyagok (jelentések, beszámolók, adatközlések) valóságtartalmát.

A „négy szem elvének" főbb szempontjai:

a) A „négy szem elvé"-nek alkalmazása a kettős aláírás megkövetelése, amelynek lényege, hogy egy megrendelést legalább két, egymástól független vezetőnek kell aláírnia.
b) Az adott célt szolgálják a kötelezettségvállalással, ellenjegyzéssel, érvényesítéssel, teljesítésigazolással kapcsolatos előírások.
c) A „négy szem elvé"-nek kell érvényesülnie a költségvetés tervezésekor, az osztályvezetők, intézményvezetők által közölt számszaki adatok pénzügy általi összevetése a rendelkezésre álló adatokkal, további példaként említve a létszámadatok és a bérfizetések adatainak összehasonlítása.
d) A „négy szem elvének" sajátos alkalmazását jelentik a pénztári ki- és befizetések, amikor a pénztáros által kiállított bizonylatot, a pénzt felvevő vagy a befizető „ellenőrzi", helyességét igazolja.

1.3 Kontrollok csoportosítása céljaik szerint

A belső kontrollrendszer általános jellemzői, hogy a vezetés céljainak elérését segítő, a szervezet egészére, minden szintjére, valamennyi szervezeti egységére és tevékenységére kiterjedő folyamatokba ágyazott, és működtetett ellenőrzési pontok összessége.
Az államháztartás (a közszféra) területén az irányelvekként megfogalmazott nemzetközi standardok alapján, és a belső ellenőrzési standardjaink figyelembevételével kerül kialakításra.

A kontrollok nem egyszeri aktusai, eseményei a szerv vezetésének, hanem tevékenységek együtteseként folyamatosan működnek és fejtik ki hatásukat. A kontroll rendszer az összes többi rendszerre és folyamatra kihat.
A kontrollokat a felelős vezetők, illetve munkatársak működtetik, ők felelnek a kontroll célkitűzések kialakításáért, a működtetés megszervezéséért és folyamatos végrehajtásukért, a kontrollok figyelemmel kíséréséért és értékeléséért.

A kontrollok a szervezet célkitűzéseinek elérésére vonatkozóan abszolút bizonyosságot nem, de adott feltételek megléte esetén elfogadható szintű bizonyosságot nyújtanak.
A rendszerbe beépíthető automatikus kontrollokat többféle szempont szerint lehet csoportosítani.

Az ellenőrzési pontok (kontrollok) általános céljaik szerint lehetnek:

a.) **Megelőző** (preventív) **kontrollok**, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem

előírásszerű teljesítések esetén akadályozza meg a folyamat továbbvitelét, s így szűrje ki a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét.

b.) **Feltáró** (detektív) **kontrollok**, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül a szervezetre gyakorolt, már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére visszatartó erejük érvényesül.

c.) **Ráirányító** (direktív) **kontrollok**, amelyek a szervezet számára kiemelten fontos, egy negatív hatású cselekmény, esemény elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így lehetőséget adnak a vezetésnek a reagálásra, a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására.

d.) **Helyrehozó** (korrektív) **kontrollok**, amelyek kialakításának célja a már bekövetkezett, nem kívánatos eredmények kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszenvedett veszteségek, károk bizonyos mértékű visszaszerzésére a pénzeszközök, vagy szolgáltatási képesség terén.

1.4 Kontrollok típusai alkalmazott módszerek szerint

A kontrollok megjelenési, alkalmazási formájuk, tartalmuk, beavatkozási módjuk szerint lehetnek:

a.) **Szervezeti kontrollok**: a szervezet struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók szervezeti egységen belüli, illetve szervezeti egységek közötti szétválasztása és a kapcsolódó felelősségi körök olyan világos meghatározása, amely megakadályozza, hogy egyetlen személy vagy csoport kizárólagos ellenőrzési jogosultsággal rendelkezzen egy tevékenység felett (kisebb szervezetnél a feladatkörök időközönkénti ésszerű rotációja, cseréje jelentheti a megoldást).

b.) **Személyi (személyzeti) kontrollok**: a munkaerő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, a szervezethez való lojalitásuknak ellenőrzésére, az e téren meglévő hiányosságok feltárására és megszüntetésére lehetőséget adó ellenőrzési pontok.

c.) **Vezetői ellenőrzés**: a vezetők által, napi tevékenységük során különböző módszerekkel végzett felügyelet és felülvizsgálat, valamint a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítására szolgáló átfogó információs lehetőségek, a rendes és rendkívüli jelentések, elszámoltatások felhasználása, elemzése, és a belső ellenőrzés tapasztalatainak felhasználása, a kapcsolódó felelősség érvényesítésével együtt.

d.) **Jóváhagyási, engedélyezési kontrollok**: a megfelelő szintű jóváhagyás, engedélyezés hiányában a tranzakció folyamatát megállító ellenőrzési pontok vagy folyamatok, amelyek hatékony működése szükségessé teszi a jóváhagyási, engedélyezési jogkörök egyértelmű telepítését, a helyettesítés rendjét, illetve a jóváhagyás, engedélyezés előtti ellenőrzések pontos elvégzésének meghatározását és dokumentálását.

e.) **Működési (teljességi és pontossági) kontrollok**: alapvetően a számvitelre és a statisztikára támaszkodó, a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására, beleértve a számozott dokumentumok sorszámának ellenőrzésére, az egyeztetésekre, és a dokumentumok adott körének egy másikkal való összehasonlítására szolgáló ellenőrzési pontok.

f.) **Hozzáférési (fizikai) kontrollok**: a vagyontárgyak, eszközök fizikai védelmére,

ellenőrzésére (pl. biztonsági és logikai ellenőrzési pontok), az információk biztonságára (pl. számítógépes iratok jelszavas védelme) kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé. Ez jelentheti a közvetlen fizikai, vagy a közvetett, dokumentumokon keresztüli hozzáférést is. Ezek szerepe különösen a nagy értékű eszközök esetén kiemelkedő.

g.) **Működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai:** a működés fenntartásának érdekében rendkívüli esemény bekövetkezésekor (például katasztrófa esetén) alkalmazandó ellenőrzési pontok (pl. helyreállítási terv, üzletfolytonossági terv, tűzvédelem stb.).

h.) **Rendszerfejlesztési kontrollok** azt biztosítják, hogy az új rendszerek bevezetése, illetve a meglévő módosítása, csak megfelelő hatástanulmány elkészítését, megvitatását követően, engedélyezés után, a szükséges ellenőrzés és dokumentálás mellett történhessen meg.

i.) **Dokumentációs kontrollok** a szervezet dokumentációs rendjének kialakítását, valamennyi tranzakció tartalmának, a felhasznált, illetve keletkezett dokumentumok útját előíró követelmények betartását megfelelően nyomon követő iratkezelést, szükség szerinti visszakeresésük lehetőségét jelentik.

1.5 A kontrollok vezetést segítő szerepe

A kontrolloknak együttesen segíteniük kell:
- az elvárt etikai magatartás és értékrend kialakítását, és érvényesülését,
- a vezetés elszámoltathatóságát,
- a teljesítményközpontúságot,
- az információk megfelelő mértékű, irányított kommunikációját,
- a koordináció és az informáltság célirányos növelését.

