



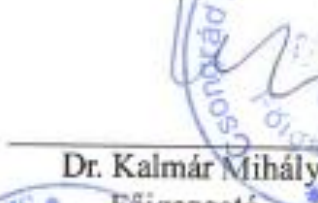
Csongrád Megyei Dr. Bugyi István Kórház
6600 Szentés, Sima Ferenc u. 44-58. Pf.: 60
Főigazgató: Dr. Kalmár Mihály
Telefon, fax: (63) 313-244 (Központ) (63) 313-972 (Fax)
e-mail: igazgatas@szentesi-korhaz.hu




Ü.i.:14/14-1/2020.

**AZ INTÉZMÉNYI BELSŐ KONTROLLRENDSZER MŰKÖDÉSÉNEK
SZABÁLYZATA,
A FOLYAMATBA ÉPÍTETT, ELŐZETES ÉS UTÓLAGOS
VEZETŐI ELLENŐRZÉS RENDJE
/FEUVE/**

Készítette:


Dr. Kalmár Mihály
Főigazgató

Szakmai ellenőrzést végezte:


Tripolszky Balázs gazdasági igazgató

Ellenőrizte:


Bendéné Berkó Ilona
Minőségirányítási felelős

Dátum	Kiadás/Módosítás
2006.10.10.	Szabályzat kiadása
2010.01.26.	MSZ EN ISO 9001:2009 szabványváltozás
2016. 06.30.	Módosítás
2017.03.31.	Módosítás
2019.09.01	Módosítás
2020.03.01.	Módosítás

Tartalomjegyzék

I. A belső kontrollrendszer fogalma	3
II. A kontrollkörnyezet.....	5
II/1. Célok és szervezeti felépítés	7
II/2. Belső szabályzatok	10
II/3. Feladat- és felelősség körök	17
II/4. A folyamatok meghatározása és dokumentálása	27
II/5. Humán erőforrás - gazdálkodás	37
II/6. Etikai értékek és integritás	52
III. Integrált kockázatkezelés	58
III/1. A kockázatok meghatározása és felmérése	59
III/2. A kockázatok elemzése	67
III/3. A kockázatok kezelése, integrált kockázatkezelés	72
III/4.) A kockázatkezelés évenkénti felülvizsgálata.....	82
IV. Kontrolltevékenységek	87
IV/1.) Kontrollstratégiák és módszerek.....	87
IV/2.) Feladatkörök szétválasztása	99
IV/3.) A feladatvégzés folytonossága	101
V. Információ és kommunikáció	103
V/1.) A kommunikáció alapvető szabályainak rögzítése.....	104
V/2.) Iktatási rendszer	112
V/3.) Korrupciós kockázatok bejelentésének, fogadásának és kivizsgálásának rendje	119
VI. Monitoring.....	129
VI/1.) A szervezeti célok megvalósításának monitoringja.....	130
VI/2.) A belső kontrollrendszer értékelése.....	134
VII. A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje	138
VII/1.) A szabályozás hatálya	138
VII/2) A szervezeti integritást sértő események kezelésével kapcsolatos eljárásrend általános célja	138
VII/3. A szervezeti integritást sértő esemény fogalma, jellemzői	138
VII/4.) A szervezeti integritást sértő események megelőzése	139
VII/5.) A szervezeti integritást sértő események kezelésének felelőse, feladatai	140
VII/6.) A szervezeti integritást sértő események észlelése	141
VII/7.) A szervezeti integritást sértő események észlelését követő intézkedések, eljárások	143
VII/8.) A jelentést tevő védelme	146
VII/9. A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos eljárás (intézkedés) nyomon követése	146
VII/10. A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos eljárás, intézkedés nyilvántartása	147
VIII.) Az intézmény ellenőrzési nyomvonal.....	148
VIII/1.) Az ellenőrzési nyomvonal fogalma, célja	148
VIII/2.) Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége.....	149
VIII/3.) Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának lépései.....	150
VIII/4.) Az ellenőrzési nyomvonal felépítése, tartalmi elemei	152
VIII/5.) Az ellenőrzési nyomvonalak nyomon követése, aktualizálása	154
VIII/6.) Intézményi ellenőrzési nyomvonalai	155
IX. Az intézményi integrált kockázatkezelés szabályozása	156
IX/1. A szabályozás hatálya	156
IX/2. A kockázatkezelés célja, tartalma	156
IX/3. Az integrált kockázatkezelési rendszer, a kockázat fogalma, kockázati csoportok.....	157
IX/4.) A kockázat kezelője.....	163
IX/5. Az integrált kockázatkezelési hatókör	163
IX/6. A végrehajtás szabályai	165
IX/7. Kockázatkezelési intézkedések.....	181
IX/8. Kockázatmenedzsment, az intézkedések nyomon követése.....	183
IX/9. Az intézményi folyamatok sorrendje	184
X. Záradék.....	184

I. A belső kontrollrendszer fogalma

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.) írja le a költségvetési intézmények vonatkozásában a belső kontrollrendszer fogalmát.

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelésére és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy az intézmény megvalósítsa a következő főbb célokat:

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtás végre;
- az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
- megvédjék a szervezet erőforrásait a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használattól.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet rögzíti, hogy a költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő:

- kontrollkörnyezet,
- kockázatkezelési rendszer,

- kontrolltevékenységek,

- információs és kommunikációs rendszer, és

- nyomon követési rendszer (monitoring)

kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

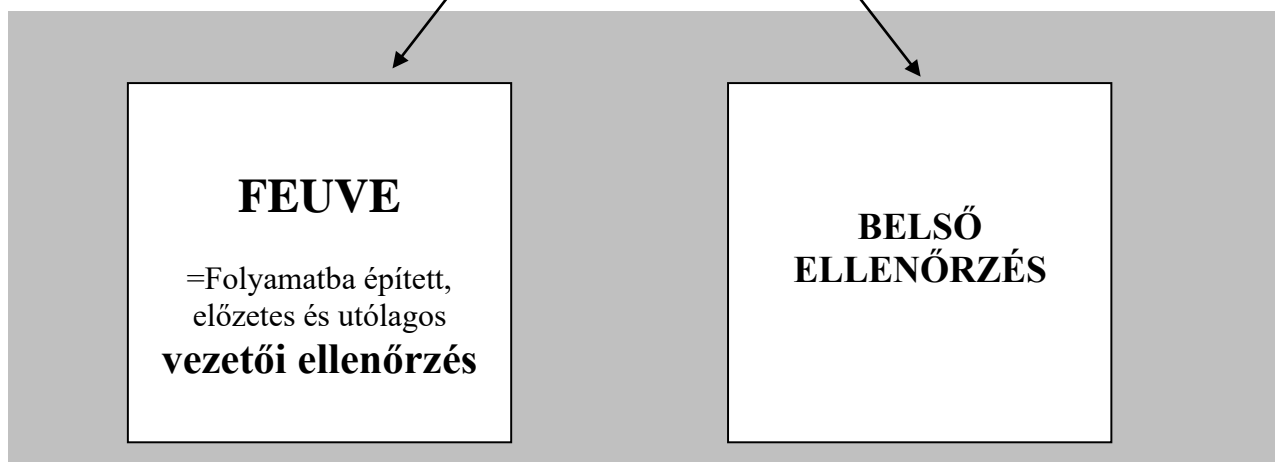
Az INTOSAI ellenőrzési standardjai szerint: Minden szervezet kötelessége, hogy erőforrásai védelme érdekében megfelelő kontrollrendszert alakítson ki. A szervezet kötelessége az is, hogy biztosítsa a kontrollok jelenlétét és megfelelő működését annak érdekében, hogy a szervezet megfeleljen a törvényben meghatározott feladatkörének és a reá vonatkozó szabályozásoknak, valamint, hogy a döntéshozatali folyamatban érvényesüljön a feddhetetlenség és a korrektség.

A közsférára vonatkozó belső kontrollstandardok alapján: A belső kontroll egy dinamikus, összetett folyamat, amely folyamatosan alkalmazkodik a szervezetet érő változásokhoz. A vezetésnek és a dolgozók minden szintjének részt kell vennie ebben a folyamatban, hogy a kockázatokat meghatározzák, és ésszerű biztosítékot nyújtsanak a szervezet küldetésének teljesítéséhez, és kitűzött céljai eléréséhez.

A belső kontrollrendszer lényege úgy fogalmazható meg, hogy az a szervezeten irányítás elválaszthatatlan eszközeként, magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson a

vezetésnek céljai eléréséhez, megelőzze, vagy feltárja és korigálja a célok elérését akadályozó eseményeket. A belső kontrollrendszer hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet a tevékenységét szabályos és hatékony módon folytassa, biztosítva a vezetés politikájának érvényesülését, a vagyon védelmét, a nyilvántartások teljességét és pontosságát, és mindezekről pontos, időbeni információkat nyújtson a vezetés számára.

A belső kontrollrendszer két alapvető része



A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést (FEUVE), különösen az alábbiak vonatkozásában:

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

Az Áht. 70. § (1) bekezdése értelmében a belső ellenőrzés kialakításáról, megfelelő működtetéséről és függetlenségének biztosításáról a főigazgató köteles gondoskodni, emellett köteles a belső ellenőrzés működéséhez szükséges forrásokat biztosítani.

Az intézményben működő belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó előírások külön szabályzatban, a Belső Ellenőrzési Szabályzatban kerültek rögzítésre.

A belső kontrollrendszer megfelelő kialakítása főigazgató feladatkörébe tartozik, annak létrehozása, működtetése nem delegálható a belső ellenőrzésre.

A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy:

- az intézmény valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
- az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatosan, és
- a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

Az intézmény belső kontrollrendszerét az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók megfelelő alkalmazásával kell kialakítani és működtetni.

A belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni az államháztartási külső ellenőrzést, kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és a belső ellenőrzési tevékenységet végzők által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

II. A kontrollkörnyezet

A főigazgató köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, melyben:

- világos a szervezeti struktúra,
- egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- átlátható a humánerőforrás-kezelés.

A kontrollkörnyezet létrehozásában az a vezetők szerepe és felelőssége, hogy pozitív kontrollkörnyezetet hozzanak létre:

1. következetes írásos szabályozásokkal,
2. világos, egyértelmű kommunikációval,
3. a feladatok, hatáskörök és jogkörök pontos meghatározásával,
 - a munkatársak folyamatos képzésével,
 - megfelelő erkölcsi légkör kialakításával,
 - az etikátlan magatartás kiszűrésével, szankcionálásával.

A **kontrollkörnyezet** meghatározza egy szervezet felső szintű vezetésének az egész szervezetre kiható stílusát, a vezetők és alkalmazottak belső kontrollokhoz való viszonyát. A kontrollkörnyezet a költségvetési szerv vezetőinek a szervezeti célok elérését segítő kontrollok kialakításával és működtetésével, korszerűsítésével kapcsolatos magatartását, a kontrollpontokról érkező információkra való reagálását jelenti.

Hatékonysága függ:

- a vezetői ellenőrzés módjától és technikájától,
- a szervezeti struktúrától,
- a feladatok és felelőségek elhatárolásának pontosságától,
- a jóváhagyási jogkörök kapcsolódásától,
- a helyreállító, megelőző, feltáró, ráirányító kontrolloktól.

A kontrollkörnyezet főbb összetevőinek tartalma – az etikai kódexben rögzített alapelvek (feddhetetlenség, függetlenség, titoktartás, szakértelem, összeférhetetlenség, együttműködés) által is megkövetelten, amelyek együttesen határozzák meg egy adott szervezetben dolgozóknak a vezetés céljaival való azonosulását, a gazdaságos, eredményes és hatékony munkavégzést –, a következők:

- **A vezetés filozófiája és stílusa:** a vezetésnek komolyan kell vennie a jogszabályi követelmények teljesítését, a belső kontrolloknak a pénzügyi és szakmai irányítás részeként történő kialakítását, működtetését, a döntések megfelelő kommunikálását, a személyre szóló feladatoknak a szervezet céljaival összhangban álló megfogalmazását, a vezetői pozíciók stabilitásának és egymás közötti összhangjának biztosítását, a szervezet kockázattűrő képességének tudatos meghatározását.
- **Az etikai értékek és a feddhetetlenség,** amit a vezetésnek az etikai kódexben is lefektetve meg kell követelnie a szervezet minden vezetőjétől és beosztott alkalmazottjától, fenntartva és demonstrálva a személyes és szakmai becsületességet (valamennyi munkatárstól az összeférhetetlenség kialakulásának megelőzését, a titoktartást, a lojalitást, a szakértelmet, az együttműködési készséget, a vezetőktől – az előzőeken túlmenően – a feddhetetlenséget).
- **A szervezeti felépítés,** ami tükrözi a szervezetben működő felhatalmazások és felelőségek (feladat- és hatáskörök) legfontosabb területeit. A szervezeti felépítést a feladatstruktúrától, a költségvetési főösszegetől, a létszámtól, a földrajzi (területi) tagoltságtól függően kell kialakítani, figyelemmel arra is, hogy a szervezet méretei által meghatározott bonyolultabb szervezeti felépítés, folyamatos változtatásokat generálva, a belső szabályzatok számának növekedését okozza, és azok pontosabb megfogalmazását igényli.
- **A szakmai hozzáértés (kompetenciák) biztosítása és folyamatos fenntartása, fejlesztése,** ami a jogok és kötelezettségek, a feladatok és felelőség meghatározását, megosztását jelenti, és amelyek ugyancsak összefüggnek a szervezet méretével, felépítésével. Rendkívül fontos, hogy a vezetés garantálja, hogy megfelelő helyre megfelelő szakmai összetételű létszámot, illetve a feladat ellátására alkalmas vezetőt biztosítsanak. A jogokat, kötelezettségeket, feladatokat, valamint a feladat ellátásért való felelőséget egyértelműen úgy alakítsák ki és rögzítsék a munkaköri leírásokban, amelynek alapján megoldható a szükséges helyes döntéshozatal és az elszámoltathatóság.
- **Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika),** amelynek során a vezetésnek gondoskodnia kell a dolgozók átgondolt kiválasztásáról, a célok teljesítésére való motiválásáról, a vezetés céljaival való azonosulásukról, a követelmények valamennyi munkatárssal való megismertetéséről és elfogadtatásáról. Gondoskodni kell a vezetés által kialakított erkölcsi és anyagi ösztönzők gyakorlati alkalmazásáról, a pozitív munkahelyi légkör kialakításáról, a vezetők és beosztottak jó kapcsolatrendszerének megteremtéséről, a dolgozók szakértelmének, képességeinek, készségeinek célirányos fejlesztéséről, szükség szerinti iskolai és szakmai képzéséről, továbbképzéséről.

II/1. Célok és szervezeti felépítés

A stratégiai és operatív célrendszer kialakítása

Az intézmény alapvető, a társadalmi igényekkel összhangban álló stratégiai céljait írásban (pl. Alapító okiratban) kell rögzíteni. A hosszú távú stratégiai célok teljesíthetősége egy olyan operatív célrendszer kialakítását és írásban való rögzítését követeli meg, amely a szükséges feltételeknek az intézmény vezetése általi megteremtése esetén, alkalmas a munkatársak megfelelő motiválására, a célokkal való azonosulásuk biztosítására, a hatékony feladatellátásra.

Az intézmény „küldetésének” (társadalmi szerepvállalásának, értékeinek, viselkedési normáinak), valamint „jövőképének” (jelenlegi képességei és tevékenységei fejlesztési irányainak) a vezetők általi megfogalmazásával és deklarálásával, a társadalom tagjai és a saját dolgozók számára is egyértelműen kell az alapító okiratban rögzíteni:

- hogy az intézményt milyen alapvető céllal hozták létre,
- fő tevékenységével a társadalom mely csoportjait és milyen módon, milyen eredménnyel kívánja szolgálni, illetve,
- hogy melyek azok a fő feladatok, amelyeket alaptevékenysége körében el kell látnia.

A küldetéssel összhangban álló, alapvető, hosszú távú stratégiai célt, a munkatársak célirányos tevékenységének előmozdítását, a szükséges hosszabb távú haladási irányokat rögzítő, a célok fontossági sorrendjére fókuszáló, viszonylag nyitott **stratégiai tervet** kell készíteni, amelyet az arra épülő éves, vagy még annál is rövidebb időtartamú, többnyire a szervezeti egységekre lebontott, viszonylag zárt és többnyire mérhető operatív célokra indokolt bontani.

