

Zalalövő Város Önkormányzata
Polgármesteri Hivatal

A pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés javítása

A szakértői tanulmány és eljárásrend az ÁROP-1.A.2/A-2008 támogatási projekt keretei között, Zalalövő Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala számára készült.

Budapest, 2010. május

<u>II./h Pénzügyi és költségvetési végrehajtási ellenőrzés javítása.....</u>	<u>3</u>
<u>Elvégzendő feladatok:.....</u>	<u>4</u>
<u>1 Költségvetés végrehajtás-ellenőrzési felelősségek tisztázása, eljárások kidolgozása.....</u>	<u>4</u>
<u>1.1 A tervezés áttekintése.....</u>	<u>4</u>
<u>1.2 A költségvetés-tervezés.....</u>	<u>5</u>
<u>1.3 A gazdasági és pénzügyi információs rendszer működése.....</u>	<u>5</u>
<u>1.4 Önkormányzati javaslatok előkészítése.....</u>	<u>5</u>
<u>1.5 Kontrolling: a hatékonyság és a teljesítményparaméterek ellenőrzése.....</u>	<u>6</u>
<u>2 A pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés során meghatározandó kontrollkörnyezet:.....</u>	<u>7</u>
<u>2.1 Kontrolltevékenységek</u>	<u>7</u>
<u>2.2 A kontrolltevékenységek ellenőrzése - mintavétellel.....</u>	<u>7</u>
<u>2.3 Információ és kommunikáció.....</u>	<u>9</u>
<u>2.4 A folyamatok meghatározása és dokumentálása.....</u>	<u>9</u>
<u>2.5 Feladat-, és felelősségi körök.....</u>	<u>9</u>
<u>2.6 Humán-erőforrás és kapacitás igény meghatározása.....</u>	<u>9</u>
<u>2.7 A költséghatékonyság és a költségvetés teljesítésének, az előirányzatok felhasználásának mérése.....</u>	<u>10</u>
<u>2.8 A könyvviteli-számviteli feladat- és szervezeti csoport.....</u>	<u>11</u>
<u>2.9 A számviteli alapelvek érvényesítése.....</u>	<u>11</u>
<u>2.10 Mélyinterjú a Pénzügyi Osztállyal</u>	<u>14</u>
<u>2.10.1 Fontos a kapcsolat a belső ellenőrzéssel.....</u>	<u>17</u>
<u>2.11 Tanácsadói munka</u>	<u>18</u>
<u>Elvárt eredménytermékek:.....</u>	<u>20</u>
<u>3 Kontrollpontok kialakítása a költségek alakulásának monitoring funkciójára.....</u>	<u>20</u>
<u>3.1 Kontrollok feladata.....</u>	<u>20</u>
<u>3.2 A költségvetési folyamatok kontrollpontjainak kialakítása, ellenőrzése a folyamatoknak.....</u>	<u>22</u>

<u>3.2.1 Az ellenőrzési pontok vagy folyamatok (kontrollok) értékelése.....</u>	<u>22</u>
<u>3.3 Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál azonosítható tevékenységcsoportok a költségvetési-gazdálkodási folyamatok közül.....</u>	<u>22</u>
<u>4 Tevékenységekhez tartozó költségösszefüggések bemutatása a főbb folyamatokra (ügymenetekre). Költségvetési riportolási folyamatok kidolgozása.....</u>	<u>24</u>
<u>4.1 Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál alkalmazott, azonosított tevékenységcsoportok.....</u>	<u>25</u>
<u>4.2 A költségösszefüggések vizsgálata.....</u>	<u>27</u>
<u>4.2.1 Az összehasonlító elemzés.....</u>	<u>28</u>
<u>4.3 A költségvetés főbb folyamatainak riportolását mutató mátrixa.....</u>	<u>31</u>

II./h Pénzügyi és költségvetési végrehajtási ellenőrzés javítása

A pénzügyi és költségvetés végrehajtásához kapcsolódó összehasonlító táblázata

A pénzügyi és gazdálkodási folyamatok alapvetően két dolgon alapulnak

- az ésszerűsége (mire költünk)
- a célszerűsége (amire költünk, megtérül-e)

A költségvetés végrehajtásának ellenőrzése a tervezésen alapul, amelyet indikátorok és naturáliák támogatnak.

A költségvetés végrehajtásának és a pénzügyi folyamatok során a tervezett eredmény és a kötelezettségvállalások teljesítésének ellenőrzése a kontrollpontokon alapul.

Elvárt eredménytermékek	Elkészített eredménytermékek
Kontrollpontok kialakítása a költségek alakulásának monitoringára.	3. fejezet
Tevékenységekhez tartozó költségösszefüggések bemutatása a főbb folyamatokra (ügymenetekre), Költségvetési riportolási folyamatok kidolgozása	4. fejezet

Elvégzendő feladatok:

1 Költségvetés végrehajtás-ellenőrzési felelőségek tisztázása, eljárások kidolgozása

A Költségvetés végrehajtás-ellenőrzési felelőségek tisztázása, eljárások kidolgozásának alapja a belső kontrollrendszer kidolgozása, amely magában foglalja a FEUVE, az ÁBPE szakmai és technikai előírásait és folyamatait. Azonban nemcsak szigorúan vett pénzügyi ellenőrzéseket jelent, hanem korszerű szervezetrányítási és ellenőrzési elemeket.

A költségvetés végrehajtás-ellenőrzési felelőségek tisztázása, eljárások kidolgozása

Az ellenőrzési nyomvonal

- a terv (cél) és teljesítés (eredmény) összhangjának ellenőrzése, a végrehajtás (navigáció) idősoronkénti ellenőrzése eredményenként – feladat és hatáskör, valamint folyamatmegvalósulás szerint.

1.1 A tervezés áttekintése

A szakpolitikai és költségvetési igények felmérése, a tervezés cél- és eredményorientáltságának ellenőrzése fontos kérdés.

Az értékarányosság a hatékonyság és a gazdaságosság legfontosabb centruma: vizsgálandó, hogy az előállított szolgáltatás (output), valamint a ráfordítás (input) a minőség viszonyrendszerében, értékarányban áll-e, avagy növelhető-e. A feladat ennek feltárása. A fentiek feltárását elősegíti a számítógépes adatrendszerben automatikusan előállított mérőszám rendszer, mutatószám rendszer, külön kiemelten az input-output összehasonlító rendszerben.

A tervezés során élővé szükséges tenni a folyamatokat és ezáltal össze kell kötni az egyes alrendszereket; azaz dinamizálni kell a térben és időben egysíkú adatkezeléseket. Létre kell hozni az időfolyamatokat, meg kell tervezni a következő időszakok lehetséges eseményeit, költségvetési hatásait, előre tekintetten és nem a múlt bázist képező statikus adatain. Olyan rendszer működését kell előtérbe helyezni, amely folyamatosan és mérhetően alkalmazkodik a változásokhoz.

A forgatókönyveken keresztül szükséges megjeleníteni a valóságos helyzetre, gazdasági adatrendszerre épülő szakpolitikai koncepciókat. A forgatókönyv egy szervezet szolgáltatási rendszere tekintetében a változások/változtatások modelljének „megfilmesítése” feladatban, mértékben, erőforrásban, szolgáltatás igénybe vételében, költségvetésben.

A szakértői munka magja és különleges eljárása a számítógépes modellezés, amely egyedülálló lehetőséget ad arra, hogy élő és dinamikus kapcsolatba kerüljenek gazdasági (szakmai) munkafolyamatok, a szolgáltatások és erőforrás-igényük, a költségvetési kihatások. A költségvetés mindig az utolsó számított érték: minden ott kezdődik, hogy feladat, erőforrás, idő és pénz. Mindez térben zajlódik, képződik le (óvodában, iskolában, művelődési házban, hivatalban). Segít a tervezés során a *mintaválasztásban*.

1.2 A költségvetés-tervezés

A költségvetés-tervezéssel, költségvetés-elemzéssel és a költségvetési folyamatok ellenőrzésével összefüggő feladatokat ugyanazon csoportnak célszerű ellátnia. Ennek egyik oka az, hogy a költségvetés-tervezésre jelentős hatással bír a költségvetési folyamatok elemzése, illetve a költségvetés végrehajtásának, a teljesítésnek a mérése, eredményeinek visszacsatolása a tervezéshez. A költségvetés-tervezés pontossága alapvető követelmény lehet egy új finanszírozás és nulla-bázisú költségvetés-tervezésben, amely ebben az értelemben különbözik a jelenlegi hagyományos tervező eljárásoktól, amelynek során mind a bevételi, mind a kiadási oldalak alultervezettek, nem a várható éves költségvetés-felhasználás és a tényleges igények, szükségletek alapján történik az elosztás.

A költségvetés-tervezés során megállapítható, hogy a kincstári gazdálkodási rendszerben az intézmény jogi személyisége folytán a költségvetési javaslat összeállításáért, az előirányzatok felhasználásáért a szakmai intézmény, a költségvetési javaslat előirányzatokként történő összeállításáért (elemi költségvetés), a felügyeleti szerv által megadott keretszámokon és költségvetési mutatószámok értékein belül maradásának vizsgálatáért a kincstári intézmény felel. A szakmai intézmény költségvetési javaslata kiadási és bevételi oldalon általában négy-négy fő részből áll:

- 1.1. álláshely-igény, létszám-igény
- 1.2. bérigény és közterhei,
- 1.3. anyagi jellegű felhasználások igényfelmérése
- 1.4. ellátottak pénzbeli juttatásai
- 2.1. saját bevételek
- 2.2. átvett pénzeszközök
- 2.3. felhasználandó pénzmaradvány
- 2.4. önkormányzati támogatás.

