

PÜSPÖKLADÁNY VÁROS GAZDASÁGI ELLÁTÓ SZERVEZETE

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSÉNEK ELJÁRÁSRENDJE

(A tervezés megalapozásához alkalmazott kockázatelemzési módszertan)

Hatályos: 2022. január 1-jétől

Hatályba léptette:



Zics Tamás
megbízott igazgató

Püspökladány Város Gazdasági Ellátó Szervezete (továbbiakban: GESZ, Intézmény) integrált kockázatkezelési szabályzatát a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Kormányrendelet 6. § (4) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján a következők szerint határozom meg:

I. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI ELJÁRÁSREND

A szabályozás célja, tartalma, alkalmazandó jogszabályok

A szabályozás célja: a belső kontrollrendszer és az azzal szorosan összefüggő integrált kockázatkezelési rendszer kialakításának szabályozása által lehetővé tegye a költségvetési szerv tevékenységének, munkafolyamatainak belső és külső kapcsolatrendszerének átláthatóságát.

A kockázat fogalma:

A kockázat lehet:

- egy esemény, vagy következmény, mely lényegi befolyással van az Intézmény célkitűzéseire,
- véletlenszerű esemény, hiányos ismeret, vagy információ,
- eredendő kockázat, amely az esetlegesen előforduló szabálytalanságok, vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata,
- ellenőrzési kockázat, hibákat, vagy szabálytalanságokat meg nem előző, hibákat fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakad.

A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azokat az intézkedéseket és a megtétel módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelés mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze a tervezés, a döntéshozatal valamint a végrehajtás. A GESZ megbízott igazgatójának figyelemmel kell lennie arra, hogy a kockázatkezelés minden folyamatába beépüljön, és az Intézmény minden dolgozója megértse a kockázatkezelés lényegét.

A GESZ megbízott igazgatója köteles a GESZ belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával az alábbiakat szabályozni:

- engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- az információkhoz való hozzáférés,
- fizikai kontrollok (hozzáférés az eszközökhöz),
- beszámolási eljárások,

A kockázatkezelés alapvető célja, hogy ez a folyamat és az ezzel kapcsolatos felelősség minden érintett számára nyilvánvalóvá váljon. A célok szintjeivel párhuzamosan annak megfelelően a kockázatokért való felelősséget is delegálni kell a megfelelő szintekre. Ezáltal a kockázatkezelés beépül az Intézmény mindennapi tevékenységébe, nem válik időszakossá.

A szabályzat rendelkezései az egyes szervezeti egységek koordinációs tevékenysége által biztosítják a szervezeti egységek bevonását a munkafolyamatok átláthatóságának dokumentálásába és támogatják a szervezet vezetőjét a belső kontrollrendszer megfelelő kialakításában és működtetésében.

A folyamatgazda (gazdasági vezető) az irányítása alatt levő területeken ennek megfelelően köteles a kontrollpontokat beazonosítani és a kockázati tényezőket meghatározni.

A folyamatgazda alapvető feladatai:

A folyamatgazda az Intézményvezető által kijelölt vezető, aki a felügyelete alatt álló folyamatban (irányítása alatt álló munkavállalók) a végzendő tevékenységet a vonatkozó szabályzatok, utasítások figyelembevételével meghatározza, ide értve az ellenőrzési pontokat és azok működését is, amelyek lehetővé teszik a vezetés számára a célok elérését, a tevékenység folyamatos felügyeletét.

Az Intézményben a folyamatgazda (munkacsoport tagjai) felügyelik és értékelik a hozzájuk tartozó dolgozók tevékenységét és az általuk felügyelt folyamatokban zajló tevékenységeket, és folyamatosan jelzik az Intézmény vezetőjének, ha működési zavart, rendellenességet tapasztalnak.

A dolgozók (a folyamatban résztvevők) kötelezettsége:

Az egyes folyamatokban részt vevők kötelessége, hogy a folyamatleírásban (szabályzatokban, munkaköri leírásokban, vezetői utasításban) meghatározott módon végezzék a munkájukat és folyamatosan önellenőrizzék azt. Jelezzék a vezető felé (folyamatgazda), ha munkafeladatuk teljesítésének valamely feltétele hiányzik, vagy akadályozó tényező merül fel, illetve ha a tevékenységük valamely okból eltér a folyamatleírásban megfogalmazottaktól.

A kockázatok kezelésének folyamata:

Az Intézmény működésének alapvető érdeke, hogy a kitűzött célok megvalósuljanak. Az Intézmény a szervezeti cél érdekében végzett tevékenység, működés során különféle kockázatokkal szembesül. Az Intézményvezető feladata, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek az Intézmény célkitűzéseire, válaszolni tudjon oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse az Intézmény eredeti céljainak megvalósulását, ezzel egyidejűleg minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkezésének esélyét, lehetséges hatását. Ezt az Intézmény kockázatkezeléssel érheti el.

A belső kontrollrendszer mint folyamatrendszer a szervezet céljainak elérésében segíti a vezetést, mely kialakítása, működtetése és fejlesztése a szervezet vezetőjének a felelőssége.

A kockázat kezelője:

Az Intézmény vezetője kockázatkezelési tevékenységében támaszkodik a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira. Az Intézmény vezetője kijelöli az SZMSZ-szel összhangban saját felelősségén belül a folyamatgazdát, aki megalapítja a Kockázatkezelési munkacsoportot,

amely munkacsoport az Intézmény vezetőjével ismerteti a kockázatkezelés aktuális helyzetét bemutató kockázatok azonosítását, a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározására a javaslatot. Ez azt jelenti, hogy az egyes dolgozók felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért.

A kockázatkezelési tevékenység feladat-és hatáskörét az Intézmény szabályzatai, munkaköri leírások, vezetői utasítások, eljárásrendek tartalmazzák.

Az Intézmény kockázati rendszerében a folyamatgazda felügyeli a hozzájuk rendelt teljes tevékenységet. Hatáskörét meghaladó esetekben a feltárt kockázatot haladéktalanul jelzik az Intézmény vezetője részére.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében az Intézmény vezetője jelzéssel él a fenntartó felé soron kívüli belső ellenőrzés elrendelését kérve, illetve folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart.

Kockázatelemzési hatáskör:

Az Intézmény vezetőjének felelőssége és kötelezettsége, hogy

- a kockázatelemzés felölelje az Intézmény valamennyi tevékenységi területét, működésének egészét,
- az Intézmény működése, az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és a folyamatba épített ellenőrzés, illetve a kockázati tényezők azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése.
- A folyamatgazda – kockázatkezelési munkacsoport – évente legalább egyszer elkészíti a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés) és meghatározza azok kezelési módját.
- A folyamatgazda – munkacsoport – felméri, hogy mely területek jelentenek kockázatot, és milyen mértékű kockázat-nagysággal lehet számolni, és meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell megtenni.

A végrehajtás szabályai:

A kockázatkezelési folyamat célja, hogy azonosítsa, elemezze és dokumentálja a szervezet folyamataiban és főbb szervezeti egységeinél létező kockázatokat. A kockázatelemzés szolgáltatja a legfontosabb információt a belső ellenőrzési tevékenység (konkrét ellenőrzés) előkészítéséhez is. A kockázatelemzés valamilyen kedvezőtlen, vagy nem kívánt esemény bekövetkezésének valószínűségét mérlegeli, ezért a belső ellenőrzés teljes hatókörét érintően alkalmazható.

A kockázatfelmérés, kockázat azonosítása:

Célja, hogy az Intézmény célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok megállapítása és veszélyességük alapján sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek az Intézményre, bekövetkezésük esetén.

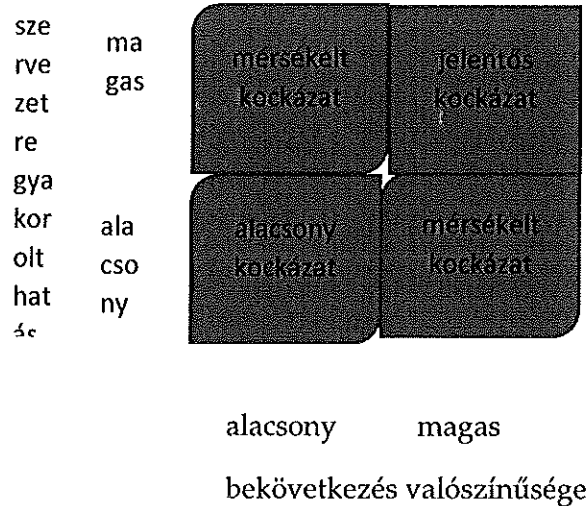
A kockázatok felismerése céljából információkat kell gyűjteni, amelyek formája:

- interjú készítése,

- kérdőívek kitöltése, feldolgozása

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően az egyes kockázatokat – azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján kockázati térképen ábrázoljuk:

Kockázati térkép:



A kockázatok azonosítása alapján készült összegző kérdőívek alapján határozható meg az Intézmény kockázati térképe.