Mivel minden költségvetési szerv sajátos célokat fogalmaz meg, és a költségvetési szerven belül zajló folyamatok a céloknak alárendelve kerülnek kialakításra, ezért a kontrolltevékenységek is egyedi módon zajlanak a szervezet minden szintjén, amiből az következik, hogy minden egyes folyamatba, a folyamat sajátosságainak megfelelő, egyedi kontrollokat kell beépíteni, de figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes kontrollok kapcsolódhatnak egymáshoz, ami rendszerbe szerveződő folyamatok célnak megfelelő együttműködését is elősegíti.

A kontrolltevékenységek egy része (pl. a költségvetés tervezése, zárszámadás, kiemelt fejlesztés stb.) felső szintű áttekintést és irányítást igényel, a működés teljesítményének felügyelete pedig, a vezetői információs rendszerbe épített, közvetlen irányítói, vezetői tevékenység keretében valósul meg. Ezért valamennyi kontroll esetében támaszkodni kell a helyi vezetőknek a kontrollok működésével kapcsolatos tapasztalataira, észrevételeire.

A belső kontrollrendszer kialakításának és működtetésének alapvető feladata, hogy a vezetés tevékenységéhez integráltan segítse a vezetést kiemelt céljai elérésében az alábbiakban felsoroltak szerint:
- a stratégiai célok megvalósításában, amelyek a szervezet küldetésével összhangban álló és annak teljesítését támogató felső szintű célkitűzések;
- a működési célok teljesítésében, amelyek a szervezet tevékenységének eredményességével, hatékonyságával kapcsolatosak, és tükrözik azt a jellemző környezetet, amelyben a szervezet működik;
- a megfelelési célok elérésében, amelyek a vonatkozó törvények és más jogszabályok betartását, egyes szervezeteknél a nemzetközi előírások következetes

  alkalmazását jelentik;
- a jelentéstételi (beszámolási) célok megvalósításában, amelyek a vezetés számára

pontos és teljes körű információk biztosítását, illetve a külső érdekeltek számára nyújtott tájékoztatók megbízhatóságát írják elő.

A feladatát a kontroll rendszer azáltal éri el, hogy a költségvetési szerv irányítási rendszerének elválaszthatatlan részeként elfogadható szintű bizonyosságot nyújt:

- a működés hatékonyságának és eredményességének helyzetéről;
- az erőforrások gazdaságos és hatékony kihasználásáról;
- a pénzügyi beszámolók, az azokat megalapozó információk, számlák, és egyéb adatok megbízhatóságáról;
- a vonatkozó jogszabályoknak és szabályzatoknak megfelelő, vagy meg nem felelő tevékenységről, a vezetés céljainak megfelelő vagy nem megfelelő munkavégzésről.

A kontroll rendszer a vezetést alapvetően az integrált kockázatkezelés, az ellenőrzési nyomvonal, az integritást sértő események kezelése, vezetői elszámoltatás, jelentéstételi kötelezettség felhasználásával segíti:

- Az integrált kockázatkezelés a szervezetet hátrányosan érintő események, cselekmények megelőzésével, a várható negatív hatások mérséklésével járul hozzá az eredményes működéshez.
- Az ellenőrzési nyomvonal átláthatóvá teszi a szervezet működését, és helyes kialakításával nyomon követhetővé válnak a vezetői döntések, a kockázatkezelés és az ellenőrzés.
- Az integritást sértő események kezelése hozzájárul a szabálytalanságok felismeréséhez, azok azonosításához, a szabálytalanságok ismétlődésének megakadályozásához, a felelősség érvényesítéséhez, a szabálytalanság bekövetkezése uráni helyreállításhoz.
- A vezetői elszámoltathatóság annak teljes körű, hierarchikus kiépítése esetén garanciális elemként segíti a költségvetési szerv vezetőjét, hogy meglapozott, hiteles jelentést adjon a felügyeleti szervek részére.

1.6 Kontrollok alapján szerezhető vezetői információk

A kontrollok jellege, tartalma, terjedelme, módszere és hatóképessége eltérő lehet az egyes szervezeti egységeknél, de egy szervezeti egységnél lévő különböző folyamatok tekintetében is. Az alkalmazott kontrollokat az határozza meg, hogy milyen természetűek, mekkora a hatókörük és mennyire sebezhetőek a kockázatok szempontjából az érintett tevékenységek. Ebből következően eltérőek a kontrollok által nyújtott információk is.

A belső kontrollrendszerbe beépített ellenőrzési pontok, kontrollok céljuknak megfelelően adnak az esetek döntő többségében azonnal felhasználható információkat a különböző szintű vezetők számára. Az információk jelzés értékűek abból a szempontból, hogy az ellenőrzött tevékenységet a kitűzött céloknak megfelelően végzik, vagy a cél elérése a nem megfelelő munkavégzés miatt veszélyben van. A kontrollok által nyújtott információkat a különböző szintű vezetők kompetenciájuknak megfelelően szelektív módon hasznosíthatják.

Általános vezetés- és szervezéselméleti-követelmény, hogy adott szintre csak annyi információt adjanak, amennyi az adott szinten meghozandó megalapozott döntéshez szükséges. A szükségesnél kevesebb információ nagy valószínűséggel hibás döntéshez vezet. A szükségesnél nagyobb mennyiségű információ viszont lassítja a döntéshozatalt, mert nem releváns információk feldolgozásával, illetve szelektálásával is foglalkozni kell.

A helyi vezető (a folyamatgazda) számára a követelményeket támasztó előírások mellett elsősorban az általa felügyelt folyamatba beépített kontrollok alapján megszerzett információk a fontosak, mert azok nem előírásszerű működése esetén intézkedési, és jelentési (beszámolási) kötelezettségei keletkeznek. Emellett fontosak számára a vertikálisan, vagy horizontálisan kapcsolódó folyamatok kapcsolódási pontjain működő kontrollok jelzései is, mivel a rendszert alkotó, egymással szoros kapcsolatban álló folyamatok együttesen
biztosítják a hatékony működést. A kapcsolódási pontokon előforduló hibákra, hiányosságokra vonatkozó információk ismeretében a társ folyamatok folyamatgazdáinak közösen kell

megoldási javaslatot kidolgozniuk.

Felsőbb vezetői szinten az egyedi kontrollok jelzéseit szintetizálva, már alrendszerek működését befolyásoló adatokhoz lehet jutni, amelyeket elemezve indokolt lehet az általánosabb, az egyedi, és helyben megoldható problémákon túlmutató intézkedéseknek, korrekcióknak a magasabb szintű vezetők általi meghozatala. A vertikális szervezeti felépítésből következően végső soron a kontrollok által jelzett kiemelten jelentős hiányosságok felszámolása szükségessé teheti a költségvetési szerv vezetőjének döntését, intézkedését.

Amennyiben a belső jelentési rendszer helyesen lett kialakítva, akkor az információk többlépcsős áramoltatása révén minden szintre annyi és olyan információ jut el, amennyi az adott vezető kompetenciájába tartozó döntéshez, intézkedéshez szükséges, ami biztosítja az adatok hatékony kezelését, mentesíti a vezetőket a döntésükhöz nélkülözhető információk elemzésétől.

Fontos követelmény, hogy a különböző vezetői szintre érkező információk feldolgozását, értékelését követően a szabályozásnak megfelelően a felsőbb szintű vezetők kapjanak tájékoztatást a szabálytalanul végzett tevékenységekről, a megszüntetésükre, mérséklésükre hozott intézkedésekről, és azok eredményeiről. Ugyanakkor az alsóbb szinten működő, a jelzést küldő vezetők is visszajelzést kell kapjanak a felügyeletük által tett intézkedésekről, mert csak így garantálható a kontroll rendszer céloknak megfelelő működése.