A célhierarchia kialakítása során:

- Első lépésben a felső vezetés meg kell, hogy határozza a küldetésére alapozott hosszú távú stratégiát és az azt szolgáló rendszereket, vállalva a felelősséget a bevezetésért, a felügyeletért és az ellenőrzésért.
- Második lépésként a hosszú távú stratégiai tervet rövidebb időszakokra kell bontani, meghatározva a szervezeti egységek operatív céljait, és az azok teljesítését segítő követelményeket, feltételeket és folyamatokat, melyek célirányos működéséért a szervezeti egységek a felelősök.
- A szervezeti egység vezetője a felső vezetés útmutatása alapján meg kell, hogy határozza a szervezeti egységhez tartozó munkatársak egyéni céljait, amelyek megvalósításának felügyelete és ellenőrzése a szervezeti egység vezetőjének a feladata.

Függetlenül attól, hogy a célmeghatározás hierarchiájának kiépítése felülről lefelé, vagy alulról felfelé haladva kerül kiépítésre, a különböző szintek céljai között megfelelő összhangot kell biztosítani. A szervezet magasabb szintjein elegendő a célokat általánosabban megfogalmazni. Minél alacsonyabb szintre delegálják a célokat, annál konkrétabban, világosabban, egyszerűbben, eredmény centrikusan, mérhető követelmények támasztásával, a megvalósíthatóságra figyelemmel, az érintettek által elfogadható módon kell azokat meghatározni. Ezt oly módon célszerű megvalósítani, hogy minden szinten az alapvető cél és az irányítás eggyel magasabb szintjére érvényes cél ismeretében, azzal összhangban, a kapcsolódó tevékenységekre is tekintettel a helyi vezető állapítsa meg az általa vezetett szervezeti egység, illetve az odatartozó munkatársak személyre bontott, konkrét céljait.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az „Alapító okirat” naprakészen követi a jogszabályváltozásokat?
- 2) Az „Alapító okirat” tartalmazza a költségvetési szerv főbb tevékenységi köreit, feladatait?
- 3) A vezetés kidolgozta a stratégiai tervre épülő, minden szervezeti egységre kiterjedő operatív célkitűzéseket?
- 4) Az operatív célkitűzések mérhető követelményeket támasztanak?
- 5) Az operatív célok megfelelő, személyekig lebontott célhierarchiát képeznek?
- 6) A konkrét, személyre szóló célkitűzéseket a munkahelyi vezetők határozták meg?

A célrendszer megismerése

Az intézmény stratégiai célkitűzéseinek hatékony megvalósításában az intézmény valamennyi munkatársának aktívan részt kell vennie. Ehhez szükséges, hogy a vezetés a stratégiai cél mellett, az arra épülő szervezeti egységekre és személyekre lebontott operatív, éves vagy esetenként még ennél is rövidebb időszakra meghatározott célokat egyértelműen megfogalmazva, a szervezeti hierarchia minden szintjén ismertesse meg az alkalmazottakkal, és fogadtassa el velük, hogy azokkal azonosulni tudjanak, és tevékenységüket azoknak alárendelve végezzék.

Az intézmény alapvető stratégiai, és az arra épülő rövidebb távú (éves, negyedéves) céljait minden munkatársnak ismernie kell, mert e nélkül nem érthetik meg a számukra előírt egyéni célok fontosságát, a szervezet életében betöltött saját szerepüket. A fő célkitűzés különböző területekre való lebontásakor, az érdekcsoportok között – a fő cél változatlan elfogadása mellett – a megvalósítás módjainak, feltételeinek megítélésében már véleményeltérésekre, esetenként érdekütközésekre kerülhet sor.

A belső célhierarchiát azonban teljes egészében nem indokolt minden munkatárssal megismertetni, mert a munkájukat közvetlenül nem érintő tevékenységekre vonatkozó információk olyan felesleges ismereteket is tartalmazhatnak, amelyek zavart okozhatnak saját feladatellátásukban. Ezért a célrendszer megismertetésénél arra kell törekedni, hogy a munkatársak a célrendszer általános jellegű, minden dolgozót érintő rész céljai mellett, az alapvető célból kiindulva az egyéni célokig vertikálisan lefelé haladva, a különböző szintek egyre konkrétan megfogalmazott céljai közül az egyéni célra ható releváns követelményekről, lehetőleg írásos formában (körlevélben, leiratban vagy elektronikus módszerrel, például e-mailben), értesüljenek.

Megoldást jelent, ha az alkalmazottak munkaértekezleteken, csoportértekezleteken, írásban visszaigazolhatóan (pl. emlékeztetők felvételével) kapják meg a szükséges részletes információkat. Ennek a megoldásnak előnye, hogy közösen értelmezhetik, tisztázhatják a nem egyértelműen megfogalmazott, vagy a hierarchia magasabb pontjával esetleg összhangban nem álló megfogalmazásokat. Bármilyen megoldást választanak, a vertikálisan kialakított célrendszer megismertetését és a kapcsolódó információkat ki kell egészíteni, az együttműködésre kötelezett szervezeti egységek horizontális kapcsolatait, közösen megoldandó céljait érintő ismeretekkel.

A célok és a célok változásának indokai megismertetésénél fontos követelmény, hogy azok megértéséről a vezetők szintenként és összességében is visszacsatolást kapjanak. A legjobb módszer, ha az adott szervezeti és egyéni célokhoz kapcsolódóan, a szükséges információk biztosítását összekapcsolják a cél elérését szolgáló gyakorlati munkavégzés követelményeinek és feltételeinek megismertetésével, valamint annak közvetlen kérdőíves megkérdezésen vagy személyes interjúkon, közös megbeszéléseken alapuló kontrolljával, amely a legjobb eszköz annak bemutatására, hogy mennyire ismerték és értették meg a kitűzött célokat.

A célokat úgy kell megfogalmazni, hogy az együttgondolkodás révén minden érintett munkatárs számára világossá váljanak az intézmény tevékenységeivel összefüggő erős és gyenge pontjai, a cél elérésének lehetséges módjai, változatai, illetve veszélyei. Ezért szükséges, hogy a rövidebb távú feladattervek keretei között, a célok elérésének eszközszerűséről, a célok közötti prioritásokról, feladatokról, az ütem- és akciótervekről, a felelősségről, a határidőkről és az elvárt eredményekről is megfelelő ismereteket kapjanak. Fontos, hogy az információk az intézmény belső információs csatornáin keresztül (papír alapú vagy elektronikus formában – kivételes esetekben szóbeli tájékoztatással) el is jussanak az érintett munkatársakhoz, továbbá a felső vezetés győződjön meg arról, hogy az ismereteket az alkalmazottak megkapták, azokat megértették, és munkájuk során hasznosítják.

A célokkal való azonosulás indokoltá teszi, hogy a célhierarchia alapján, az érintett célcsoportok tagjaival személyes konzultációk (pl.: workshop) keretében ismertessék meg és vitassák meg a célok tartalmát, értelmét, az intézmény e célok elérését támogató szervezeti felépítésének logikáját. Ezzel a megoldással a felső vezetés megfelelő visszajelzést kaphat a végrehajtásban érintettek véleményéről, az általuk tett javaslatokról, valamint arról, hogy a kitűzött célok mennyire elfogadhatóak, megoldhatóak és megvalósíthatóak.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Tájékoztatták az érintetteket a költségvetési szerv stratégiai céljairól?
- 2) A tájékoztatásra mikor és milyen formában került sor?
- 3) Az operatív, szervezeti egységekre, személyekre lebontott célokat hogyan ismertették meg az alkalmazottakkal?
- 4) Az operatív célok tartalmazzák a vertikális és horizontális kapcsolatokat?
- 5) Mennyire volt hatékony a célok megismertetése az érintettekkel?
- 6) Meggyőződött a vezetés arról, hogy a munkatársaik valóban megismerték, és megértették a költségvetési szerv alapvető, és a számukra lebontott egyéni céljait?

A szervezeti felépítés elérhetővé tétele

Az intézménynél foglalkoztatottak számára kiemelt fontossággal bír az intézmény szervezeti felépítésének – azon belül különösen a saját maguk által elfoglalt helyük és szerepük, alá- és fölé rendeltségük, tevékenységük más személyekkel, szervezeti egységekkel való kapcsolódásának – ismerete. Ezért minden dolgozó számára biztosítani kell, hogy megismerjék az intézmény szervezeti felépítését, amelyet a legegyszerűbben, a legjobban áttekinthető módon a Szervezeti és Működési Szabályzat mellékletét képező szervezeti ábrából ismerhetnek meg.

A szervezeti ábra azonban nem tartalmazza a feladatokat és az azokkal összefüggő felelősséget. E kérdéskörrel az SZMSZ foglalkozik, amely a szervezeti ábrával összhangban, de természetesen annál sokkal részletesebben kifejtve tartalmazza az intézmény szervezeti felépítésének belső kapcsolatrendszerét, a nagyobb egységek szerepét, meghatározó céljait, feladatait, felelősségét.

Az SZMSZ alapul vételével készülnek el az alrendszerekre, a nagyobb szervezeti egységekre vonatkozó **ügyrendek/munkarendek**.

A gazdasági szervezetnek ügyrenddel kell rendelkeznie. Ha a gazdasági szervezet feladatait több szervezeti egység látja el, a szervezeti egységeknek külön-külön kell rendelkezniük ügyrenddel, de a gazdasági szervezet egészére nézve nem kell külön ügyrendet készíteni.

Az új dolgozó felvételekor alapvető követelmény, hogy az SZMSZ hatályos tartalmát és a szervezeti ábrát a munkatárs megismerje. Ezért célszerű az SZMSZ-t, a dolgozó tevékenységét vertikálisan érintő ügyrendet és belső szabályzatokat, valamint a szervezeti ábrát a felvételkor a munkatárs rendelkezésére

bocsátani, és a megismerés tényét írásban, a munkatárs aláírásával igazoltatni. A szervezeti felépítés hierarchiájának megismerése teszi ugyanis lehetővé a kiemelt, a fejlesztési és az egyéni célok összefüggéseinek, a célok alábontásához kapcsolódó követelmények és a feladatok egymásra épülésének logikáját, megértését, az adott szervezeti egység és az abban foglalkoztatott egyén szerepét az intézmény tevékenységében.

Nem elegendő azonban arra hagyatkozni, hogy a munkatárssal a felvételekor elolvastatják az „Alapító okiratban” megfogalmazott célokat, vagy az SZMSZ-t, és aláírják velük, hogy azokat megismerték, hanem visszakérdezéssel, csoportos megbeszélésekkel, vitákkal, esetleg teszteléssel meg is kell győződni arról, hogy az azokban foglaltakat meg is értették, és útmutatóként képesek alkalmazni.

A változásokat az SZMSZ-nek és – értelemszerűen – a szervezeti ábrának is követnie kell. Az alkalmazottaknak tudomására kell hozni, ha módosították az SZMSZ-t, illetve a szervezeti ábrát. Attól függően, hogy ezek a dokumentumok milyen formában állnak rendelkezésre (írásos, papír alapú vagy elektronikus változatban), annak megfelelően kell megoldani, hogy minden érintett folyamatosan megismerje a módosított változatokat, és a változtatások indokait.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Rendelkezik a költségvetési szerv szervezeti ábrával?
- 2) Milyen formában áll rendelkezésre a szervezeti ábra?
- 3) A szervezeti ábra és az SZMSZ tartalma összhangban áll-e egymással?
- 4) A szervezeti ábra megfelelően tartalmazza a költségvetési szerv szervezeti felépítését?
- 5) A munkatársak részére a felvételkor rendelkezésre bocsátják az SZMSZ-t és a szervezeti ábrát?
- 6) Az SZMSZ módosítását követően a szervezeti ábra módosítására is sor került?
- 7) A módosításról milyen formában tájékoztatják a munkatársakat?
- 8) Miképpen győződnek meg arról, hogy a munkatársak megértették a szervezeti ábra tartalmát?

II/2. Belső szabályzatok

Az intézmény vezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

Komplex szabályzatrendszer

Az intézmény vezetésének kötelezettsége, hogy – a vonatkozó jogszabályokat a helyi viszonyokra adaptálva – készítsék el azokat az egymással és a jogszabályokkal is összhangban álló belső szabályzatokat, amelyek együttesen megteremtik alkalmazottaik számára a biztonságos munkavégzéshez szükséges körülményeket, egyidejűleg megszabják a helyes, biztonságos gyakorlat kialakításához szükséges követelményeket.

A belső szabályzatokra is igaz, hogy a „magasabb szintű” előírásokkal nem lehet ellentétes az azt részletező „alacsonyabb szintű” szabályzat. A szabályzatokkal szembeni általános követelmény, hogy abban a szakmai specialitásokon kívül minden esetben szerepelnie kell:

- a céljának, tárgyának,
- jogszabályi vagy egyéb alapjának,
- személyi, tárgyi, területi, időbeli, szervezeti hatályának,
- a jóváhagyó/kiadmányozó beosztásának, aláírásának,
- a jóváhagyás dátumának.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A jogszabályok által előírt szabályzatokat elkészítették-e?
- 2) A jogszabályok által kötelezően előírt belső szabályzatok megfelelően adaptálták a jogszabályi előírásokat?
- 3) A belső szabályzatokban szerepelnek a kötelező elemek?

Indikátor rendszer kialakítása

Az intézmény vezetésének folyamatosan információkkal kell rendelkeznie arról, hogy a stratégiai, és az arra épülő operatív célkitűzéseinek megvalósítása hogyan alakul. A célok megvalósításának előrehaladását folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és lehetőség szerint előre meghatározott, a különböző, de egymással kapcsolatban álló területek kölcsönös kontrolljára is alkalmas mutatószámok (indikátorok) alkalmazásával megbízhatóan, naprakészen célszerű mérni a teljesítés alakulását, mivel az hívja fel elsődlegesen a vezetés figyelmét a céloktól való elmaradásra, a megvalósítást akadályozó tényezőkkel kapcsolatos korrekciós intézkedések meghozatalának szükségességére.

Az intézményen belüli feladatok teljesítésének értékelési, mérési módszereit és eszközeit a feladatstruktúra figyelembevételével kell kialakítani.

A mérési módszereket és technikákat, a konkrét indikátorokat, mérőszámokat (pl. a „bench marking” = összehasonlítás módszerét) a menedzsmentnek a célkitűzések ismeretében, a helyi sajátosságok figyelembevételével kell kialakítania.

A közszolgálat feladataira tekintettel valamilyen módon (pl. kérdőívekkel) meg kell oldani a szolgáltatásokat igénybevevők véleményének (az elégedettségi szintjének) megismerését is.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Kidolgozták a költségvetési szerv céljai elérésének méréséhez szükséges indikátorokat?
- 2) Az indikátorokat ténylegesen használják a teljesítmények mérésére?
- 3) Az indikátorok mely területeken képesek egyértelműen mérni a teljesítményeket, és azok miképpen hasznosulnak?
- 4) A mutatószámok mely területeken alapozottak szubjektív (pl. megkérdezéseken alapuló) véleményekre, és milyen következtetések levonásához vezetnek?

Az intézmény menedzsmentjének tevékenységével szemben az egyik legfontosabb, törvényben is megfogalmazott előírás, hogy a rájuk bízott eszközöket, forrásokat gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen használják fel. Ki kell alakítani azokat a mutatószámokat (indikátorokat), amelyekkel külön-külön és egymással összefüggésben is mérni lehet a gazdaságosságot, a hatékonyságot és az eredményességet. A célszerűen megválasztott indikátorok teszik lehetővé a vezetés számára, hogy megfelelő intézkedésekkel arányossá tegyék a szervezet céljai eléréséhez a három kategória érvényesülését.

Az Államháztartási törvény a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeit a következőképpen fogalmazza meg:

- **Gazdaságosság:** az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás (vagy ráfordítás) az adott piaci és jogszabályi körülmények között elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott, illetve általánosan elvárható minőség mellett. – A kiinduló pont a szolgáltatás elvárt, igényelt minősége, és e minőség eléréséhez minimálisan szükséges költség kapcsolata, azaz minél kisebb ráfordítással érik el az előírt minőségű és mennyiségű szolgáltatást.