1.3 A gazdasági és pénzügyi információs rendszer működése

A helyi integrált információs rendszer megalkotása, szervezett, strukturált és integrált adatgyűjtés azonos fogalmi rendszer alapján

1.4 Önkormányzati javaslatok előkészítése

Bizottsági javaslatok előkészítése – a szakbizottságok és a pénzügyi bizottság számára.

Előterjesztés előkészítése – döntéstámogatással, szakmai-gazdasági és pénzügyi, valamint költségvetési hatások elemzésével.

1.5 Kontrolling: a hatékonyság és a teljesítményparaméterek ellenőrzése

A gazdaságosság, minőség és értékarányosság

A gazdaságosság, a költségelemek tételes vizsgálata.

A hatékonyság, a munkaidő-alapok, béralapok és együtt a költséghatékonyság mutatószámainak értékelése.

A költséghaszon – értékarányosság szerinti ellenőrzés.

Az eredményesség (terv-tény és input-output reláció és a tényleges megvalósítás) vonatkozásában: pénzügyi teljesítés és gazdasági teljesítmény összevetése.

A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása:

A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása kettős irányú, egyfelől a hagyományos könyvvizsgálói típusú szabályozás, azaz a könyvvezetés szabályszerűségének vizsgálata (financial audit).

Másfelől, az Áht. előírásai szerint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség érvényesítése (performance audit).

1. Az önállóan és nem önállóan gazdálkodó szervezetek kapcsolatrendszere felülvizsgálandó a FEU-VE és a pénzügyi ellenőrzés területén. Ugyanis a gazdálkodási felelősség a részben önálló intézménynél van, míg a pénzügyi teljesítés ellenőrzése az önállóan gazdálkodó intézménynél.

2. *Az alábbi feladatokban szükséges megállapodás a munkamegosztásra:*

- gazdasági szervezete látja el a gazdálkodással, könyvvezetéssel, költségvetés-tervezéssel, az előirányzat-felhasználással, a hatáskörébe tartozó előirányzat-módosítással, az üzemeltetéssel, fenntartással, működtetéssel, beruházással, a vagyon használatával, hasznosításával, a munkaerő-gazdálkodással, a készpénzkezeléssel, analitikai nyilvántartással, könyvvezetéssel, számlakezeléssel, pénzügyi információszolgáltatással, vagyonhasznosítással összefüggő feladatait.

a. A gazdasági ügyrendek, kockázatkezelési eljárások, ellenőrzési nyomvonalak felülvizsgálata a szabályszerűség alapján - a szabálytalanságok rendszerének kiszűrésével.

b. A hatékonyság és a teljesítményparaméterek ellenőrzése

A teljesítmény-mérés lehet az alapja a folyamataiban dinamizált ellenőrzésen, nyomkövetésen alapuló tervezés-beavatkozás rendszerének – havi lehetséges gazdasági és pénzügyi folyamatellenőrzéssel, mindez teljesítmény-értékelésen alapulva, előre jelezve a hatékonyság vagy gazdaságosság, a *cél-eredmény kapcsolat viszonyrendszerének várható változásait*.

Az ellenőrzési felelőségek szabályba foglalását követően az ellenőrzési folyamatok által keletkezett eredmények és a szervezeti menedzsmentek által megfogalmazott és a helyei irányítás ellenőrzési folyamatai által elfogadott észrevételek átvezetésével véglegzésre kerül az ellenőrzési folyamat eredménye számítógépes mátrixban és leírásban.

Ha, az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, a hivatal vezetőjének feladata – az ellenőrzési folyamat felelősségi köreinek lépcsőjének a szükséges intézkedések megtétele, ez azonban sem a működési, sem annak ellenőrzési folyamatának folytonosságát nem befolyásolja.

2 A pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés során meghatározandó kontrollkörnyezet:

- a) A költségvetési szerv (hivatal) vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, melyben
- b) világos a szervezeti struktúra;
- c) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok;
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés

2.1 Kontrolltevékenységek

A költségvetési szerv vezetője (hivatalvezető) köteles a szervezet működési szabályozása során a következőket szabályozni:

- a) engedélyezési és jóváhagyási eljárások meghatározása,
 - i. az eljárások során a kontrollpontok meghatározása,
 - ii. a kontrollpontok metszetében a tervezés és felelősségi-, hatásköri viszonyok elemzése és ellenőrzése
- b) engedélyezési és jóváhagyási eljárások
- c) az információkhoz való hozzáférés,
- d) a beszámolási eljárások meghatározása

2.2 A kontrolltevékenységek ellenőrzése - mintavétellel

A mintavételezés az a folyamat, amelynek során a sokaság egy része kiválasztásra kerül annak érdekében, hogy a teljes sokaság jellemzőit meghatározzuk. A mintavétel célja, hogy a vizsgálat tárgyát képező, minta által reprezentált nagyobb csoportról adatokat nyerjünk korlátozott számú megfigyelés útján (emberek, tárgyak, folyamatok, dokumentumok, stb.) Amennyiben a minta nem reprezentálja megfelelően a sokaságot, a mintavétel nem éri el a kitűzött célt.

□ **A jellemzők alapján történő mintavétel** alkalmas a sokaság arányaira, megoszlására, vagy a valamilyen jellemző szerint osztályba sorolható, valamely sajátosságot mutató elemek teljes számára vonatkozó következtetések levonására. A jellemzők alapján végrehajtott min-

tavételezést általában az irányítási és ellenőrzési rendszerek tesztelésére használják, vagy ha a jogszabályoknak, irányelveknek, illetve eljárásoknak való megfelelést kell vizsgálni. Általában osztályokat akkor határoznak meg, ha a mintavétel célja az összetevők „megfelelő” vagy „nem megfelelő” alapon történő jellemzése. A jellemzők szerinti mintavételre példa a bizonylatolás ellenőrzési pontjainak megfelelési vizsgálata, új állóeszközök nyilvántartásba vételére vonatkozó ellenőrzési pontok megfelelése, és azon felmérések, amelyek demográfiai információkat szolgáltatnak, vagy „igen/nem” kérdésekre válaszolnak.

□ **Változók szerinti mintavételezést** általában egyedi tesztelés során használnak a nyilvántartott összegek indokoltságának meghatározására. A változók szerinti mintavétel többnyire egy minta aktuális és nyilvántartott értéke közötti különbség kiszámítását, illetve e különbség sokaságra való kivetítését foglalja magában. A változók szerinti mintavételre példa a leltári mennyiségek tesztelése, és felmérések, amelyek rangsorokat vagy bizonyos intervallumban mozgó adatokat gyűjtenek össze.

A jellemzők alapján történő és a változók szerinti mintavételezések a leggyakrabban használt mintavételi technikák, azonban léteznek további mintavételezési technikák is (pl.: pénzegység alapú mintavételezés, felderítő jellegű mintavételezés). Az ellenőrnek a tesztelés pontos céljának függvényében kell meghatároznia azt, hogy melyik mintavételezési eljárást használja.

Jellemzők és mintavételek

A jellemzők alapján történő mintavételt az ellenőrzési pontok vagy folyamatok hatékonyságának tesztelésére használják, mivel képes felmérni az ellenőrzési pontok vagy folyamatok hibái előfordulásának százalékos arányát egy sokaságon belül. A jellemzők alapján történő mintavételhez szükséges, hogy létezzen a tesztelt ellenőrzési pont vagy folyamat teljesítményére vonatkozó bizonyíték.

A mintavételezési eljárás alkalmazásakor a minta felhasználásával becslik meg a tervezett ellenőrzési folyamattól való eltérés arányát a sokaságon belül. Ha az eltérési arány a mintában kisebb, mint a sokaság várt eltérési aránya, akkor a belső ellenőr – a használt megbízhatósági szintnek megfelelően – elfogadhatja, hogy az ellenőrzési pont vagy folyamat a tervezettnek megfelelően működik.

A jellemzők alapján történő mintavételezés lépései

A terv céljainak meghatározása

Például, a belső ellenőr azon ellenőrzési pont vagy folyamat hatékonyságát kívánja igazolni, amely alapján minden 10.000 Ft feletti megrendeléshez két belső aláírás szükséges.

A sokaság és a mintavételi egység meghatározása

Például, a sokaság állhat azon megrendelésekből, amelyek 50.000 Ft-ot meghaladó értéket képviselnek. Minden egyes 50.000 Ft-ot meghaladó értékű megrendelés egy mintavételi egység.

2.3 Információ és kommunikáció

A költségvetési szerv vezetője (hivatalvezető) köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljuttatva az illetékes szervezet-hez, szervezeti egységhez, illetve hatáskör- és felelősségi kör szerint meghatározott személyhez.

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

2.4 A folyamatok meghatározása és dokumentálása

A folyamatok meghatározása az alábbi dokumentumokban kerül dokumentálásra:

A mérhetőség és a számonkérhetőség érdekében célszerű a költségvetési szervben (hivatalon) belül az alapvető célok teljesítésének előrehaladását jelző indikátor-rendszer kialakítása.

Az indikátor-rendszer tartalmazza a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség értékelésére szolgáló mutatókat.

2.5 Feladat-, és felelősségi körök

Nem kikerülhető feladat az egyes alkalmazottak számára minden olyan folyamat, tevékenység során a részletes feladat részletes szabályainak meghatározása, amely különféle hatásköröket, kötelezettségeket, felelőségeket, illetve jogokat állapít meg.

A szervezet megfelelő működése érdekében szükséges, hogy valamennyi olyan szabályzatot megismerjenek a költségvetési szerv (hivatal) dolgozói, amely érinti őket, illetve munkavégzésüket, kötelezettségeiket. Ennek megfelelően a költségvetési szerv minden dolgozójának rendelkeznie kell munkaköri leírással, amelyeket az adott szervezeti egység funkcióinak figyelembe vételével kell kialakítani.

