



**PÜSPÖKLADÁNY VÁROS GAZDASÁGI ELLÁTÓ
SZERVEZETÉNÉL**

**A NYOMONKÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)
MŰKÖDÉSE**

Hatályos: 2022. január 1-jétől

Készítette és hatályba helyezi:



Zics Tamás

megbízott igazgató

A monitoring általánosságban a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamatát kíséri figyelemmel, melynek során a releváns eseményekről és tevékenységekről (együtt: folyamatokról) rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak a szervezet vezetői.

A monitoring rendszer kiépítése és működtetése a vezető felelőssége, melyet a szervezet egészére ki kell terjeszteni. Kockázati alapon kell működnie, vagyis szűkös erőforrások esetén a célok megvalósítását leginkább veszélyeztető folyamatokra kell fókuszálnia, továbbá a változó körülményekhez igazodva folyamatosan megújulónak kell lennie.

A monitoringnak - vizsgálati terület szempontból - alapvetően két fajtáját különböztethetjük meg:

- ✓ a szervezeti teljesítmény,
- ✓ illetve a belső kontrollrendszer monitoringját.

A szervezeti teljesítmény monitoringja a stratégiai célok teljesüléséhez kapcsolható, mérhető, mutatószámokban kifejezett output értékeket követi nyomon és értékeli.

A belső kontrollrendszer monitoringja a rendszerelemek folyamatos figyelemmel kísérését jelenti (adatok gyűjtése, elemzése, értékelése). Célja, hogy a vezetés számára bizonyosságot adjon a belső kontrollrendszer eredményes működéséről.

Két típusa:

A) a folyamatba épített monitoring (az operatív tevékenységek keretén belül működtetett, folyamatos adatgyűjtés és adatelemzés), valamint

B) az egyedi értékelés (rendszeres időközönként végzett, általában – de nem feltétlenül - a folyamatba épített monitoring által szolgáltatott információkra alapozott értékelő tevékenység, mely során a folyamatba épített monitoring tevékenységeket is vizsgálja).

Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk, hogy a szervezeti teljesítmény monitoringja azt figyeli, mit értünk el, a belső kontrollrendszer monitoringja pedig azt elemzi, hogy ezt a teljesítményt hogyan értük el.

A belső ellenőrzés legfontosabb feladata a belső kontrollrendszer működésének vizsgálata, értékelése, annak eredményessége és hatékonysága növelése érdekében. Ide tartoznak az éves ellenőrzési terv szerinti és a soron kívül elrendelt belső ellenőrzési vizsgálatok, a belső ellenőrzés monitoringot támogató tanácsadói tevékenysége, valamint a belső ellenőrzési tevékenység minőségbiztosítási felülvizsgálata is.

A költségvetési szerv belső kontrollrendszere azonban nemcsak szigorúan vett pénzügyi ellenőrzéseket jelent, hanem – a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően – korszerű szervezetirányítási, menedzselési elemeket is tartalmaz.

A jól működő monitoring rendszernek lehetővé kell tenni, hogy a tevékenységek, programok céljai teljesítésének megítéléséhez, hatékonyságának és eredményességének értékeléséhez

megfelelő információkat, adatokat lehessen felhasználni. A megfelelő monitoring rendszer egyben azt is biztosítja, hogy a tevékenységek, programok megvalósítása során felmerülő problémákat, nehézségeket megfelelő időben lehessen érzékelni és a szükséges intézkedéseket meg lehessen hozni.

A monitoring célja tehát:

- rendszeres, pontos és megbízható információk álljanak a vezetés részére a belső kontrollrendszer szükségességére vonatkozó döntéshozatalhoz
- a vezetés rendszeres visszajelzéseket kapjon a belső kontrollrendszer működéséről és a felmerülő problémákról, hiányosságokról,
- mérhető legyen a belső kontrollrendszer működésének hatékonysága.

A monitoring egy dinamikus folyamat, amely a szervezet fő céljait, a külső/belső adottságokat, valamint a belső kontrollrendszer egyéb elemeit folytonosan figyelemmel kíséri és értékeli, a külső/belső változásokhoz pedig alkalmazkodik.