- **Hatékonyaság:** a nyújtott szolgáltatások és előállított termékek, valamint az ellátott feladat más eredménye értékének (vagy az azokból származó bevételnek) és a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásnak (vagy ráfordításnak) a különbsége az adott piaci és jogszabályi körülmények között elérhető legnagyobb legyen – A kiinduló pont a nyújtott szolgáltatás és az annak eléréséhez felhasznált források kapcsolata, azaz a rendelkezésre álló forrásokból a lehető legnagyobb teljesítményt hozzák ki.
- **Eredményesség:** a kitűzött célok – az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve – megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél. – A rendelkezésre álló források felhasználásával a célul kitűzött hatás mennyiségét és minőségét milyen mértékben (hány százalékban) sikerül elérni vagy túlteljesíteni.

Figyelemmel kell lenni arra, hogy a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség csak optimális esetben erősíti egymást.

- Nem biztos, hogy ami eredményes, az egyben gazdaságos is (pl. a szolgáltatás költsége meghaladja, az ellenértéként kapott bevételt).
- A hatékonyság sem mindig jár együtt a gazdaságossággal (pl. az átfutási idő csökkentése jelentős többlet ráfordítást igényelhet).
- Előfordulhat az is, hogy a kitűzött eredményességi szintet elérik, de a hatékonyság nem javul.

Ezért folyamatos értékelésekkel, és célirányos intézkedésekkel kell a három tényező közötti összhangot megteremteni és fenntartani.

Az indikátorokat az 1. számú melléklet tartalmazza!

Ellenőrző kérdések:

- 1) A tevékenység mely területeire dolgozták ki a gazdaságosságot mérő indikátorokat?
- 2) A tevékenység mely területeire dolgozták ki a hatékonyságot mérő mutatószámokat?
- 3) A tevékenység mely területeire dolgozták ki az eredményességet mérő mutatószámokat?
- 4) Az indikátorokat rendszeresen alkalmazzák a gyakorlatban?
- 5) Foglalkoznak a három követelmény egymáshoz viszonyításával és értékelésével?

Szabályzatok közérthetősége

A megfelelő munkavégzés alapvető feltétele, hogy az intézményen belül folytatott minden tevékenység és feladat tartalma egyértelműen, közérthetően legyen meghatározva. A vezetésnek ezért gondoskodnia kell arról, hogy a feladat ellátásra vonatkozó belső szabályzatok elemi szintig lemenő részletességgel, egyénekre szabottan, elsajátításra alkalmas módon írják elő az adott tevékenységi körben a munkatársakkal szembeni követelményeket, kötelezettségeket, valamint egyértelműen és érvényesíthetően határozzák meg jogaikat.

A folyamatokban résztvevők feladatait, a munkavégzés módját, feltétel- és követelményrendszerét a jogszabályokkal, illetve az alapvető célokkal összhangban álló belső szabályzatokban kell előírni.

A jogszabályok egymásra épüléséhez hasonlóan, a belső szabályzatok, előírások is hierarchikusan épülnek fel, és együttesen, az általános, minden dolgozót érintő követelményektől indulva az egyénre szabott, konkrét és részletes feladatokig meghatározzák az elvárt, követendő magatartást.

A fontosabb belső szabályok a következők:

- az alapító okirat,
- a szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ) és mellékletei,
- az ügyrendek,
- a belső szakmai és pénzügyi szabályzatok,
- az utasítások,
- a folyamatleírások,
- az ellenőrzési nyomvonalak,
- a munkaköri leírások,
- útmutatók, kézikönyvek.

A belső szabályzatok elkészítésekor meg kell győződni arról, hogy a szervezet felépítését, kiemelt céljait meghatározó kötelező alapidokumentumok, valamint a saját elhatározásból létrehozott, szakma-specifikus szabályzatok, belső utasítások, folyamatleírások és munkaköri leírások együttesen

- átfogóan szabályozzák-e a szervezeti egységek alá- és fölérendeltségi viszonyait, együttműködési kötelezettségeiket, jogaikat, kötelességeiket, és
- tartalmuk megfelel-e a velük szemben támasztott követelményeknek, azaz tartalmazzák-e a tevékenységek összehangolásának előírásait, és az adott feladat ellátásáért való felelősség egyértelmű elkülönítését?

A szabályzatok elkészítésénél figyelemmel kell lenni arra, hogy azok egymáshoz ne csak vertikálisan, hanem horizontálisan is konzisztens módon kapcsolódjanak, és együttesen fedjék le mindazokat a folyamatokat, tevékenységeket, feladatokat, amelyek elvégzéséhez a költségvetési szervnek elemi érdekei fűződnek. A szabályzatokból az alkalmazottak számára egyértelműen ki kell, hogy tűnjenek a munkavégzésükkel összefüggő jogaik és kötelezettségeik. A szabályzatok elkészítését, korszerűsítését célszerű összekapcsolni „munkanap fényképezésekkel”, amelyek a tényleges tevékenységnek a szabályzatban, folyamatleírásban foglalt követelményekkel való összevetése szinte automatikusan jelzést ad a hiányos vagy túlzottan bürokratikus előírásokról, a szükségtelen követelmény-támasztásról, valamint a jogok és kötelezettségek nem megfelelő delegálásáról.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A belső szabályzatok kialakításánál figyelembe vették az adott területre vonatkozó jogszabályi előírásokat?
- 2) A belső szabályozások során betartották a szabályzati hierarchia követelményét?
- 3) A kialakított szabályzatok lefedik a költségvetési szerv teljes tevékenységét?
- 4) A szabályzatok egyértelműen írják elő a feladatokat, jogokat, kötelezettségeket?

Külső tényezők figyelembe vétele

Az intézmény működését számos külső tényező befolyásolja, amelyekre vezetés nincs ráhatással, de amelyekhez céljaik megfogalmazásánál és azok elérése feltételeinek kialakításánál alkalmazkodnia kell.

Ezek közül a fontosabbak:

- a költségvetés méretének (nagyságrendjének) változásai,
- a jogszabályok módosulásai,
- az infláció alakulása,
- a létszám hiány és a belső fluktuáció,

- a feladat struktúra változása,
- az operatív programok módosulása stb.

A főigazgatónak gondoskodnia kell arról, hogy olyan, a működés minden területére kiterjedő belső szabályzat-rendszert alakítson ki, amelyek figyelembe veszik a felsorolt és az egyéb külső hatásokat, és alkalmasak azok pozitív hatásait integrálni, negatív hatásait pedig mérsékelni.

Ezáltal tud eleget tenni annak, hogy:

- az intézmény a törvényeken, jogszabályokon alapuló, azokkal összhangban álló belső szabályzatok alapján működjön;
- a szabályozottságot folyamatosan, a központi jogszabályok változásával összhangban korszerűsítse, és betartásukat folyamatosan kísérelje figyelemmel;
- alkalmazkodni tudjon a külső tényezők hatásaihoz.

A megfelelő szabályozottság biztosítása érdekében:

- folyamatosan figyelemmel kell kísérni a tevékenységre ható külső tényezők helyzetét, változásait, és azokhoz alkalmazkodva kell a belső szabályzatokat kialakítani, módosítani;
- ki kell jelölni azokat a területeket, amelyek szabályozásáról a központi előírások következtében helyileg kell gondoskodni;
- meg kell határozni azokat a területeket, feladatokat, funkciókat, amelyekre direkt módon nem érvényesíthetők a központi jogszabályokban foglalt előírások, de amelyek szabályozása nélkül a célok elérése veszélybe kerülhet;
- a külső hatások miatt szükségessé váló új belső szabályozás, vagy a meglévő szabályzat jelentős módosítása esetén a folyamatgazdával előzetes konzultációt kell lefolytatni, illetve a kidolgozott belső szabályzatot véglegesítés előtt ismét egyeztetni kell az érintettekkel;
- a szervezeti szintű szabályozottság megfelelő minősége érdekében az érvényben lévő belső szabályokat rendszeres időközönként felül kell vizsgálni, amelynél figyelembe kell venni a külső tényezők változása mellett, a munkafolyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés tapasztalatait, a belső ellenőrzés megállapításait, valamint a külső ellenőrzések észrevételeit, javaslatait.

A szabályzatok teljes körű, az intézmény működésének minden területére kiterjedő összeállítása igényli a különböző szintű szakmai vezetőinek aktív közreműködését. A főigazgatónak ezért biztosítania kell, hogy minden vezető (folyamatgazda) gondoskodjon arról, hogy

- az általa vezetett szervezeti egység, vagy irányított és felügyelt folyamat a törvényeken, jogszabályokon alapuló, azokkal összhangban álló belső szabályzatok alapján működjön;
- a szabályozottság korszerűsítését folyamatosan, a központi jogszabályok, és egyéb külső tényezők változásával összhangban kezdeményezze, betartásukat folyamatosan kísérelje figyelemmel;
- a feladataira, hatásköreire, felelősségeire, beszámolási és elszámoltatási kötelezettségeire vonatkozó követelményeknek maradéktalanul tegyen eleget.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A menedzsment figyelemmel kíséri a szervezetre ható külső tényezők változásait?
- 2) A külső tényezők változó hatásaihoz alkalmazkodó belső szabályzatokat alakítottak ki?
- 3) A belső szabályzatok minden külső tényező változásához igazodnak?
- 4) Gondoskodtak a költségvetési szerv számára fontos, de jogszabályok által nem érintett tevékenységek szabályozásáról?
- 5) A belső szabályzatok kialakításába bevonták a folyamatgazdákat?
- 6) Figyelembe vették a belső és a külső ellenőrzés szabályzat korszerűsítésre vonatkozó javaslatait?

Integritást sértő események kezelési rendjének rögzítése

A legjobban szervezett intézmény tevékenységében is előfordulhat, hogy egyes munkatársak szabálytalanul, gondatlanságból vagy a szabályok tudatos megsértésével, az előírásoktól eltérő gyakorlatot folytatnak. A főigazgatónak gondoskodnia kell az integritást sértő események bekövetkezésének megakadályozásáról, előfordulásuk mérsékléséről, mivel a szabálytalanságok az intézmény számára kárt okoznak, és veszélyeztetik céljaik elérését. Ezért olyan részletekbe menő integritást sértő események kezelésére vonatkozó eljárásrendet kell készíteni és gyakorlati alkalmazását biztosítani, amely garanciát jelent az integritást sértő események időbeni feltárására és a szükséges intézkedések megtételére.

A főigazgató felelőssége, hogy:

1. az intézmény a jogszabályoknak megfelelő szabályzatok alapján működjön;
2. a szabályozottságot, illetve a szabályok betartását folyamatosan kísérvé figyelemmel;
3. a szabálytalanság észlelése esetén arányos mértékű, hatékony intézkedésre kerüljön sor.

Az integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedések célja, hogy akadályozzák meg bekövetkezésüket, vagy bekövetkezésük esetén tegyék lehetővé a helyreállítást és a felelősség érvényesítését. A főigazgató a szabályzat elkészítésével kapcsolatos feladatát átruházhatja az általa alkalmasnak ítélt munkatársára. Két lehetőség közül választhat:

1. amennyiben kinevez egy szabálytalansági felelőst, akkor annak kötelességévé teheti a szabályzat elkészítését, vagy
2. az intézmény egyéb belső szabályzatai jogszabályokkal való összhangjának biztosítását is segítő jogászát bízva meg a szabályzat elkészítésével.

Az integritást sértő események kezelésének **szabályzata** teljes körű, az intézmény működésének minden területére kiterjedő összeállításra mindkét esetben igényli az intézmény különböző szintű szakmai vezetőinek aktív közreműködését. Minden vezetőnek meg kell határozni az általa vezetett területre vonatkozó jogszabályok, belső szabályzatok előírásainak és – helyi tapasztalatainak figyelembevételével – a lehetséges integritást sértő események körét, csoportjait, esetleg minősítését. Ezek ismeretében, felülvizsgálatukat követően lehet elkészíteni az intézmény egészét átfogó, összehangolt, általános érvényű integritást sértő események kezelési rendjét, amely az SZMSZ mellékletét kell, hogy képezze. A szabályzatnak rendelkeznie kell az általános, mindenütt alkalmazható, és a helyi, az adott költségvetési szervezetre vonatkozó speciális követelményekről. A jogszabályt sértő szabálytalanságok minősítésére, a súlyos szabálytalanság kezelésének eljárási rendjére külön jogszabályok vonatkoznak, amelyek segítséget nyújtanak a gazdálkodó szervezetek vezetőinek a szervezeten belüli integritást sértő események kezelésének kialakítására, azok súlyának meghatározására, minősítésére.

Az integritást sértő események kezelésének elengedhetetlen feltétele az írásbeliség, a tevékenység dokumentálása. Az integritást sértő eseményekkel és kezelésükkel kapcsolatos naprakész, teljes körű, az intézmény egész tevékenységére vonatkozó központi nyilvántartás vezetésére integritás – felelőst kell kijelölni. Az integritást sértő események kezelésének szabályzatában részletesen ismertetni kell a **felelősök** feladatait.

Tekintettel arra, hogy az integritást sértő események a szervezetnek nemcsak a pénzügyi, hanem bármely más szakmai jellegű tevékenységében is előfordulhatnak, ezért a szerteágazó feladatkört ellátó szervezeteknél egy fő nem lenne képes az integritást sértő események kezelésével összefüggő mindazon feladatokat ellátni. A sokrétű feladatot ellátó szervezeteknél ezért célszerűbb **integritás-kezelő csoportot, esetleg bizottságot** létrehozni, amelyek alapvető feladatai ugyanazok, mint amelyek a szabálytalansági felelős esetében ismertetésre kerültek.

Függetlenül attól, hogy csoportot vagy bizottságot hoznak létre, mindkét változat esetén elengedhetetlen, hogy a szabályzatban pontosan írják elő annak létszámát és a szakmai összetételét. Ez utóbbi természetesen a szabálytalanság felmerülésének helye és tartalma szerint esetenként változhat.

Rögzíteni kell a szabályzatban a csoport, illetve a bizottság vezetőjének és tagjainak személyre szóló feladatait, jogait, kötelezettségeit, felelősségét, valamint az eljárási rendet, a szavazás módját stb.

Az integritást sértő események észlelését követően minden alkalommal, akkor is, ha azt azonnali intézkedésekkel megszüntették, jegyzőkönyvet kell felvenni.

Belső szabályzatok megismerése

A menedzsmentnek gondoskodnia kell arról, hogy az általános követelményeket, magatartás-szabályokat tartalmazó szabályzatokat minden dolgozó megismerje, továbbá, hogy azokat a speciális szabályzatokat is megkapják, amelyek közvetlen feladataik ellátására vonatkoznak, mivel ez utóbbiak ismerete ad biztosítékot a megfelelő munkavégzésre és a számonkérésre.

A belső szabályzatok, a szervezet strukturális felépítését követve, szintenként eltérő tartalommal, de konzisztens, egységes szemlélettel fogalmazzák meg a követelményeket, előírva, hogy **mit** kell a munkatársaknak tenniük.

Ebből következik, hogy az alkalmazottaknak a megfelelő munkavégzés céljából meg kell ismerniük:

- egyrészt az általános, mindenkire egyaránt vonatkozó követelményeket tartalmazó szabályzatokat,
- másrészt a speciális, csak egy-egy szervezeti egységre, folyamatra és az abban résztvevőkre vonatkozó előírásokat.

Az intézmény belső szabályzatai közül mindenképpen meg kell ismerniük azokat, amelyek a feladatellátásra közvetlenül vagy közvetve befolyásoló követelményekkel, feltételekkel, jogokkal, kötelezettségekkel járnak, valamint a felelősségükkel összefüggő előírásokat tartalmazzák. A vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy a munkakörhöz kapcsolódó szabályzatokat a dolgozók már a belépés időpontjában megismerjék, amit legegyszerűbben úgy lehet megoldani, hogy a belépéskor minden releváns szabályzatot írásos formában rendelkezésükre bocsátanak, vagy ha a szabályzatokat elektronikus formában tartják nyilván, lehetővé teszik a nyilvántartáshoz való hozzájutást, amelynek módjáról tájékoztatják az új dolgozót. Az esetleges változások átvezetését követően hasonló módon biztosítani kell, hogy a dolgozók megismerjék és megértsék a változások lényegét, hogy azokkal azonosulni tudjanak.

Szükséges, hogy az alkalmazottak világosan lássák és megértsék az adott szervezeti egységen belüli szerepüket, a működési szintjük (a szervezeti egység) felfelé és lefelé irányuló vertikális, valamint a szervezeti egységekkel való együttműködés horizontális kapcsolatait. Ez azt igényli, hogy szakmai alapon közelítve meg kell ismerniük az adott alrendszer **ügyrendjét**, a kapcsolódó szakmai szabályzatokat, amelyek ismerete nélkül nem tudják megfelelően ellátni feladataikat.