Alapvető, hogy a költségvetési szerv (hivatal) minden dolgozója és vezetője tisztában legyen azzal, hogy kinek tartozik, illetve, hogy ki tartozik neki beszámolással munkájáról – pl. hatásköri és felelősségi folyamatára alapján. Ide vonatkozhat az egyes dokumentum jóváhagyásának folyamatábrája és ellenőrzési nyomvonal.

Gondoskodni kell arról, hogy az egyes eljárások ellenőrzési nyomvonalai naprakész legyen, illetve hatályos és jogharmonizáltak.

2.6 Humán-erőforrás és kapacitás igény meghatározása

A hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy a szervezet által kitűzött célok eléréséhez szükséges humán-erőforrás kapacitás rendelkezésre álljon.

Minden egyes munkakör tekintetében a vonatkozó jogszabályokkal összhangban meg kell határozni a betöltésükhöz szükséges elvárt tudást és képességeket. A munkaerő-kiválasztás során maximálisan fi-

gyelembe kell venni a meghirdetett pozícióval szemben támasztott képzettségi és egyéb megfelelőségi követelményeket.

Célszerű gondoskodni az újonnan betöltött pozíciók ellátásához szükséges képzések megvalósításáról, illetve az új belépők megfelelő információkkal és technikai eszközökkel való ellátásáról.

Célszerű meghatározni az egyes munkakörökhöz kapcsolódó további képzési követelményeket a már meglévő képesítések és a rendelkezésre álló erőforrások mérlegelésének függvényében.

Az alkalmazottak teljesítményét legalább évente egyszer értékelni kell, és az értékelés eredményét meg kell vitatni.

Az értékelésnél célszerű kitérni arra, hogy a képzések mellett milyen módon lehetne növelni az adott személy teljesítményét.

2.7 A költséghatékonyság és a költségvetés teljesítésének, az előirányzatok felhasználásának mérése

A kontrolling csoport esetében megkülönböztetjük a költségvetési folyamatokat, illetve a teljesítési - könyvelési folyamatokat ellenőrző csoportot. Ugyanis, jelenleg hagyománya és működő rendszere alapvetően a könyvelési folyamatoknak van („pénzügyi revíziós feladatok és csoportok”), míg a költségvetés és gazdálkodás minősége, tartalma, szerkezete, célszerűsége vizsgálatának, illetve normakövetési (és tervezés-végrehajtás kölcsönhatása) rendszere elemzésének hagyományai jelenleg a magán-szférában a technológiai transzferek által jelent meg. A kontrolling feladata elkülönül így a könyvviteli-számviteli csoport „revíziós” típusú belső ellenőrzési feladataitól. A kontrolling célja a tervezési folyamatok, a célszerűség és a normakövetés ellenőrzése, ezen feladatok által a költségvetési folyamatok elemzése és értékelése. A könyvelő csoport ellenőrzési feladata a számviteli fegyelem és jogszerűség ellenőrzése. A költségvetés teljesítésének, az előirányzatok felhasználásának mérése együtt jelenti az elemzés és az értékelés előkészítését.

A kontrolling csoport feladata alapvetően négyes figyelése a költségvetési folyamatoknak:

- a teljesítés (kötelezettségvállalás) figyelése alapján a tervezés pontosságának mérése,
- a teljesítés (kötelezettségvállalás) figyelése alapján a költségvetési folyamatok normakövetésének mérése,
- a teljesítés (kötelezettségvállalás) figyelése alapján az előirányzatok felhasználásának időarányos mérése, illetve
- az előirányzat-módosítási kérelmek szakszerű formában történő előkészítése.

A kontrolling csoport feladata egyfelől a teljesítés figyelése abban a tekintetben, hogy a teljesítés adatok és a terv adatok milyen mértékben térnek el egymástól, mi az eltérés oka. A másik feladat a költségvetési folyamatok normakövetésének mérése, amely annak a vizsgálatát jelenti, hogy a gazdasági

folyamatok az előzetesen megállapított normakeretek alsó és felső értékei között maradnak-e. A harmadik feladat az előirányzatok időarányos felhasználásának mérése, amelynek célja, hogy előre jelezze a költségvetési előirányzatok emelkedésének mértékét és ütemét, folyamatosan figyelje a likviditást. A negyedik feladat a szakmai intézmény költségvetési előirányzat-módosítási javaslatának elemzése, illetve szakszerű – számviteli - formában a felügyeleti szervhez történő továbbterjesztése, illetve döntés esetében az elemi költségvetésbe történő átvezettetése a számviteli csoporttal. A kontrolling csoport előzetesen felhívhatja a figyelmét a szakmai intézménynek arra, hogy az előirányzat-módosítási kérelem illeszkedik-e a helyi önkormányzat által megadott költségvetési alapelvekhez, ezt követően szakmai véleményt fűzhet a felügyeleti szervhez történő továbbterjesztéshez. A kincstár tartalmi szempontból nem bírálhatja el a szakmai intézmény kérelmét, pusztán véleményt fűzhet hozzá. A döntés joga a felügyeleti szervet illeti meg (képviselő-testület).

2.8 A könyvviteli-számviteli feladat- és szervezeti csoport

A kincstári intézményen belül a második nagy feladatcsoport és ennek megfelelő szervezeti csoport a „Könyvviteli-számviteli csoport”.

A könyvelési csoport feladata az egységes – „integrált” – könyvvezetési-számviteli rendszer alapján a szakmai intézmények és a saját intézmény kötelezettségvállalásainak lebonyolítása, a könyvelési folyamatok során keletkező analitikus adatok rögzítése, az analitikus nyilvántartás vezetése, a bizonylatok elkészítése, a főkönyvi könyvelés elkészítése elemi költségvetésként, valamint a pénzforgalmi jelentések, intézményi beszámolók, mérlegek, illetve havi bérelszámolások elkészítése, illetve a szakma intézménnyel történő elfogadtatása. Jogvita esetében a kincstár az ügykörhöz kapcsolódó problémát a felügyeleti szerv elé terjeszti. Elvileg jogvita nem lehet, hiszen a hatáskör a szakmai intézménynél, a szakszerű lebonyolítás a kincstárnál van.

2.9 A számviteli alapelvek érvényesítése

A számviteli alapelvek meghatározásának célja, hogy az analitikus alapokon, feladatra szabályozott normák alapján nulla-bázison tervezett költségvetés teljesítése összhangba kerüljön, illetve kijelölje azokat a feladatokat, amelyek az analitikus nyilvántartásban és a könyvelésben végre kell hajtani. A számviteli alapelvek előírják a könyvvezetésben azokat a könyvviteli és számviteli feladatokat, amelyek alátámasztják az analitikus alapú nulla-bázisú költségvetés teljesítésének mérését, a helyi önkormányzati szempontok érvényesítését, az intézményi érdekeltségi rendszer megvalósulását, a kontrolling és monitoring funkciókon keresztül a tervezés és a teljesítés folyamatos összehasonlítását, az intézményi költségfelhasználások és bevételképzések mérését.

- *Tervezhetőség biztosítása a következő év(ek)re*

Az alapelvek közül az egyik, hogy a teljesítés során felmerülő előirányzat és teljesítés viszonyrendszerek mérése során pontosan megkülönböztethető legyen az előirányzat és módosítása, illetve az előirányzat és teljesítés eltérése során azok az okok, amelyek az előirányzat-módosítást, illetve az elő-

irányzat és a teljesítés eltérését meghatározták, és a tervezhetőséget a jövő évre biztosítják. Ennek megfelelően a költségvetési beszámoló analitikus rendszerében kell figyelembe venni és rögzíteni a feladatellátásban bekövetkezett jogszabályi vagy szerkezeti változásokat, az előirányzatok felhasználása alapján (jogszabály, helyi önkormányzati döntés, szerződéses kötelezettség, tapasztalati adat, várható, illetve előre nem várható gazdasági esemény), illetve a kiadások bevételi tervezési és teljesítési megalapozottságát, az adott módosítás szintre hozásának kötelezettségét vagy annak hiányát.

- *A teljesség elve*

A naptári évre meghatározott költségvetési év pénzforgalmi szemléletű költségvetési beszámolási rendszere (havi pénzforgalmi jelentés, féléves és éves beszámoló stb.) mellett az analitikus tervezéshez, az adósságrendezési eljáráshoz kapcsolódó kötelezettségek és a likviditás figyeléséhez, és a logisztikai funkciókhoz és stratégiai gazdasági tervezéshez kapcsolódó elemi adatokat is rögzíteni kell. Ilyen adatok a számlaforgalom, az áruforgalom, a határidők, a teljesítés-figyelések, a pénzügyi kiegyenlítés módjai, a felhasználási célok és helyek, stb.

- *A következetesség (és összehasonlíthatóság) elve*

Az elemi költségvetés, a pénzforgalmi jelentés és a beszámoló teljesen azonos formátumának és szerkezetének megfelelően az intézményi analitika és a fenti szintetikus könyvelési rendszer között azonos formátumú és szerkezetű, illetve azonos fogalmi és rendszerező helyi önkormányzati analitikus rendszert kell létrehozni. A helyi önkormányzati analitikus – egységes könyvvézetési - rendszer elláthatja az intézményi analitikus rendszer feladatait is, a megfelelő intézményi alábontásokkal. (Lásd számlarend.) Az analitikus rendszernek biztosítani kell az összehasonlíthatóságot egyedi feladathoz rendelt intézményi, homogén intézménycsoporthoz rendelt ágazati és az összes felhasználó között (standardizált formában).

Az *összemérés* elvét, az *óvatosság* elvét, a *bruttó elszámolás* elvét, az *időbeli elhatárolás* elvét és a *költséghaszon* elvét a költségvetés alapján gazdálkodó szervek beszámolási és könyvvézetési kötelezettségéről szóló jogszabályban foglaltak szerint kell érvényesíteni. A bevételek és a költségek (ráfordítások), illetve a követelések és a kötelezettségek egymással szemben nem számolhatók el (a bruttó elszámolás elve).