A kockázati térkép elemzése:

A jobb felső negyedben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó negyed kockázatai a legkisebb szintűek. A bal felső és a jobb alsó negyed kockázatai mérsékeltnek tekinthetők.

A kockázat azonosítás fő célja annak megállapítása, hogy melyek az Intézmény célkitűzéseit veszélyeztető kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege.

A kockázatok azonosítását az Intézményben zajló részfolyamatok folyamatgazdái – a munkacsoport – végzi, az azonosítás eredményét az Intézményvezető részére rendelkezésre kell bocsátani.

A kockázatvizsgálat munkamódszere:

- az érintett területek munkatársaival folytatott interjú (kérdőív, megbeszélés), amely alapján a csoport kialakítja az egyes területek kockázati térképét. (az interjú időtartama kb. 15 perc)
- Az Intézményvezetővel kiegészült munkacsoport kialakítja az Intézmény összesített kockázati térképét.

A kockázat felmérési kezelési rendszer kiépítésének első célszerű lépése az adott szervezet stratégiai célkitűzéseinek megismerése és azok vizsgálata.

Kockázatok azonosítása:

külső kockázat	
infrastrukturális	az infrastruktúra elégtelensége, vagy hibája megakadályozhatja a szabályos működést
gazdasági	az infláció negatív hatással lehet a tervekre
jogi és szabályozási	a jogszabályok és egyéb szabályzatok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
környezetvédelmi	a környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek
politikai	a tevékenység magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót
piaci	versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre
elemi csapás	tűz, belvív, elemi csapás hatással lehet a kívánt tevékenységre

tevékenység kockázat	
működési stratégia	nem megfelelő stratégia követése, a stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül elérhetetlen, megoldhatatlan célkitűzések, a célok csak részben valósulnak meg
információs	a döntéshozatalban nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez
hírnév	a nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki (rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét)
kockázat-átviteli	az átadható kockázatok megtartása, illetve azok nem megfelelő áron történő átadása
technológiai	a hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének / lecserélésének igénye, a technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését
újítási	új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül

emberi erőforrás kockázat	
személyzeti	a hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képzéssel rendelkező munkavállaló hiánya
egészség és biztonság	ha a munkavállalóknak egészségügyi problémái vannak, nem tudják teljesíteni a rábízott feladatokat

A költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő külső és belső kockázatok kategóriái és bekövetkezésük esetén a költségvetési szervre gyakorolt hatásait az **1. sz. melléklet** részletezi.

Az Intézményben a gazdasági vezető vezeti a munkacsoportot, a kockázatkezelési tevékenység feladat-és hatáskörét jelen szabályzat és a munkaköri leírás tartalmazza.

Kockázat becslése, kiszámítása, rangsor felállítása:

- a kockázatok számszerűsíthetők
- a kockázati tényezők nem használhatók azonos arányban, a súlyozás mértéke kifejezi, hogy az adott tényező mekkora hatást gyakorol az Intézmény gazdasági és szakmai működésére,

- kockázatvizsgálat közben szükséges a kockázati kategóriák besorolási kereteit is kialakítani (magas, közepes, alacsony)
- a kockázatelemzés során egy kockázati rangsor állítható fel az Intézmény feladatai között, a kockázatelemzést minden évben el kell végezni, hiszen a folyamatba épített ellenőrzés és a kockázatkezelés célja a kockázat csökkentése.

A kockázat értékelését a következő kockázatértékelési kritérium alapján kell elvégezni:

hatás		
értékelési kritérium	értelmezés	érték
Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 1 %-ánál kevesebb összeget tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-20 %-át teszi ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 21-49 %-át teszi ki.	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50 %-át teszi ki.	4
sérülékenység	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok előfordulásának lehetősége.	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok.	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok.	3
	A korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, előfordulnak szabálytalanságok.	4
folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor hátráltatja a célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, jelentősen befolyásolja a célok elérését. (amire már volt korábban példa az adott területen)	5

Valószínűség		
szint	értelmezés	érték
alacsony	bekövetkezhetsz, de nem valószínű	1
közepes	elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
magas	1-2 éven belül bekövetkezhetsz	3
nagyon magas	várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

A kockázati értéket a valószínűség és a hatás érték szorzataként állapítjuk meg.

A kockázatkezelés időtartama, felülvizsgálata:

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés-előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszában kell megkezdeni. A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni a megállapításokat, ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait.

A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a költségvetési szerv kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat

hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.

A kockázatok felülvizsgálatának céljai, kritériumai:

- a változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában. Fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel újabb kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, szervezetre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatására.
- Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról. Meg kell vizsgálni, hogy a szervezeten belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.

A két említett cél nem helyettesítheti egymást. A kockázatkezelés első három lépésének megismétléséről van szó, amelyek közül egyik sem hagyható ki a hatékony kockázatkezelési rendszer működéséhez:

lépés	cél az újraértékelésnél
A kockázatok beazonosítása	A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában.
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról

Ahhoz, hogy a felülvizsgálat folyamata biztosítani tudja a célok elérését, az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges:

- a kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön,
- a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek,
- az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, a szükséges intézkedések megtétele végett.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a visszacsatolásra. Ez tulajdonképpen egy adott kockázattal kapcsolatban megszerzett korábbi tapasztalat figyelembevételét jelenti. Felhasználása, beépítése a felülvizsgálat alkalmával adott kockázati tényező ismételt előfordulása esetén tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, az újbóli előfordulásának esélyét.

Az előre nem látható, váratlan események is nagy kockázatot jelentenek, melyek kiküszöbölése szinte lehetetlen.

A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- azt, hogy vannak-e olyan folyamatba épített ellenőrzések, eljárások, melyek biztosítják, hogy az Intézmény célkitűzései teljesüljenek,
- továbbá, ha a folyamatba épített ellenőrzések, eljárások nem elégségesek, mit tesz az Intézmény ezen a területen.

A nyilvántartás mintáját a **2.sz. melléklet** tartalmazza.

A kockázatkezelési eseteket az Intézmény vezetője elemzi és szükség esetén kezdeményezi az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítését. A nyilvántartásba kerülő dokumentumoknak az irattári szám/sorszám azonosítót kell adni.

A feladatmegosztást az Intézményen belül, a felelősség rendje vonatkozásában (kockázatkezeléshez kapcsolódóan) a **7. sz. melléklet** szemlélteti.

A belső kontrollrendszer fogalma:

1.) A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos megítélése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely a következő célok megvalósulását szolgálja:
 - a. Az Intézmény alkalmazottai tevékenységük és ezen belül is kiemelten a gazdálkodás során az egyes tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtják végre.
 - b. Az elszámolási kötelezettségeket teljesítik és
 - c. Megvédik az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetészerű használatától.
2.) A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért az Intézmény vezetője a felelős.

A belső kontrollrendszer tartalma:

A rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek biztosítják, hogy:

- a. az Intézmény valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság eredményesség követelményeivel.
- b. Az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- c. megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre az Intézmény működésével kapcsolatosan,

d. a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

A belső kontrollrendszer főbb elemei:

- a.) a céloknak és követelményeknek megfelelő kontrollkörnyezet kialakítása,
- b.) kockázatkezelési rendszer,
- c.) kontrolltevékenységek,
- d.) információs és kommunikációs rendszer,
- e.) nyomonkövetelési rendszer (monitoring)

KONTROLLKÖRNYEZET

A kontrollkörnyezettel szemben támasztott követelmények:

Követelmény olyan belső szabályozási rendszer kialakítása és működtetése, amelyben:

- világos a szervezeti struktúra,
- egyértelműek a felelősségi, hatásköi viszonyok és feladatok,
- meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- átlátható a humán erőforrás kezelés,
- a belső szabályzatok és alkalmazások biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

Szükséges az egyes folyamatokra vonatkozó ellenőrzési nyomvonal kialakítása az Intézmény működési folyamatainak leírása, amely tartalmazza a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

Elengedhetetlen a szabálytalanságok kezelésének, eljárásrendjének szabályozása.