A szakmai tevékenységekre vonatkozó szabályzatokon kívül természetesen minden dolgozónak ismernie kell az élet- és vagyonvédelemmel, az egyéni és kollektív köztisztviselői, illetve közalkalmazotti jogokkal összefüggő szabályzatokat. Ezeket a munkaszerződés/kinevezés aláírása előtt a dolgozó rendelkezésére kell bocsátani, mivel azok a munkavégzés szakmai követelményei és feltételei mellett olyan előírásokat

tartalmaznak, amelyekkel minden dolgozónak tisztában kell lennie a vagyon-, a személy- és a titokvédelem, illetve a köztisztviselői, közalkalmazotti jogok gyakorlásának szempontjából.

A dolgozó munkavégzését közvetlenül érintő szabályzatokat a dolgozók rendelkezésére kell bocsátani, átvételükről írásos nyilatkozatot kérni, és tartalmuk megértéséről, a megfelelő gyakorlati használatáról meggyőződni.

Biztosítani kell emellett, hogy az egyéb, a munkavégzést csak áttételesen érintő, illetve a jogokat, kötelességeket általánosságban megfogalmazó szabályzatok a jogi és/vagy a humánpolitikai osztályon összegyűjtve, minden dolgozó számára elérhető módon rendelkezésre álljanak, azokat a dolgozók igényük szerint tanulmányozhassák.

A jogszabályok és – azokkal összefüggésben – a belső szabályzatok viszonylag gyakori változása miatt fontos, hogy a változásokról minden munkatárs minél előbb értesüljön. A módosításokról a költségvetési szervnél alkalmazott kommunikációs csatornákon keresztül célszerű tájékoztatni az érintetteket.

Elengedhetetlen, hogy a vezetés a kommunikáció választott formájának megfelelően visszaigazolást kapjon arról, hogy a módosítások eljutottak az érintettekhez, és azok a változásokat tudomásul vették.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az új belépőknek belépésük alkalmával milyen szabályzatokat bocsátottak rendelkezésükre?
- 2) A szabályzatokat milyen formában adták át az új dolgozóknak?
- 3) A szabályzatokat milyen módon és hol tartják nyilván?
- 4) A dolgozók a munkakörükhöz közvetlenül nem kapcsolódó szabályzatokhoz hogyan juthatnak hozzá?
- 5) Milyen módon győződnek meg arról, hogy a dolgozó megismerte a szabályzatokban foglalt előírásokat?
- 6) A szabályzatok módosítását követően, azokról milyen módon kap a dolgozó tájékoztatást?

II/3. Feladat- és felelősség körök

Alapvető feladatok írásban való rögzítése

A főigazgatónak gondoskodnia kell az intézmény küldetésének, stratégiai és operatív céljainak, a célok teljesítését elősegítő feladatoknak, folyamatoknak és a tevékenységek eljárásrendjének szabályozásáról, írásban való rögzítéséről. Ennek eszközeként alkalmazandók a hierarchikus módon egymásra épülő, felülről lefelé haladva egyre konkrétan, egy-egy tevékenységi körre részletes előírásokat megfogalmazó, belső szabályzatok:

- az **alapító okiratnak** kiemelt szerepe van, mert az intézmény létrehozásának alapvető célját (küldetését), fontosabb tevékenységi köreit fogalmazza meg,
- a **szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ)** és mellékletei a költségvetési szerv szervezeti felépítését, alapvető működési szabályait tartalmazza,
- az **ügyrend** az SZMSZ általános előírásait részletesen rögzíti és értelmezi, a szervezet alrendszerei, nagyobb egységei (pl. igazgatóságai) számára,
- a **belső szabályzat** az intézmény egy meghatározott szervezeti egységének vagy egy funkciójának, az SZMSZ vagy az ügyrend előírásain alapuló, részletes követelményeit foglalja írásba,

- az **utasítás** egy-egy vezető által, a kompetenciájába tartozó területen dolgozó, egy vagy több munkatárs részére konkrét eseti vagy ismétlődő, de írott szabályzatban még nem lefektetett eljárást fogalmaz meg,
- a **folyamatleírás** egy konkrét tevékenységre vonatkozó eljárási rendet rögzít,
- az **ellenőrzési nyomvonal** az intézmény működési folyamatainak szöveges, vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését, és utólagos ellenőrzését.
- a **munkaköri leírás** az intézmény és az alkalmazottak között létrejövő kinevezési okirat melléklete, amely egy konkrét személy jogainak, kötelezettségeinek, feladatainak, hatáskörének és felelősségének írásba foglalását tartalmazza,
- **útmutatók, kézikönyvek**, amelyek a szabályzatokban foglaltak kiegészítéseként, azok jobb megértését segítik elő.

Végső soron a felsorolt belső szabályzatok mindegyikének tartalma az „Alapító okiratból” eredeztethető, mivel annak többek között tartalmaznia kell:

- az intézmény jogszabályban meghatározott közfeladatát,
- az alaptevékenységét, feladatait.

Az „Alapító okiratban” minden érintett számára hozzáférhetően meghatározott célokból és feladatokból vezethetők le a felelős szervezetirányítással szemben támasztott követelmények:

- a tulajdonosok (irányítók), a vezetés és az egyéb érintettek közötti kapcsolat és eszközrendszer kiépítése;
- a szervezetek belső felépítésének, struktúrájának célszerű kialakítása;
- a teljesítmények mérése, és az ahhoz szükséges eszközök meghatározása;
- a napi operatív tevékenységek végzésének szabályozása, feltételeinek biztosítása;
- a belső kontrollrendszerek – amelyek magukban foglalják a FEUVE rendszert is –, kiépítése és hatékony működtetése;
- a kockázatkezelés feltételeinek megteremtése, és gyakorlatának kialakítása.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az „Alapító okirat” tartalmazza a költségvetési szerv jogszabályban meghatározott közfeladatát, alaptevékenységét?
- 2) Megfogalmazásra és rögzítésre kerültek azok a főbb feladatok, amelyek teljesítése révén elérhetők a stratégiai célok?
- 3) Az „Alapító okiratban” megfogalmazott alaptevékenység alapján kialakították az operatív célhierarchiát és feladatstruktúrát?
- 4) A belső szabályzatok megfelelően segítik a feladatellátás szabályos végrehajtását?

Az SZMSZ-ben, illetve az arra épülő, a feladatokat részletesebben taglaló ügyrendekben rögzíteni kell a szervezeti egységek funkcióját, az intézmény működésében betöltött sajátos szerepét, amelyet egyértelműen, pontosan kell megfogalmazni, elkerülve az átfedésekre, téves értelmezésre lehetőséget adó meghatározásokat.

Adott szervezeti egység SZMSZ-ben megjelölt funkciójának tartalmát ügyrendben kell kibontani és részletesen előírni.

Minden vezető a maga szintjén felelősséggel tartozik saját feladatainak az előírt színvonalon való teljesítéséért, valamint az általa vezetett, irányított szervezeti egység, és azon belül minden munkatárs, a szabályzatokban lefektetett követelményeknek megfelelő tevékenységéért. Ehhez szükséges, hogy minden vezető megismerje az általa vezetett szervezeti egység SZMSZ-ben rögzített funkcióját, feladatkörét és a feladat ellátásához a vezetés által biztosított feltételeket.

A szervezeti egység funkciójának megfelelő kompetenciával rendelkező vezető, az SZMSZ-ben rögzítettek ismeretének birtokában, az irányításhoz (vezetéshez) és az ellenőrzéshez, felhasználja az általa vezetett szervezeti egység tevékenységével összefüggő:

- releváns szabályzatokat, folyamatleírásokat,
- nyilvántartásokat,
- számviteli és statisztikai adatokat,
- a korábbi beszámolókat, valamint
- saját és munkatársai gyakorlati tapasztalatait.

A vezetőknek a fentiekén kívül tisztában kell lenniük azzal, hogy az általuk irányított/vezetett szervezeti egység SZMSZ-ben rögzített funkciója, az intézmény mely feladatköréhez (a logisztikához, a beszerzésekhez, a humánerőforrás-gazdálkodáshoz, a szolgáltatáshoz, az információs területhez, a közgazdasági illetve a pénzügyi tevékenységhez) kapcsolódik.

Ugyancsak meg kell ismerniük az SZMSZ-re épülő, ott általánosságban megfogalmazott funkció ügyrendben részletesebben rögzített tartalmát. Ezekén kívül kellően megalapozott ismeretekkel kell rendelkezniük az általuk irányított, és munkatársaikkal közösen kialakított, a szervezeti egységen belüli, vagy a szervezeti egység részvételével működő speciális folyamatra vonatkozó

- kockázatkezelési és elemzési rendszerről,
- az ellenőrzési nyomvonalról,
- a szabálytalanságkezelési szabályzatról,
- a számonkérés, beszámolás módjáról és tartalmi követelményeiről.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az SZMSZ tartalmazza a szervezeti egységek megnevezését és funkcióját?
- 2) Az SZMSZ megfelelő útmutatással szolgál a szervezeti egység kapcsolatrendszerének megértéséhez?
- 3) Az SZMSZ-re épülő ügyrend kellő részletességgel írja elő a szervezeti egység feladatait?
- 4) Biztosított a helyi vezetők számára az illetékességi körükbe tartozó folyamatra vonatkozó ismeretek elsajátításának lehetősége?
- 5) Az illetékes vezető felhasználja a rendelkezésére álló lehetőségeket a vezetési feladatai ellátásához?

Munkaköri leírások

A szervezeti egységek meghatározott feladatait az intézmény működésében betöltött szerepéből, funkciójából kiindulva, a szervezeti egységbe delegált dolgozóknak kell végrehajtaniuk. A szervezeti egység feladatellátásának szabályait, eljárásrendjét a belső szabályzatoknak és folyamatleírásoknak konkrétan meg kell határozniuk. Az adott munkakörhöz kapcsolódó, a dolgozó jogait, kötelezettségeit, felelősségét részletesen tartalmazó, a kinevezési okirat mellékletét képező munkaköri leírás, a vezetés által megkívánt színvonalú munkavégzés, más oldalról pedig, a dolgozók megfelelő munkakörülményeinek biztosítása miatt is szükséges.

A munkaköri leírás tartalmi elemeit az alkalmazott munkahelyét jelentő szervezeti egység funkciójából kell levezetni.

A munkaköri leírás nyilvántartási (azonosító) és tartalmi (funkcionális) elemei a következők lehetnek:

Nyilvántartási elemek	Tartalmi (feladatorientált) elemek
A költségvetési szerv megnevezése	A munkakör célja
A köztisztviselő közvetlen felettese A munkakörhöz tartozó feladatok, hatáskörök, jogkörök A munkáltatói jogkör gyakorlója	A munkakör-specifikáció
A szervezeti egység megnevezése	A felelősségi kör meghatározása
A munkakör megnevezése A kapcsolattartás terjedelme és módja	
A munkakör kódszáma	A munkakör státuszának helyzete, leírása
A munkakör FEOR száma	Záradék

A kitűzött feladatok teljesítése, és a végzett munka értékelése nem képzelhető el másképp, csak a jogok, kötelezettségek, hatáskörök pontos meghatározásával, a feladatok egyértelmű szervezeti elhatárolásával, aminek megoldását a vezetés számára a törvény is előírja.

A vezetők felelősségvállalásának feltételét jelentő intézkedési jogokat az írásban lefektetett feladat, hatáskör és felelősségi rend határozza meg, így csak annak megfelelő keretek között hozhatnak saját hatáskörben intézkedéseket. Tekintettel azonban arra, hogy a vezető egyidejűleg látja el saját konkrét feladatait, és vezeti a rábízott szervezeti egységet, a vele szemben támasztott követelményeken belül célszerű pontosan elhatárolni, hogy tevékenységében mi az, amit személyesen, munkatársai bevonása nélkül kell megoldania, és mi az, amit vezetőként másokkal végeztet el.

A követelményeket, a feladatellátás feltételeit, a vezető jogait, hatáskörét, felelősségét a munkaköri leírásban úgy kell megfogalmazni, hogy a kétféle feladat ne mosódjon össze. Amennyiben a kétféle feladat mégis keveredik, a vezető felelőssége nem határozható meg egyértelműen, ebből következően a felelősség érvényesítése is nehézkessé válik.

Különösen fontos, hogy a vezető munkaköri leírásában – a tevékenységi körre vonatkozó belső szabállyal, folyamatleírással összhangban – részletesen rögzítsék, hogy:

- munkatársai tevékenységéért mikor, mely esetben és milyen felelősséggel tartozik,
- milyen feltételeket, lehetőségeket biztosítanak számára,
- milyen eszközök állnak rendelkezésére munkatársai motiválásához, fegyelmezéséhez,
- milyen utasítási, számonkérési jogosítványokkal rendelkezik.

Jogait természetesen akkor tudja megfelelően érvényesíteni, ha munkatársai munkaköri leírásaiban is megfogalmazzák számukra az alá- és fölérendeltség viszonyait, és az abból következő magatartási szabályokat, teljesítmény és elszámoltatási követelményeket.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A kinevezési okmánnyal együtt a köztisztviselőnek átadják a kinevezési okmány mellékletét képező munkaköri leírását?
- 2) A munkaköri leírás tartalmazza a szükséges formai, nyilvántartási és tartalmi elemeket?
- 3) A munkaköri leírásban pontosan meghatározták a köztisztviselő jogait, kötelezettségeit és felelősségét?
- 4) A vezetők munkaköri leírásában elhatárolták a saját munkájáért és az általa vezetett munkatársak tevékenységéért való felelősséget?

Munkaköri leírás megismertetése

Az intézménynél alkalmazásban álló minden dolgozónak ismernie kell az általa betöltött munkakörrel kapcsolatos, személyre szabott követelményeket, feladatokat, jogokat és felelősséget tartalmazó munkaköri leírását. A vezetésnek kell gondoskodnia arról, hogy a megismerés ne csak formális legyen, hanem a munkaköri leírásban foglaltakat a dolgozó valóban megismerje, továbbá arról, hogy a konkrét feladatellátással kapcsolatos teendőkről közvetlen vezetőjétől a megfelelő tájékoztatást és segítséget megkapja, és meg kell győződni az adott ismeretek tényleges elsajátításáról, gyakorlati hasznosításáról.

A vezetői elszámoltathatóság alapkövetelménye, hogy a feladatok, a jogok és kötelezettségek, a hatáskörök és a felelősségek minden folyamatban pontosan és egyértelműen legyenek elhatárolva. E követelménynek a menedzsment akkor tud megfelelni, eredményesen és hatékonyan eleget tenni, ha a feladatokat úgy fogalmazza meg, hogy azok mennyiségi és minőségi teljesítésének lehetőségét is megteremti, és a szervezet minden dolgozójával megismerteti, egyrészt a mindenkivel szemben alkalmazott, általános követelményeket, másrészt a munkatárs személyére vonatkozó, konkrét feladatokat.

Minden alkalmazottnak ismernie kell az általa végzett tevékenységgel szembeni tartalmi, mennyiségi és minőségi követelményeket. Tudatosulnia kell annak is, hogy milyen konkrét, személyes felelősséggel tartozik az általa végzett munkáért, illetve milyen feladatért vehető fel másokkal együttes felelőssége. Ismernie kell azokat az eszközöket és módszereket, amelyek a feladatellátás feltételei, és amelyek rendelkezésre állásáról a vezetésnek kell gondoskodnia.

A menedzsmentnek minden munkakörre ki kell dolgoznia azokat a követelményeket, amelyeket a munkakör ellátása megkövetel, és gondoskodnia kell azoknak a feltételeknek a megteremtéséről, az eszközök, források rendelkezésre bocsátásáról, amelyek a feladatellátáshoz szükségesek. Az e kérdéskörrel kapcsolatos információkat a dolgozók munkaköri leírásába kell belefoglalni, így a szükséges ismeretek átadása már a felvételnél megtörténhet. A munkaköri leírás és az adott szervezeti egység tevékenységét érintő szabályzatok, folyamatleírások együttesen teremtik meg a lehetőségét annak, hogy a dolgozó megértse a vele szemben támasztott követelményeket, és munkáját szabályosan, hatékonyan végezze.