A szervezet egészét lefedő belső kontrollrendszer kontroll pontjainak működése során szerzett tapasztalatokat időközönként célszerű összefüggéseikre tekintettel elemezni és a rendszer, illetve a szervezet egészének működésére vonatkozó következtetéseket megfogalmazni, majd azok alapján a szükséges átfogó intézkedéseket meghozni, a rendszert módosítani, korszerűsíteni.

2. Kontrolltevékenységek alkalmazási szabályai

2.1 Kontrolltevékenységek szabályozási módjai

Mindegyik kontrolltípus esetében gondoskodni kell arról, hogy írásban rögzítésre kerüljenek a kontroll alkalmazásának szabályai, hogy kinek, mit, mikor, hogyan kell az adott ponton az ellenőrzéskor elvégezni.

Az ismertetett kontrollok megjelenési formájukat tekintve kötelező előírások, utasítások (szervezeti és működési szabályzat, ügyrend, belső szabályzat, folyamatleírás, munkaköri leírás stb.), vagy kötelező formában alkalmazandó bizonylatok, jelentések, iratminták és űrlapok, amelyek célirányos kialakítása és alkalmazásuk megkövetelése biztosíthatja, hogy a kontrollok képesek legyenek választ adni:

- a működés szabályosságára,
- a nyilvántartások megfelelő voltára,
- az eszközök, vagyontárgyak létezésére,
- a tranzakciók valóságos megtörténtére,
- az eszközök értékelési módjára,
- a mérési kritériumokra,
- a tulajdonviszonyokra,
- a humánerőforrás minőségére.

A szervezetnek, működése sajátosságait figyelembe véve, megfelelő egyensúlyt kell biztosítania a megelőző és feltáró kontrolltevékenységek között.
Az ellenőrzési nyomvonalak kialakításának egyik fontos követelménye, hogy abban egyértelműen legyen meghatározva a feladatellátásért felelős személy kijelölése mellett, a feladatellátás ellenőrzése és a felelős személy.

A szabályzatok folyamatos korszerűsítésének elengedhetetlen feltétele, hogy a költségvetési szerv működését befolyásoló változások belső hatását írásban rögzítsék, a megtett intézkedéseket dokumentálják, a szabályzatokat, a megváltozott körülmények

figyelembevételével korszerűsítsék, és tevékenységüket megfelelően dokumentálva tartsák nyilván.
Az ellenőrzési nyomvonal kialakítása során kiemelt szerepet kap az adott folyamat sajátosságainak figyelembevételével kialakított és beépített kontrollok, ellenőrzési pontok meghatározása és automatikus működtetése, valamint az ellenőrzés megtörténtének dokumentálása.

A kontrolldokumentációnak tartalmaznia kell:

- a kontroll leírását, részletes tartalmát,
- a kontroll bevezetésének folyamaton belüli helyét,
- a kontroll típusát (vezetői, szervezeti, működési, jóváhagyási, hozzáférési, megszakítási),
- az ellenőrzés lefolytatásának módszerét,
- az ellenőrzés végrehajtásának technikai eszközeit,
- a kontroll kategóriáját (manuális, IT függő manuális, automatikus),
- a kontroll felelősét, az ellenőrzést végző személy megnevezését, munkaköri beosztását, jogait és kötelezettségeit,
- a kontroll bevezetésének okát,
- a kontrolltevékenység elvégzésének gyakoriságát, időpontjait,
- a kontroll működésének következményét,
- a kontroll működésének bizonyítékait,
- az ellenőrzés elvégzésének dokumentumait.

Az ellenőrzési pontok kijelölése során, az ott elvégzendő, megfelelő kontrolltevékenységeket pontosan kell meghatározni, részletesen leírva, hogy

- kinek és mikor kell az adott ellenőrzési lépést megtennie,
- milyen követelmények teljesülésére kell ügyelnie,
- milyen ellenőrzési módszereket és eszközöket alkalmazhat,
- milyen módon és keretek között teheti meg, vagy kinél és milyen formában kell kezdeményezni a szükségesnek tartott intézkedéseket,
- mikor és milyen információkat kell a dolgozónak megkapnia, amelyek alapján képes lesz saját feladatát az elvárt színvonalon ellátni, illetve ellenőrzési feladatának eleget tenni, és azért felelősséget vállalni.

A folyamatleírásoknak tartalmazniuk kell azokat a dokumentumokat és kezelésük módját, amelyek az adott feladat elvégzésének bizonyítékaiként használhatók. A folyamatleírás, mint eljárásrend garantálja, hogy minden elvégzett feladatról készüljön egy, a feladatellátásért felelős személy által kitöltött dokumentum (általában formanyomtatvány), továbbá az ellenőrzési lépés is legyen dokumentálva. Az ellenőrzést végző, az általa ellenőrzött tevékenységhez kapcsolódó dokumentumon feltünteti az ellenőrzés időpontját, és aláírja a formanyomtatványt.

Az ellenőrzési nyomvonalhoz kapcsolódó kontrollpontokon végzett ellenőrzések egyik lényeges szempontja, hogy amennyiben a feladatot nem megfelelően végezték el, az adott ponton nemcsak megállítják a folyamatot, hanem visszautalják ahhoz az ügyintézőhöz, aki a feladat ellátásában a feltárt hibát elkövette. Ezzel ugyan lelassul a teljesítés, de kiküszöböli a kockázat későbbi hatását, biztosítja a szabályos ügymenetet.

2.2 Kontrolltevékenységek alkalmazott eljárásai

Megelőző kontrollok

Ezt a célt szolgálja a szervezeti egységeknél alkalmazott kötelezettségvállalást, illetve az utalványozást megelőző ellenjegyzés, amikor a költségvetési előirányzatokra, a kötelezettségvállalásokra, a pályázat-kiírási eljárásokra, a szerződéskötésekre,
valamint a hozzájuk kapcsolódó kifizetésekre, illetve a jogosulatlanul kifizetett összegek visszaszerzésére vonatkozó pénzügyi döntéseket, csak az előzetes pénzügyi engedélyezést végző pénzügyi „ellenőr” jóváhagyása alapján lehet végrehajtani.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Gazdasági szervezet ügyrendje
- Önköltségszámítási szabályzat
- Pénzkezelési szabályzat

Feltáró kontrollok

A leltározási eljárás során összehasonlítják a ténylegesen fellelhető készleteket a nyilvántartási adatokkal, és rögzítik az eltéréseket. A selejtezési eljárás során a bizottság feltárja a továbbiakban használhatatlan eszközöket, illetve meggyőződik a felesleges állapotról.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Eszközök és források leltárkészítési és leltározási szabályzata
- Eszközök és források értékelési szabályzata
- Felesleges vagyontárgyak hasznosításának és selejtezésének szabályzata

Ráirányító kontrollok

A szociális juttatások igénybevételénél, a bekért „igazolások" tartalmának ellenőrzési hiányosságait jelző észrevételek, amelyek felhívják a figyelmet a szabályozás erősítésére, korrekciójára.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Orosháza Város Önkormányzata Képviselő-testületének 17/2022. (IX.29.) önkormányzati rendelete a pénzbeli és természetbeni szociális ellátásokról

Helyrehozó kontrollok

Beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés" kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Beszerzési szabályzat
- Anyag- és eszközgazdálkodási szabályzat