A valódiság, a világosság, a folytonosság, az egyedi értékelés, valamint a tartalom elsődlegessége a formával szemben elveket a számviteli törvényben foglalt általános előírások szerint kell alkalmazni.

- *A lényegesség elve*

Itt az ezen határozati mellékletben meghatározott rendelkezések szerinti *számviteli politika* keretében kell szabályozni, hogy a számviteli elszámolás szempontjából mit tekint lényegesnek a költségvetés alapján gazdálkodó szerv.

A költségvetés-végrehajtás végrehajtása során a könyvviteli-számviteli csoport feladatai különösen:

A könyvviteli-számviteli csoport feladata a fizetési megbízások, kötelezettségvállalások során elemezni a kötelezettségvállalás végrehajtásának fedezetét előirányzatonként, amelynek során az előzetes lebonyolított kötelezettségvállalások arányában csökken a felhasználható keret. A fizetések teljesítése területén meg kell különböztetni azon előirányzatok terhére történő kötelezettségvállalást, amely előirányzat felett a felügyelt intézmény rendelkezik, illetve amely felett a hivatal rendelkezik

Feladatok:

1. analitikus és szintetikus nyilvántartások megnyitása, kezelése
2. számlarend kialakítása
3. bizonylati rend megalkotása
4. főkönyvi és szakfeladati nyilvántartások rögzítése
5. a kötelezettségvállalások és fizetési megbízások rendjének szabályszerűségének biztosítása
6. az utalványozás, ellenjegyzés, az érvényesítésről, a kötelezettségvállalás teljesítése elfogadása rendje
7. a bankszámlavezetés, pénzkezelés, a házi pénztár és a betétkönyv használat általános szabályai
8. adatszolgáltatás, belső információáramlás, egyeztetési eljárások
9. számviteli politika megalkotása és alkalmazása
10. egyéb számviteli műveletek szabályozása

Az analitikus és szintetikus nyilvántartás:

Az analitikus nyilvántartások kezelését számítógépes programok (könyvvezetési és költségvetés-tervezési rendszer) által képzett adatbázisok biztosítják meghatározott számviteli adatkörök és kódok, kódösszerendelések felhasználásával. A számítógépes programok (könyvvezetési és költségvetés-tervezési rendszer) biztosítják az analitikus könyvelési és költségvetés-tervezési adatok és a költségvetési beszámoló, valamint az elemi költségvetés közötti automatikus megfeleléseket – főkönyvi számlánként, költségvetési soronként, valamint szakfeladatonként, mérlegsoronként. Az analitikus adatokból automatikusan előállíthatók a főkönyvi szintű, havi pénzforgalmi jelentéshez vagy beszámolóhoz (pénzforgalmi jelentés, mérleg, kiegészítő mellékletek, tárgyi eszköz-állomány változása, pénzmaradvány ki-mutatása, stb.) kapcsolódó adatok. Az *analitikai adatok* mind pénzeszközben, szükség esetén mind természetes fogyasztási mennyiségi egységben kifejezett (naturália) együttes összessége. A *szintetikai nyilvántartás* az analitikus adatok főkönyvi számla és számlaosztály illetve költségvetési sor és oszlop, illetve mérlegsor és oszlop, valamint szakfeladat szerinti összesítését jelenti. A *szintetikus (főkönyvi)*

nyilvántartás összerendelések által automatikusan – számítási összegzésként – keletkezik az analitikus nyilvántartásból, ezáltal „abszolút” módon érvényesül a szintetika analitikus alátámasztásának követelménye.

Kötelezettségvállalás, megrendelés, utalványozás, fizetési megbízás, ellenjegyzés, érvényesítés:

A költségvetési szerv (hivatal) az előirányzatok feletti rendelkezési jog alapján rendelkezik az egyes előirányzatok tekintetében a közvetlen vagy közvetett (megbízásos) *kötelezettségvállalási joggal*. Ennek megfelelően szükséges rendelkezni a kötelezettségvállaláshoz és megrendeléshez kapcsolódó *utalványozásról* és utalványról, az *ellenjegyzésről*, a jogosult személyekről, az *érvényesítésről*. Költségvetési szerv nevében, a költségvetési szerv feladatainak ellátása (végrehajtása) során fizetési vagy más teljesítési kötelezettséget vállalni (a továbbiakban: kötelezettségvállalás) – jogszabályban meghatározott kivétellel – a feladat ellátására alapító okirat vagy jogszabály szerint jogosult intézmény vezetője (hivatalvezető), vagy az általa megbízott személy vagy szervezet (a továbbiakban: kötelezettségvállaló) jogosult. A *kötelezettségvállalás közvetlen vagy megbízásos módja* az egyes előirányzatok tekintetében az *előirányzat feletti rendelkezési joghoz* kötött. A kötelezettségvállalás – jogszabályban meghatározott kivétellel – a pénzügyi vezető vagy az általa kijelölt személy ellenjegyzése után, és csak írásban történhet. A hatás- és feladatköri szabályaira, a felelősségi körök megállapításának szabályaira a belső SZMSZ rendelkezik, önálló és részben önállóan gazdálkodó költségvetési szerv között létrejött *megállapodás* az irányadó. A gazdálkodás feladat- és felelősségi megosztási rendszere alapján a kötelezettségvállalás közvetlenül vagy közvetve a gazdasági eseményhez és pénzforgalmi aktushoz kapcsolódik. Az utalvány elkészítése, a fizetési megbízás teljesítése, az ellenjegyzés és érvényesítés a hatáskörök és eljárási folyamatok szerint történik.

2.10 Mélyinterjú a Pénzügyi Osztállyal

A kérdések általában kiterjednek az alábbi kérdéskörökre:

- a pénzügyi tervezésre
- a pénzügyi folyamatok ellenőrzésére
- a kontrolling rendszer kiépítésére,
- a végrehajtási eljárások kidolgozására

1. Az állami normatívák tervezése során előfordul-e túlbecslés, illetve milyen mértéket jelent a normatívák terv és tény adatainak aránya, szükséges-e itt javítani a mechanizmusokon?

Az állami normatívákat nem becsüljük, azok a költségvetés tervezésekor már rendelkezésünkre állnak. A normatívák terv és tényadatai csak akkor változnak, ha valamilyen célra többlettámogatást kap az önkormányzat, vagy szervezeti változások miatt feladatot mond le, vagy vállal át.

2. Mi a véleménye minderről? Mennyiben analitikus alátámasztású, és mennyiben politikai alku kérdése a normatívák és a tényleges költségek kapcsolata, a költségvetési kialakult – kiadási és bevételi - bázisszámok mennyire változtathatók?

A normatívák adottak, ezekhez az önkormányzat jelentős mértékű saját forrást rendel, hogy az intézmények működni tudjanak. Politikai alku itt nem érzékelhető

3. Mi a véleménye a költségvetési koncepció megalapozottságáról, az milyen mértékben tér el három év átlagában költségvetési irányszámaiban a ténylegesen hatályba lépő rendeleti költségvetéstől?

A költségvetési koncepció illeszkedik az állami döntéshozók költségvetési elképzeléseihez, irányvonalához. A költségvetési törvény-javaslat meghatározó szerepet játszik a működéssel kapcsolatos bevételek és kiadások tervezésében, a helyi döntés elsősorban a fejlesztési elképzelések meghatározásában elsődleges

4. Milyen mértékben és módon számolnak tartalékokkal, illetve feladathoz, célhoz nem kötött szabad felhasználású előirányzatokkal, miként valósul meg ennek ellenőrzése?

Tartalékkal, célhoz nem kötött előirányzattal csak a törvényben előírt és a rendelkezésre álló mértékben számolunk, mivel a költségvetés szerkezete és mértéke ezt meghatározza.

5. Milyen mértékben van gazdasági és pénzügyi mozgásteret az önkormányzatnak az állami normatívák és a visszaosztott központi adóbevételeken felül?

A település földrajzi elhelyezkedése, gazdasági lehetőségei és a lakosság teherbíró képessége meghatározza az önkormányzat mozgásterét a saját bevételek kialakulásában. Továbbá, elsősorban a különböző pályázati lehetőségek kihasználásával tudunk többletbevételre is szert tenni.

6. Ezen helyi bevételek szerkezeti elemzése és gazdasági elemzése folyamatos-e, milyen a kapcsolattartás és információcsere a szereplők között?

A helyi bevételeket folyamatosan figyelemmel kísérjük, az intézmények és a Hivatal is – mint gazdálkodó - keresi a többletbevételi lehetőségek módját.

7. A költségvetés analitikus bizonylati alapú és főkönyvi osztályozási adatok közötti megbízhatósága milyen minőségű, a mintaválasztásos ellenőrzése kívül van- más típusú ellenőrzési folyamat?

Az analitikus és főkönyvi könyvelés adatait folyamatosan ellenőrizzük, ezt a számviteli program is végzi, a belső ellenőrzés szűrőpróbaszerű és munkaterv szerinti vizsgálatokat végez.

8. Van-e nyilvántartás az analitikus és szintetikus számok közötti eltérés gyakoriságáról, mértékéről és tartalmi típusairól, főkönyvi számlaosztályok szerinti megoszlásáról, a számlakontírozás helyességéről?

Az analitikus és szintetikus számok közötti eltérés gyakoriságáról nem vezetünk külön nyilvántartást.

A számla kontírozását és a könyvelését más dolgozó végzi, ugyanakkor a számítógépes program is segít az esetleges helyesbítésben, amennyiben a kontírozás helyességét megkérdőjelezi, ha valami nem volt jó azt a könyvvezetés kijavítja, de ezt külön nem dokumentáljuk.