Az írásos szabályzatok, utasítások és a munkaköri leírás azonban még együttesen sem teszi mindig lehetővé a folyamatos munkavégzés minden részletére kiterjedő útmutatást. Ezért fontos, hogy az alkalmazottak az illetékes, a munkafolyamatot irányító, felügyelő közvetlen helyi vezetőtől rendszeres segítséget kapjanak a feladat céljának megértéséhez, a szükséges információk eléréséhez, a technikai megoldások, módszerek elsajátításához, a munkavégzést segítő vagy akadályozó tényezők megismeréséhez. A helyi vezetőn múlik, hogy milyen módon, és mértékben képes az írásban lefektetett útmutatásokon kívül további segítséget nyújtani munkatársainak. (Pl. új dolgozó betanításakor a technikai eszközök használatának bemutatása, ismétlődő feladatoknál a munka kezdetekor a feladat közös – mintaként szolgáló – elvégzése, a „legjobb gyakorlatok” megismertetése, elsajátíttatása stb.)

A munkavégzés során figyelemmel kell kísérni, hogy az előírttól eltérő feladatellátás milyen okokra vezethető vissza, és rá kell vezetni – közvetlen beavatkozással – a munkatársat arra, hogy milyen módon célszerű a tevékenységét javítani.

Az intézmény célirányos működésének alapfeltétele, hogy minden alkalmazott esetén meggyőződjenek arról, hogy a részükre meghatározott egyéni célt, valamint a munkaköri leírásukban rögzített követelményeket, és az azok teljesítéséhez szükséges feltételeket megismerték. Az erről való meggyőződés azonban nem egyszeri, csak a munkatárs felvételekor teljesítendő feladat, hanem egy cselekvéssorozat, amelynek során időközönként vizsgálat tárgyává kell tenni, hogy vajon a dolgozó az előírásoknak megfelelően végzi-e munkáját, az időközben bekövetkezett szabályozásbeli változásokkal tisztában van-e, és tevékenységét azokkal összhangban végzi. Erről célirányosan összeállított

önellenőrzési lapok kitöltésével, munkaértekezletek rendszeres megtartásával lehet megfelelő ismeretekre szert tenni. E téren feladata van az általános követelményeket megfogalmazó belső szabályzatok megismertetése szempontjából a humánpolitikai osztálynak, és a szervezeti egység funkciójával, tevékenységi körével kapcsolatos ismeretek átadása, számonkérése, valamint a munkatársak egyéni céljával összefüggő követelmények megismertetése és számonkérése szempontjából a helyi vezetőknek.

- A helyi vezetők (**folyamatgazdák**) közvetlenül a helyszínen adják ki a konkrét feladatokat munkatársaiknak, és részletes útmutatással segítik őket a feladatellátás feltételeinek biztosításával, a feladatok az előírásoknak megfelelő, hatékony elvégzésében. Ugyancsak a helyszínen ellenőrzik munkatársaik folyamatban végzett tevékenységét, mérik teljesítményeiket, és figyelemmel kísérik a munkájukat negatívan érintő, a kapcsolódó folyamatokban előforduló tevékenységeket. Az elvárt színvonalú munkavégzés feltételeinek (pl. eszközök, eljárási útmutatók) hiánya esetén, illetve a hibák, hiányosságok feltárását követően, a kompetenciájukba tartozó esetekben közvetlenül meghozzák a szabályos működést segítő korrekciós intézkedéseket. A kompetenciájukat meghaladó ügyekben feletteseik és a kapcsolódó folyamatok folyamatgazdái felé megteszik az indokoltnak tartott intézkedésekre vonatkozó javaslatokat.
- A **felső- és középvezetők** felelőssége a felügyeletük, irányításuk alá tartozó területeken végzett tevékenységek irányítása, az általuk vezetett munkatársak követelményeknek megfelelő teljesítésének figyelemmel kísérése, amelyet áttételesen az ellenőrzési pontok előírászerű működésének vizsgálatával, illetve a hozzájuk beosztott vezetők jelzéseire, beszámolóira támaszkodva végeznek, és amelyekről a vonatkozó belső szabályzat előírásainak megfelelő formában és tartalommal, meghatározott időnként jelentést adnak feletteseiknek.
- Adott szervezeti szinten **irányítói, vezetői feladatot ellátó vezető** számára, a jól szervezett költségvetési szervben belül, az intézkedések meghozatalához szükséges felhatalmazást elsősorban és konkrétan a vezető munkaköri leírásában rögzítik. A feladat ellátásának végrehajtási módját, technikáját, ezen túlmenően a belső szabályzatok és az ezek figyelembevételével készült folyamat- és rendszerleírások, útmutatók, technológiai leírások is megfogalmazzák. Együttesen tartalmazzák az adott vezető kompetenciáját, meghatározva, hogy milyen kérdésekben, mikor és milyen tartalmú intézkedéseket hozhat, illetve kell hoznia.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A munkaköri leírások megfelelő részletességgel tartalmazzák a munkakör ellátásához szükséges ismereteket?
- 2) Meggyőződik a vezetés arról, hogy a dolgozók ismerik a velük szemben támasztott követelményeket?
- 3) Milyen módszerekkel győződnek meg a különböző szinteken a vezetők az ismeretek elsajátításának helyzetéről?
- 4) A felső vezetés hogyan oldja meg, hogy a helyi vezetők megfelelően segítsék a dolgozókat a munkájukhoz szükséges ismeretek elsajátításában?
- 5) A helyi vezetők megfelelő útmutatásokkal segítik munkatársaikat a feladatellátásban?
- 6) Megadják-e a feladatellátáshoz szükséges valamennyi információt és eszközt?

Alá- és fölérendeltségi viszonyok, beszámolási rendszer

Az irányítás esetleges zavarainak elhárítása céljából egyértelműen meg kell határozni, és írásban lefektetve tudatosítani, hogy adott munkakörben dolgozó részére ki és milyen módon, mire adhat utasítást, illetve a dolgozónak mikor, milyen formában és kinek kell beszámolnia munkájáról.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről szóló 370/2011. (XII.31.) kormányrendelet 11. § -ának előírása szerint **a főigazgatónak nyilatkozatban számot kell adnia** arról, miszerint:

- ☞ megszervezte, és hatékonyan működtette a belső kontroll rendszert;
- ☞ a jogszabályoknak megfelelően rendeltetésszerűen használta a kezelésbe kapott vagyont;
- ☞ érvényesítette a gazdálkodás során a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeit;
- ☞ a beszámolási kötelezettségeknek teljes körűen és hitelesen tett eleget;
- ☞ előírászerűen szabályozta és működtette a számviteli rendet;
- ☞ megszervezte, és hatékonyan működtette a belső ellenőrzést;
- ☞ a szervezeten belül megoldotta a felelősségi körök elhatárolását.

A nyilatkozatot a 2. számú melléklet tartalmazza.

Amennyiben a felsoroltak közül valamelyik feladatot nem, vagy csak részben oldotta meg, annak okait részletesen ismertetnie kell.

Amennyiben a megtett nyilatkozat és a zárszámadással kapcsolatosan elvégzett ellenőrzések eredménye között ellentmondás áll fenn, a főigazgató az ellentmondás okairól – az ellenőrzési jelentés kézhezvételétől számított harminc napon belül – írásban beszámol az irányító szerv vezetőjének. Az irányító szerv vezetője – amennyiben a beszámolást nem tartja elfogadhatónak – a főigazgatót intézkedési terv készítésére kötelezi.

Ha az intézménynél év közben változás történik a főigazgató személyében, vagy az intézmény átalakul, megszűnik, a távozó vezető, illetve az átalakuló, megszűnő intézmény főigazgatója köteles a nyilatkozatot az addig eltelt időszak vonatkozásában kitölteni, és az új főigazgatónak, illetve a jogutód költségvetési szerv vezetőjének átadni, aki azt saját nyilatkozatához mellékeli.

Az intézményen belüli beszámoltatási rendszer kialakításáért a főigazgató a felelős. Az első számú vezetőnek, a jogszabályi előírásoktól függetlenül, elemi érdeke, hogy olyan hierarchikusan felépített beszámoltatási rendszert alakíttasson ki és működtessen, amely folyamatos, megbízható, aktuális információkat biztosít, és garanciát nyújt számára a zárszámadási beszámoló, továbbá a belső kontrollrendszer szabályszerű, gazdaságos működéséről szóló nyilatkozat jogi felelősséggel való kiadására.

A jól működő beszámolási rendszer segítségével könnyebben meghatározhatók az intézmény működésében lévő potenciális kockázatok, és így kiépíthető a kezelésükre hivatott kockázatkezelési rendszer is.

A vezetői beszámolási rendszer használata a nyilatkozat elkészítéséhez:

A főigazgató, a vezetői ellenőrzési rendszerben előírt, az adott költségvetési év során működtetett beszámoló rendszert alátámasztó jelentések, ellenőrzési listák összegzése, értékelése alapján teszi meg a nyilatkozatot.

A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők lehetnek:

- az intézmény éves beszámolója (számviteli törvény és végrehajtási rendeletei alapján);
- a belső ellenőrzés működéséről készített éves ellenőrzési jelentés (370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján)
- a belső ellenőrök (saját, felügyeleti szerv, KEHI) által készített ellenőrzési jelentések;
- az intézményt vizsgáló külső ellenőrök által készített ellenőrzési jelentések.

Az előre definiált, tartalmi kerettel, ütemezéssel elrendelt jelentési rendszer előnye, hogy periodikusan, a főigazgató külön beavatkozása nélkül készül el. (A beszámoló minőségét meghatározza az információigény, illetve az információigény meghatározását megelőző egyszeri felmérés helyessége. A jelentés tartalmi elemeit a mutatórendszerek nagyban támogatják, érdemes a rendszerben a mérhető és összehasonlítható elemeket alkalmazni.)

Az önellenőrzés használata a nyilatkozat elkészítéséhez:

Az adott szervezeti egység, osztály, terület által végzett önellenőrzés, melynek során definiált tesztek segítségével vizsgálják az adott folyamat ellenőrzöttségét, annak működését, illetve a szabályok pontos betartását.

Az éves beszámolás egységessége érdekében célszerű egy globálisan – az intézmény egészére érvényes - előírt önértékelési sémát alkalmazni, annak érdekében, hogy valamennyi szervezeti egység vezetője azonos tartalmi értelmezés alapján értékelhesse az egység működését.

Az önellenőrzést alátámasztó dokumentáció, a tesztelt területek igazodnak az intézmény általános fejlődéséhez (tehát nem statikusak az önértékelést szolgáló dokumentumok), az azonban fontos, hogy minden folyamatra, illetve szervezeti egységre kiterjedjen.

Az önellenőrzés előnyei:

- szervezet-specifikus,
- folyamatos ellenőrzést biztosít,
- a felelős vezető jól ismeri a kockázatokat,
- a felelős vezetés aktivizálódik,
- a hiányosságok, problémák feltárásának eszköze,

A hibák így időben megállapításra és korrigálásra kerülhetnek, a visszajelzés folyamatos a problémákról, kevesebb a „meglepetés”-szerű hiányosság. A költségvetési szerv vezetője biztos lehet abban, hogy e módszerek révén megvalósul a kontroll az egyes területek/szervezeti egységekben, rendszeresen képet nyer a problémákról, a kiigazítás, megoldás nyomon követése folyamatos a probléma teljes lezárásig, a hiányosság felszámolásáig.

A főigazgató a költségvetési beszámolóval egyidejűleg elkészítendő vezetői nyilatkozata valamennyi szervezeti egység vezetőjének azonos tartalmú tájékoztatása alapján készülhet el, így a nyilatkozat valódi, megbízható képet nyújthat az intézmény működéséről.

A főigazgató dönthet úgy, hogy hasonló tartalmú nyilatkozatot kell minden szervezeti egység vezetőjének kiállítania. A nyilatkozatokon keresztül bizonyosodhat meg a főigazgató arról, hogy az intézményen belül jól körülhatárolt a felelősségi körök meghatározása, működtetése, a vezetők a szervezet minden szintjén tisztában voltak a célokkal és azok elérését szolgáló eszközökkel annak érdekében, hogy végre tudják hajtani a kitűzött feladatokat, és értékelni tudják az elért eredményeket.

Amennyiben a vezető elszámoltatása során hiányosságokra derül fény, a vezető felelősségre vonható, tettei vagy mulasztása következményeiért felelősséggel tartozik.

A vezető teljes felelősséggel tartozik az általa irányított szervezet, szervezeti egység működéséért. Ez közvetett felelősséget is jelent, azaz a cselekedetei közvetlen következményein túl általánosságban felel az általa irányított szervezet / szervezeti egység tevékenységéért, a tevékenység ellátása közben bekövetkező hibákért, a hibás működés következtében jelentkező károkért. (Ilyen lehet például a nem megfelelő belső kontroll rendszer miatt észre nem vett, a szervezet dolgozója által elkövetett szándékos szabálytalanság.)

A vezetői elszámoltathatóság a **kötelezettség – számonkérés – következmény** fogalomrendszerén keresztül ragadható meg legjobban. A vezető kötelezettségeit a vonatkozó jogszabályok jól meghatározzák. Ezekre és a különböző útmutatókra, szakmai anyagokra alapozva lehet az intézményen belül kiépíteni a vezetői ellenőrzés rendszerét, amely tulajdonképpen alapjául szolgál a vezető számon kérhetőségének.

A számonkérés további feltétele az átláthatóság, a beszámoltatást a belső és külső ellenőrzések teszik kézzelfoghatóvá.

A munkavégzés szabályos ellátásáért való felelősséget tehát az első számú vezető akkor vállalhatja biztonsággal, ha az Áht. és a Bkr. előírásai alapján alakítja ki és működteti a szervezet belső, szabályozott működését segítő kontrollrendszert, és a funkcionálisan (feladatkörileg és szervezeten belül) függetlenített belső ellenőrzést, amely utóbbiért való felelősségét másra nem ruházhatja át. Folyamatosan ellenőriznie, ellenőriztetnie kell, hogy a beépített kontrollok megfelelően működnek, és az elvárt módon segítik a szervezetet céljai elérésében. Ezért **elő kell írnia a vezetők hierarchikus jelentéstételi kötelezettségének módját, tartalmát, és meg kell követelnie annak betartását.**

Általános elv, hogy annak kell felelősséggel beszámolnia a rábízott szervezet működéséről, a rábízott eszközök, források célirányos, és az előírásoknak megfelelő felhasználásáról, az elért eredményekről vagy hiányosságokról, akit a feladattal megbíztak, és a beszámolót ahhoz a szervhez, személyhez kell benyújtani, akitől a megbízott a megbízást kapta.

Fontos, hogy minden dolgozó számára egyértelműen legyen megfogalmazva, hogy kitől, mire és milyen formában kaphat utasítást munkájával kapcsolatban. Gondoskodni kell arról, hogy az utasítások kiadásánál vegyék figyelembe a szervezeti felépítés linearitását, azaz a felsőbb szintű utasítást – az általános jellegű, minden dolgozót egyaránt érintő előírások kivételével – a vezetői hierarchián keresztül kell eljuttatni a dolgozóhoz.

Mivel a felelősség vállalása és érvényesítése megköveteli az írásbeliséget, fontos iránymutató szerepe van annak is, hogy az alkalmazottak számára írásban legyen rögzítve: kinek, mikor, miért, milyen mértékben tartoznak felelősséggel, kinek és mikor, milyen tartalommal kell jelentést tenniük végzett munkájukról, tapasztalataikról, döntéseikről.

A szervezeten belüli beszámoltatási rendszer alapvetően hierarchikus, és kétirányú információáramlás révén tölti be funkcióját. Felülről lefelé, a felső vezetéstől indulva a végrehajtás szintjéig differenciáltan és egyre konkrétan, részletesebben határozzák meg a különböző vezetői szintekre, illetve személyekre vonatkozó követelményeket. Alulról felfelé a követelmények teljesítéséről szóló részletes tájékoztatók jutnak el, részben változatlan formában és tartalommal, részben összevont, szintetizált módon a magasabb szintű vezetőkhöz.