Szervezeti kontrollok

Egy közbeszerzési eljárás pályázati felhívásának elkészítése során a szakma-specifikus követelményeket a szakmailag illetékes osztály állítja össze, a jogi kérdésekkel viszont a jogásznak kell foglalkoznia. Az egymással összefüggő tevékenységeket különválasztva kell végrehajtani, és minden résztvevő felelősséggel tartozik az általa végzett munkáért.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Beszerzési szabályzat
- Anyag- és eszközgazdálkodási szabályzat

Személyi (személyzeti) kontrollok

Adott képzési formában résztvevő munkatárs által elsajátított ismeretekről való meggyőződés vizsgáztatással, vagy munkavégzésének megfigyelésével.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Szervezeti és működési szabályzat
- Munkaköri leírások

A vezetői ellenőrzés

A munkanap elején kiadott feladatok elvégzéséről a munkanap végén beszámoltatással, vagy helyszíni ellenőrzéssel történő meggyőződés.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Szervezeti és működési szabályzat
- Gazdasági szervezet ügyrendje

Jóváhagyási, engedélyezési kontrollok

Értékhatárhoz kötötten, adott eszköz beszerzésére csak az adhat engedélyt, akit erre írásban felhatalmaztak, de ilyen kontrollok működnek az utalványozásoknál is.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Gazdasági szervezet ügyrendje
- Pénzkezelési szabályzat
- Szervezeti és működési szabályzat

A működési (teljességi és pontossági) kontrollok

A megrendelések számlákkal való egyeztetése, a dokumentumok könyvelése, az összesítő számlák, valamint főkönyvi kivonatok megőrzése, vagy a foglalkoztatott létszám és a bérhelyzet összehasonlítása.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Gazdasági szervezet ügyrendje
- Pénzkezelési szabályzat
- Számviteli politika
- Eszközök és források értékelési szabályzata
- Önköltségszámítási szabályzat
- Számlarend
- Bizonylati rend és album
- Bizonylati szabályzat

A hozzáférési (fizikai) kontrollok

A számítógépes programokhoz való hozzáférés biztosítása annak használatára feljogosított személy részére, jelszó alkalmazásával, a költségvetési szerv tulajdonában lévő személygépkocsi, telefonok használatának engedélyezése.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzat

A működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai

A tűzvédelmi szabályzatban, valamint a munkavédelmi szabályzatban előírt követelmények betartása (kit kell értesíteni, mit kell elsődlegesen védeni stb.)

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Tűzvédelmi szabályzat
- Munkavédelmi szabályzat

Rendszerfejlesztési kontrollok

Az új iktatási rendszer bevezetésekor a részletes eljárási rendet tartalmazó folyamatleírás és a tényleges gyakorlat összehasonlítása.

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Egyedi iratkezelési szabályzat

Dokumentációs kontrollok

A beérkező számlák előírt útvonalon történő mozgásának nyomon követése. (érkeztetés - iktatás - teljesítésigazolás - érvényesítés - utalványozás - utalványozás ellenjegyzése - pénzügyi teljesítés - könyvelés)

Kontrolltevékenység érvényesülése:

- Egyedi iratkezelési szabályzat
- Gazdasági szervezet ügyrendje
- Pénzkezelési szabályzat
- Számviteli politika

2.3 A kontrolltevékenység célja, feladata

A kiépített szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok a költségvetési szervek teljes tevékenységére vonatkozóan biztosítják az alapító okiratban meghatározott feladatok gazdaságos, hatékony és eredményes végrehajtását, továbbá a működési folyamatok rendszerszemléletű szabályozottságát, a mindenkori érvényes jogszabályok és ahhoz kapcsolódó belső szabályzatok megfelelősségét.

A kontrollok célja, hogy a belső kontrollrendszer részeként

- megfelelő elvek megfogalmazásával és elfogadtatásával,
- célirányos, átgondolt, a szervezet egészét átfogó szabályozással és utasításokkal,
- a célok elérését segítő rendszer- és folyamatleírásokkal,
- racionálisan megválasztott eszközökkel,
- a folyamatokba épített automatikus ellenőrzési pontok kijelölésével, működtetésével,
- valamint a folyamatosan és rendszeresen végzett vezetői ellenőrzésekkel akadályozza meg, illetve védje ki, a szervezet tevékenységére ható negatív kockázatokat.

A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, amely részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést, különösen az alábbiak vonatkozásában:

- a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése, ideértve a költségvetés tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizetések dokumentumait is,
- a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,
- a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,
- a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvezetés és beszámolás) kontrollja.

2.4 A kontrolltevékenység kiépítésében alkalmazandó fogalmak

2.4.1 Szabályosság

A szabályosság azt jelenti, hogy a szervezet vagy szervezeti egység, működése, tevékenysége megfelel a vonatkozó szabályoknak, előírásoknak.

A kontrolltevékenységek rendszerében a szabályosság követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

Elvek:
Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a költségvetési szerv vezetőjének a feladata, hogy a dolgozói számára biztosítsa

- a hatályos központi jogszabályok, és más kötelező szabályozások megismerhetőségét,
- a belső szabályokhoz való hozzáférést,
- a központi, illetve a belső szabályzatokkal kapcsolatos információkat a szabályosság betartása érdekében.

Eljárások
A szabályosság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Gondoskodni kell a költségvetési szervet közvetlenül érintő, a mindennapi tevékenységben alkalmazni szükséges valamennyi központi jogszabály, előírás, ajánlás (a továbbiakban: szabályzat) könnyű hozzáférhetőségéről (papír, valamint számítógépes adathordozó segítségével).

- A központi szabályok megfelelő alkalmazása érdekében biztosítani kell az adott területen dolgozók számára a továbbképzésen, értekezleten, konzultáción való részvételt, illetve egyéb szakmai anyagok, pl.: szakkönyvek, segédletek, folyóiratok beszerzését, illetve az Internetes honlapokhoz való hozzáférést.

- A belső szabályok alkalmazhatósága érdekében a belső szabályzatok kezelésének úgy kell történnie, hogy az érintettek számára könnyen hozzáférhető legyen. A belső szabályzatok kiadásakor, a régi szabályozások felülvizsgálatakor, illetve egyes szabályzatok hatályon kívül helyezésekor az érintett dolgozókat, illetve a folyamatgazdákat részletesen tájékoztatni kell az új végleges szabályokról, szükség esetén munkaértekezlet, megbeszélés keretében kell gondoskodni a szabályzatok megismertetéséről.

- Az objektív kockázatkezelés eszközét felhasználva fel kell hívni a nagy kockázatot rejtő feladatok ellátásánál közreműködő dolgozók, illetve a tevékenységek folyamatgazdái figyelmét a szabályzatok, illetve a szabályzatok egyes elemei betartására.

- A központi előírások és a helyi szabályok betartását, azaz a szabályosságot a következő eszközökkel kell biztosítani előzetes vezetői ellenőrzéssel, egymásra épülő, egymást ellenőrző folyamatok rendszerével, utólagos vezetői ellenőrzéssel, független belső ellenőrzéssel.

A szabályosság területén az előzetes vezetői ellenőrzés legfontosabb eszköze a területen dolgozók, illetve a folyamatgazdák a szabályzatokkal kapcsolatos ismereteinek megismerése beszélgetés, megbeszélés, beszámoltatás útján.
A folyamatba épített ellenőrzés legfontosabb eszköze a szabályosság tekintetében az, hogy a szabályok kialakításánál ügyelnek arra, hogy adott tevékenység több részfolyamatból, feladatból álljon, s a folyamatokat, feladatokat ne ugyanaz a személy lássa el, s az adott feladatot ellátó személynek kötelező legyen az előző feladat elvégzésének ellenőrzése is.
Utólagos vezetői ellenőrzés eszköze a szabályosság vonatkozásában leginkább a szabályzatban foglaltak betartásának ellenőrzése beszámoltatással, dokumentumok áttekintésével, megbeszéléssel stb.
A független belső ellenőrzés a szabályosság vonatkozásában a legnagyobb kockázatot képviselő területeken gyakrabban ellenőrzi a szabályzatok betartását.