9. A költségvetésnek és a pénzügyi adatrendszernek rendelkezésre áll-e nem számviteli bizonylati alapú, hanem elemi adatrendszereken és naturáliákon alapuló analitikus alátámasztása?

Ahol naturáliákon alapuló tervezésre van szükség (energiaköltség, ellátottak száma, dolgozók létszáma stb.), az analitikus nyilvántartás rendelkezésre áll.

10. Mennyire kontrollálható belső kontrollok által és külső tényezőktől érintve a normatíva tervezés minősége: tervezett/igényelt és ténylegesen járó normatívák különbsége és aránya az éves normatívák összegéhez?

Az ellátottak száma a statisztikai adatszolgáltatások alapján kerül meghatározásra a normatív támogatások igényléséhez, az adatszolgáltatások helyességét a belső ellenőrök minden esetben ellenőrzik. Az év közbeni lemondások és többlet igények beadásra kerülnek, a ténylegesen járó és az igényelt támogatások között nincs jelentős eltérés.

11. A költségvetési javaslat és az elfogadott elemi költségvetés milyen mértékben milyen területeken szokott eltérni?

A költségvetési javaslat és az elemi költségvetés elsősorban a fejlesztési, felújítási feladatoknál tér el, a végleges költségvetésben ezekre a feladatokra forrás hiány miatt általában jóval kevesebb előirányzat kerül elfogadásra, mint ami eredetileg szerepelt volna.

12. Milyen munkamegosztásban és felelősségvállalásban történik az önálló intézmény és a nem önálló intézmények között a tervezési folyamat? Korszerűnek tartja-e az Ámr. által előírt kötelező megállapodás rendszerét, vagy jobban beiktatná a FEUVE szabályozási rendszert? Egyáltalán, rendelkezésre áll-e megfelelő szakképzettségű munkaerő?

A Hivatal mint önállóan működő intézmény segítségével, de önállóan tervezik meg az intézmények elsősorban szakmai előirányzataikat.

13. Elemi költségvetés 2007-2008-2009 évre eredeti és a zárszámadásnak megfelelő és pénzmaradványt és pénztári készletet tartalmazó év végi állapot intézményenként. - elektronikus formában milyen szervezeti, feladati és költség szerkezeti formában áll rendelkezésre – elektronikus formában?

A költségvetés és a zárszámadás elkészítése számítógépes programmal történik, az előírt űrlapok kitöltésével, ez minden intézményben rendelkezésre áll.

14. A személyi jellegű és az anyagi jellegű előirányzat-felhasználás alátámasztására milyen naturáliák állnak rendelkezésre (munkaóra-szerkezet és mennyiség, energiatényezők mint kwh, m³, Mjoule stb.)?

A szakmai intézményekben a dolgozói létszámot az ellátottak számának és a feladatok mértékének függvényében határozzuk meg. A dologi kiadásoknál kalkuláljuk és mérjük az energiafogyasztást, egyéb naturáliákat.

15. Telephelyek bontásaként vagy igazgatási egységenként (pl. hivatali osztályok) milyen gazdasági és számviteli adatok kerülnek nyilvántartásra?

A hivatalban külön tartjuk nyilván az igazgatási feladatokhoz, az önkormányzati működéshez, a város-működtetési feladatokhoz, a pályázati forrásból megvalósított és saját forrásból megvalósított fejlesztési, felújítási feladatokhoz tartozó bevételeket és kiadásokat, a szociális jellegű bevételeket és kiadásokat, a pénzeszköz átadásokat.

16. Van-e olyan probléma, amely a kérdéssorban nem merült föl?

Nincs.

2.10.1 Fontos a kapcsolat a belső ellenőrzéssel.

Az ellenőrzési jelentés megállapításait célszerű aszerint rangsorolni, hogy milyen hatással vannak az ellenőrzött tevékenységre, beleértve a költségvetés végrehajtását ellenőrző belső kontrollrendszer gazdaságosságára, hatékonyságára és eredményességére vonatkozó befolyásukat is. A megállapítások és az adott megállapításhoz tartozó – költségvetés-végrehajtásában rejlő - kockázatok rangsorolásának összhangban kell lennie.

Nem kikerülhető feladat az egyes alkalmazottak számára minden olyan folyamat, tevékenység során a részletes feladat részletes szabályainak meghatározása, amely különféle hatásköröket, kötelezettségeket, felelősségeket, illetve jogokat állapít meg.

A mélyinterjú során a kérdések kiterjednek

- a belső szabályzatok feltérképezésére, azok meglétére, egyeztetési, elfogadási és jóváhagyási eljárásaira,
- az ellenőrzési nyomvonal folyamatleírására, a hatáskörök, feladatok és felelősségi körök szerkezeti és vertikális folyamataira és ehhez kapcsolódó kommunikációra,
- a szabálytalanságok rendszerének feltárására a költségvetés végrehajtásának folyamataiban,
- a kockázatelemzés visszacsatolására a végrehajtási folyamatokban,
- a költségvetés végrehajtásának mérhetőségére és a számonkérhetőségére,
- a feladatsorban az input-output (azaz terv-tény, előirányzat-teljesítés) viszonyrendszerek alakulásának megfigyelési és nyomon követési (monitoring) módszertanára, az indikátor-rendszer tartalmazza a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség értékelésére szolgáló mutatókat.

- Milyen indikátorokat alkalmaznak csoportjaiban, tartalmában?

A szervezet megfelelő működése érdekében szükséges, hogy valamennyi olyan szabályzatot megismerjenek a költségvetési szerv dolgozói, amely érinti őket, illetve munkavégzésüket.

- Milyen módon (írásos dokumentumok, értekezletek, hozzáférhetőség) történik mindez?

Az ellenőrzési pontoknál vagy folyamatokban feltárt hiányosságok esetében milyen intézkedéseket fogantatosítanak az ellenőrzési rendszerek fejlesztésére vonatkozóan az azonosított hiányosságok vagy gyengeségek tekintetében?

2.11 Tanácsadói munka

Az alábbi feladatok szabályozásához és folyamat-tanácsadásához kapcsolódik:

A vezetői ellenőrzés kiépítése, amely jelenti a vezetők által végzett felügyeleti és felülvizsgálati feladatokat, beleértve a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítását, azaz a költségvetés-végrehajtásának ellenőrzését, a szokásos és rendkívüli jelentéseket, és a belső ellenőrzés használatát a költségvetés-végrehajtás folyamataiban.

A szervezeti kontrollok meghatározása – a szervezet struktúrájából eredő – és SZMSZ-ben szabályozott - ellenőrzési kontrollpontok vagy működési, illetve ellenőrzési folyamatok során a hatáskörök, feladatkörök szétválasztása és a felelősségi körök világos meghatározása.

A jóváhagyási kontrollok meghatározása – a megfelelő szintű jóváhagyás hiányában a tranzakció folyamatát akadályozó ellenőrzési pontok vagy folyamatok, beleértve a jóváhagyási jogkörök világos szabályalkotását a tranzakciók jóváhagyását tekintve, illetve a jóváhagyás előtti jól meghatározott és dokumentált ellenőrzések meglétének előzetes és utólagos vizsgálatát.

A működési kontrollok meghatározása – a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására, beleértve a számozott dokumentumok sorszámának ellenőrzését, egyeztetéseket és egy dokumentumcsomag másikkal való összehasonlítását (pl. a megrendelések számlákkal való egyeztetése).

A hozzáférési kontrollok kijelölése – mind a fizikai ellenőrzés, vagy informatikai biztonsági és logikai ellenőrzési pontok mentén.

A működési folytonosság megszakításának kontrolljai – a működés fenntartásának biztosítására, amennyiben nem várt külső események következnek be (vis maior esetek például katasztrófavédelem alá tartozó események).

Az ellenőrzési pontok vagy folyamatok működésének tesztelése:

1. A megfigyelés és kérdezés módszertana alapján – az ilyen feladatokat ellátó személyek megfigyelése munkavégzés közben, illetve interjúk készítése annak feltérképezésére, az adott pillanatban milyen munkát végeznek..

2. A konkrét vizsgálat módszertana alapján a bizonyítékok beszerzésnek folyamata abban a tekintetben, hogy az ellenőrzési pontok vagy folyamatok megfelelően működnek-e, ide tartozónak tekintve az ellenőrzések végrehajtását alátámasztó dokumentumainak vizsgálatát, az egyeztetések lefolytatását, újraértékelési és módosítási eljárásokat, illetve a folyamatok tesztelése személyes végigkövetéssel („walk-through”).
3. A mintavételezés módszertana alapján – a tranzakciók sokaságából egy mintát választanak ki (pl. túlóra-elszámolás, pénzmaradvány-felhasználás) annak vizsgálata érdekében, hogy az ellenőrzési pontok vagy folyamatok az adott tranzakciók esetében szabályszerűen és hatékonyan működnek-e. A minta lehet saját döntés alapján – tapasztalati érték alapján kiválasztott, vagy statisztikailag megalapozott minta, amely lehetővé teszi, hogy ugyanazon rendszeren átmenő, minden tranzakció megfelelőségéről következtetés legyen levonható.

Elvárt eredménytermékek:

3 Kontrollpontok kialakítása a költségek alakulásának monitoring funkciójára

Szükséges az egyes kontrollpontok kialakítása – ellenőrzési nyomvonal segítségével, valamint a hozzákapcsolódó és a beavatkozási pontokat előkészítő kockázatelemzéssel együtt.

Az egyes kontrollokat – amelyeket a folyamatok során kontrollpontok reprezentálnak - sohasem egyenként kell figyelembe venni, hanem kölcsönöse összefüggéseiben: horizontálisan és vertikálisan.