Összegzésként megállapítható, hogy a főigazgató egyszemélyi felelőse az intézménynek, ezért mindenképpen érdeke, hogy jól működő belső kontroll rendszert építsen ki a szervezeten belül a szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes működés érdekében.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A belső beszámolási, beszámoltatási rendszer kialakításánál figyelembe vették a vonatkozó jogszabályi előírásokat?
- 2) A költségvetési szerv vezetője megszervezte a beszámolásokkal kapcsolatos kötelezettségeinek teljesítését megalapozó belső beszámolási rendszert?
- 3) Megfelelő gyakorlatot alakítottak ki a költségvetési szerven belüli feladatkiadás és beszámolás hatékonyságának biztosítására?
- 4) Meggyőződtek arról, hogy minden munkatárs megismerte, és megértette, hogy kinek, és milyen tartalmú beszámolási kötelezettséggel tartozik?
- 5) A vezetők ismerik munkatársaik beszámoltatásával, illetve saját, a vezetői hierarchiában elfoglalt helyükből következő beszámolási kötelezettségükkel kapcsolatos feladataikat?
- 6) Megfelelő-e a szervezeti egységek beszámoltatásának, nyilatkozattételi kötelezettségeinek az előírásai?

Felelősségi szintek, munkafolyamatok megismertetése

A munkaköri leírásoknak tartalmazniuk kell minden dolgozó és vezető esetében, hogy munkavégzése során miért tartozik felelősséggel. A személyre szóló munkaköri leírásokat azonban egyedi jellegük miatt nem lehet egységes felelősségi rendszerbe foglalni. Az egyes vezetői szinteken a felelősség tartalma és mértéke jelentős eltéréseket mutat, és vertikálisan vagy horizontálisan kapcsolódik a szervezeti felépítéshez, hierarchiához. A gyorsabb ügyintézéshez segíti, ha minden folyamat tartalmazza az ügyintézéshez kapcsolódó dokumentumok kezelésének (előterjesztés, engedélyezés, jóváhagyás stb.) útvonalát oly módon, hogy azt minden dolgozó megismerhesse, és megértve azt képes legyen alkalmazni.

Az alkalmazottak tevékenységük során, beosztásuktól függően, különböző hatáskörrel, együttműködési kötelezettséggel, intézkedési joggal és felelősséggel tartoznak, amelyeket az adott folyamatban elfoglalt helyük (beosztott, vezető stb.) és szerepük (irányító, végrehajtó, ellenőr stb.) határoz meg. A folyamat szempontjából az a lényeges, hogy hogyan kell a folyamat adott pontján eljárni, és közömbös, hogy a feladatot ki végzi el. A munkaköri leírásban viszont nem lehet a folyamat minden pontján elvégzendő feladatot szerepeltetni, mivel a dolgozó egy folyamaton belül különböző időpontokban különböző tartalmú feladatot is elláthat.

A látszólagos ellentmondást a folyamatleírás oldja fel, amely személytől függetlenül rögzíti a folyamat végrehajtásának egymás után következő lépéseit, az adott pontokon elvégzendő feladatokat, ellenőrzési kötelezettségeket.

A folyamat, a folyamat egyes lépéseinek sorrendje, az adott lépésben érintettek megnevezése szöveges formában közzétehető, de ekkor a részletesebb, konkrétabb előírás az áttekinthetőség rovására megy. Egyszerűbb, jól követhető, áttekinthető megoldást jelent a folyamatábra, amely megfelelően szemlélteti, hogy miképpen következnek egymás után az egyes lépések, és azokon belül kinek mi a feladata, kötelezettsége. A megfelelően alkalmazott szimbólumok használatával az ábrából kitűnik, hogy ki a kezdeményező, ki a közreműködő, ki az ellenőr és ki a döntéshozó. A folyamatleírásokat és folyamatábrákat csak azoknak kell rendelkezésükre bocsátani, akik az adott tevékenység által érintettek, a többiek részére csak a hozzáférés lehetőségét kell biztosítani. Gondoskodni kell a menet közbeni változások jól látható átvezetéséről. Fontos, hogy a dolgozók amennyiben szükségesnek érzik az eljárási folyamat és felelősségi szint megismerését, akkor tudják, hogy a dokumentumokhoz hol, és milyen módon juthatnak hozzá.

Egy folyamat adott esetben több elemi (rész) folyamatra bomlik, illetve több elemi folyamatból épül fel.

A többszöri, folyamatba épített ellenőrzés nagy valószínűséggel kiszűri a nem előírászerű munkavégzést, de ennek ellenére mégis előfordulhat, hogy a folyamat egy pontján, vagy a folyamatok

közötti kapcsolódási ponton nem működik kellő hatékonysággal a kontroll, és a nyújtott szolgáltatásnál, a meghozott határozatnál csak utólag derül ki, hogy az nem felel meg a joggal elvárt követelménynek.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Rögzítették írásos dokumentumban a felelősségérvényesítés szintjeit?
- 2) Készítettek a felelősségi szintek bemutatására alkalmas szemléltető ábrát?
- 3) A felelősségi szintek rendszerét és kapcsolatait rögzítő dokumentumok elérhetők minden dolgozó számára?
- 4) A dokumentumból egyértelműen kitűnik, hogy adott esetben kinek mi a teendője?

II/4. A folyamatok meghatározása és dokumentálása

A főigazgató köteles elkészíteni az intézmény **ellenőrzési nyomvonalát**, amely a működési folyamatok szöveges, vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

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

- az intézmény működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit egységes folyamatként mutatja, teljes egészében tartalmazva az ellenőrzési pontok (típusok) összességét;
- kialakításával az intézményre jellemző valamennyi tevékenység, valamennyi „szereplő”, funkció együttes koordinálására kerül sor;
- valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában válik (követendő eljárásaként) feladattá az eljárások és módszerek betartása, miközben a referenciák, dokumentumtípusok, és maguk az eljárások is, standardizáltakká válnak,
- megmutatja a szervezet folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja az irányítás felelősségi szintjeinek megfelelő folyamatok szükséges mértékű átalakítását, elősegíti a működtetés színvonalának, valamint a nyújtott szolgáltatások értéknövekedését.

Az ellenőrzési nyomvonal célja, hogy egy adott folyamatra vonatkozóan áttekintést adjon a vezetőknek, a belső és a külső ellenőröknek és a folyamatban résztvevő munkatársaknak arról, hogy

- mi az adott tevékenységek tartalma,
- mi a feladatellátás jogszabályi vagy egyéb alapja,
- milyen dokumentumok szolgálnak alapul a nyomvonal kialakításához,
- kik felelősek a feladatellátásért,
- hol kell kontrollokat beépíteni a folyamatba,
- ki jogosult a feladatellátás ellenőrzésére,
- milyen módon kell az ellenőrzést végrehajtani,
- hogyan kell a könyvekben való nyilvántartást elvégezni.

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a felelősségi szintek terén abban foglalható össze, hogy:

- az ellenőrzési nyomvonal egy standardot jelent, eljárások együttesét, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök és az ellenőrzési pontok,

- az ellenőrzési nyomvonal segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, és a hozzá tartozó felelős,
- megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztevékenységekért felelős közreműködőkön is múlik.

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a szervezeten belüli együttműködés erősítése terén abból következik, hogy:

- a különböző szervezeti egységek kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától,
- az ellenőrzési nyomvonal eljárások, ellenőrzések együttesét jelenti, ami a költségvetési szerv teljes működését lefedi, a teljes feladatellátásra kiterjed, vagyis a működtetés jobbításának fontos eszköze.

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a szervezeti működés terén úgy foglalható össze, hogy:

- a megbízható ellenőrzési nyomvonal segítségével feltérképezhető a szervezet összes folyamatában rejlő működési kockázat,
- a hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal gátolhatja a szervezet folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetésüket. Az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása pedig, működési zavarokhoz vezethet.

A fentiek mellett információt szolgáltat a belső és a külső ellenőr számára:

- a szervezet felépítésére,
- a belső kontrollrendszerének működésére,
- a folyamatok és részfolyamatok vertikális és horizontális kapcsolódási pontjaira,
- a belső felelősségi rendszer kiépítettségére,
- a vezetők elszámoltathatóságára vonatkozóan, megalapozottabbá téve
 - az ellenőrzési tervek átgondolt összeállítását,
 - a konkrét ellenőrzések fókuszának meghatározását,
 - a folyamatok nyomon követését.

Az ellenőrzési nyomvonal írásos formában való rögzítése

Az ellenőrzési nyomvonalakat háromféle változatban lehet elkészíteni: szöveges formában, táblázatban vagy folyamatábrával. Bármelyik megoldást is választja a vezetés, ügyelni kell arra, hogy annak kidolgozottsága mellékleteivel együtt legyen alkalmas a felelősségi és információs szintek és kapcsolatok, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatok kellő mélységű bemutatására, lehetővé téve az ellenőrzési nyomvonalak alapvető céljának teljesülését, a tevékenységek nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

Az intézmény tevékenységét jellemző valamennyi működési folyamathoz (a szervezeti célok megvalósulása érdekében tudatosan megtervezett lépések, tevékenységek és cselekedetek sorozatához) hozzá kell rendelni ellenőrzési nyomvonalat. A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját, a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.

A fő folyamatokat három csoportba lehet osztani:

- **a reál – szakmai, értékteremtő** főfolyamatok, amelyek a szervezet alapító okiratában rögzített, közfeladat, illetve alaptevékenység eléréséhez szükséges szakmai tevékenységeket tartalmaznak;

- a **pénzügyi, támogató** főfolyamatok, amelyek a bevételekkel és kiadásokkal kapcsolatos tevékenységeket ölelik fel, és/vagy párhuzamosan kísérik a reálfolyamatokat, vagy azokkal ellentétes irányban haladnak (pl. párhuzamos a teljesítésigazolás és kifizetés, ellentétes az adás-vétel);
- az **irányítást segítő** információs folyamatok, amelyek mind a reál, mind a pénzügyi folyamatokban zajló eseményekről szolgáltatnak a vezetés számára azonnali, vagy utólagos adatokat, információkat.

A három főfolyamat természetesen számos ponton kapcsolódik egymáshoz, de emellett az egyes főfolyamathoz tartozó részfolyamatok között is különböző erősségű kapcsolatok alakulnak ki.

A jogszabály ugyan a főigazgató kötelességévé teszi az ellenőrzési nyomvonalak kialakítását, de a feladatot természetesen nem személyesen végzi. A főigazgató általános érvénnyel írhatja elő az ellenőrzési nyomvonalak elkészítésének főbb szempontjait, tartalmi követelményeit. Az instrukciók, útmutatások alapján a folyamatok irányításáért, felügyeletéért felelős vezetők (folyamatgazdák) kötelessége az adott folyamatra vonatkozó, a sajátosságokat is figyelembe vevő ellenőrzési nyomvonal elkészítése. A folyamatgazdáknak ebből következően kiemelt szerepük van az általuk irányított folyamatok folyamatleírásainak elkészítésében, a folyamatok kockázatainak meghatározásában, a mérséklésüket vagy megszüntetésüket segítő kontrollok, ellenőrzési pontok folyamatba való beépítésében és működtetésében.

Rendkívüli fontossággal bír a szervezet szakmai, pénzügyi, informatikai részterületeinek, részfunkcióinak összehangolása, valóságos rendszerré szervezése, amely a szervezeti egységek koordinációjának alapját képezi. Amennyiben az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál erre a szempontra nagy hangsúlyt helyeznek, és logikusan építik ki a kapcsolatrendszert, a folyamatok alá- és fölé rendeltségének rangsorát, valamint az azonos szintű, egymásra utalt, egymást kiegészítő folyamatok kapcsolódási pontjain ellátandó feladatok körét és tartalmát, a koordinációs követelményeket, akkor az ellenőrzési nyomvonal képes lesz az intézmény valamennyi folyamatában meglévő működési kockázat meghatározására, azonosítására.

Amennyiben az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál az említett követelményeket nem veszik figyelembe (pl. nem fogalmazzák meg pontosan a folyamatok, a tevékenységek határait, tartalmát, a folyamatirányítási felelősséget, az indokoltnál kevesebb ellenőrzési pontot építenek be a folyamatokba, nem rögzítik egyértelműen az ellenőrzés módszerét stb.), akkor az esetleges átfedések, félreértések, félremagyarázások miatt nem alakulhat ki a szervezet egészét átfogó hatékony rendszer, és nagy valószínűséggel működési zavarok keletkeznek.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának első lépése a **folyamatok és folyamatgazdák** azonosítása. Az intézmény működési folyamatait a főfolyamatok mentén kell csoportosítani, majd a főfolyamatokat megfelelő módon, oszthatóságuk alapján részfolyamatokká kell bontani, és meg kell határozni, hogy az adott folyamat (részfolyamat) működtetéséért ki a felelős folyamatgazda.

A **rendszer és folyamatleírások** a belső szabályzatokra épülnek, és azok eljárásrendjeként lényegében azt fogalmazzák meg, hogy a belső szabályzatokban előírt követelményeket **hogyan**, milyen feltételek esetén, milyen módszerekkel lehet és kell teljesíteni. A működési folyamatok szabályozottságára lehet alapozni az ellenőrzési pontok, ellenőrzési nyomvonalak elkészítését.

A folyamatleírásoknak tartalmazniuk kell:

- a folyamat célját, tárgyát,
- a kezdő- és végpontját,
- az inputjait és outputjait,
- a kulcsfontosságú teljesítménymutatóit,

- más folyamatokhoz való kapcsolódásukat,
- a folyamatban résztvevők feladatát, jog- és hatáskörét, kötelezettségeit,
- a beépített ellenőrzési pontokat, és azok szerepét, tartalmát, módszerét,
- a végrehajtás és ellenőrzés dokumentálásának követelményeit, formáját, tartalmát.

A folyamatleírás, mint eljárásrend garantálja, hogy minden elvégzett feladatról készüljön egy a feladat ellátásáért felelős által kitöltött dokumentum (általában formanyomtatvány), továbbá hogy az elvégzett ellenőrzési lépés is legyen dokumentálva. (Pl. az ellenőrzést végző, az általa ellenőrzött tevékenységhez kapcsolódó dokumentumon feltünteti az ellenőrzés időpontját, és aláírja a formanyomtatványt.)

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál, modelljének felépítésénél alapkövetelmény olyan tevékenységcsoportok kialakítása (homogenizálása), amelyek több elemi tevékenységet összefoglalóan képesek leírni.

Figyelembe kell venni az intézményrendszer többszintű működését, az egyes szintek feladat- és funkcióbeli sajátosságait, a szintek hierarchiájában végbemenő pénz- illetve dokumentumáramlást, valamint az egyes szintek egymásra hatása esetén a két (vagy több) fél közötti elszámolás módját.

Az ellenőrzési nyomvonalnak, mint szabályzatnak, meg kell felelnie azon követelménynek, hogy szakmai irányítást nyújtson az adott területen dolgozóknak:

- az ellátandó feladat jellegéről, tartalmáról, a végrehajtás és az ellenőrzés módjáról,
- a tevékenységük és az előírások közötti összhang megteremtésének lehetőségeiről,
- a hatékonyság és eredményesség követelményeinek érvényesüléséről,
- a beépítendő ellenőrzési pontok helyéről, típusáról,
- az elvégzett ellenőrzések dokumentálásának követelményeiről, formájáról.

A folyamatgazdáknak, a folyamatleírások és az ellenőrzési nyomvonalak elkészítése során, támaszkodniuk kell a folyamatban részt vevő munkatársak tapasztalataira, véleményére, akik saját és kollégáik munkáját ellenőrizve, végül is a végrehajtás legalsó szintjén közvetlenül érzékelik a vezetés határozott, pozitív irányú döntéseinek vagy következetlen magatartásának hatásait,

- a kapott feladatok megvalósíthatóságának pozitív vonásait vagy nehézségeit,
- a végrehajtáshoz szükséges feltételek meglétét vagy esetleges hiányát,
- a munkatársaik hozzáállását befolyásoló kedvező vagy a nem megfelelő munkahelyi légkört.

Alulról, a végrehajtási szintről kiindulva úgy kell írásba foglalni az intézményen belül végzett feladatokat, hogy az egy-egy folyamatba foglalható tevékenységeket jellemzőik alapján megfelelően csoportosítsák, megteremtve a rendszerré szervezés feltételeit is. Az egyes folyamatokat egymástól tartalmilag jól elkülönítve, de kapcsolódási pontjaikat meghatározva, a kontrollrendszer követelményeinek megfelelően kell rögzíteni. A tevékenységek ésszerű csoportosítása a folyamatokban résztvevő, a végrehajtásért felelős valamennyi vezető és munkatárs szoros együttműködését, tapasztalataik, javaslataik hasznosítását igényli.