További követelmény, hogy az Intézmény működésében érvényre kell juttatni a szakmai felkészültséget, a pártatlanságot és elfogulatlanságot, az erkölcsi feddhetetlenség értékeit, valamint biztosítani szükséges a közérdekek előtérbe helyezését az egyéni érdekekkel szemben.

A feladatmegosztást, mely kontrollkörnyezet kialakításában való felelősség rendjét szabályozza, a 3. sz. melléklet tartalmazza.

A FOLYAMATOK AZONOSÍTÁSÁNAK MÓDSZERTANA

A folyamatok feltérképezése és leírása:

Az egyes munkafolyamatokat pontosan meghatározott funkcióval, céllal és eredmény-elvárással rendelkező, egymáshoz is kapcsolódó folyamatok rendszereként kell felfogni, modellezni, leírni és irányítani.

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a. a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében szervezeti egységenként össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározható folyamatok listáját.
- b. A szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (folyamat-térkép),
- c. kulcsfolyamatok azonosítása – azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését,
- d. a folyamatban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése,
- e. részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

A folyamatgazda kijelölése az Intézményvezető feladata.

Tekintettel arra, hogy az egyes szervezeti folyamatokban több szervezeti egység is részt vesz, a folyamatstruktúra jelentősen eltérhet a szervezeti struktúrától.

Az Intézmény folyamattérképét, a folyamatok leírását és az ellenőrzési nyomvonalakat, erre a feladatra kijelölt személy végzi.

A belső kontrollrendszer vonatkozásában a kontrollkörnyezet kialakításának és az integrált kockázatkezelésnek a koordinációjáról az Intézmény vezetője gondoskodik.

A folyamattérkép:

A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a szervezet összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt.

A folyamattérkép tartalmi követelményeit a **4. sz. melléklet** tartalmazza.

A folyamatleírás készítése:

A legfontosabb folyamatokból kiindulva, felülről lefelé haladva kell írásba foglalni a végzett folyamatokat. A szervezeti kulcsfolyamatok részfunkcióinak nagyobb léptékű leírásától kell a végrehajtási szintek felé haladni úgy, hogy az adott főfolyamatba foglalható részfunkciókat ellátó tevékenység-csoportokat logikai sorrendben kell leírni.

A logikai sorrendet az egymásnak átadott – átvett, a funkcionális megelőzés – követés relációkat, a párhuzamosságokat meg kell határozni. A több tevékenységből álló, önálló funkcióval felruházható összes lényeges részfolyamatot azonosítani kell, és a folyamatleírás következő szintjén ezt is ki kell fejteni.

A folyamatleírásnak tartalmaznia kell:

- ✓ a főfolyamat megnevezését,
- ✓ a főfolyamat célját, inputjait és elvárt outputjait,
- ✓ a főfolyamatnak és a részfolyamatoknak a szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolatát,
- ✓ a folyamatgazda megnevezését
- ✓ a folyamatban résztvevő szervezeti egységeket,
- ✓ a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat,
- ✓ a folyamatot támogató informatikai rendszereket,
- ✓ a főfolyamathoz tartozó részfolyamatokat,
- ✓ a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon.

A folyamatábra készítése:

A folyamatábra egy olyan szimbólum sorozat (térkép), amely leírja, hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni. A folyamatábra segíti a folyamatok megértését és elemzését. A folyamatábra fontos eszköze a szabályozásnak, a racionalizálásnak és az automatizálásnak. A folyamatábra elkészítése mindig segítséget ad a folyamatok megértéséhez és továbbfejlesztéséhez.

A folyamatábra a folyamatot felépítő tevékenységeket, a folyamat kapcsolatait (bemenet és kimenet) és az egyes tevékenységek végrehajtásáért felelős szereplőket (egyének, szervezeti egységek) tartalmazza. A folyamatábra tartalmazhatja, hogy az egyes tevékenységekhez milyen adathordozó (dokumentum, információforrás, információtároló eszköz) kapcsolódik. A folyamatábráknak több típusa megjelenítési módja a költségvetési szerv saját döntési körébe tartozik.

A folyamatábra készítés lépései:

- meg kell határozni a folyamat bemeneteit és kimeneteit,
- meg kell határozni, hogy milyen lépések szükségesek, illetve milyen lépésekben történik a folyamat kimeneteinek az előállítás,
- az egyes lépéseket össze kell kapcsolni egymással,
- az egyes lépésekhez (tevékenységekhez) meg kell jelölni a felelősöket.

A folyamatábra lehetséges megjelenési formáját az **5. sz. meléklet** tartalmazza.

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

Az ellenőrzési nyomvonal fogalma és jelentősége az Intézmény működésében:

Az ellenőrzési nyomvonal az Intézmény jellemző tevékenységeinek végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési feladatainak szöveges, vagy táblázatba foglalt, illetve folyamatábrákkal szemléltetett leírása.

Az ellenőrzési nyomvonal a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységeket, a tevékenységek jogi alapját, felelősét, ellenőrzését, nyomon követését, a kapcsolódó dokumentumokat öleli fel:

- az Intézmény működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit egységes folyamatként mutatja, teljes egészében tartalmazza az ellenőrzési pontok (típusok) összességét,
- kialakításával az Intézményre jellemző tevékenységek, funkciók együttes koordinálására kerül sor,
- valamennyi alkalmazott számára írott és átlátható formában válik (követendő eljárásként) feladattá az eljárások és módszerek betartása, miközben a referenciák, dokumentum-típusok és maguk az eljárások is standardizáltakká válnak,
- az ellenőrzési nyomvonal megmutatja az Intézmény folyamatba épített ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja a pénzügyi irányítás folyamatainak megfelelő átalakítását, és a működtetés színvonalának, a nyújtott szolgáltatások értéknövekedését segíti elő.

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a felelősségi szintek terén:

- az ellenőrzési nyomvonal egy standardot jelent, eljárások együttesét, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök, ellenőrzési pontok,
- az ellenőrzési nyomvonal segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, a hozzá tartozó felelős,
- az ellenőrzési nyomvonal megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztvékenységekért felelős közreműködőkön is múlik.

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége az Intézményen belüli együttműködés erősítése terén: a különböző egységek/csoportok kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától.

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége az Intézményi működés terén:

- a megbízható ellenőrzési nyomvonal kialakításának jelentősége abban áll, hogy segítségével feltérképezhetők a folyamatban rejlő működési kockázatok,
- a hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal gátolhatja az Intézmény folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetését, az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása a működési zavarhoz vezethet.

Felelősségi körök:

A pénzügyi – gazdálkodási folyamatok pontos és teljes körű meghatározása, a szabályzatokban való rögzítése, az ellenőrzési nyomvonal elkészítése az Intézmény vezetőjének feladata, felelősége és kötelezettsége.

A szakmai működési folyamatok szabályozása a hatáskörileg érintett szervezeti egységek dolgozóinak bevonásával az Intézmény vezetőjének a feladata.

Az ellenőrzési nyomvonal elkészítése:

Az Intézmény működési folyamatai az Intézmény célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra és ennek (a működési folyamatoknak) megfelelően kell az Intézményt működtetni. Az ellenőrzési nyomvonalat ezekhez a működési folyamatokhoz kell hozzárendelni.

Az ellenőrzési nyomvonal készítésének kötelezettsége felöleli az Intézmény tevékenységét jellemző összes folyamatot. A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes, az Intézmény tevékenységére vonatkozó eseményekről, műveletekről, a műveletekben résztvevőkről, a felelősségükről, a pénzügyi tranzakciókról, a folyamatot kísérő dokumentumokról. A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját, a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakítása az Intézmény teljes tevékenységére vonatkozik, az Intézmény struktúráját jellemző működési folyamatokkal, illetve a folyamatokat működtető felelősökkel együtt, vagyis azon személyekkel, akik az Intézményen belül elsődlegesen felelősek az adott folyamat végrehajtásáért.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának első lépése a folyamatok és a folyamatok felelőseinek azonosítása.

Az Intézmény működési folyamatait a főfolyamatok mentén kell csoportosítani, majd a főfolyamatokat megfelelő módon, oszthatóságuk alapján részfolyamatokká kell bontani.