A belső kontrollok monitoring folyamatainak eredményes és hatékony működéséhez alapfeltétel, hogy olyan vezetői hozzáállásra és iránymutatásra van szükség, amely megfelelően hangsúlyozza és tudatosítja a kontrollrendszer – azon belül a monitoring – jelentőségét. A szervezeten belül mindenkinek tisztában kell lennie a célokkal, az azokat veszélyeztető kockázatokkal, valamint a kontrollok jelentőségével

A megbízott igazgató kiemelt figyelmet fordít az eljárásrendek kialakítására és rendszeres felülvizsgálatára, megújítására, megismertetésére a szervezet dolgozóival. Ezekben a folyamatokban a szervezet minden munkavállalója részt vesz a felelősségi körében. A költségvetési szerv belső kontrollrendszerének éves értékeléséről a munkavállalók visszajelzést kapnak a kontrollok általános és saját területüket érintő működéséről.

Olyan szervezeti struktúra került kialakításra, amelyben a szerepek és felelősségek világosan elkülönítettek. Ezáltal a belső kontrollrendszer figyelemmel kísérése és értékelése is egyszerűbbé, eredményesebbé és hatékonyabbá válik. A belső kontrollrendszer – így a monitoring – kialakítása és működtetése a vezető felelősségi körébe tartozik.

A belső ellenőrzés tanácsadóként szerepelhet a folyamatban, nem rendelkezhet döntési joggal a belső kontrollrendszerrel kapcsolatos kérdésekben.

Ahhoz, hogy a szervezet folyamatait megfelelően figyelemmel lehessen kísérni, ismerni kell a fennálló működési folyamatokat, kapcsolódó kockázatokat és kontrolltevékenységeket.

Tehát a monitoring rendszer kialakítása a jelenlegi állapotok és folyamatok feltérképezésével, felmérésével kezdődik.

A monitoring rendszer kiépítése az alábbi lépésekből áll:

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 használjuk fel.

Az alábbi tényezők fennállása növeli a kockázati kitettséget:

- Intézményi kockázatterületek: jelentős rendszerek működtetése; összetett rendszerek, folyamatok; magas árbevétel/előirányzat; változó intézményi struktúra/jogszabályi környezet; minősített adatokat felhasználó/előállító területek; földrajzilag távol elhelyezkedő iroda; bonyolult eljárásrend; nagy leterheltség stb.
- Múltbeli tapasztalatok alapján magas kockázati besorolással rendelkező területek, tevékenységek: korábbi vizsgálatok által feltárt szabálytalansági esetek (különösen csalás); a korábbi önértékelések által feltárt kontrollhiányosságok, stb.
- Magas kockázati besorolású tevékenységek: engedélyezés (különösen, ha egyedi mérlegelési jogkör kapcsolódik hozzá); beszerzések; kiszervezés formájában megvalósuló tevékenységek; nagyarányú manualitással járó tevékenységek (vagyis ahol az emberi hiba valószínűsége magas).

Mely kulcskontrollokra fókuszáljon a monitoring?

Az azonosított kockázatok mérséklése érdekében kialakított kontrollok közül ki kell választani azokat, amelyek elégtelen működése esetén a szervezetet jelentős veszteség érheti (pénzügyi, reputációs, egyéb), vagy a működésükben bekövetkező hiba/hiányosság más kontrollok eredményességét csökkenti. Ezek - ún. kulcskontrollok - figyelemmel kísérése során a vezetés kellő mennyiségű és minőségű információkhoz juthat a kontrollok általános működéséről. Ilyen kulcskontroll például az automatikus számlaegyeztetés, a négy szem elvű adatbevitel, a hozzáférési jogosultságok engedélyezési folyamata.

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 működési statisztikák, a teljesítménymutatók, vagy a kulcskockázati mutatók), ezek alapján következtetni lehet a kontrollok eredményességére, hatékonyságára. A közvetlen és közvetett információk közötti választást szervezeti belső, vagy külső tényezők is befolyásolják. Így a közvetlen információkat nagyobb mértékben használjuk fel, ha például nagyobb valószínűséggel merülhet fel kontrollhiányosság, vagy ha gyakoriak a személyi, a szervezeti, vagy a technológiai változások az adott területen, illetve ha a legutóbbi értékelés óta több idő telt el, mint ahogyan azt korábban – kockázati alapon – terveztük.