A költségvetési szervek főbb operatív gazdálkodási tevékenységeit természetesen többféle módon lehet csoportosítani.

Egyik változatként az ellenőrzési nyomvonalak kialakításának alapját képező főbb csoportok, amelyek természetesen további részfolyamatokra bonthatók, a teljesség igénye nélkül a következők lehetnek:

- tervezés,
- előirányzat felhasználása, módosítása,
- készpénzkezelés, számlavezetés – pénzforgalom,
- beruházás, felújítás,

- vagyon használata, hasznosítása, közbeszerzés,
- üzemeltetés, fenntartás,
- könyvvezetés és beszámolás, adatszolgáltatással kapcsolatos feladatok, számvitel, finanszírozás,
- személyi juttatások,
- munkaerő-gazdálkodás (kapacitás, képzés, motiváció),
- adatkezelés és adatvédelem, adatszolgáltatás (IT),
- iratkezelés- és nyilvántartás,
- irányítás, ellenőrzés,
- külső szervezetekkel való együttműködés.

A folyamat kialakítását követően meg kell határozni azokat a mutatószámokat, amelyek egy része a stratégiai célok teljesülését, más része pedig, az adott folyamat végrehajtásának hatékonyságát méri. Például

- A személyi juttatások körébe tartoznak:
 - az alapilletmények,
 - az illetmény kiegészítések,
 - a nyelvpótlékok,
 - a normatív és teljesítményhez kötött jutalmak,
 - a túlóra, a készenléti, az ügyeleti díjak,
 - a napidíj,
 - a cafetéria (ruházati, üdülési, közlekedési, étkezési, oktatási, képzési stb. hozzájárulás),
 - a szociális költségtérítések stb.
- Minden egyes számszerűsíthető tétel odaítélésének van jogszabályi alapja, konkrét, mérhető összege, és mindegyik jogosságát ellenőrizni kell, amelynek felelősét is meg kell jelölni, az ellenőrzés megtörténtét pedig, dokumentálni kell.

Az ellenőrzési nyomvonal elkészítésének logikai lépései:

a) A tevékenységcsoportok kialakítása és fontossági sorrendjük meghatározása pl.:

- a reál (szakmai), a pénzügyi és az információs folyamatokhoz való integrálódás alapján,
- a projektszemlélet szerinti feladatstruktúra figyelembevételével,
- a költségvetési szerv életében betöltött szerepük fontossága alapján,
- az egymáshoz kapcsolódásuk, egymásutániségük sorrendjére alapozottan stb.

b) A szervezeten belüli információs és felelősségi szintek kialakítása történhet:

- vertikálisan, amikor az egyik tevékenységcsoportot egy szinttel feljebb „felügyelik”,
- és horizontálisan, amikor az egyik tevékenységcsoportot a vele érdekviszonyban álló másik tevékenységcsoportot ellátók ellenőrzik.

c) Az alapidokumentumok meglétének és összhangjának megismerése, hogy azok

- megfelelően szabályozzák-e a szervezeti egységek alá- és fölérendeltségi viszonyait, és tartalmazzák-e a tevékenységek összehangolásának előírásait,
- az adott folyamatért való felelősség egyértelmű elkülönítését.

d.) Az ellenőrzési nyomvonal elkészítési ütemtervének elfogadása, amely magában foglalja:

- az ellenőrzési nyomvonal kialakításának eseményeit,

- a tevékenységek sorrendjének kialakítását,
- a folyamatleírások, folyamatábrák, táblázatok teljes körű elkészítésének időbeli ütemezését.

A folyamatok azonosítása, fontossági sorrendjük megállapítása:

A főigazgatóval szembeni követelmény, hogy a vonatkozó jogszabályi előírásokra, a társadalmi (ügyfél) elvárásokra, a kítűzött célok elérésében betöltött szerepére figyelemmel határozza meg a tevékenységek, folyamatok fontossági sorrendjét. Ez azt jelenti, hogy az intézményre legjellemzőbb, illetve az intézmény életében legfontosabb folyamat élvezzen prioritást. A főfolyamatot csak olyan folyamatokra, a folyamatokat olyan részfolyamatokra, végül olyan egyedi tevékenységekre szabad bontani, amelyek szervesen összetartoznak, egymásra épülnek, vagy egymást kiegészítik.

A folyamatgazdák azonosítása:

A folyamatgazda lehet:

- szakmai logika alapján a folyamat indítója, az előirányzat gazdája, vagy
- jogi felfogás alapján a jogszabályban, belső szabályzatban, esetleg utasításban megjelölt személy.

A beépítésre kerülő ellenőrzési pontoknak tartalmazniuk kell:

- az ellenőrzési feladat tartalmát,
- az ellenőrzést végző személy munkaköri beosztását,
- az ellenőr feladatát, jogait és kötelezettségeit,
- az ellenőrzés elvégzésének időpontját,
- az ellenőrzés lefolytatásának módszerét,
- az ellenőrzés végrehajtásának technikai eszközeit,
- az ellenőrzés elvégzésének dokumentumait.

Az ellenőrzés módszerei lehetnek:

- **vezetői** (beszámoltatás különböző írásos és/vagy szóbeli formái),
- **szervezeti** (hatáskörök, felelősségi körök érvényesítése),
- **jóváhagyási** (engedélyezés, megelőzési ellenőrzések),
- **működési** (egyeztetési eljárások),
- **hozzáférési** (fizikai védelem, beléptetési technikák, jelszavas védelem),
- **megszakítási** (rendkívüli események alkalmával követendő eljárás). (Részletesen kifejtve a kontrolloknál!)

A költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalait három változatban lehet elkészíteni: szöveges vagy táblázatos formában, illetve folyamatábraként. Mindegyik változatnál alapkövetelmény az írásbeliség.

A./ A szöveges változat

Az ellenőrzési nyomvonal tartalmát a legrészletesebben rögzíti, mert a gazdasági események elemi mélységig lemelve, az általános és speciális leírásokat is tartalmazva írja le a folyamatokat. Annak ellenére azonban, vagy éppen azért, mert rendkívül részletes, emiatt terjedelmes, a szöveges formában elkészített ellenőrzési nyomvonal csak lassan és nehezen áttekinthető.

Az ellenőrzési nyomvonal szöveges változatában ki kell térni:

- Az alkalmazott rendszer, folyamat teljes körű áttekintésére,

- A rendszer teljes dokumentációjára, beleértve a végrehajtási és pénzügyi folyamatok dokumentációját,
- A rendszerben bekövetkezett változások dokumentálásának módjára,
- A könyvelési rendszer működésére, az információ áramlására, az egyeztetésekre és a dokumentálásukra,
- A jelentősebb tranzakciók, ügyletek történeti leírására,
- Az iratkezelésre,
- A monitoring rendszer működésére.

B./ A táblázatos változat

A gazdasági események teljes folyamatát mutatja be a tervezéstől, a végrehajtáson keresztül, a beszámolásig, megjelölve a folyamatot, a feladatokat, a felelősöket, az ellenőrzési pontokat, a felhasznált adatbázist, de általában az egyes lépések során elvégzendő feladatokat nem részletezi olyan aprólékos módon, mint a szöveges változat. Ennek megfelelően **a táblák fejlécét a következő tartalommal célszerű elkészíteni:**

Sorszám: amely a folyamat lépéseinek egymásutánosságát, sorrendjét jelzi.

Tevékenység/feladat: amely a folyamat adott lépésének tartalmát tömören fogalmazza meg.

Jogszabályi alap: amely az adott tevékenység elvégzését írja elő külső jogszabályként és/vagy belső szabályzatként.

Előkészítés: amely a feladatellátás feltételeinek megteremtésére, az azzal kapcsolatos szervezési feladatok megoldására irányul.

Keletkező dokumentum: amely az előkészítéshez kapcsolódó adatbázis megteremtését, felhasználását követően áll rendelkezésre, és a további munkálatok alapját képezi.

Felelős/kötelezettségvállaló: az a személy, aki a tevékenység/feladat végrehajtásáért felelős.

Határidő: amit a tevékenység/feladat adott lépésének végrehajtására jogszabály vagy belső szabályzat, utasítás előír.

Ellenőrzés/érvényesítés: amely azt a személyt jelöli, aki felelős az addig elvégzett feladat, illetve elkészült anyag kontrollálására (a „négy szem elvét” is érvényesítve, azaz minden tranzakciót legalább két személy ellenőrizzen).

Utalványozás/ellenjegyzés/jóváhagyás: az arra feljogosított, általában magasabb vezetőállású vezető, aki dönthet az addig elvégzett feladat elfogadásáról, a folyamat továbbviteléről.

Pénzügyi teljesítés: a jóváhagyás után, jogszabályi előíráson vagy szerződésen alapuló feltételek teljesítését követő kifizetés.

Könyvvezetésben való megjelenés: a folyamat adott lépésének, pénzügyi következményeinek nyilvántartása.

Fel kell hívni a figyelmet, hogy nem minden lépés esetében értelmezhető a fejléc valamennyi rovata (pl. a pénzügyi teljesítés egy konkrét esetben csak akkor értelmezhető, ha tényleges kifizetésre került sor, de tervezéshez kapcsolódva lehetőséget nyújthat az előíranyzat nyilvántartására).

C./ A folyamatábrás változat

Az ellenőrzési nyomvonal folyamatábraként való elkészítése ugyanazokat az információkat tartalmazza, mint a táblázatos változat, de formáját tekintve attól lényegesen eltér. Amíg a táblázatos ellenőrzési nyomvonal a folyamat egyes lépéseihez horizontális módon rendeli hozzá a tartalmat, addig a folyamatábra az egyes lépések esetében arra koncentrál, hogy kik vesznek részt a folyamat adott lépésének megoldásában, és a folyamat mely pontján kerül sor ellenőrzésre (jóváhagyásra).

Az ellenőrzési nyomvonal mindegyik változatához célszerű különböző, a jobb és gyorsabb áttekintést, a megértést is elősegítő, legalább a következő **mellékleteket csatolni**:

→ **Tevékenységek folyamatábrái:**

Az intézmény tevékenységét átfogóan lefedő ellenőrzési nyomvonal alapját képező főfolyamat folyamatokra, részfolyamatokra, gazdasági eseményekre, tranzakciókra bomlik.

Amennyiben ezeket egyetlen ellenőrzési nyomvonalként kezelnék, az áttekinthetetlené, ebből következően nehezen nyomon követhetővé tenné a költségvetési szerv tevékenységét, kontrollrendszerének működését, ezért célszerű a folyamathoz kapcsolódó tevékenységek folyamatábráit csatolni.

→ **Dokumentumtérkép:**

A dokumentumtérkép minden egyes, az adott folyamatban felhasznált dokumentum szervezeti egységek közötti útvonalait tartalmazza. Pontosan kimutatja, hogy melyik útvonalon, kihez kerül a dokumentum eredeti, és kihez a másolati példánya.

→ **Számlastruktúra és számla magyarázatok:**

A szakmai teljesítésigazolásokot követő pénzügyi teljesítésekhez kapcsolódó számviteli elszámolás, és a könyvvitelben való megjelenítés egyértelmű és pontos nyilvántartása nem képzelhető el a számlarend és a számlák tartalmának ismerete nélkül.

→ **Iratmozgás folyamatábrája:**

Részben átfedésben van a dokumentumtérkép tartalmával, de itt elsősorban a költségvetési szervhez beérkező és iktatott anyagok szervezeti egységekhez való eljuttatását, illetve a szervezeti egységeknél keletkező, és a költségvetési szervtől ugyancsak iktatás után kimenő iratok kezelését, útvonalát kell bemutatni.

→ **Főkönyv inputjai és outputjai:**

A különböző folyamatok főkönyvi nyilvántartásokhoz való kapcsolódási pontjait regisztrálja, bemutatva azokat a követelményeket, amelyeknek a beérkező információknak meg kell felelniük, mert csak ebben az esetben oldható meg az adott tevékenység könyvvezetésben való megjelenítése.

Elengedhetetlen, hogy a vonatkozó leírások egyértelműen rögzítsék, hogy az adott szinten (helyen) mikor és milyen információkat kell a vezetőnek és/vagy a beosztottnak megkapnia, amelyek alapján képes lesz saját feladatát az elvárt színvonalon ellátni, és azért felelősséget vállalni, illetve ellenőrzési feladatának eleget tenni.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Megfelelő színvonalú szabályzatok állnak rendelkezésre az ellenőrzési nyomvonalak elkészítéséhez?
- 2) Megfelelő tartalmú ütemtervet készítettek az ellenőrzési nyomvonal kialakítására?
- 3) A tevékenységi csoportokat milyen módon állították össze?
- 4) Az ellenőrzési nyomvonal a szervezet minden tevékenységére kiterjed-e?
- 5) A folyamatleírások alkalmasak a tevékenységek integrálására, a folyamatok rangsorolására?
- 6) Létezik-e eljárásrend és kijelölt felelős az ellenőrzési nyomvonal naprakészségének biztosítására?
- 7) Az ellenőrzési nyomvonal választott formája és tartalma megfelel az előírásoknak?
- 8) Az ellenőrzési nyomvonalakhoz csatolták a szükséges mellékleteket?

Ellenőrzési nyomvonalak napra készen tartása

A költségvetési szervek működésére számos külső és belső tényező hat, amelyek szinte állandó változásban vannak, amely változásokhoz a vezetésnek folyamatosan alkalmazkodnia kell. Ennek megfelelően a vezetésnek, a feladatváltozásra is figyelemmel, naprakészen kell módosítania belső szabályzatait, folyamatleírásait, hogy a megfelelés követelményeinek eleget tehessen. A belső szabályzatok, folyamatleírások változásával összhangban szükséges az ellenőrzési nyomvonalak reális időtartamon belüli módosítása, korszerűsítése, amelyet a folyamatgazdáknak kell elvégezniük.

A változások a közsférában jogszabályok formájában öltönek testet (Áht., költségvetési törvény és a hozzájuk kapcsolódó kormányrendeletek, önkormányzati rendeletek stb.), amelyekhez a költségvetési szerveknek alkalmazkodniuk kell. Emellett az intézmény belső szervezeti felépítése, feladatstruktúrája, tevékenységi körének változása, átszervezése következtében egyes folyamatai is változhatnak, részben külső hatásra, részben a vezetés diszkrecionális döntése alapján.

A központi jogszabályok kötelezővé teszik, hogy a költségvetési szervek belső szabályzataikat időközönként tekintsék át, és a jogszabályváltozásoknak, vagy a feladatváltozásnak megfelelően korszerűsítsék azokat. Ennek keretében, a kontrollrendszer felülvizsgálatával össze kell kapcsolni az ellenőrzési nyomvonalaknak a szabályzatok, jogszabályi előírások, illetve a feladatváltozások által indokolt mértékű és tartalmú módosítását.

A folyamatgazdák kötelessége az általuk irányított folyamat egészének átfogó ismerete. Pontosan kell tudniuk, hogy a folyamat különböző szakaszain melyek a külső és/vagy belső hatások miatt bekövetkező változások, a folyamat újabb kockázatos területei. Jelezniük kell a változások miatt szükséges aktuális feladatokat, és lehetőség szerint azok megoldásának feltételeit és módját. Kötelességüknek a folyamatgazdák csak abban az esetben tudnak teljes egészében megfelelni, ha a központi jogszabályok, és/vagy az önkormányzati rendeletek változásaiból a feladatkörükre vonatkozó előírásokhoz azok megjelenését, hatálybalépését követően azonnal hozzájutnak, és folyamatosan tanulmányozzák. Nem szabad azonban a jogszabálykövetést csak a folyamatgazdák belátására bízni, ezt a követelményt munkaköri leírásukban is – szankcionálási lehetőség mellett – rögzíteni kell.

A folyamatgazdáknak ismerniük kell az ellenőrzési nyomvonalak hatékonyságának a következő feltételeit is:

1. A vezetők és a munkatársak pozitív magatartása, és aktív részvétele

A vezetés anyagi és erkölcsi ösztönzők alkalmazásával biztosíthatja az új módszerek bevezetésekor az érintettek aktív, alkotó részvételét.

