

Monitoring stratégia

Jóváhagyta:

Kóródi-Juhász Zsolt
jegyző

Készítette:


Dékány Éva
belső ellenőr



Enying, 2013. november 6.

Monitoring stratégia

Jogsabályi háttér

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtsák végre, az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától. Fenti meghatározás a régi Áht. 121. § (1) és az új Áht. 69. § (1) bekezdéséből levezetett fogalom.

A kontrollkörnyezet, a kockázatkezelési rendszer, a kontrolltevékenységek, az információ és kommunikáció, valamint a nyomon követés (monitoring). (A régi Áht. 121.§ (2) bekezdéséből és a Bkr. 3. §-ából levezetett fogalom.)

A belső kontrollrendszer koncepciója nemzetközileg elismert szervezetek pl. a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Treadway Bizottságot Támogató Szervezetek Választmánya) és az INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions – Legfőbb Ellenőrzési Intézmények Nemzetközi Szervezete) ajánlásain alapul, mintegy integrálva azokat.

A hatályos szabályozás értelmében – az említett nemzetközileg széleskörűen alkalmazott koncepciókkal összhangban – a monitoring rendszer része a belső ellenőrzés.

Az Ámr. 160. §-a alapján a költségvetési szerv vezetője köteles olyan monitoring rendszert működtetni, amely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését. A költségvetési szerv monitoring rendszere az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll.

A belső kontrollrendszer működésének monitoringját támogatja a belső ellenőrzés, amelynek kiemelt feladata:

- a belső kontrollrendszer bevezetésének támogatása, fejlesztésének segítése,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos tanácsadás, a kulcsfontosságú kockázatok kezelésének felülvizsgálata,
- a kockázatokra adott válaszlépések megkönnyítése, az intézkedések értékelése, és
- bizonyosság nyújtása arról, hogy a belső kontrollrendszer működése a célnak megfelelő.

Kockázatértékelés: Melyek a szervezet fő céljait veszélyeztető kockázatok?

A kockázatok azonosítása és felmérése után azokat rangsorolni kell annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használják fel.

Intézményi kockázatterületek: változó intézményi struktúra, változó jogszabályi környezet, helyi szabályozás, külső hatások, előírányaton belüli gazdálkodás;

Múltbeli tapasztalatok alapján magas kockázati besorolással rendelkező területek, tevékenységek:

korábbi vizsgálatok által feltárt szabálytalansági esetek, feltárt kontrollhiányosságok;

Magas kockázati besorolású tevékenységek: pénzügyi szabálytalanságok, munkatársak végzettsége tapasztalata.

Kontrollok feltérképezése és rangsorolása: Mely kulcskontrollokra fókuszáljon a monitoring?

Az azonosított kockázatok mérséklése érdekében kialakított kontrollok:

- a négy szem elve;
- engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- az információkhoz való hozzáférés,
- fizikai kontrollok (hozzáférés az eszközökhöz),
- beszámolási eljárások.

Információk kiválasztása:

Az értékelések elvégzéséhez közvetlen és/vagy közvetett információkra van szükség. A közvetlen információ a kontrollok működését bizonyítja, származhat a kontroll közvetlen megfigyeléséből, vagy teszteléséből. A közvetett információk a kontrollált folyamat adataiból származnak, ilyenek például a *statisztikák, a teljesítménymutatók és a kulcskockázati mutatók*.

A *teljesítménymutatók* esetében a monitorozás a következőképpen végezhető el: önértékeléssel, vezetői ellenőrzéssel.

Módszerei a következők lehetnek: terv-tény adatok összehasonlítása, vezetői jelentésben szereplő adatok összevetése a költségvetési tényadatokkal, a külső forrásokból és a belső információs csatornákból származó adatok egyeztetése, az eszköznyilvántartásokban szereplő adatok és a tényleges eszközállomány összehasonlítása, szerződések teljesítésének figyelemmel kísérése.