Belső szabályzatok

A szabályosságnak a hatályos központi, valamint a belső szabályzatok témakörében meghatározott szabályzatoknak való megfelelés során kell érvényesülni.

2.4.2 Szabályozottság

A szabályozottság azt jelenti, hogy az adott szervezet vagy szervezeti egység működése, tevékenysége, illetve valamely tevékenységi folyamata, részfolyamata megfelelően szabályozott-e, a rögzített szabályok megfelelnek-e a hatályos jogszabályoknak, előírásoknak, egyéb vezetői rendelkezéseknek.

A folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzési rendszerben a szabályozottság követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

Elvek

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a költségvetési szerv vezetőjének feladata az, hogy gondoskodjon arról, hogy

- a hivatal mindig a hatályos központi jogszabályoknak, irányelveknek, útmutatásoknak a szem előtt tartásával lássa el a belső szabályozási feladatait, ezekről a központi szabályokról tájékozott legyen;
- a hivatal a hatályos jogszabályok alapján kötelezően előírt belső szabályozási követelményeknek eleget tegyen, gondoskodjon a kialakított belső szabályok megismertetéséről;
- a hivatal működése során, a helyi sajátosságok miatt szabályozandó területek feltárásra kerüljenek, majd elkészítsék a vonatkozó szabályzatokat, előírásokat.

Eljárások

A szabályozottság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Meg kell határozni azokat a területeket, mely területek szabályozásáról gondoskodni kell a központi előírások kötelező előírásai miatt.
- Objektív kockázatelemzés segítségével fel kell tárni azokat a területeket, melyek szabályozása szükséges a hivatal működési, szervezeti sajátossága miatt, szabályozását gyakran felül kell vizsgálni, mivel jelentős kockázati területet jelöl, továbbá a szabályozását előtérbe kell helyezni, mivel meghatározó az önkormányzat, illetve az önkormányzati hivatal tevékenysége számára.

- Új belső szabályozás esetén - ha addig még adott területre szabályozás nem történt, illetve a korábbi terület szabályozási igénye jelentősen megváltozott - a szabályozás előtt előzetes konzultációt kell folytatni a területen dolgozókkal, illetve a területhez kapcsolódó tevékenységi folyamat folyamatgazdáival, csak előzetes tájékozódást követően lehet elkészíteni a szabályzat tervezetet, melyet véglegesítés előtt ismét meg kell beszélni az érintett dolgozókkal, illetve folyamatgazdákkal.

- A szabályozottság megfelelő minősége érdekében a szabályozottságot időközönként felül kell vizsgálni. A felülvizsgálatnál figyelembe kell venni a munkafolyamatba épített vezetői ellenőrzés tapasztalatait, a független belső ellenőrzés megállapításait, az egyéb külső ellenőrzés észrevételeit.

- A felülvizsgálat során a módosítási javaslatokat meg kell beszélni az adott szabályozási területtel közvetlen kapcsolatban lévő dolgozókkal, illetve a szabályozott működési folyamathoz tartozó folyamatgazdákkal.

2.4.3 Gazdaságosság

A gazdaságosság egy adott önkormányzati, illetve önkormányzati hivatal által ellátott tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségének optimalizálását jelenti a

megfelelő minőség biztosítása mellett.

A kontrolltevékenységek rendszerében a gazdaságosság követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

Elvek

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a polgármesternek és az önkormányzati hivatal vezetőjének feladata, hogy a feladatai ellátására szolgáló

- bevételi és kiadási előirányzatokkal,
- a létszám-előirányzattal, valamint
- a rendelkezésre álló vagyonnal úgy gazdálkodjon, hogy vegye figyelembe - a jogszabályokat betartva - a gazdaságosság követelményeit.

A gazdaságosság követelménye az, hogy adott feladat, tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségei - a minőség fenntartása mellett - optimalizálva legyenek. Az önkormányzat és a hivatal akkor működik gazdaságosan, ha a rendelkezésre álló erőforrásokból költség-hatékony módon szerzi be, használja fel azokat az eszközöket és emberi erőforrást, amelyek a feladat, tevékenység ellátásához szükségesek.

Eljárások

A gazdaságosság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Gazdaságossági számításokat kell végezni a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában. Erre azért van szükség, mert nem gazdaságos a kiadási előirányzatok felhasználása akkor, ha nem veszik figyelembe azt, hogy mikor, honnan lehet a legolcsóbban megszerezni a működéshez, feladatellátáshoz szükséges eszközöket, készleteket, vásárolt szolgáltatásokat. A létszám-előirányzatok felhasználása tekintetében, a létszám előirányzatok felhasználása akkor gazdaságos, ha a létszám szükségletet a legolcsóbban oldják meg. A vagyongazdálkodás során fontos a gazdaságossági számítás, mert ki kell számítani, hogy adott feladat ellátását hogyan lehetne a meglévő vagyonnal úgy ellátni, hogy az a legkevesebb költséggel járjon.

- Objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek gazdaságosság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik. A gazdaságosság növelése érdekében számításokkal alátámasztott módszereket, eljárásokat lehet javasolni.

- A vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak gazdaságossága szempontjából. A hivatal vezetőjének felelősöket kell kijelölnie a gazdasági számítások elvégzésére, kedvezőbb vagyongazdálkodási javaslatok kidolgozására.

- A gazdaságosság szem előtt tartása érdekében folyamatosan ellenőrizni kell azokat a forrásokat, melyektől a hivatal beszerzi a feladatellátásához szükséges külső forrásokat. A lehetséges beszállítókat is figyelemmel kell kísérni, és mindig a legkedvezőbb ajánlatot kell választani.

Kiemelt területek a gazdaságossággal kapcsolatban

A kontrolltevékenységek rendszerének a gazdaságossággal kapcsolatos kiemelt területei a következők:

- pénzügyi-gazdálkodási területen az anyag, készlet, vásárolt szolgáltatások beszerzésével foglalkozó tevékenységek,
- a létszám és személyi juttatás előirányzatai és felhasználása.

Belső szabályzatok

A gazdaságosság követelménye érvényesítéséhez az önköltség-számítási szabályzat nyújthat segítséget (ha készítésére kötelezett a költségvetési szerv). Amennyiben a gazdaságosság számításhoz szükséges adatokhoz nem áll rendelkezésre megfelelő részletezettséggel adatállomány, gondoskodni kell a pénzügyi-gazdálkodási szabályozatok analitikus nyilvántartásokkal foglalkozó szabályzatainak kiegészítéséről, megfelelő részletező nyilvántartások vezetésének előírásáról, hogy a gazdaságossági számítások elvégezhetőek legyenek.

2.4.4 Hatékonyság

A hatékonyság egy adott önkormányzati, illetve önkormányzati hivatal által ellátandó tevékenység során elvégzett feladatok, szolgáltatások és egyéb eredmények, valamint az előállításukhoz felhasznált források közötti kapcsolat.