Intézkedni kell a belső ellenőrzés során a költségvetés-végrehajtást érintő kérdésekre, ellenőrzési kontrollpontokon mért eredményekre adott válaszok és értékek elemzéséről, értékeléséről, illetve egyéb belső vagy külső vizsgálat által feltárt, a költségvetést-végrehajtást érintő belső kontrollrendszert érintő hibák kijavításáról, a szükséges intézkedések azonnali vagy ütemezett megtételéről.

Az egyik kontroll viszonylagos gyengeségét más – erősebb értékű - kontrollok ellensúlyozhatják.

3.1 Kontrollok feladata

A cél-eredmény (terv-tény) kapcsolat fenntartása a működési folyamatok ellenőrzése során alapvető, ez a költségvetés végrehajtásának ellenőrzési alapvetési

Olyan belső kontrollrendszert alkot mindez, amely kiterjed a költségvetési szerv (hivatal) valamennyi belső és külső kapcsolati rendszerére, folyamatára kiterjed.

Ezek a kontrollok azt vizsgálják, hogy hiánytalanul figyelembe vettek-e valamennyi információt, azokat megfelelően vették-e nyilvántartásba, és pontosan dolgozták-e fel. Ide tartoznak azok a kontrollok, amelyek a nyilvántartások számszaki pontosságára, az összesítések nyilvántartására és ellenőrzésére, az egyeztetésekre, önellenőrzésekre, stb. irányulnak.

Különösen fontosak azok a kontrollok, amelyek biztosítják valamennyi lényeges tevékenységre vonatkozó információ rögzítését. Az információ rögzítésének elmulasztásához fűződő kockázatok lehető legkisebbre csökkentése érdekében minden tevékenységet végrehajtása után a lehető legrövidebb időn belül nyilvántartásba kell venni.

A kontrollpontok meghatározása és értékeinek elemzése során az input-output (azaz terv-tény, előirányzat-teljesítés) viszonyrendszerek monitoring funkcióját szabályozni szükséges. Az értékelés („evaluation”) alapja az indikátor-rendszer, amely tartalmazza a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség értékelésére szolgáló mutatókat.

Elsősorban a következő kontrollok szolgálnak bizonyossággal arról, hogy az tevékenységek feldolgozása teljes és pontos:

1. A **sorrendiség kontrollja** – előre sorszámozott dokumentumok esetében ez a módszer szavatolja ugyan a nyilvántartások teljességét, de a folyamatszabályozás és eljárási műveletek teljes körű cél-szerűségét még nem.
2. Az **összehasonlítás kontrollja** – a nyilvántartások vagy dokumentumok egyik sorozatának összevetése egy másik sorozattal feltárhatja az eltéréseket. A fizetési megbízást például összehasonlíthatják a megfelelő megrendelésekkel vagy áruátvételi jegyzékekkel. Ennek a kontroll módszernek az eredményessége azon a feltevésen alapul, hogy az adatok hiánytalanok. Tartalmában ide tartozik a tervszámok, előírányzatok és tényszámok, teljesítések összehasonlítása.
3. Az **összesítési kontroll** – folyamatok, tevékenységek összesítéseit figyelembe véve ellenőrizhető az egyezés egy adott folyamat kezdetén, közben és végén rendelkezésre álló adatok alapján. Mindhárom esetben az a folyamat kerül ellenőrzésre, amelyről az összesítés készült, de alapvető fontosságú, hogy az összesítéseket egymástól függetlenül kell ellenőrizni. Például a megrendelések több elemből álló csomagokban készülhetnek, és kiszámolhatják a végösszegüket, majd ellenőrzésképpen ezt összevethetik azzal az összesítéssel, amit akkor számoltak ki, amikor az egyes megvalósult tételeket nyilvántartásba vették. Az összesítésekből kétfajta adatot lehet vizsgálni: egyes tételek darabszámát, illetve az egyes tételek értékét, összegét. Előbbi esetben a kontrollokkal a tétel-számot lehet vizsgálni, míg az utóbbi esetben a tételek értéke nyilvántartásának pontosságát és megbízhatóságát.
4. A **műveletek ismételt elvégzésének kontrollja** – ez a kontroll módszer egy művelet megismétlé-sét és a kapott eredménynek az előző eredménnyel történő összevetését jelenti. Eredményessége azon a feltételezésen alapul, hogy nem valószínű, hogy két ember két esetben ugyanazt a hibát kö-veti el, vagy hogy mindketten ugyanazt a hibát hagyják figyelmen kívül. Az erőforrásokkal való ta-karékosság igénye azt követeli meg, hogy ilyen költséges kontroll módszert csak a legszüksége-sebb esetben alkalmazzanak és ott, ahol másfajta kontrollok már nem lennének eredményesek. Ezt a módszert rendszerint számítások ellenőrzésénél használják.

A költségvetési **szerv belső kontrollrendszerének** kialakításáért, megalkotásáért, működésének ellen-őrzéséhez a költségvetési szerv vezetője felelős, aki köteles - a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő módon – az előbbi módszertani útmutatások figyelembe vételével

- a) kontrollkörnyezetet,
- b) kockázatkezelési rendszert,
- c) kontrolltevékenységeket,
- d) információs és kommunikációs rendszert,
- e) monitoringrendszert

kialakítani és működtetni.

3.2 A költségvetési folyamatok kontrollpontjainak kialakítása, ellenőrzése a folyamatoknak

3.2.1 Az ellenőrzési pontok vagy folyamatok (kontrollok) értékelése

Az ellenőrzési pontok és folyamatok, illetve a kockázatok megismerésére alapozva értékelni szükséges, hogy az egyes kontrollok milyen hatékonyan csökkentik, vagy eredményesen kezelik az adott kockázatokat. Ebben a tekintetben a feladat különösen:

- A beazonosított kontrollokat közvetlenül a kockázatokhoz kapcsolni;
- A kontrollok hatékonyságát felmérni a kockázatok megelőzése, feltárása és csökkentése tekintetében;
- A kontrollok jellemzőit felmérni (IT vagy manuális módszerrel);
- Felmérni, hogy az ellenőrzési pont vagy folyamat a kockázatot hatékonyan csökkenti-e, ha ez az egyetlen kontroll, amire támaszkodni lehet;
- Felmérni, hogy az adott ellenőrzési pont vagy folyamat csak akkor hatékony-e, ha más kontrollokkal együtt működik;
- Azonosítani és feljegyezni azon területeket, amelyek a folyamatot és a vonatkozó kontrollok hatékonyságát növelik (pl.: ismétlődő vagy hiányzó ellenőrzési pontok vagy folyamatok).

Az ellenőrzési folyamatnak az ellenőrzési pontok vagy folyamatok felmérése során folyamatosan keresnie kell a választ az alábbi kérdésekre:

- Megvizsgálni, hogy mi hibásodhat meg a folyamatban?
- Milyen intézkedések biztosítják, hogy a folyamat nem hibásodik meg?
- A foganatosított intézkedések megfelelőek-e arra, hogy a kockázatot elfogadható szintre csökkentsék?

Az ellenőrzésnek kiemelt figyelmet kell fordítania arra a körülményre, hogy az esetek többségében több ellenőrzési pont vagy folyamat is létezik az adott kockázat csökkentésére. Ebben az esetben az ellenőrzés feladata az, hogy a kontrollok kombinációját értékelje annak meghatározása érdekében, hogy azok hatékonyak-e, vagy a kevésbé fontos folyamattevékenységek felesleges ellenőrzési pontjai vagy folyamatai miatt tapasztalható-e a *hatékonyság* csökkenése.

3.3 Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál azonosítható tevékenységcsoportok a költségvetési-gazdálkodási folyamatok közül

A költségvetési folyamatokhoz kapcsolódó kontrollpontok kialakításához szükséges ellenőrzési folyamatokhoz elengedhetetlen az ellenőrzési nyomvonal kialakítása a költségvetési és gazdálkodási folyamatlista meghatározása.

KÖLTSÉGVETÉSI – GAZDÁLKODÁSI FOLYAMATLISTA

Sorszám	Folyamatgazda	Folyamatrend	Megnevezés
1.0.0.	X.Y.	Főfolyamat	Előirányzatok kezelése
1.1.0.	X.Y.	1. Folyamat	Költségvetés tervezése
1.2.0.	X.Y.	2. Folyamat	Elemi költségvetés készítése
1.3.0.	X.Y.	3. Folyamat	Előirányzat módosítás
1.4.0.	X.Y.	4. Folyamat	Előirányzatok nyilvántartása
1.5.0.	X.Y.	5. Folyamat	Kötelezettségvállalás nyilvántartása
2.0.0.	X.Y.	Főfolyamat	Bevételi előirányzatok teljesítése
2.1.0.	X.Y.	1. Folyamat	Támogatási bevételek teljesítése
2.2.0.	X.Y.	2. Folyamat	Működési bevételek teljesítése
2.3.0.	X.Y.	3. Folyamat	Sajátos bevételek
3.0.0.	X.Y.	Főfolyamat	Kiadási előirányzatok teljesítése
3.1.0.	X.Y.	1. Folyamat	Működési kiadások teljesítése
3.1.1.	X.Y.	<i>1. Részfolyamat</i>	<i>- Személyi kiadások teljesítése</i>
3.1.2.	X.Y.	<i>2. Részfolyamat</i>	<i>- Dologi kiadások teljesítése</i>
3.2.0.	X.Y.	2. Folyamat	Felhalmozási kiadások teljesítése
3.2.1.	X.Y.	<i>1. Részfolyamat</i>	<i>- Beruházási kiadások teljesítése</i>
3.2.2.	X.Y.	<i>2. Részfolyamat</i>	<i>- Felújítási kiadások teljesítése</i>
3.3.0.	X.Y.	3. Folyamat	Sajátos kiadások
4.0.0.	X.Y.	Főfolyamat	Pénzügyi irányítás, ellenőrzés
4.1.0.	X.Y.	1. Folyamat	Pénzügyi rendelkezési jogkörök gyakorlása
4.2.0.	X.Y.	2. Folyamat	Likviditás kezelés
4.3.0	X.Y.	3. Folyamat	Belső pénzügyi ellenőrzési rendszer működtetése
4.3.1.	X.Y.	<i>1. Részfolyamat</i>	<i>- FEUVE</i>
4.3.2.	X.Y.	<i>2. Részfolyamat</i>	<i>- Belső ellenőrzés</i>
4.3.3.	X.Y.	<i>3. Részfolyamat</i>	<i>- Felügyeleti koordináció</i>
5.0.0.	X.Y.	Főfolyamat	Számviteli nyilvántartás, adatszolgáltatás
5.1.0.	X.Y.	1. Folyamat	Analitikus nyilvántartások vezetése
5.2.0.	X.Y.	2. Folyamat	Főkönyvi nyilvántartások vezetése
5.3.0.	X.Y.	3. Folyamat	Leltározás, leltárkészítés
5.4.0.	X.Y.	4. Folyamat	Bevallások készítése
5.5.0.	X.Y.	5. Folyamat	Controlling rendszer működtetése
5.6.0.	X.Y.	6. Folyamat	Beszámoló készítés