A Polgármesteri Hivatal esetében használható mutatószámok:

Az eszközök összetételének aránya = $\frac{\text{a vizsgált eszköz} \times 100}{\text{összes eszköz érték}}$

Tárgyi eszközök elhasználódása = $\frac{\text{elszámolt értékcsökkenés} \times 100}{\text{tárgyi eszközök bruttó értéke}}$

Források összetételének aránya = $\frac{\text{a vizsgált forrás} \times 100}{\text{összes forrás}}$

Eladósodottság mértéke = $\frac{\text{hosszú lejáratú kötelezettség} \times 100}{\text{saját tőke}}$

Likviditási mutató I. = $\frac{\text{pénzeszközök} + \text{követelések} + \text{rövid lejáratú értékpapírok/rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{összes likviditási forrás}}$

Likviditási mutató II. = $\frac{\text{készletek} + \text{pénzeszközök} + \text{követelések} + \text{rövid lejáratú értékpapírok/rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{összes likviditási forrás}}$

Foglalkoztatott állomány megoszlása = $\frac{\text{köztisztviselői állomány} \times 100}{\text{teljes állományi létszám}}$

Fluktuáció mértéke = $\frac{\text{kilépett dolgozók szám} \times 100}{\text{átlagos állományi létszám}}$

1 óvodai férőhelyre jutó óvodáskorúak száma = $\frac{\text{óvodai férőhelyek száma}}{\text{óvodáskorúak száma}}$

Monitoring tevékenység típusok közötti választás

Monitoring tevékenység típusok közötti választás (folyamatba épített monitoring, egyedi értékelés)

A szervezet számos monitoring tevékenység közül választhat aszerint, hogy mely folyamat illeszkedik leginkább a szervezeti struktúrába, kultúrába.

A monitoring megvalósulhat folyamatba épített monitoring (ongoing monitoring) és egyedi vizsgálatok, értékelések (separate evaluation) formájában.

A) A folyamatba épített monitoring olyan rutintevékenységek összessége, ahol

- a figyelemmel kísérés és az értékelés az operatív működésbe beágyazott,
- gyakran valós idejű, de mindenképpen jellemzője a hiba bekövetkezése és az észlelés között eltelt rövid idő,
- a monitoringot végző személy maga is részt vesz az adott munkafolyamatban, vagy valamilyen felelőssége áll fenn azzal kapcsolatban,
- a munkafolyamatért felelős vezető kapja az információt (elsődlegesen).

A folyamatba épített monitoring az alábbi formákban valósulhat meg például:

- rendszeresen végzett vezetői felülvizsgálati, felügyelői tevékenységek,
- egyéb szervezetekkel, szervezeti egységekkel való napi összehasonlítás, napi statisztikai elemzések készítése (pl. trend-analízis) külső/belső adatok felhasználásával,
- automatizált monitoring folyamatok, amelyek során a kontrollok értékelése is informatikai eszközökkel valósul meg.

A folyamatba épített monitoring eredményeképp a kontrollhiányosságok azonosítása és felszámolása még akkor megtörténhet, mielőtt azok jelentős kárt okoznának a szervezetnek. Az azonnali jelzés ezért kulcsfontosságú, a felelős személy(ek)nek minden fontos eseményről azonnali információt kell kapniuk, ilyen esemény lehet pl. a kockázati szint megugrása, kedvezőtlen esemény bekövetkezése, kirívó adatok megjelenése, súlyos kontrollhiányosság.

- adatbevitelnél, számlaegyeztetésnél rögzítés/jóváhagyás figyelemmel kísérése;
- hozzáférési jogosultság kiadásának IT által támogatott folyamatának nyomon követése;
- automatikus incidens jelentések készítése (rendellenes események adatainak elemzése, automatikus üzenet küldése az érintetteknek);
- a belső ellenőrzés által megfogalmazott javaslatokra született intézkedési tervek megvalósításának nyomon követése az erre a célra esetlegesen kialakított intranetes felületen.