A felhasznált információ mennyiségét növelni kell, ha a kontrollhiányosság valószínűsége nagy, ha magas a manualitás aránya az adott munkafolyamatban, amikor

csalás kockázata magas, ha gyakoriak a változások az adott területen, vagy ha a kontroll összetett.

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 valósul meg:

- rendszeresen végzett vezetői felülvizsgálati 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. (Pl. számlaállományok automatikus egyeztetése; napi/heti leltárjelentés küldése a vezető részére a kiugró élelmiszerraktári állományok figyelemmel kísérésére, likviditási mutatók napi alakulása, elemzése (trendvonal felállítása, kiugrások követése), bizonyos szint elérésekor automatikus üzenet a vezetőnek.

Információtechnológiai megoldások alkalmazásával jelentősen növelhető a monitoring hatékonysága, valamint csökkenthető a hiányosság bekövetkezése és az észlelés közt eltelt idő, ezáltal a potenciális kár nagysága. (pl. számlaegyeztetésnél rögzítés/jóváhagyás figyelemmel kísérése; hozzáférési jogosultság kiadásának IT által támogatott folyamatának nyomon követése, a belső ellenőrzés által megfogalmazott javaslatokra született intézkedési tervek megvalósításának nyomon követése, szállítói számlák adatainak egyeztetése kifizetés előtt, számlaegyeztetés kettős finanszírozás elkerülésére), feladata a hibák/ csalás megelőzése, valós idejű (vagy közel valós idejű) észlelése.

- 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 szervezeten 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. (pl. belső ellenőrzési tevékenység, amely során vizsgálható a készletezési tevékenység, a likviditási politika, és ennek során elegendő bizonyítékkal alátámasztva, megfelelő bizonyosságot adni arra vonatkozóan –, hogy a vezetés által kialakított és működtetett belső kontrollrendszerek és –eljárások megfelelően működnek-e.

A belső ellenőrzés szerepe a szervezet méretének és összetettségének növekedésével egyre jelentősebbé válik. A gyakorlatban a két típus megfelelő kombinációja teszi lehetővé, hogy a belső kontrollrendszer működéséről elegendő információ álljon rendelkezésre.

A monitoring folyamatokban a szervezet dolgozói részt vesznek. Amennyiben az értékelés objektivitása a legfontosabb tényező (pl. ha a csalás kockázata magas), akkor az operatív folyamatoktól távol eső, független értékelőnek kell az értékelést elvégezni (ilyen a belső ellenőrzés,- belső ellenőrzési vizsgálatot végző külső szakértő - , vagy külső ellenőrzést végző szerv).

Amennyiben pedig a szakterületi kompetencia elengedhetetlen az értékelésnél, akkor az operatív működésben részt vevők értékelnek annak ellenére, hogy ezeknek a megoldásoknak az objektivitása alacsony.

Ennek megfelelően az alábbi szinteken történhet az értékelés:

- a) **Önértékelés:** a legkevésbé objektív értékelési forma, azonban egyrészt mindenképpen jó kiindulópontot jelenthet a későbbi értékelések számára, másrészt az adott munkavállalóban tudatosítja a saját felelősségi körébe tartozó kontrollok fontosságát.
- b) **Munkatárs, felügyelő értékelése:** valamennyire objektív értékelés, ahol a munkafolyamatban rejlő kontrollhiányosságokra nagyobb valószínűséggel fény derül. Leginkább a folyamatba épített monitoring során alkalmazandó.
- c) **Független értékelés:** objektív értékelési forma, ahol az értékelő nem visel semmilyen felelősséget az adott folyamatban és szervezeten is független a folyamatért felelős

szervezeti egységtől. (pl. egy különálló szervezeti egység/csoport, a belső ellenőrzés, illetve külső ellenőrzést végző fél)

A belső ellenőrzés szerepe a belső kontrollrendszerben tehát a következő:

- A belső kontrollrendszeren belül a „monitoring” rendszerelem része.
- Egyedi értékelést végez kockázati alapon elkészített terv szerint.
- Általában közvetett információkat használ fel, a folyamatba épített monitoring által megállapítottakat is feldolgozva.
- Független mind funkcionálisan, mind szervezetileg.