A működési folyamatok szabályozottságára lehet alapozni az ellenőrzési pontok, nyomvonalak elkészítését.

Az ellenőrzési nyomvonal formáját tekintve lehet szöveges leírás vagy táblázatba foglalás, illetve folyamatábra.

Az ellenőrzési nyomvonalakat az Intézmény működési sajátosságainak figyelembe vételével kell kialakítani, ezt követően pedig rendszeres időközönként felülvizsgálni, aktualizálni.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál alkalmazott tevékenységcsoportok meghatározása:

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál, modelljének felépítésénél alapkövetelmény, olyan tevékenységcsoportok kialakítása, amelyek több elemi tevékenységet összefoglalóan leírhatók.

Figyelembe kell venni az Intézmény működését, az egyes szervezeti egységek feladat-és funkcióbeli sajátosságait, a döntési szintek hierarchiájában végbemenő pénz-, illetve

dokumentumáramlást. A gazdasági események ellenőrzési nyomvonalát táblázatos formában, míg a többi szakmai folyamatot szöveges leírás, vagy folyamatábra segítségével kell megjeleníteni.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál alkalmazott táblarendszer:

A gazdasági eseményekre vonatkozó táblarendszer elsősorban a folyamatban érintettek érintett felelősségi és az információs szintjeit tartalmazza, valamint a kapcsolódásokat, az irányítási és ellenőrzési folyamatot.

A gazdasági eseménycsoportok, mint alapfolyamatok esetében az egyes állomásokhoz szakaszokhoz hozzárendelhető az adott tevékenység (szakasz) felelőse (ellenőrzési pont) a beérkező dokumentum típusa, valamint a tevékenység következtében előálló és már a következő feladat inputját képező dokumentum jellege.

Az ellenőrzési pontok lehetnek:

- vezetői ellenőrzési pontok,
- jóváhagyási ellenőrzési pontok,
- működési ellenőrzési pontok,
- hozzáférési ellenőrzési pontok,
- megszakítási ellenőrzési pontok.

A táblarendszerben az Intézményt érintő belső szabályzatokra, SZMSZ-re való hivatkozást, speciális jogszabályokat fontos feljegyezni, e mellett az Áht-ra és az Ámr-re, Áhsz-re is szükséges hivatkozni kell. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának feladatát támogatják az Intézmény rendelkezésére álló belső szabályzatok, dokumentációk, egyéb információk, a lezárt ellenőrzésekkel kapcsolatos jelentésekben tett megállapítások, javaslatok, illetve az elkészített intézkedési tervek.

A táblarendszer fejléce amelyet valamennyi esemény leírásánál egységesen kell használni:

- főfolyamat megnevezése/vonatkozó jogszabály
- részfolyamat megnevezése,
- munkafolyamat lépései,
- input (adat, dokumentum),
- végrehajtó (munkakör, szervezeti egység),
- output (adat, dokumentum)
- kötelezettségvállaló / utalányozó,
- ellenőrzést végző (munkakör, szervezeti egység),
- a kontroll leírása (típusa, szempontjai),
- határidő
- jóváhagyó (munkakör, szervezeti egység)

Nem minden esemény, folyamat esetében értelmezhető a fejléc valamennyi rovata, ezért adott folyamat esetében a folyamatra vonatkozó rovatokat kell kitölteni, a nem jellemző rovat üresen marad.

Az Intézmény ellenőrzési nyomvonal rendszere:

Az Intézmény feladatainak ellenőrzési nyomvonala táblarendszerben, és folyamatábrán keresztül kerül bemutatásra. (6. sz. melléklet szerinti minta)

A gazdasági feladatok tevékenység-csoportjainak kialakításánál az alábbi tagolást kell alkalmazni:

- költségvetés tervezése, előirányzatok kezelése,
- finanszírozás, pénzkezelés,
- humánerőforrás, személyi juttatások,
- szolgáltatások igénybevétele,
- vagyongazdálkodás,
- intézményi beszámolás,
- számviteli nyilvántartás, adatszolgáltatás

II.A SZABÁLYTALANSÁGOK KEZELÉSE ELJÁRÁSRENDJÉNEK SZABÁLYAI

A szabályozás célja és hatálya:

A szabálytalanságokkal kapcsolatos intézkedések általános célja:

- a. járuljon hozzá a különböző jogszabályokban és szabályzatokban meghatározott előírások megsértésének, szabálytalanságok kialakulásának megelőzéséhez, megakadályozásához,
- b. keretet biztosítson a szabályok megsértése esetén a megfelelő állapot helyreállításához,
- c. lehetőséget teremtsen a hibák, hiányosságok, tévedések korrigálására,
- d. lehetővé tegye a felelősség megállapítását,
- e. az intézkedések foganatosítása megtörténjen.

A szabálytalanság fogalma:

A fogalomkör széles, a korrigálható mulasztások, vagy hiányosságok illetve a büntető, szabálysértési, vagy kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények egyaránt beletartoznak.

A szabálytalanság valamely létező szabálytól (törvény, rendelet, utasítás, szabályzat, kezelési útmutató) való eltérést jelent, amely az intézményi feladatellátás bármely folyamatában, valamennyi tevékenységében és az egyéves műveletekben fordulhat elő, a következményeit, illetve az elkövetés módját tekintve lehet súlyos, kevésbé súlyos, illetve elhanyagolható.

A szabálytalanságok kezelése az Intézményvezető feladata, amely feladatot az SZMSZ-ben meghatározandó munkaköri, hatásköri, felelősségi és elszámoltathatósági rendnek megfelelően átruházhat.

A szabálytalanság alapesetei lehetnek:

- szándékosan okozott szabálytalanságok, nevezetesen – félrevezetés – csalás, sikkasztás, megvesztegetés, szándékosan okozott szabálytalan kifizetés, egyéb szándékos eltérések a szabályozás rendjéről,
- nem szándékosan okozott szabálytalanságok esetei: figyelmetlenségből származó, hanyag magatartásból következő, helytelenül vezetett nyilvántartásból, egyéb nem szándékos eltérésből származó szabálytalanságok.

A szabálytalanságok megelőzése:

A szabályozottság biztosítása, valamint a szabálytalanságok megakadályozása – hatáskörének megfelelően – az Intézmény vezetőjének a felelőssége.

Az Intézmény vezetője és a szervezeti egységek kötelezettsége az Intézmény infrastruktúrájában meghatározott egységek vezetői hatáskörének, felelősségének és beszámoltathatóságának szabályozásán keresztül valósul meg.

A szabálytalanságok megelőzése érdekében az Intézmény munkavállalóinak konkrét feladatát, hatáskörét, felelősségét, beszámoltathatóságát az alkalmazottak munkaköri leírásaiban kell szabályozni. A munkaköri leírásban rögzíteni kell azokat a szabályzatokat, amelyek a dolgozó munkavégzését szabályozzák.

Az Intézmény alkalmazottainak munkaviszonyából származó kötelezettségeket a hatályos jogszabályok, valamint az Intézmény szabályzataiban foglaltaknak megfelelően kell teljesíteni. A szabálytalanságok megelőzése érdekében az alkalmazottaknak tevékenységük során alkalmazandó szabályzatokat és azok változását folyamatosan meg kell ismerniük.

A szabálytalanságok észlelése:

A szabálytalanságok észlelése elsősorban a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés (FEUVE) rendszerében történik, illetve az ellenőrzési nyomvonalak mentén, a munkavállaló és munkáltató részéről egyaránt.

Amennyiben a szabálytalanságot az Intézmény dolgozója észleli, köteles értesíteni a szervezeti egység vezetőjét.

Amennyiben a szervezeti egység vezetője az adott ügyben érintett, az alkalmazottnak a felettesét kell értesíteni.

A jelentést tevő személlyel szemben nem alkalmazható semmiféle hátrányos elbánás, jelentéséért felelősségre nem vonható.

Az észlelt szabálytalanság bejelentése történhet szóban, vagy írásban.

Ha a megfelelően értesített vezető megalapozottnak találja a szabálytalanságot, erről értesíti – hatáskörének megfelelően – a fenntartót is.

A hatáskör gyakorlójának kötelessége gondoskodni a megfelelő intézkedések meghozataláról, illetve indokolt esetben a szükséges eljárások megindításáról.