Egyfajta folyamatba épített monitoring technika az ún. folyamatos kontroll monitoring (CCM=Continuous Control Monitoring), amely a nemzetközi gyakorlatban a legdinamikusabban terjedő eljárás. A CCM az automatizált kontrollok eredményességét és hatékonyságát vizsgálja. Az automatizált kontroll minden olyan ügyletnél megtörténik, ahol teljesülnek az előre meghatározott feltételek (pl. szállítói számlák adatainak egyeztetése kifizetés előtt, feladatkörök szétválasztása bizonyos ügyleteknél, számlaegyeztetés kettős finanszírozás elkerülésére), feladata a hibák/csalás megelőzése, valós idejű (vagy közel valós idejű) észlelése. A CCM során maga a kontroll tesztelése megy végbe automatikusan (pl. megtörtént-e minden szükséges adat egyeztetése, az egyes kontrolllépések között eltelt idő beleillik-e a szokásos ügymenetbe, vannak-e fennakadások a kontrollfolyamatban).

B) Az egyedi értékelések formájában megvalósuló monitoring

- az operatív működéstől függetlenül valósul meg,
- általában – de nem feltétlenül – periodikusan ismétlődő (havi/negyedéves/éves), vagy ütemezett

- az értékelő szervezetiileg is elkülönül az operatív működéstől,
- az értékelés eredményének végső címzettje a költségvetési szerv vezetője.

Az egyedi értékelés gyakran hasonló formában valósul meg, mint a folyamatba épített monitoring (pl. számlaállományok egyeztetése), azonban a két monitoring technika között a különbség számottevő.

Az egyedi értékelést egyrészt külső, objektív, az operatív működéstől független egység végzi, másrészt az egyedi értékelés tárgya a belső kontrollok működése (egyedileg és összességében is) mellett a folyamatba épített monitoring eredményességének vizsgálata is.

Amennyiben a folyamatba épített monitoring megbízhatóan és jól működik, az egyedi értékelés során felhasználhatók annak információi.

Példák egyedi értékelésre:

- belső ellenőrzési tevékenység,

A belső ellenőrzés feladata annak vizsgálata, hogy elegendő bizonyítékkal van-e alátámasztva, a vezetés által kialakított és működtetett belső kontrollrendszerek és eljárások megfelelően működnek-e.

- külső ellenőrzések, pl. könyvvizsgáló, Állami Számvevőszék,

-bírói végrehajtások ellenőrzésével megbízott jegyzői referens tevékenysége helyi önkormányzatnál;

- vezetői látogatások a vizsgált szervezeti egységekhez, amelyek során a vezető közvetlen információkhoz jut a munkafeltételekről, a munkafolyamatokról.

A gyakorlatban a két típus megfelelő kombinációja teszi lehetővé, hogy a belső kontrollrendszer működéséről elegendő információ álljon rendelkezésre.

Mely szervezeti szinten történjen az értékelés

A monitoring rendszer inputját jelentő adatok előállítása, azok eljuttatása az értékelőhöz tipikusan a vizsgált kontrollfolyamatban részt vevő munkavállalók feladata.

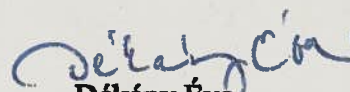
Az értékelés a következő szinteken valósulhat meg:

- a.) önértékelés: a saját felelősségi körbe tartozó kontrollok fontosságának tudatosítása;
- b.) munkatárs: leginkább a munkafolyamatba épített monitoring során;
- c.) független értékelés: belső ellenőrzés, külső ellenőrzés.

Visszajelzés

A monitoring folyamat a jogszabályi előírásoknak és a belső szabályzatokban foglaltaknak megfelelően szóbeli, vagy dokumentált módon jelentéstétellel zárul. A jelentésnek tartalmaznia kell az azonosított hiányosságokat és a végső következtetéseket a belső kontrollrendszer eredményességére és hatékonyságára vonatkozóan.

Enying, 2013. november 6.


Dékány Éva
belső ellenőr