A kontrolltevékenységek rendszerében a hatékonyság követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

Elvek
Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a polgármesternek és az önkormányzati hivatal vezetőjének feladata, hogy úgy gazdálkodjanak, hogy vegyék figyelembe a hatékonyság követelményeit.

A hatékonyság követelményeinek érvényesülnie kell,
- a bevételi és kiadási előirányzatokkal,
- a létszám-előirányzattal, valamint
- a rendelkezésre álló vagyonnal való gazdálkodás során.

A hatékonyság követelménye, hogy adott feladat, tevékenység során az ellátott feladat, nyújtott szolgáltatás, egyéb eredmény, valamint ezek elvégzéséhez, nyújtásához felhasznált források közötti kapcsolat megfelelő legyen. A tevékenység akkor hatékony, ha az intézmény a lehető legkevesebb tárgyi eszköz és munkaerő felhasználásával a lehető legtöbb, és legjobb minőségű feladatellátást végez (beleértve a feladatkörbe tartozó szolgáltatás-nyújtási tevékenységét is).

Eljárások
A hatékonyság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Hatékonysági számításokat kell végezni a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában. Ekkor vizsgálni kell, hogy a legtöbb, illetve legjobb minőségű feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás érdekében hogyan lehet a legkevesebb tárgyi eszközt igénybe venni, a legkevesebb készletbeszerzési kiadást teljesíteni, és a legkevesebb vásárolt szolgáltatást igénybe venni.

  A létszám előirányzatok felhasználása vonatkozásában az önkormányzati hivatalnak vizsgálnia kell, hogy a minőség javítása, vagy legalább is szinten tartása mellett, minél több feladatot hogyan tud a legkevesebb létszám, illetve személyi juttatás előirányzat igénybevételével ellátni.

  A vagyongazdálkodás során a hatékonysági vizsgálat középpontjában az állhat, hogy a rendelkezésre álló vagyon megfelelően kihasznált-e, mivel a felesleges, a feladatellátáshoz nem szükséges, illetve a nem megfelelően hasznosított vagyon az önkormányzati hivatal, végső soron az önkormányzat nem hatékony működését eredményezi.

- Objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek a hatékonyság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.

- A hatékonyság javítása érdekében számításokkal alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni.

- A vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak hatékonysága szempontjából. Felelősöket kell kijelölni a hatékonysági számítások elvégzésére, kedvezőbb vagyongazdálkodási javaslatok kidolgozására.

Kontrolltevékenység és a hatékonyság vizsgálat kiemelt területei

A hatékonyság szinte a működés teljes egészét érinti, így különösen:
- a szervezeti felépítést, ezzel összefüggésben az SZMSZ-t,
- szakmai működésre vonatkozó szakmai, és egyéb szolgáltatásra vonatkozó szakmai előírások.

Belső szabályzatok

A hatékonyság-számításhoz szükséges adatokhoz amennyiben nem áll rendelkezésre megfelelően részletezett adat, gondoskodni kell a pénzügyi-gazdálkodási szabályozatok analitikus nyilvántartásokkal foglalkozó szabályzatainak kiegészítéséről, megfelelő részletező nyilvántartások vezetésének előírásáról, hogy a hatékonysági számítások elvégezhetőek legyenek.

2.4.5 Eredményesség

Eredményesség egy adott önkormányzati, illetve önkormányzati hivatal által ellátott tevékenység céljai megvalósításának mértéke, a tevékenység szándékolt és tényleges hatása közötti kapcsolat.

A kontrolltevékenységek rendszerében az eredményesség követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

Elvek

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a polgármester és az önkormányzati hivatal vezetőjének feladata, hogy úgy gazdálkodjon, hogy vegyék figyelembe az eredményesség követelményeit.

Az eredményesség elveinek érvényesülnie kell az alábbi területeken:
- kiadási előirányzatok felhasználása,
- a létszám-előirányzat felhasználása, valamint
- a rendelkezésre álló vagyonnal való gazdálkodás során.

Az eredményesség az önkormányzati hivatal, illetve az önkormányzat tevékenysége, ezen belül, pl. egy feladata, nyújtott szolgáltatása megvalósításának mértéke, azaz a feladatellátás tervezett, elgondolt és tényleges teljesítése, ellátása közötti kapcsolat.
Az eredményesség azt mutatja, hogy az önkormányzati hivatal működése, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása eléri-e a célját, s ha elérte, ott milyen hatást váltott ki.

Az önkormányzat, illetve az önkormányzati hivatal adott tevékenysége, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása akkor eredményes, ha azt az érdekeltek ténylegesen igénybe vették, s azzal elégedettek.

Eljárások

A hatékonyság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Hatékonysági számításokat kell végezni a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában. Ekkor vizsgálni kell, hogy a teljesített feladatellátás hogyan viszonyul az elvárásokhoz, az érintettekhez mennyiségben és minőségben. Adott feladatellátásnál, szolgáltatásnál mindig vizsgálni kell az igénybevevők, és a lehetséges igénybevevők közötti kapcsolatot. A létszám előirányzatok felhasználása

milyen hatással van a nyújtott szolgáltatások mennyiségére, valamint a lehetséges igénybevételére, illetve, hogy a létszám, illetve személyi juttatás felhasználása hogyan hat a szolgáltatást igénybevevőkre (pl. lehet, hogy adott feladat több személlyel, vagy nagyobb fizetéssel jobb minőségben, stb. történik, ezért az igénybevétel nő, illetve a szolgáltatás megítélése is javul). A vagyongazdálkodás során az eredményességi vizsgálat középpontjában az állhat, hogy a rendelkezésre álló vagyon a feladatellátás kapcsán kapcsolatba kerül-e a lehetséges igénybevevőkkel, illetve az igénybevétel, vagy annak lehetősége milyen hatást gyakorol rájuk.

- Objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek az eredményesség tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik. Az eredményesség javítása érdekében számításokkal, közvélemény kutatásokkal, egyéb felmérésekkel alátámasztott javaslatokat lehet megfogalmazni.

- A vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak eredményesség szempontjából. Felelősöket kell kijelölni az eredményesség számítások elvégzésére, kedvezőbb vagyongazdálkodási javaslatok kidolgozására.

Belső szabályzatok

Az eredményesség követelménye érvényesítéséhez a főkönyvi könyvelési és analitikus nyilvántartási, illetve egyéb statisztikák nyújthatnak segítséget. Amennyiben az eredményesség számításához nem áll rendelkezésre megfelelően részletezett adat, gondoskodni kell a pénzügyi-gazdálkodási szabályozatok analitikus nyilvántartásokkal foglalkozó szabályzatainak kiegészítéséről, megfelelő részletező nyilvántartások vezetésének előírásáról, hogy az eredményességi számítások elvégezhetőek legyenek.

2.5 A kontrolltevékenységek hivatali kialakítása

- A hivatal és az intézmények a kontrolltevékenységek rendszerét az egyes folyamatok nyomvonalain alakítják ki, melyet az ellenőrzési nyomvonal mutat be részletesen.

- Az ellenőrzési jogosítványokra, az utasítási jogok gyakorlására és a beszámoltatásra a költségvetési szervek Szervezeti és Működési Szabályzata és egyes belső szabályzatok tartalmaznak rendelkezéseket.

- A kontrolltevékenységek folyamatba épített ellenőrzési tevékenységekre és vezetői ellenőrzésre bonthatók.

- A működési folyamatok előzetes ellenőrzése megelőzi valamely esemény megtörténtét, az utasítások kiadását, a hozott döntés végrehajtását, mellyel biztosított a lehetőség a döntés vagy rendelkezés esetleges pontosítására, felülvizsgálatára, a hibák megelőzésére.