Amennyiben a belső ellenőrzés ellenőrzési tevékenysége során szabálytalanságot tapasztal, a Belső ellenőrzési kézikönyvben foglaltaknak megfelelően kell eljárni. A belső ellenőrzés megállapításai alapján az érintett szervezeti egység vezetőjének intézkedési tervet kell kidolgoznia és az intézkedési tervet végre kell hajtania.

Ha a szabálytalanságot külső ellenőrző szerv észleli, erre vonatkozó megállapításait ellenőrzési jelentésbe foglalja.

- A büntető, szabálysértési, kártérítési illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás, vagy hiányosság esetén az ellenőrző szerv saját működésének rendje alapján jár el.
- A szabálytalanságokra vonatkozó megállapítások alapján az Intézménynek intézkedési tervet kell kidolgoznia.

A szabálytalanságok kezelésével kapcsolatos intézkedések, eljárások:

A szükséges intézkedések végrehajtásáért – hatáskörének megfelelően – az Intézmény vezetője, vagy az átruházott hatáskört gyakorló a felelős.

A szükséges intézkedések meghozatala büntető-, vagy szabálysértési ügyekben az arra illetékes szervek értesítését is jelenti annak érdekében, hogy megalapozottság esetén az illetékes szerv a megfelelő eljárásokat megindítsa.

A tevékenységekben feltárt szabálytalanságok esetén – hatáskörének megfelelően – az Intézmény vezetője vizsgálatot rendelhet el a tényállás tisztázására.

A vizsgálatban való részvételre munkatársakat, indokolt esetben külső szakértőt is felkérhet a munkajogi szabályok tiszteletben tartásával.

A vizsgálat eredménye lehet további vizsgálat elrendelése is. Erre akkor kerül sor, ha a szabálytalanság megállapításait követően a felelősség eldöntéséhez, illetve hasonló esetek megelőzése érdekében szükséges intézkedések meghatározásához nem elég a rendelkezésre álló információ.

A szabálytalansággal kapcsolatos eljárás nyomon követése:

Hatáskörének megfelelően az Intézményvezető, illetve az átruházott hatáskört gyakorló személy feladata a szabálytalansággal kapcsolatos intézkedés nyomon követése során:

- az elrendelt vizsgálatok, meghozott döntések, illetve a megindított eljárások lefolytatásának nyomon követése,
- a vizsgálatok során elrendelt intézkedések végrehajtásának figyelemmel kísérése,

- a feltárt szabálytalanság típusa alapján a további szabálytalanság-lehetőségek feltárása,
- a hasonló esetek megelőzésére intézkedések megtétele, szabályzatok módosítása.

A szabálytalansággal kapcsolatos eljárásról információt kell szolgáltatni a belső ellenőrzési vezető számára, elősegítve a folyamatban levő ellenőrzéseit, illetve lehetővé téve számára az ellenőrzési környezetre és a vezetési folyamatokat érintő eseményekre történő nagyobb rálátást. (a belső ellenőrzés által alkalmazott kockázatelemzési modellt a 8. sz. melléklet szemlélteti)

A szabálytalansággal kapcsolatos intézkedés nyilvántartása:

Hatáskörének megfelelően az Intézményvezető, illetve az átruházott hatásköröket gyakorló vezető feladata a szabálytalansággal kapcsolatos intézkedés során, hogy:

- gondoskodik a szabálytalanságokkal kapcsolatban keletkezett iratok nyilvántartásának naprakész és gondos kezeléséről,
- rendelje el a kapcsolódó írásos dokumentumok elkülönített nyilvántartásban történő iktatását,
- nyilvántartást vezet a megtett intézkedésekről és az ahhoz kapcsolódó határidőkről,
- a pályázati úton felhasználásra kerülő források, költségvetési előirányzatok tekintetében vegye figyelembe az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről szóló 272/2014. (XI.5.) Kormányrendelet XXI. Szabálytalanságkezelés című fejezetében meghatározottakat.

Az Intézmény vezetője éves ellenőrzési jelentést készít, melyben számot ad:

- a belső ellenőrzés által tett ajánlások, megállapítások és javaslatok hasznosításáról, hasznosulásának tapasztalatairól,
- az intézkedési tervek megvalósításáról,
- az ellenőrzési tevékenység fejlesztésére vonatkozó javaslatokról

Az eljárásrenddel kapcsolatos gyakorlati megvalósítási formák:

Hatáskörének megfelelően az Intézmény vezetője a szabálytalanságok kezeléséről szóló eljárásrend kiadmányozása mellett egyes esetekben a szabálytalanságok kezeléséhez más gyakorlati megvalósítási formát is választhat.

Hatáskörének megfelelően az Intézmény vezetője dönthet úgy, hogy szükség esetén:

- szakértői csoport értékelje az Intézmény működése során előforduló szabálytalanságokat, és a szakértői csoport tegyen javaslatot a szabálytalanságokkal kapcsolatos intézkedésekre. Ez esetben a csoport működését külön kell szabályozni.
- Súlyosabb esetekben vagy a kiemelt tevékenységi körökre vonatkozóan szabálytalansági felelőst jelölhet ki a szabálytalanságok észlelésére és a kapcsolódó intézkedések koordinálására. Ebben az esetben munkaköri leírásban kell szabályozni a feladatot és a jelentési kötelezettséget.

III. INFORMÁCIÓTÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER

Az információs és kommunikációs rendszerrel szemben támasztott követelmények:

Az Intézmény vezetője köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljuttatnak az Intézmény szervezeti egységeihez, illetve a munkatársakhoz.

- a. Az információs szabályozás magában foglalja az Intézményen belüli, illetve külső partnerekkel folytatott horizontális és vertikális kommunikáció alapvető szabályait.
- b. A szabályok terjedjenek ki az információátadás különböző formáinak meghatározására, az információ tartalmának hitelesítésére, a bizalmas információk kezelésének módjára.
- c. Biztosítani kell, hogy az Intézmény alkalmazottai a munkájuk végzéséhez szükséges információkhoz – a munkavégzés szakmai követelményekről – a munkakörre közvetve ható jogszabályi előírásokhoz is maradéktalanul és időben hozzáférjenek.
- d. Olyan vezetői információs rendszert szükséges működtetni, amely rendelkezésre tudja bocsátani mindazon információkat, illetve jelentéseket, amelyek az egyes vezetői döntések meghozatalához elengedhetetlenek.
- e. Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak és pontosak legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.

Az információs és kommunikációs rendszerrel szemben támasztott követelményeket az Intézmény belső szabályzatai tartalmazzák.

IV. NYOMONKÖVETÉSI RENDSZER

A célok megvalósításának nyomon követése:

Hatáskörének megfelelően az Intézmény vezetője köteles kialakítani az Intézmény tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert, mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll.

A függetlenül működő belső ellenőrzés részletes feladatait a Hivatal Belső ellenőrzési kézikönyve tartalmazza.

Az Intézmény vezetőjének monitoring stratégiája kidolgozásáról dönthet, amely tartalmazza az Intézmény célkitűzései megvalósításának folyamatos figyelemmel kísérését, tematikus értékelését, a feladatellátás módszereit és felelőseit.

A vezetői információs rendszerben meg kell határozni a folyamatok eredményeit kifejező indikátorokat és biztosítani kell az egyes indikátorok rendszeres monitoringját, értékelését, felülvizsgálatát.

A Hivatal Jegyzője – a belső kontroll koordinátoron keresztül – felelős az Intézmény belső kontrollrendszerének legalább évenkénti felülvizsgálataért és értékeléséért. Az alkalmazott kockázat elemzési modellt a 9. sz. melléklet szemlélteti.

Az Intézmény vezetője gondoskodni köteles a belső kontrollrendszert érintő, a belső ellenőrzés, illetve egyéb belső-, vagy külső vizsgálat által feltárt hibák kijavításáról, a szükséges intézkedések megtételéről.

Az ellenőrzési nyomvonalak időközi felülvizsgálata, módosítása, jóváhagyása az Intézmény vezetőjének a hatáskörébe tartozik.

ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK:

Ez a szabályzat 2022. január 1-jétől lép hatályba. Rendelkezéseit a hatályba lépését követően bekövetkezett események, vagy változások kezelése során kell alkalmazni.

A szabályzatot az Intézmény valamennyi alkalmazottja részére rendelkezésre kell bocsátani.