6.0.0.	X.Y.	Főfolyamat	Vagyongazdálkodási feladatok
6.1.0.	X.Y.	1. Folyamat	Értékelés (écs., értékvesztés, valós érték)
6.2.0.	X.Y.	2. Folyamat	Használatból kivonás
6.3.0.	X.Y.	3. Folyamat	Eszközök átadása, átvétele
7.0.0.	X.Y.	Főfolyamat	Szakterületi feladatok
7.1.0.	X.Y.	1. Folyamat	... szakfeladat
7.2.0.	X.Y.	2. Folyamat	... szakfeladat
7.3.0.	X.Y.	3. Folyamat	... szakfeladat

4 Tevékenységekhez tartozó költségösszefüggések bemutatása a főbb folyamatokra (ügymenetekre). Költségvetési riportolási folyamatok kidolgozása

A tevékenységekhez tartozó költségösszefüggések bemutatása standard mátrixon keresztül történik.

Célszerű a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos monitoring stratégia kialakítása. Mindehhez és a hozzákapcsolódó riportolási folyamatok kidolgozásához a feladat és hatásköri lista, amely az adott riportokat előállítja.

4.1 Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál alkalmazott, azonosított tevékenységcsoportok

FŐFOLYAMATOK	FOLYAMATOK
<i>Gazdálkodás területén</i>	
Költségvetési tervezés	Költségvetés; Költségvetési beszámolás Kötelezettségvállalás
Humán erőforrás gazdálkodás	Közalkalmazotti jogviszony létesítése, módosítása, megszüntetése Megbízásokkal kapcsolatos feladatok Számlás foglalkoztatás Többletmunka díjazása Munkába járás költségterítése Belföldi kiküldetés Külföldi kiküldetés Étkezési hozzájárulás Temetési segély Szociális segély Üdülési hozzájárulás Iskolakezdési támogatás Lakásvásárlási támogatás Egyéb természetbeni juttatások, Reprezentáció
Vagyongazdálkodás (tárgyi és forgóeszköz gazdálkodás)	Építési Beruházások megvalósítása Felújítások Tárgyi eszközök beszerzése Készletek beszerzése Készletek felhasználása Felesleges vagyontárgyak feltárása, hasznosítása, selejtezése Leltár
Vagyonvédelem	Vagyonvédelem Tűzvédelem Munkavédelem
Pénzkezelés	Pénztár Bank
Pénzgazdálkodási folyamat (bevételek, kiadások)	Bevételek: Szolgáltatási bevételek elszámolása Termékértékesítési bevételek Szakképzési hozzájárulás Bérleti díjbevételek Kiadások: Kommunikációs szolgáltatások Energia és közműdíjak Karbantartás és kisjavítás Egyéb üzemeltetési és fenntartási szolgáltatás

	Kollégiumi bérleményi díjak
	Kollégiumok üzemeltetési, fenntartása
	Költségvetési beszámoló összeállítása, ellenőrzése
Oktatás területén	
Hallgatókkal kapcsolatos feladatok	Intézményi ellátási díjak tervezése, előírása: térítési díjak, költségterítések
	Kollégiumi térítési díjak
	PhD eljárási díjak
	Habilitációs eljárási díj
	Hallgatók pénzbeli juttatásai
	Hallgatók tankönyv és jegyzettámogatása
	Hallgatók lakhatási támogatása
	Kollégiumi elhelyezés

Ellenőrzési feladat – Egy konkrét belső ellenőrzési megbízás, feladat vagy vizsgálati tevékenység, mint például a belső ellenőrzés, a kontroll rendszer szervezeti önértékelése, a csalásvizsgálat vagy a tanácsadás. Egy ellenőrzési feladat többféle feladatot vagy tevékenységet is magában foglalhat annak érdekében, hogy a kapcsolódó célkitűzések meghatározott csoportját megvalósítsa.

A pénzügyi teljesítés és a szabályszerűség teljesítésének elszámolási és ellenőrzési rendszerének immár klasszikus (financial audit) szabályzati rendszerét alkalmazza a belső ellenőrzés, amelynek módszertana a Pénzügyminisztérium és az Állami Számvevőszék alkotása angol, holland, kanadai szabálykönyvek alapján. A belső ellenőrzési rendszer is ezen szabályrendszernek az alapja. Két iránya van:

- financial audit (pénzügyi szabályszerűség, bizonylati hűség, könyvhitelesség, pénzügyi elszámolások szabályossága stb.)
 - A beszámolóban megfogalmazott állítások felmérése, értékelése,
 - Kötelezettségvállalások, számlanyilvántartások ellenőrzése,
 - Vagyonvédelem, a pénz és érték kezelés, a készletgazdálkodás értékelése, stb.
- performance audit (a gazdasági teljesítmény értékelése, értékarányosság, cél-eredmény kapcsolatok, input-output és cél-output, eredmény-output kapcsolatok)
 - Monitoring és kontrolling funkciók

Célszerű biztosítani az egyes indikátorok megvalósulásának folyamatos monitoringját, értékelését és felülvizsgálatát.

Fontos a meghatározott indikátorértékektől való eltérések okainak felderítése, és az okok megszüntetése, illetve mérséklésére szolgáló intézkedések megtétele.

4.2 A költségösszefüggések vizsgálata

A költségösszefüggések vizsgálata két folyamathoz kapcsolódik:

- Magához a költségvetés folyamatához kapcsolódó tevékenységéhez.
- Magához a költségvetés folyamatának ellenőrzéséhez kapcsolódó tevékenységekhez.

A fenti körökben megjelennek a költségigények és hozzá kapcsoltan eredendően a költségváltozások az egymásra épülő folyamatok összefüggéseiben.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakítása, kockázatkezelés, szabályszerűségi ellenőrzés, monito-ring- és kontrolling rendszer, értékelés a szervezetirányításban korszerű technológiai alkalmazásokat követel meg.

A fenti intézményirányítási eljárásoknak a kiépítése folyamatos és kulcskérdés lesz az átláthatóság és a folyamatok tengernyi szála közötti eligazodásban, a nagy tömegű adatrendszer között **ki kell választani a lényeges adatot és összefüggést.**

Miként a mérlegnek is, a pénznek is, az ellenőrzésnek is két oldala van: ráfordítás és kibocsátás (input és output). A kettő viszonyrendszere döntő.

Az ellenőrzés hatékonyságának alapja a tervezés, a jó cél- és eredmény meghatározás.

A költségvetési tevékenységekhez tartozó költségösszefüggések éves tervének bemutatása és összeállításának főbb szempontjai

1. A költségvetés szakmai, pénzügyi és ellenőrzési stratégiája, valamint a kapcsolódó célkitűzések figyelembevétele és összeegyeztetése.
2. A dokumentált kockázatelemzések és mintavételezések; továbbá minden olyan eszköz, mellyel a szervezeti és költségvetési folyamatok kockázatainak potenciális hatásai elfogadható szinten tarthatóságának meghatározása, lehetséges beavatkozási pontok és korrigációs folyamatok előzetes felmérése.
3. Az irányító és irányított szervezet vagy szerv (osztály, részleg) dokumentált kockázatkezelési és hatáselemzési modelljének leírása
4. Az adatfolyamatok, költségvetési folyamatok, ellenőrzési folyamatok tudatos egymásra épülésének és összefüggései vizsgálatának megvalósításának koncepciója. Erősíteni kell, az ellenőrzési célok és irányok összehangolását annak érdekében, hogy a költségvetési szerv (hivatal) felső vezetése munkájában felhasználhassa az ellenőrzési tapasztalatain alapuló elemző összegzéseket, átfogó helyzetértékeléseket.

5. Az irányító és irányított szervezet vagy szerv (osztály, részleg) ellenőrzési egységeinek együttműködésének fokozásával szükséges elősegíteni az ellenőrző és ellenőrzöttek lehető legkisebb ellenőrzésből adódó leterheltségét – az ellenőrzési hatékonyság növelésével és egyúttal a költségigény csökkentésével.
6. A Belső Ellenőrzési Kézikönyv rendszerében írtaknak megfelelően az ellenőrzési prioritások és kontrollpontok meghatározása, tematikus felsorolása a fejezetet irányító szervek és az irányított szervek szintjén egyaránt (pl. megváltozott területek, reformok és átalakulások eredményei, létszámváltozás, stb. figyelembevételével);
7. Az ellenőrzési lefedettség növelése párhuzamban – a hatékonyság növekedésével – a költséggráfordítások csökkentése.
8. Az ellenőrzés hozzáadott-értékének megemlése a rendszer- és teljesítmény-ellenőrzések (system & performance audit) arányának növelésével, amely egyúttal lehetőséget ad a költségigények csökkentésére.
9. A várhatóan rendelkezésre álló ráfordítandó munkaóra-szám és teljes munkaidő-egyenértékben számított létszám és erőforrás bemutatása hatáskörönként, feladatonként, szervezetenként (osztályonként, részlegenként).
10. A kapacitás igényének bemutatása.
11. Soron kívüli folyamatellenőrzések elvégzésére a rendelkezésre álló éves költségvetési keret és erőforrás 10-20%-ának elkülönítése.
12. Kiegészítő szakmai tevékenységek: tanácsadás, képzés és az egyéb tevékenységek tervezése költség- és kapacitásigény szempontjából.