- Az utólagos ellenőrzés az esemény, cselekmény, a folyamat lezárulása, befejezése után történik meg, így funkciója elsősorban korrigáló lehet, legfőbb eszköze a vezetői ellenőrzés.

- Az ellenőrzések megtörténtét az ellenőrzést végző - a nyomon követhetőség biztosítása érdekében - kézjegyével és dátummal igazolja az ellenőrzött okmányon.

- A hivatalban a folyamatba épített ellenőrzési tevékenység tartalmát, gyakoriságát, mélységét igazítani kell a folyamatosan, valamint a rendszeresen, illetve meghatározott céllal végzett kockázatelemzés eredményeihez. A kontrolltevékenységeknek a kockázatelemzés során feltárt és bármilyen intézkedést igénylő kockázatokat kell kezelnie.

- A folyamatba épített ellenőrzések során egy adott szakmai vagy gazdálkodási feladat, folyamatelem ellátásáért vagy felügyeletéért felelős munkatárs vagy vezető az adott tevékenység megkezdése, folyamatelem végrehajtása vagy vezetői tevékenység gyakorlása előtt felméri a lehetséges kockázati tényezőket és gyakorolja a szükséges kontrolltevékenységeket.

- Az operatív munkavégzésbe beépülő (belső szabályzatokban rögzített), a kockázatok kezelésére szolgáló folyamatos kontrolltevékenységek különösen az alábbiak:
  - A költségvetési szervek nevében történő kötelezettségvállalások csak előirányzat-terven és likviditási terven alapulhatnak. Az írásbeli kötelezettségvállalást meg kell előznie arra jogosult személy ellenjegyzési jog gyakorlásának.

  - A pénzügyi egység vezetője folyamatosan ellenőrzi a költségvetési szervek kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés és érvényesítés vonatkozásában a törvényi és jogszabályi előírások betartását. A vezetői ellenőrzések mellett a kötelezettségvállalás, utalványozás és ellenjegyzés gyakorlatában a folyamatba épített kontrollok (pl. formai és tartalmi ellenőrzések, szignók megléte, négy szem elve, stb.) is működnek.

  - Az éves és féléves beszámolók készítése során az önkormányzati hivatal Számviteli politikájában rögzített alapelvek, belső szabályok betartásának fokozott vezetői és folyamatba épített kontrollja.

  - A kötelezettségvállalások nyilvántartásának folyamatos vezetése és aktualizálása.

  - A költségvetési szervek beruházásainak, felújításainak megalapozott költségvetési tervezése, a pénzügyi és kivitelezési-műszaki tervek részleteinek egyeztetése, illetve kapcsolódó szerződések és pénzügyi elszámolások gondos kezelése.

- A vezetők a vezetői ellenőrzést a következő közvetlen eszközökkel végezhetik:
  - Kiadmányozási jog gyakorlásával
  - Aláírási jog gyakorlásával
  - Az információk elemzésével
  - Beszámoltatással
  - Helyszíni tapasztalatszerzéssel
  - Kontrolling rendszer működtetésével
  - A célok elérésének mérése meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzésével, monitoring indikátorok alkalmazásával - (indexek, indikátorok felhasználásával, mennyiségi és minőségi, valamint fajlagos mutatókkal)
  - Összehasonlítással - (más, azonos feladatot ellátó szervek, szervezeti egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítással)
  - Intézkedések nyomon követésével - (önbeszámolók bekérésével, vagy a belső ellenőrök megbízásával)
  - Jelentéstételi kötelezettségek teljesítése és ellenőrzése - belső és külső jelentések elkészítése, tartalmának ellenőrzése és értékelése.

- A költségvetési szerv vezetője soron kívüli belső ellenőrzések elrendelésével is meggyőződhet az intézkedések végrehajtásáról és eredményeiről.

2.6 Feladatkörök szétválasztása

A felelős szervezetirányítás egyik alapkövetelménye, amely nélkül nem lehet egyértelműen meghatározni egy-egy feladat elvégzéséért való felelősséget, a feladatkörök pontos meghatározása, leírása, és az összetett feladatok végrehajtónkénti részekre bontása.

A költségvetési szerv vezetése által kitűzött feladatok teljesítése, és a végzett munka értékelése nem képzelhető el másképp, csak a jogok, kötelezettségek, hatáskörök szervezetenkénti és személyenkénti pontos meghatározásával, a feladatok és a felelősség egyértelmű szervezeti, személyi elhatárolásával.

Az egyes folyamatokon belül célszerű különválasztani a végrehajtási, ellenőrzési és pénzügyi teljesítési tevékenységeket, hogy az így kialakuló „ellenérdekeltség" révén, csökkenteni lehessen a szabálytalanságok, különösen a súlyosabb szabálytalanságok bekövetkezésének lehetőségét. A feladat- és hatáskörök folyamaton belüli szétválasztása, pontos elhatárolása ugyanis, automatikussá teszi a folyamatok felügyelet és kontroll alatt tartását, mérsékelve a kockázatokat.

Amennyiben egy folyamaton belül a végrehajtást, az ellenőrzést (jóváhagyást) és a pénzügyi teljesítést más-más személy végzi, ez egyben garanciát jelent a jogszabályokban, belső szabályzatokban foglaltak betartására, a szabályos munkavégzésre, mivel a résztvevők az együttműködés során egymást ellenőrizve, időben kiszűrik a szabálytalanságokat.

A költségvetési szerv vezetőjének kell gondoskodnia arról is, hogy a végrehajtásra kötelezettek, illetve az intézkedésekre jogosultak feladat- és hatáskörét kellő körültekintéssel és pontosan, egyértelműen határozzák meg.

A belső kontrollrendszer kialakításának egyik fontos követelménye, hogy amennyiben az egyes tevékenységek szakmailag elkülöníthetőek, akkor az abban résztvevő személyek ne legyenek egymással függelmi (alá- fölérendeltségi) viszonyban.
Minden döntést azon a legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség, és a döntések hatásainak következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetők.

A szakmailag elkülönülő egységek csak a kompetenciájukba tartozó kérdésekben hozhatnak döntést, és felelősségük is csak a feladat- és döntési jogkörükbe tartozó témákra, területekre terjed ki.

Amennyiben a költségvetési szerv kis létszámából adódóan a feladatok szétválasztása nem lehetséges, úgy a vezetőnek fontos figyelembe és a kockázatok csökkentésére irányuló szükséges lépéseket megtennie.

2.7 A feladatvégzés folytonosságának biztosítása

A költségvetési szervek, mint közfeladatot ellátó szervek, folyamatos tevékenységük során tesznek eleget a jogszabályokban meghatározott kötelezettségeiknek.
Biztosítani kell, hogy a kilépők írásban rögzítsék és átadják az általuk ellátott feladatokkal kapcsolatos mindazon információkat, amelyek nélkülözhetetlenek a feladat további zökkenőmentes ellátása szempontjából.
Új munkatárs felvételénél, a munkaköri leírásban rögzíteni kell, hogy a költségvetési szervtől való távozásakor, milyen módon kell munkakörét átadni, és az erre vonatkozó szabályzatot rendelkezésére kell bocsátani.

A dolgozó kötelezettsége munkaviszonya megszüntetésekor (megszűnésekor), hogy a munkakörét a belső szabályzat szerint jegyzőkönyvvel átadja, és a munkáltatóval elszámoljon.