1. sz. melléklet

Kockázati csoportok, lehetséges kockázatok

kockázati csoportok	lehetséges kockázatok
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel. A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	A jogi szabályozási, gazdasági, környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. A feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok nem, vagy csak hiányosan, illetve nem időben készülnek el. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok bonyolultak. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi, belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve. A szabályozás és a gyakorlat eltér. Eltérően értelmezik, alkalmazzák a jogszabályokat. Lassú a szabályozás változásáról szóló információ gyakorlatba történő átültetése. A szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, azok változásáról.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	Nincs biztosítva az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció. A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek. A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, alulról felfelé történő kommunikáció.
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	A tervezéshez, valamint a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. A partnerszervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható és nem megalapozott. A partnerszervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.
A partnerszervezetek változásából eredő kockázatok	A partnerszervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai, adminisztratív feladatok ellátását. A partnerszervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, amely negatív következményekkel jár a szakmai, adminisztratív munkavégzésben.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	A stratégiai és rövid távú feladattervek, valamint a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, az elvárásokkal és célkitűzésekkel, a tervek nem számolnak a végrehajtást akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékot. A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezéskor nem veszik figyelembe. A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során. A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás-szükséglete nincs biztosítva, vagy az nem a megfelelő minőségű. A források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában. A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan). A kötelezettségvállalás nem valósul meg.
Az irányítási és belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok	A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal. A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során. A tervezést, működést, beszámolást befolyásoló döntések nem születtek meg. A belső kontrollrendszer egyes elemei hiányoznak a szervezetben, vagy nem megfelelően működnek. A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe. A jelentéstételi határidőket elmulasztják. Kevés a munkatársak szakmai tapasztalata. Szabálytalanság-kezelés eljárásrendje nem megfelelő, vagy nincs. A formális kontrollok lassítják a folyamatot. Korrupciós kockázatok a közbeszerzésben.
A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás. A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő képességgel, tapasztalattal. Új munkatársak felvétele korlátozott, betanításukra

	<p>nincs elegendő idő és kapacitás. A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal. A munkatársak feladat-és felelősségi köre nem kellően részletezett, nincs megfelelően meghatározva, elhatárolva, kommunikálva. A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő megfelelő időben történő rendelkezésre állása. A szervezet motivációs és bérpolitikája nem megfelelő, nem illeszkedik az aktuális szervezeti célokhoz. A szervezetben nincs kialakult képzési rendszer, diszkriminatív (bizonyos szervezeti egységek, munkavállalók vehetnek részt képzésben) Magas a fluktuáció. A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak rendelkezésre. Az összeférhetlenségi követelmények nem biztosítottak.</p>
<p>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</p>	<p>A szervezetben nem megfelelő a közbeszerzés folyamata. A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított. A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírások betartásra nem kerülnek. Az egyes szakmai, adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. A szervezet nem rendelkezik megfelelő kontrollring, valamint teljesítményértékelési rendszerrel. A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</p>
<p>A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</p>	<p>A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel, beszámolási rendszere nem megbízható, nem tesz időben eleget beszámolási kötelezettségének. Nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogszabályi előírások változásait.</p>
<p>A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</p>	<p>A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal. A vagyonnal való gazdálkodás, az állagmegóvás nem biztosított. Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül.</p>
<p>Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</p>	<p>A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási szabályozással. Az irattározás fizikai biztonsági követelményeit nem biztosították. A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, a hozzáférési korlátok nem működnek.</p>
<p>Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</p>	<p>A szervezet nem rendelkezik informatikai, valamint biztonsági és katasztrófa tervvel. A szakmai, adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem állt rendelkezésre informatikai alkalmazás, elavult informatikai rendszerek. Az archiválás nem biztosított. Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel. A szervezet adatkezelése, adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak. GDPR-ben foglaltak nem érvényesülnek.</p>

2. sz. melléklet
A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

sorszám	kockázatok	bekövetkezés valószínűsége	felmerülő kár mértéke	kockázat kezelésére javasolt intézkedés	felelős munkatárs neve

3.sz. melléklet

FELADATMEGOSZTÁS AZ INTÉZMÉNYEN BELÜL – FELELŐSSÉG RENDJE A KONTROLLKÖRNYEZET KIALAKÍTÁSÁBAN

kontrollkörnyezet	Intézményvezető	a szervezeti egységek vezetője	munkatársak	belső kontroll koordinátor	integritás tanácsadó	ellenőrzési feladatot ellátó
a vezetés filozófiája és stílusa	megfelelő vezetési stílus kialakítása, példamutatás, következetesség, eredmények elismerése, a nem teljesítés szankcionálása, szervezeti kultúra kialakítása	megfelelő vezetési stílus kialakítása, példamutatás, következetesség, eredmények elismerése, a nem teljesítés szankcionálása, szervezeti kultúra kialakítása	azonosulás a szervezeti kultúrával	visszajelzések a vezetés számára, javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan	visszajelzések a vezetés számára, javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan a szervezeti és az egyéni integritás elősegítése érdekében	vonatkozik rá is a felelősség és feladatellátás Általános feladata: bizonyosság nyújtása és tanácsadás a belső kontrollrendszer kialakításának és működtetésének megfelelőségéről, javaslatok megfogalmazása a belső kontrollrendszer fejlesztésére vonatkozóan
a célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés	stratégia szintű célok meghatározása, a célkitűzések ismertetése, motiválás, elszámoltathatóság megteremtése	operatív célok meghatározása, célok lebontása a munkatársak részére, célok ismertetése, teljesítményértékelés	célkitűzések megismerése, elfogadása és végrehajtása	a meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során	a meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során	
integritás és etikai értékek	Integritásirányítási rendszer kialakítása és működtetése, etikai kódex kialakítása, etikai elvárások ismertetése, az etikai kódex betartása és betarttatása, az etikai kódex megsértésének jelzése, személyes integritás fejlesztése	Közreműködés az etikai kódex kialakításában, az etikai kódex megismerése és betarttatása, az etikai kódex megsértésének jelzése, személyes integritás fejlesztése	Közreműködés és az etikai kódex kialakításában, az etikai kódex megismerése és betarttatása, az etikai kódex megsértésének jelzése, személyes integritás fejlesztése	együttműködés és az integritás tanácsadóval	vezetők és munkatársak támogatása az integritásirányítási rendszer kialakításában és működtetésében, tanácsadás, munkatársak tájékoztatása, integritás képzés szervezése, integritási intézkedési tervek és beszámolók előkészítése, munkacsoport működtetése	
elkötelezettség a szakértelem mellett	hatékony humánpolitika kialakítása, humán erőforrások szükséglet meghatározása és biztosítása, munkakörök kialakítása, az	közreműködés a munkakörök kialakításában és a munkakörökhez rendelt szakmai követelmények meghatározásá	önképzés, egyéni képzési célok elérése	általános rálátás a humánpolitikai folyamatokra	új belépők tájékoztatása az integritásirányítási rendszerről	

	egyres munkakörök betöltéséhez szükséges szakértelem és kompetenciák meghatározása, gondoskodás a munkatársak folyamatos képzéséről	ban			
a tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra	átlátható szervezeti struktúra kialakítása, folyamatszervezési élet érvényesítése, az információáramlását elősegítő szervezeti struktúra kialakítása	közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok azok fejlesztésére	közreműködés és a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tételének azok fejlesztésére	közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok azok fejlesztésére	a szervezeti struktúra átfogó ismerete
belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi és feladatkörök meghatározása	a jogszabályban előírt belső szabályzatok kiadása, azok rendszeres felülvizsgálatának és frissítésének biztosítása, a belső szabályzatok ismertetésének biztosítása, a felelősségi és feladatkörök meghatározása	ügyrendek, munkakör leírások elkészítése a munkatársak részére, jogszabályban előírt belső szabályzatok előkészítése, belső szabályzatok ismertetése a munkatársaknak	a szervezetben betöltött szerepének felelősségi és feladatkörének megértése, belső szabályzatok ismerete	koordináció, javaslatok a fejlesztésre, kockázatkezelési szabályzat előkészítése	integritást sértő események kezelésére szabályozó eljárásrend előkészítése
hatékony szervezet irányítás kialakítása	folyamatok kialakítása és működtetése, folyamatok azonosítása, folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése, rendszeres felülvizsgálata és frissítése, munkacsoport felállítása a folyamatok feltérképezésére, a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésére, az egyes folyamatokban	folyamatgazdaként az adott folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítése, karbantartása, minden vezető részt vesz az adott folyamatok alakításában, amelyben a szervezeti egysége részt vesz, a folyamatok rendszeres értékelése, javaslattétel a folyamatok fejlesztésére	közreműködés és a folyamatleírások ellenőrzési nyomvonalának elkészítésében, javaslattétel a folyamatok fejlesztésére	közreműködés a folyamatok feltérképezésének koordinációjában, javaslattétel a folyamatok fejlesztésére	folyamatok feltérképezésének koordinációja, munkacsoport kialakítása

	résztevő szervezeti egységek és a folyamatgazdák kijelölése, folyamatok rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése					
kockázati tűréshatár meghatározása	kockázati tűréshatár meghatározása és folyamatos nyomonkövetése	delegált tűréshatárok kezelése, vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját	vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelyek kezelése meghaladja a kompetenciáját	kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése, szükség esetén javaslattétel azok módosítására	kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérés, szükség esetén javaslattétel azok módosítására	