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. Attól függően, hogy az adott monitoring folyamatot milyen kontroll nyomon követésére és értékelésére alakították ki (vagyis kulcskontroll, vagy nem), a jelentés címzettje változhat. Például:

- Alacsony besorolású kockázatból fakadó veszteség csökkentésére alkalmazott kontroll monitoringjának eredményéről szóló jelentést általában az adott munkafolyamatért közvetlenül felelős vezető kapja meg. Ha az értékelő magasabb szintű vezetésnek köteles beszámolni, abban az esetben nem elégséges a közvetlenül érintett vezetőnek történő beszámolás (mint pl. a belső ellenőrzés, vagy külső értékelő esetében).
- Amennyiben egy kulcskontroll értékelése a cél, akkor a beszámolás magasabb szinten történik. A figyelemmel kísérés és az értékelés gyakorisága is változó. A folyamatba épített monitoringgal szembeni elvárás az, hogy a felelős vezető naprakész információkkal rendelkezzen a szervezet működéséről, ezért az értékelések gyakoribbak (heti/napi/vagy még rövidebb időtávúak, esetleg valós idejűek).

Az egyedi értékelés átfogóbb és visszatekintő jellege miatt az értékelések között eltelt időszak hosszabb. A következtetések levonása és a javaslattétel után a szükséges intézkedés megvalósításának nyomon követése szintén a monitoring része.

MEGISMÉRÉSI NYILATOKOZAT

A nyomon követési rendszer (monitoring) működésének rendjét megismertem, munkavégzésem során az abban foglaltakat tudomásul vettem:

név	munkakör	dátum	aláírás
SILAGYINÉ SZABÓ ANJANARIA	gazdasági vezető	2022.01.03.	Silagyi
HÁRKAY KÖTI ZSUZSANNA	ügykezelő	2022.01.03.	Harkay
DARAI ETEKA	gazdasági előadó	2022.01.03.	Darai Etele
KÁRAI MÓNICA	munkügyi előadó	2022.01.03.	Karai Monda
FAUR SÁNDORNÉ	ügykezelő	2022.01.03.	Faur Sandorné
OLÉ JÓHAN	ügykezelő	2022.01.03.	Ole János
MIKLÓS JÓZSEFNÉ	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Miklós Józsefné
ZSÁVYI SÁNDORNÉ	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Zsávyi Sandorné
NAGYNEHŐTNYÁKUTALU	előadó	2022.01.03.	Nagynehő
SÉLDŐZSÉ ATTILA	ügykezelő	2022.01.03.	Söldözsé Attila
WOLFHÁZI ANTALNÉ	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Wolhási Antalné
BESSELYEINÉ TÓTH ANDREA	szakács	2022.01.03.	Besselyeiné Tóth Andrea
MOLNÁR SÁNDORNÉ	szakács	2022.01.03.	Molnár Sandorné
KISS ANDRÁSINÉ	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Kiss Andrásiné
TÓTH ENDRE CSABA	előadó	2022.01.03.	Tóth Endre
NAGYNEHŐTNYÁKUTALU	előadó	2022.01.03.	Nagynehő
VARACS ZOLTÁN	szakács	2022.01.03.	Varacs Zoltán
MAJFA OLIVÉR	szakács	2022.01.03.	Majfa Olivér
CSABA KÉKIKÓ	kávépártoló	2022.01.03.	Csaba Kékikó
MÓGYORÓSI HÁSZÓ	szakács	2022.01.03.	Mogyorósi Hászó
WOLFHÁZI ATTILÁNÉ	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Wolhási Attiláné
HÓRÓC GÁBOR LAJÓSNÉ	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Hóros Gábor
BLOSER SÁNDORNÉ	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Bloser Sandorné
BALOGH CSILLA	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Balogh Csilla
TÓTH ZSÓFIANNÉ	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Tóth Zsófianné
MÁR GÉZA	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Már Géza
NAGYNEHŐTNYÁKUTALU	szakács	2022.01.03.	Nagynehő
DARAI ÉRIKA	szakács	2022.01.03.	Darai Erika
PUSZTAI MIHÁLYNÉ	nyelvi közsegítő	2022.01.03.	Pusztai Mihályné