A munkakör átadás-átvételi jegyzőkönyvnek legalább a következő adatokat, információkat kell tartalmaznia:

- az átadás-átvételi jegyzőkönyv készítésének időpontját és helyét, a jelenlévők nevét, beosztását,
- a munkaviszony megszűnésének időpontját,
- az átadónál lévő, átadásra kerülő ügyek iratainak és státuszának a listáját,
- az átadó személyes használatára szolgáló eszközök (mobiltelefon, számítógép, számológép, személygépkocsi stb.) felsorolását,
- az irodai berendezés leltár szerinti számbavételét,
- a személyesen használt, és másnál nem leltározott jogszabálygyűjtemények, szakkönyvek és más kiadványok felsorolását,
- tájékoztatást a folyamatban lévő tárgyalásokról,
- a jelenlévők által az átadáshoz feltétlenül szükségesnek tartott egyéb tényeket és megállapításokat,
- az átadó, az átvevő, a szakmailag illetékes és a humánpolitikai vezető aláírását.

Az új belépőnek részletes tájékoztatást kell kapnia a feladatellátás állásáról, a végrehajtáshoz rendelkezésre álló eszközökről, a határidőkről (lejárt határidő esetén annak okairól, és az új határidőről), a végrehajtáshoz szükséges minden további információról, hogy munkájával az ügyintézés folyamatosságát biztosítani lehessen.

III.
ZÁRÓ RENDELKEZÉS

A Kontrolltevékenységek szabályzata 2025. augusztus 31. napján lép hatályba.

Gondoskodni kell arról, hogy a Belső kontrollrendszer szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzat mellékletében szereplő megismerési nyilatkozaton aláírásukkal igazolják a hatálybalépés napjával egyidejűleg.

Orosháza, 2025. augusztus 29.

Németh Gabriella
Orosháza Városi Önkormányzat
Napköziotthonos Óvodája
igazgató

Megismerési nyilatkozat

A Belső kontrollrendszer szabályzatban foglaltakat megismertem, tudomásul veszem, hogy a szabályzatban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani.

Név	Munkakör	Dátum	Aláírás

1. számú melléklet

A feladatmegosztás szervezeten belül –ki, miért felelős a kontrollkörnyezet kialakításában

Kontrollkörnyezet	Költségvetési szerv vezetője	A szervezet vezetői	Munkatársak	Belső kontroll koordinátor (ha kijelölésre került)	Integritás tanácsadó	Belső ellenőrzés
A vezetés filozófiája és stílusa	Megfelelő vezetési stílus kialakítása; példamutatás; következetesség; eredmények elismerése; a nem teljesítés szankcionálása; szervezeti kultúra kialakítása.	Megfelelő vezetési stílus kialakítása; példamutatás; következetesség; eredmények elismerése; a nem teljesítés szankcionálása	Azonosulás a szervezeti kultúrával;	Visszajelzések a vezetés számára; Javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan;	Visszajelzések a vezetés számára; Javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan a szervezeti és az egyéni integritás erősítése érdekében;	Általános feladata: Bizonyosság nyújtása és tanácsadás a belső kontrollrendszer kialakításának és működtetésének megfelelőségéről; Javaslatok megfogalmazása a belső kontrollrendszer fejlesztésére vonatkozóan;
A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítmény-értékelés	Stratégia szintű célok meghatározása; A célkitűzések ismertetése; Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása; Motiválás; Elszámoltathatóság megteremtése;	Operatív célok meghatározása; célok lebontása a munkatársak részére; Célok ismertetése; Teljesítmény-értékelés;	Célkitűzések megismerése, elfogadása és végrehajtása;	A meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során;	A meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során;	
Integritás és etikai értékek	Integritásirányítási rendszer kialakítása és működtetése; Etikai kódex kialakítása; Etikai elvárások ismertetése; Az etikai kódex betartása és betartatása; Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;	Közreműködés az etikai kódex kialakításában; Az etikai kódex megismerése és betartása és betartatása; Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;	Közreműködés az etikai kódex kialakításában; Az etikai kódex megismerése és betartása; Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;	*Ahol az integritás tanácsadó mellett belső kontroll koordinátor is kijelölésre került: Együttműködés az integritás tanácsadóval;*	Vezetők és munkatársak támogatása az integritásirányítási rendszer kialakításában és működtetésében; Tanácsadás; Munkatársak tájékoztatása; Integritás képzés szervezése; Integritási intézkedési tervek és beszámolók előkészítése; Munkacsoport működtetése;	

Kontrollkörnyezet	Költségvetési szerv vezetője	A szervezet vezetői	Munkatársak	Belső kontroll koordinátor (ha kijelölésre került)	Integritás tanácsadó	Belső ellenőrzés
Elkötelezettség a szakértelem mellett	Hatékony humánpolitika kialakítása; Humánerőforrás szükséglet meghatározása és biztosítása; Munkakörök kialakítása; Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges szakértelem és kompetenciák meghatározása; Gondoskodás a munkatársak folyamatos képzéséről;	Egyéni képzési tervek elkészítése; Közreműködés a munkakörök kialakításában és a munkakörökhöz rendelt szakmai követelmények meghatározásában;	Önképzés; Egyéni képzési célok elérése;	Általános rálátás a humánpolitikai folyamatokra;	Új belépők tájékoztatása az integritásirányítási rendszerről;	
A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra	Átlátható szervezeti struktúra kialakítása; Folyamatszemlélet érvényesítése; Az információk áramlását elősegítő szervezeti struktúra kialakítása;	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	A szervezeti struktúra átfogó ismerete;	
Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása	A jogszabályban előírt belső szabályzatok kiadása, azok rendszeres felülvizsgálatának és frissítésének biztosítása; A belső szabályzatok ismertetésének biztosítása; A felelősségi- és feladatkörök meghatározása;	SzMSz-ek, munkaköri leírások elkészítése a munkatársak részére; Jogszabályban előírt belső szabályzatok előkészítése; Belső szabályzatok ismertetése a munkatársakkal;	A szervezetben betöltött szerepének, felelősségi és feladatkörének megértése; Belső szabályzatok ismerete;	Koordináció; Javaslatok tétele a fejlesztésre; Kockázatkezelési szabályzat előkészítése;	Integritást sértő események kezelésére vonatkozó eljárásrend előkészítése;	

Kontrollkörnyezet	Költségvetési szerv vezetője	A szervezet vezetői	Munkatársak	Belső kontroll koordinátor (ha kijelölésre került)	Integritás tanácsadó	Belső ellenőrzés
Hatékony szervezet irányítás kialakítása	Folyamatok kialakítása és működtetése; Folyamatok azonosítása, folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése, rendszeres felülvizsgálata és frissítése; Munkacsoport felállítása a folyamatok feltérképezésére, a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésére; Az egyes folyamatokban résztvevő szervezeti egységek és a folyamatgazdák kijelölése; Folyamatok rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése;	*Folyamatgazda*ként az adott folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítése, karbantartása; *Minden vezető* részt vesz azon folyamatok alakításában, amelyben a szervezeti egysége részt vesz; Folyamatok rendszeres értékelése; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;	Közreműködés a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésében; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;	Közreműködés a folyamatok fel-térképezésének koordinációjában; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;	Folyamatok feltérképezésének koordinációja; Munkacsoport kialakítása;	
Kockázati tűréshatár meghatározása	Kockázati tűréshatár meghatározása és folyamatos nyomon követése;	Delegált tűréshatárok kezelése; Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját;	Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját;	Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;	Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;	