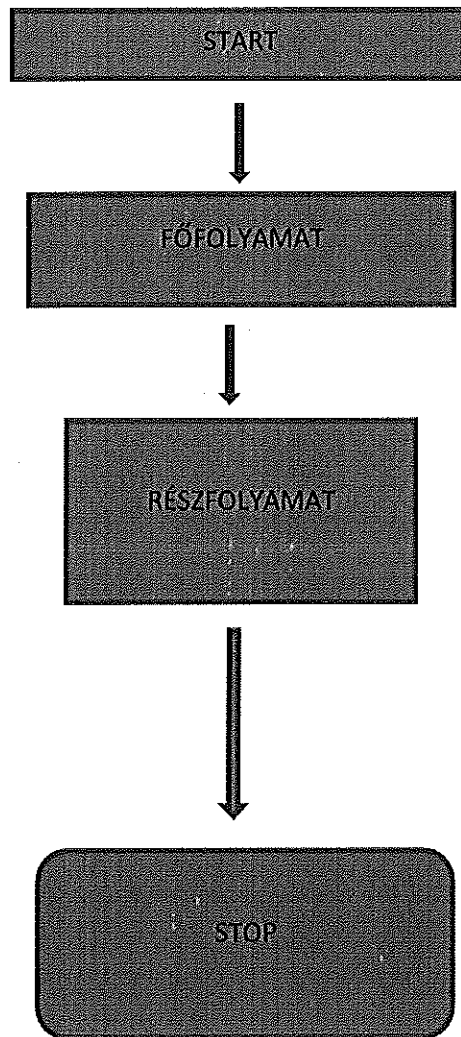
4. sz. melléklet

FOLYAMATTÉRKÉP TARTALMI KÖVETELÉMÉNYEI

részfolyamat megnevezése	szervezeti célkitűzés	kockázati tényezők (típusok)	első szintű kontrollok	második szintű kontrollok	belső ellenőrzés		külső ellenőrzés	
			szükséges-e további intézkedés (I/N) Ha igen milyen?	szükséges-e további intézkedés (I/N) Ha igen milyen?	legutóbbi vizsgálat mikor volt?	milyen megállapítást tett?	legutóbbi vizsgálat mikor volt?	milyen megállapítást tett?

5. sz. melléklet

FOLYAMATÁBRA LEHETSÉGES FORMÁJA



6. sz. melléklet

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

főfolyamat	részfolyamat	munkafolyamat lépései	input(adat, dokumentum)	végrehajtó (munkakör, szervezet i egység)	output (adat, dokumentum)	ellenőrzést végző (munkakör, szervezet i egység)	kontroll leírása (típusa, szempontja)	határidő	jóváhagyó (munkakör, szervezet i egység)

7. sz. melléklet

**FELADATMEGOSZTÁS AZ INTÉZMÉNYEN BELÜL – A FELELŐSSÉG RENDJE
KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁBAN ÉS MŰKÖDTETÉSÉBEN**

integrált kockázatezelés	Intézményvezető	folyamatgazdák (szervezeti egységek vezetői)	munkatársak (kockázatefeltáró teamek)	kockázatezelési munkacsoport	az integrált kockázatezelési koordinálására szervezeti felelős (integritástanácsadó/belső koordinátor)	ellenőrzés	
kockázatezelési rendszer kialakítása és működtetése	kockázatezelési szabályzat kiadása, kockázatezelési bizottság/munkacsoport felállítása	kockázatezelési szabályzat véleményezése	kockázatezelési szabályzat véleményezése	kockázatezelési szabályzat előkészítése, kockázati univerzum meghatározása	a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Ha a költségvetési szerv integritástanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritástanácsadó látja el.	kockázatezelési bizottság/munkacsoport koordinálása	bizonyosságot nyújtó tevékenysége keretében értékeli a szervezet kockázatezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére, tanácsadó tevékenysége keretében – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését, a belső ellenőrzés folyamatgazdjaként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok
kockázatok azonosítása	közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában	felelős a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában	közreműködik a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában	az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése, integrált kockázatezelési táblák készítése	rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Ha a költségvetési szerv integritástanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritástanácsadó látja el.	a kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása	kockázatok elemzését, a belső ellenőrzés folyamatgazdjaként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok
kockázatok értékelése	jóváhagyás	a kockázati kritérium mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatok, a kockázatok értékelésével meghatározza a	közreműködik a kockázatok értékelésében	kockázati kritérium mátrix kialakítása, kockázatok értékelésének összegzése, kockázati térkép elkészítése	at, akkor az integrált kockázatezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritástanácsadó látja el.	kockázatezelési bizottság/munkacsoport koordinálása	kockázatok elemzését, a belső ellenőrzés folyamatgazdjaként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok

		folyamat kockázato sságát				csökkentésér e vonatkozó intézkedése ket
integrált kockázatk ezelési intézkedé si terv készítése	kockázati tűréshatár meghatározás a, jóváhagyás, munkatársak tájékoztatásán ak biztosítása az azonosított kockázatokról	javaslatot tesz a kockázato k csökkenté sére vonatkoz ó stratégiár a és a szükséges intézkedé sek megtételé re	megismer i a szervezet azonosítot t kockázata it és közreműk ödik a kockázato k csökkenté sére kialakított válaszlép ések végrehajt ásába	integrált kockázatk ezelési intézkedé si terv előkészíté se		kockázatkezel ési munkacsoport koordinálása
az integrált kockázatk ezelési intézkedé si terv nyomon követése	éves beszámoló elkészítése	beszámol az integrált kockázatk ezelési intézkedé si terv végrehajt ásáról	visszacsat olást ad a bevezetett intézkedé sek hatásossá gáról	az integrált kockázatk ezelési intézkedé si terv nyomon követésér ől szóló beszámol ó		kockázatkezel ési munkacsoport koordinálása

8. sz. melléklet

ALKALMAZOTT KOCKÁZATELEMZÉSI MODELL

A kockázatelemzés célja megállapítani az egyes rendszerek kockázatának mértékét, feladata pedig meghatározni az ellenőrzések gyakoriságát. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban (például évente) kell ellenőrizni. Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.). Az egyes rendszerek kockázatelemzését a kockázati tényezők, és azok súlya alapján kell elvégezni. Az alkalmazott modellben 12 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással van a rendszer működésére. Minden egyes tényezőre vonatkozóan értékelést kell végezni, és meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

1. Belső kontrollok értékelése

- 1) Megfelelő és eredményes
 - 2) Közepes, néhány hiányossággal, nem megfelelően megvalósított
 - 3) Gyenge
- Súly: 5

2. Változás/ Átszervezés

- 1) Stabil rendszer, kis változások
 - 2) Kis változások, de nem rendszeresek vagy jelentősek
 - 3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások
- Súly: 4

3. A rendszer komplexitása

- 1) Nem komplex
 - 2) Közepesen komplex
 - 3) Nagyon komplex
- Súly: 4

4. Kölcsönhatás más rendszerekkel

- 1) Alacsony mértékű, nem befolyásol más rendszereket
 - 2) Közepes mértékű
 - 3) Nagymértékű, a rendszer közvetlen kapcsolatban áll más, fontos rendszerekkel
- Súly: 3

5. Bevétel/Költségszint

- 1) Alacsony
 - 2) Közepes
 - 3) Magas
- Súly: 6

6. Külső szervezetek, illetve partnerek által gyakorolt befolyás

- 1) Alacsony
 - 2) Közepes
 - 3) Magas
- Súly: 2

7. Előző ellenőrzés óta eltelt idő

- 1) 1 évnél kevesebb
 - 2) 1-2 év
 - 3) 2-4 év
 - 4) 4-5 év
 - 5) 5 évnél több
- Súly: 2

8. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően

- 1) Alacsony szintű
 - 2) Közepes szintű
 - 3) Magas szintű
- Súly: 3

9. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- 1) Kicsi
 - 2) Közepes
 - 3) Nagy
- Súly: 4

10. Szabályozottság és szabályosság

- 1) Kicsi
 - 2) Közepes
 - 3) Jelentős
- Súly: 3

11. Munkatársak tapasztalata és képzettsége

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
 - 2) Közepesen tapasztalt és képzett
 - 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya
- Súly: 3

12. Erőforrások rendelkezésre állása

- 1) Alacsony
 - 2) Közepes
 - 3) Magas
- Súly: 4

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sz.	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalma-zott Súly	Ponthatár
1.	Belső kontrollok értékelése	1 – 3	5	5 – 15
2.	Változás/átszervezés	1 – 3	4	4 - 12
3.	A rendszer komplexitása	1 – 3	4	4 - 12
4.	Kölcsönhatás más rendszerekkel	1 – 3	3	3 - 9
5.	Bevételszintek/költségszintek	1 – 3	6	6 - 18
6.	Külső szervezetek/partnerek által gyakorolt befolyás	1 - 3	2	2 - 6
7.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	1 – 5	2	2 - 10
8.	Vezetőség aggályai	1 – 3	3	3 – 9
9.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 – 12
10.	Szabályozottság és szabályosság	1 – 3	3	3 – 9
11.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1 - 3	3	3 - 9
12.	Erőforrások rendelkezésre állása	1 – 3	4	4 - 12

MINIMÁLIS PONTSZÁM: 43

MAXIMÁLIS PONTSZÁM: 133

A kockázatok mértékének meghatározása:

A kockázati szempontok mérése

Minden egyes kockázati szemponthoz 1-től 5-ig terjedő kockázati mérőszámot rendel a súlyosságnak megfelelően („1” a legalacsonyabb, „5” a legsúlyosabb). Ez a kockázat mérési eljárás a belső ellenőr szakmai értékítéletén alapul, amelyet az értékelése időpontjában a rendelkezésére álló információk, valamint a szakértelme és szakmai gyakorlati ismeretei alapján végez el.

Bizonyos kockázati szempontokat nagyobb súllyal kell számításba venni az összesített kockázati érték kiszámításánál, mint más szempontokat.

A belső ellenőrnek minden egyes esetben a saját szakmai döntésének megfelelően kell a súlyozási értékeket megállapítania.

A belső ellenőrnek a tapasztalatai és szakmai megítélése alapján értékelni kell az egyes kockázati tényezők adott rendszerre gyakorolt hatását.

A belső ellenőrzési vezetőnek ellenőriznie és értékelnie kell az eredményeket, és ebbe javasolt bevonnia a szervezeti egységek vezetőit, akik a vonatkozó rendszerekért/folyamatokért felelnek. E szakasz végére minden rendszer kockázati tényezőjének mértékét – magas, közepes, alacsony – meg kell állapítani.

A belső ellenőrzés vezetője által alkalmazott gyakoriság:

Magas prioritású rendszerek	évente ellenőrizendő
Közepes prioritású rendszerek	kétévente ellenőrizendő
Alacsony prioritású rendszerek	négyévente ellenőrizendő

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai és az éves ellenőrzési terv elkészítéséhez, ami a ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásokat veszi figyelembe.

MEGISMERÉSI NYILATKOZAT

Az Integrált kockázatkezelés eljárásrendjét megismertem, munkavégzésem során az abban foglaltakat betartom:

név	munkakör	dátum	aláírás
LIPTAIKOVICS KÖRÖS ZSÓFIA	a főigazgató elnöke	2022. 01. 03.	LiptaiKovics Körös Zsófia
KARAI NÓRA	működési elnöke	2022. 01. 03.	Karai Nóra
VAD ISTVÁN	kezelési elnöke	2022. 01. 03.	Vad István
SZÜCS EVA ANNA	gazdasági elnöke	2022. 01. 03.	Szűcs Eva Anna
TAUR SANDOR	penztáros	2022. 01. 03.	Taur Sandor
DARAI ETELYA	gazdasági elnöke	2022. 01. 03.	Darai Etele
BALÁZS ATTILA	szakkés	2022. 01. 03.	Balázs Attila
DARAI ERIKA	SZAKKÉS	2022. 01. 03.	Darai Erika
UNGÁR ANNYI	KOMHA, Kiszegítő	2022. 01. 03.	Ungár Annyi
HARACS GABRIELLA JOSINE	Stenográfus	2022. 01. 03.	Haracs Gabriella
Ber Veronika	Könyvtári Kiszegítő	2022. 01. 03.	Ber Veronika
SZABÓ ERIKA	komputer kezelő	2022. 01. 03.	Szabó Erika
LAGAROS Tímea	Könyvtári Kiszegítő	2022. 01. 03.	Lagaros Tímea
Gósszi János	komputer kezelő	2022. 01. 03.	Gósszi János
Makolabé Zoltán	komputer kezelő	2022. 01. 03.	Makolabé Zoltán
NAGYÉ BARBARA	Szakács	2022. 01. 03.	Nagyé Barbara
PUSZTAI MIHALYNE	Könyvtári Kiszegítő	2022. 01. 03.	Pusztai Mihályne
ISZTÁNY ÉVA	SZAKKÉS	2022. 01. 03.	Isztány Éva
Rábai Gyöngyi	komputer kezelő	2022. 01. 03.	Rábai Gyöngyi
Szabó József	komputer kezelő	2022. 01. 03.	Szabó József
Bauer Éva	Könyvtári Kiszegítő	2022. 01. 03.	Bauer Éva
Tóth Zoltán	Könyvtári Kiszegítő	2022. 01. 03.	Tóth Zoltán
Storcs Sándor	Stenográfus	2022. 01. 03.	Storcs Sándor
Béres Éva	Stenográfus	2022. 01. 03.	Béres Éva
Oláh Kitti	Szakács	2022. 01. 03.	Oláh Kitti
Tóth Zoltán	Stenográfus	2022. 01. 03.	Tóth Zoltán
KISS ERIKA	intéző ügyintéző	2022. 01. 03.	Kiss Erika
KESERŐ ERIKA	intéző ügyintéző	2022. 01. 03.	Keserő Erika
SEBŐ SANDOR	Élelmiszer-előadó	2022. 01. 03.	Sebő Sandor
SZILÁGYI SÁBINA	gazdasági vezető	2022. 01. 03.	Szilágyi Sábina
Ócsa János	Könyvtári Kiszegítő	2022. 01. 03.	Ócsa János
NAGY ANNYI	Stenográfus	2022. 01. 03.	Nagy Annyi
Szilágyi Attila	szakkés	2022. 01. 03.	Szilágyi Attila
ÓCSA ANNYI	Könyvtári Kiszegítő	2022. 01. 03.	Ócsa Annyi
ÓCSA ZOLTÁN	Könyvtári Kiszegítő	2022. 01. 03.	Ócsa Zoltán
Böröczi Tímea	Szakács	2022. 01. 03.	Böröczi Tímea
Molnár Szabolcs	Szakács	2022. 01. 03.	Molnár Szabolcs
KISS ANNYI	Könyvtári Kiszegítő	2022. 01. 03.	Kiss Annyi
TÓTH ERIKA	Élelmiszer-előadó	2022. 01. 03.	Tóth Erika

Az Integrált kockázatkezelés eljárásrendjét megismertem, munkavégzésem során az abban foglaltakat betartom:

név	munkakör	dátum	alíírás
KARAS ZOLTÁN	SZAKÁCS	2022.01.03.	<i>[Handwritten Signature]</i>
MÁGA OLIVER	SZAKÁCS	2022.01.03.	Mága O.
CSALA ILDIKÓ	Takarítónő	2022.01.03.	Bala Ilkó
MOGYORÓSI LÁSZLÓ	Karbantartó	2022.01.03.	Mogyorósi László
VODDÁN ATTILÁ	Logikai Kezelő	2022.01.03.	Voddán Attila

9. sz. melléklet

Kockázati térkép

Hatás	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
		Valószínűség			

Alacsony	
Közepes	
Magas	