4.2.1 Az összehasonlító elemzés

Az összehasonlító elemzés célja annak megállapítása, hogy lehetséges-e az ellenőrzött szerv teljesítményének javítása más szervezeteknél végzett teljesítménnyel vagy bevált gyakorlattal történő összehasonlítások alapján. Összehasonlítás végezhető a szervezeten belüli más részlegekkel vagy egységekkel kapcsolatban, vagy más releváns külső szervezetekkel az országon belül vagy adott szakterületen térségben. A cél annak megállapítása, hogy a máshol bevált gyakorlattal összehasonlítva lehetséges-e a tevékenység fejlesztése. Ez a módszer segíthet a hatékonyság javítását és a megtakarításokat szolgáló lehetőségek azonosításában.

Átfogó, nem részletkérdésekre koncentráló összehasonlítás végezhető oly módon, hogy azonos funkciót ellátó szervezetek adatai vetik össze.

A teljesítmény összehasonlító elemzés számos mérést és mutatót használ a teljesítmények összehasonlítása céljából.

Az érintett területek, közé tartozik

- a hatékonyság,
- az egységköltség és a
- szolgáltatás minősége.

Az összehasonlító elemzés módszer alkalmazása ösztönözheti a szervezetet arra, hogy teljesítményén javítson. Az összehasonlítások során azonban meg kell bizonyosodni arról, hogy:

- hasonló szervezetek kerülnek összehasonlításra (a nagy szervezetek ugyanis eltérő körülmények között működnek, mint a kisebbek, és összehasonlításuk egyenlőtlen lenne);
- az adatok begyűjtésének módszere következetes;
- az ellenőrzött szervezeteknek nincs arra lehetőségük, hogy a kedvező összehasonlításokat elfogadják, míg az elmarasztalókat elutasítsák.

A teljesítmény-mutatók információt nyújtanak a teljesítményről amennyiben közvetlen méréseket nehéz végrehajtani.

Tevékenységek, folyamatok

- Azon eszközök, tevékenységek és munkafolyamatok tanulmányozása, amelyek révén a szervezet célkitűzéseit el kívánja érni (pl. adományok, hitelek, tőkeszerzési programok, költségvetési programok kezelése, stb.);

Erőforrások

- A szervezet által felhasznált erőforrások jellege; pl. készpénz, emberi erőforrás (munkaerő-létszám és osztályok), föld és épületek, gépek és berendezések.

Döntő tényező az emberi erőforrás mértékének meghatározása, ugyanis az

A hatékonysági mutatók elsődleges egyik formája a feladatmutató és az álláshelyek számának aránya a feladatmutatóhoz.

Az alábbi mutatószám számítása egyszerű:

- El kell osztani a feladatmutatót az álláshelyszámmal. Néhány elméleti példa:

Indikátorok	0,00
1.sz. feladat - óvoda	

Feladatmutató (gyermeklétszám)	0,00
Pedagógusok létszáma (álláshelyszáma)	
Feladatmutató / pedagógus álláshelyszáma	0,00

2.sz. feladat - általános iskola	
Feladatmutató (tanulói létszám)	0,00
Pedagógusok létszáma (álláshelyszáma)	
Feladatmutató / pedagógus álláshelyszáma	0,00
3.sz. feladat - napközi-tanulószo	
Feladatmutató (tanulói létszám)	0,00
Pedagógusok létszáma (álláshelyszáma)	
Feladatmutató / pedagógus álláshelyszáma	0,00

A lenti példa mutatja, hogy az egyes intézmények esetében a feladatmutató és felhasznált emberi erőforrás – teljes munkaidő egyenérték-számítással, azaz Full-time Employment equivalent módszerrel – milyen eltéréseket mutat:

A statisztikai és a költséghatékonyság alapján számított modellek alapján.

Az összes álláshely jelen esetben nyolc foglalkozási besorolás összegét jelenti.

Az említett nyolc foglalkozási besorolás a következő:

1. Vezetés
2. Szakmai
3. Segítő
4. Gazdasági-irodai
5. Műszaki
6. Szolgáltatási
7. Szakmunkás
8. Segéd

A fenti foglalkozásokból, a már mutatott összes álláshely mutató mellett kiválasztottuk a domináns vezető és szakmai álláshelyek összesítését.

A naturáliák

A naturáliák a természetes mutatószámokat jelenti, az anyagi jellegű felhasználások (dologi kiadások) körében néhány fontosabb és ajánlott naturália lehet, pl. az alábbi táblázatban szereplő mutatók és mértékegységek.

	Mérték-egység
1. Élelmiszer-beszerzés	adagszám
2. Tüzelőanyagok beszerzése	kg
3. Üzemanyag beszerzése	liter
4. Nem adatátviteli célú távközlési díjak	percszám
5. Adatátviteli célú távközlés (Internet)	Előfizetések száma
6. Vásárolt ételmezés	adagszám
7. Gázenergia-szolgáltatás	Mjoule
8. Villamosenergia-szolgáltatás	Kwh
9. Távhő- és melegvíz-szolgáltatás	M3
10. Ivóvíz	M3
11. Csatorna-szolgáltatás (szennyvíz)	M3

4.3 A költségvetés főbb folyamatainak riportolását mutató mátrixa

A tevékenység a költségvetés főbb folyamatainak belül az ellenőrzési feladat megjelölése:

- A költségvetési folyamathoz kapcsolódó tevékenységek.
- A költségvetési folyamatok ellenőrzéséhez kapcsolódó tevékenységek.

A jelentés szempontjai:

- A belső szabályzatok és rendelkezések összefüggéseinek, koherenciájának vizsgálata.
- Szabályszerűség ellenőrzése és a szabálytalanságok feltárása.
- A kontrollpontokon mért eredmények értékelése.
- A költségigények jogosultságának alátámasztottsága (jogosulatlan kifizetések) és a kötelezettségvállalások pénzügyi teljesítése (pénzügyi fedezethiány vizsgálata).

Javaslat intézkedésre:

- A belső szabályzatok módosítási szükségességének indítványozása
- A hiányosságok felszámolása
- A hatáskörök rendezése (hatáskörök túllépésének vizsgálata).
- Az ellenőrzés intenzitásának megnövelése.
- Kötelezettségvállalás előtt a kockázatok és hatások vizsgálatának dokumentumainak tovább adása.

- Utalványozás során az aláírási jog gyakorlásakor a költségvetés és a rendelkezésre álló fedezeti előirányzat helyzetének riportja.

Költségösszefüggések:

- Költségigény megnevezése:
 - a) Személyi erőforrások
 - b) Anyagi jellegű erőforrások
- Költségigény megváltoztatásának számítása:
 - a) Alap (bázis) költségigény (érték 0 vagy 100%)
 - b) Többlet költségigény (érték + vagy 100+>100%)
 - c) Költségcsökkentési igény (érték – „< 100%”)
 - d) Egyenleg (érték – „< 100%”)

A költségigény során felmerülő és általánosságban előírt költségcsökkentést,

azaz a hatékonyság és eredményesség növekedést meghatározhatja:

- a folyamatok közötti adatkapcsolatok erőssége/gyengesége,
- a folyamatok közötti szervezeti kapcsolatok erőssége/gyengesége.
- a folyamatok közötti kontrollpontok értékelésének erőssége/gyengesége.

KÖLTSÉGVETÉSI – GAZDÁLKODÁSI FOLYAMAT RIPORTOLÁSA	Tevé-keny-ség	Jelentés	Intézkedési javaslat	Költség-igény	Költségváltozás
Megnevezés					
Előirányzatok kezelése					
Költségvetés tervezése					
Elemi költségvetés készítése					
Előirányzat módosítás					
Előirányzatok nyilvántartása					
Kötelezettségvállalás nyilvántartása					
Bevételi előirányzatok teljesítése					
Támogatási bevételek teljesítése					
Működési bevételek teljesítése					
Sajátos bevételek					

Kiadási előirányzatok teljesítése					
Működési kiadások teljesítése					
- Személyi kiadások teljesítése					
- Dologi kiadások teljesítése					
Felhalmozási kiadások teljesítése					
- Beruházási kiadások teljesítése					
- Felújítási kiadások teljesítése					
Sajátos kiadások					
Pénzügyi irányítás, ellenőrzés					
Pénzügyi rendelkezési jogkörök gyakorlása					
Likviditás kezelés					
Belső pénzügyi ellenőrzési rendszer működtetése					
- FEUVE					
- Belső ellenőrzés					
- Felügyeleti koordináció					
Számviteli nyilvántartás, adatszolgáltatás					
Analitikus nyilvántartások vezetése					
Főkönyvi nyilvántartások vezetése					
Leltározás, leltárkészítés					
Bevallások készítése					
Controlling rendszer működtetése					
Beszámoló készítés					
Vagyongazdálkodási feladatok					
Értékelés (écs., értékvesztés, valós érték)					
Használatból kivonás					
Eszközök átadása, átvétele					
Szakterületi feladatok					
... konkrét szakmai-ágazati feladat					