A végrehajtás legalsó szintjén a munkatársak a folyamatgazdákkal közösen közvetlenül érzékelik:

- a kapott feladatok megvalósításának pozitív vonásait, vagy nehézségeit;
- a feltételek meglétét, vagy esetleges hiányát;
- a kedvező, vagy a nem megfelelő munkahelyi légkört,
- a vezetés határozott, pozitív irányú döntéseinek, vagy következetlen magatartásának hatásait.

2. A szabályozottság folyamatos korszerűsítése, a változások folyamatos dokumentálása

A szabályzatokat a megváltozott körülmények figyelembevételével korszerűsíteni kell, és az annak megfelelően végzett tevékenységüket dokumentálva kell nyilvántartani.

3. A hibák, hiányosságok rögzítésének és a következetesség elvének betartása

Az ellenőrzési nyomvonal által lefedett tevékenység végrehajtása során előforduló hibát, hiányosságot jegyzőkönyvben kell rögzíteni, és a korrekciós intézkedésekről is jól áttekinthető, időrendi sorrendben felvett nyilvántartást kell vezetni.

A következetesség elvének betartása azt igényli, hogy a költségvetési szerv által kialakított számviteli rendet lehetőleg ne változtassák gyakran.

4. A szervezeten belüli monitoring rendszer működésének hatékonysága

A monitoring rendszernek alkalmasnak kell lennie:

- a belső kontrollok – beleértve a FEUVE rendszert is – működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására;
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére;
- a tevékenységekben meglévő kockázatok észlelésére és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére;
- a javaslatok hasznosulásának értékelésére;
- a belső ellenőrzés működési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A folyamatgazdáknak a belső szabályzatok teljes vagy részleges hiányát, nem egyértelmű megfogalmazását, a változásokhoz való lassú alkalmazkodását azonnal jelezniük kell, mert ezek a tények nagymértékű kockázatokat jelentenek a megbízható munkavégzés, és ezen keresztül a költségvetési szerv céljainak elérése szempontjából. Hiányzó szabályzatok esetében nincs mód az adott területre, folyamatra vonatkozó ellenőrzési nyomvonal kiépítésére, rosszul megfogalmazott feladatok, követelmények esetén a vezetés a hibás szabályzatra épülő ellenőrzési nyomvonalból nem jut megbízható információkhoz.

Amennyiben a szabályzatok, írásban kiadott utasítások áttekintése során kiderül, hogy azok a velük szemben támasztható követelményeknek nem felelnek meg, akkor

- első lépésként gondoskodni kell kiegészítésükről, pontosításukról, hogy az adott tevékenységre vonatkozóan az egységes értelmezést és végrehajtást biztosítsák;
- következő lépésként össze kell hangolni a különböző területeken folyó tevékenységekre vonatkozó szabályzatokat oly módon, hogy azok a belső szabályzatok hierarchiáját követve, együttesen, teljes egészében fedjék le a költségvetési szerv alapító okiratában megfogalmazott alaptevékenységeket;
- harmadik lépés a tevékenységek folyamatainak, eljárásrendjeinek körültekintő megfogalmazása, a folyamatleírások és a szabályzatok közötti összhang megteremtése, mivel azok együttesen teszik lehetővé az ellenőrzési nyomvonal helyes kialakítását.

A folyamatok és a tevékenységek határainak kijelölése mellett fontos, hogy a főigazgató a vonatkozó jogszabályi követelményekre, a társadalmi elvárásokra, a kitűzött célok elérésében betöltött szerepükre figyelemmel határozza meg a tevékenységek, folyamatok fontossági sorrendjét. Ez azt jelenti, hogy az intézményre legjellemzőbb, illetve a szervezet életében legfontosabb folyamat élvezzen prioritást. A további folyamatokat is ennek az alapelvnek a figyelembevételével lehet és kell rangsorolni, figyelemmel arra, hogy az ellenőrzési nyomvonalaknak a folyamatok hierarchiáját követnie kell.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Folyamatosan nyomon követik a jogszabály és egyéb külső változásokat?
- 2) A változásokhoz alkalmazkodva kellő időben kerül sor a belső szabályzatok, folyamatleírások módosítására?
- 3) Az ellenőrzési nyomvonalakat folyamatosan összhangba hozzák a folyamatok változásával?
- 4) A szükséges módosítások megtörténtét rendszeresen ellenőrzik?

II/5. Humánerőforrás - gazdálkodás

Az anyagi, technikai feltételek szükséges, de nem elégséges feltételei egy szervezet gazdaságos, hatékony és eredményes működésének. A technikai eszközöket, vagyontárgyakat emberek kezelik, és az ő tevékenységük révén jönnek létre újabb, a társadalom tagjai számára szükséges anyagi értékek. Ezért fontos, hogy minden költségvetési szerv nagy gondot fordítson az emberi (humán-) erőforrások megszerzésére, megtartására, megbecsülésére, fejlesztésére, hatékony és eredményes foglalkoztatására.

Humánerőforrás kapacitás rendelkezésre állása

Az intézmény humánerőforrás mennyiségi és minőségi, valamint szakmai szükségletét alapvetően a kitűzött célból következő feladat struktúrája határozza meg. A szükségletek kielégítésének lehetőségeit azonban számos külső és belső tényező befolyásolja, amelyek ismeretének vagy elemzésének hiánya jelentős kockázati tényező.

Ezek a tényezők a teljesség igénye nélkül a következők:

Külső tényezők:

- az intézmény földrajzi elhelyezkedése,
- a társadalmi-gazdasági környezete,
- a politikai konstelláció,
- az országos és a területi foglalkoztatáspolitikai,
- a területi munkaerő kínálat mennyisége, minősége, szakmai összetétele,
- a költségvetési szerv pénzügyi forrásainak nagysága,
- a környezetében működő gazdálkodó szervezetek munkaerő elszívó ereje.

Belső tényezők:

- a feladatstruktúra összetettsége, változása,
- a szervezeti felépítés és az elhelyezkedés koncentrálttsága vagy differenciáltsága,

- az elvárt szolgáltatási színvonal,
- a munkatársakkal szembeni végzettségi, képzettségi, gyakorlati és etikai követelmények,
- a bérezési lehetőségek,
- a munkahelyi légkör.

Az intézmény menedzsmentjének, azon belül a munka- és bér-gazdálkodási csoport vezetőjének alapvető feladata a kapacitás biztosítására ható külső és belső tényezők folyamatos figyelemmel kísérése, elemzése az egyes tényezők kedvezőtlen hatásának mérséklésére, vagy a kedvező helyzet kihasználására megoldási javaslatok készítése, a szükséges intézkedések megtételének kezdeményezése, majd pedig végrehajtása.

A célszerűen, minden befolyásoló tényezőt figyelembe vevő humánerőforrás folyamatok biztosítják az intézmény számára szükséges, megfelelően képzett szakemberek felvételét, megtartását, képzését, valamint a célokhöz kapcsolódó feladatok ellátásával kapcsolatos értékelések, teljesítménymérések, minősítések, és ezen keresztül, a beszámoltatás objektivitását.

A humánerőforrás politikák és gyakorlatok értékeléséhez a következő eszközök használhatók fel:

- a humánerőforrás eljárásrendjeinek (pl. toborzás, felvétel, képzés, továbbképzés, előléptetés, költséghatékonyság mérés) írásban történő szabályozása,
- az alkalmazást megelőző értékelés a jelentkező szakmai, erkölcsi, kriminalisztikai háttéréről,
- az újonnan felvettek pontos informálása az elvárásokról, tevékenységük rendszeres objektív értékelésének biztosítása,
- a vezetés iránymutatása arról, hogy az elvárásoktól való eltérés milyen következményekkel jár,
- az etikus és tisztességes hozzáállás bevonása a teljesítményértékelésbe,
- objektív összhang az alkalmazottak megtartása, jutalmazása vagy fegyelmezése, elbocsátása, és a lefektetett teljesítményértékelési, etikai és felelősségi követelmények között.

A megfelelő színvonalú humánerőforrás-gazdálkodáshoz nélkülözhetetlen a korábbi időszakok átfogó elemzése, amelyekhez általában rendelkezésre állnak és felhasználhatók a szükséges adatok (pl. a személyi kiadások kiemelt előirányzata, bérszínvonal, a betegségi arány, a képzések költségei, a létszám alakulása, a fluktuáció, a kompetenciák). Ezek ismeretében meghatározhatók a munkaerő költségei, és kiszámíthatók egyéb mutatók is (a munkaerő megszerzésének vagy elvesztésének relatív költségei, az általános teljesítménymutatók, az alkalmazottak elégedettségi szintje stb.), amelyek együttesen, hosszabb időtávú elemzések révén, lehetővé teszik a trendek kiszámítását, és annak alapján az átgondolt, tervszerű humánerőforrás-gazdálkodást.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Felmérték-e, hogy mekkora a feladatok végrehajtásának erőforrásigénye?
- 2) A rendelkezésre álló státuszok hány százaléka van betöltve?
- 3) Meghatározták a humánpolitikai osztály általános feladatait?
- 4) Ismertek a humánerőforrás-gazdálkodásra ható külső és belső tényezők?
- 5) A humánerőforrás-gazdálkodás keretében előírták a környezeti hatások elemzését?
- 6) Felmérték, hogy milyen információs bázis áll rendelkezésre a hatástanulmányok elkészítéséhez?
- 7) Meghatározták és biztosították a humánerőforrással való gazdálkodáshoz szükséges eszközöket, forrásokat?
- 8) Készült-e középtávú terv és felmérés a jövőbeli erőforrás szükségletekre?

Munkakör betöltéséhez szükséges elvárt tudás és képesség meghatározása

A dolgozók foglalkoztatására vonatkozó jogszabályi előírásokat figyelembe véve kell minden egyes munkakörre meghatározni az iskolai végzettséggel, a szakmai képzettséggel kapcsolatos azon követelményeket, amelyek az új dolgozó felvételének előfeltételét képezik. A követelményeket írásba kell foglalni, és a munkaerő toborzás során a pályázati feltételek között ismertetni kell, hogy megfelelő színvonalú munkavégzésre alkalmas dolgozók jelentkezzenek és kerülhessenek felvételre.

Gondoskodni kell arról, hogy a célok teljesítéséhez kialakított folyamatokban szakmailag is olyan felkészült szakemberek vegyenek részt, akik felkészültségük és gyakorlati tapasztalataik alapján képesek a részükre meghatározott feladatokat megérteni, és megfelelő színvonalon ellátni. A vezetéstől ezért joggal várható el, hogy a szervezeti célokat úgy bontsák le a szervezeti egységekre, és azokon belül munkakörökre, hogy vegyék figyelembe az adott munkakör ellátásához szükségesnek ítélt

- jogszabályban előírt iskolai és szakmai végzettséget,
- képességet, készséget,
- megszerzett gyakorlati tapasztalatot (vezetői státusz esetén a vezetői gyakorlatot),
- az adott feladatkörhöz való affinitást,
- a munkatárssal szemben támasztandó következő személyiség jegyeket:
 - az új ismeretek befogadásával szemben ne mutasson negatív hozzáállást,
 - rendelkezzen megfelelő készséggel a munkatársakkal való együttműködésre,
 - a saját munkájával kapcsolatban legyen önkritikus és korrekciót elfogadó,
 - ne legyen hajlamos a manipulációra, a hiba eltussolására,
 - magánélete legyen rendezett,
 - ne legyen rosszindulatú, önző, túlzottan anyagias.

Felvételüket követően gondoskodni kell a dolgozók folyamatos képzéséről, megfelelő anyagi és erkölcsi motiválásáról.

A költségvetési szerveknél foglalkoztatott alkalmazottak felvételénél az iskolai végzettséget és a szakmai képzettséget többnyire jogszabályban írják elő.

A jogszabályokban előírt követelmények mellett, már a létszámtervek elkészítésekor – a humánpolitikai osztálynak az illetékes szakmai vezetők bevonásával – pontosan fel kell mérni és írásban rögzíteni, hogy az intézmény:

- a különböző feladatai ellátásához milyen szervezeti struktúrát épített ki,
- az egyes szervezeti egységeknek milyen szakmai ismeretekkel, kompetenciákkal kell rendelkezniük,
- és azon belül az egyes munkatársaktól a konkrét feladat, munkakör ellátásához milyen általános és/vagy speciális szakmai ismereteket, továbbá magatartást követelnek meg.

Törvény írja elő (Kjt.), hogy a költségvetési szerveknél **vezetői megbízást** csak az a közalkalmazott kaphat, aki a törvényi feltételeknek megfelel, besorolása a törvényben meghatározott vezetői szinttel összhangban áll, megfelel az egyéb alkalmassági feltételeknek is, továbbá vagyonyilatkozatot tesz. Emellett követelményként fogalmazható meg – a betöltendő vezetői pozíció fontosságától, az irányítandó terület összetettségétől függően – a hasonló vezetői munkakörben eltöltött idő és vezetői gyakorlat. Könnyebben átlátható területre vezetői gyakorlattal még nem rendelkező munkatárs kinevezésénél a

kreativitást, kezdeményezőkézséget, a munkatársakkal való kapcsolattartást célszerű alkalmassági feltételként figyelembe venni.

Az általánosnál magasabb szintű követelményekkel a jogalkotók a közigazgatásban foglalkoztatott vezetők hozzáértésének, kiemelkedő munkavégzésének biztosítása mellett figyelembe vették, hogy a vezető nemcsak a saját munkájáért, hanem az általa vezetett, irányított munkatársai tevékenységéért is felelősséggel tartozik. Ezért az elszámoltathatóság és a felelőség érvényesítésének lehetőségét jogszabályi úton is megteremtették.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások a feladatok szakszerű ellátására?
- 2) Kidolgozta a költségvetési szerv minden munkakörre a szükségesnek tartott szakmai követelményeket?
- 3) A követelmények meghatározásában részt vettek a munkakör szerint illetékes szakmai vezetők?
- 4) A kidolgozott követelmények tartalmazzák, az általános követelmények mellett, a speciális szakmai igényeket?
- 5) A követelmények kitérnek a személyiségjegyekkel kapcsolatos elvárásokra?

Munkaerő kiválasztás során a pozícióval szemben támasztott képzési és egyéb megfelelési követelmények figyelembe vétele

A munkakörök betöltésére meghirdetett pályázatokban pontosan és egyértelműen kell megfogalmazni azokat a követelményeket, amelyek az adott munkakör betöltésénél relevánsak (felsőfokú iskolai végzettség, szakirányú képzettség, gyakorlati idő, magatartási követelmények stb.).

Indokolt külön kitérni azokra a sajátosságokra, amelyek a munkakör betöltésénél előnyt jelentenek (pl. nyelvismeret, azonos munkakörben eltöltött időtartam stb.).

Célszerű ismertetni azokat a kedvező feltételeket, amelyek vonzóvá tehetik a potenciális jelentkezők számára a meghirdetett pozíciót (köztisztviselői, közalkalmazotti jogállás, munkakörülmények és feltételek stb.). Mindezen információk birtokában a pályázók közül nagy biztonsággal lehet kiválasztani a legmegfelelőbb jelentkezőt.

Az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) a tagállamok részére a humánerőforrás-gazdálkodás tekintetében ajánlasként fogalmazta meg, hogy a tisztesség elvét a gyakorlatban is valósítsák meg, és ahhoz eszközként használják fel:

- az érdemeken alapuló kiválasztást a felvételnél, és az előmeneteli rendszer kialakításánál,
- az erkölcsös munkavégzéshez szükséges munkakörülmények és feltételek megteremtését,
- a munkaértékelésen alapuló igazságos anyagi és erkölcsi megbecsülést.

A legjobban szervezett tevékenység is csak akkor működhet az elvárásoknak megfelelően, ha az abban résztvevőket célirányosan, a feladat szakmai követelményeinek ismeretében választják ki, és már a foglalkoztatást megelőzően meggyőződnek a jelentkezők szakmai, emberi kvalitásairól, ismereteiről, képességeiről, készségeiről, és figyelembe veszik, hogy foglalkoztatásuk esetén milyen képzésben, továbbképzésben kell részesíteni őket a hatékony munkavégzés céljából. A követelményeket a munkaköri leírásban is rögzíteni kell, és az új belépővel el kell fogadtatni.

A feladat, és az adott feladatot addig végző dolgozók teljesítményének, magatartásának ismeretében a helyi szakmai vezető tudja leginkább meghatározni, hogy milyen végzettséggel, képzettséggel,

szakértelemmel és gyakorlati idővel rendelkező munkatársat kíván felvenni. A munkaerő- és bérgazdálkodási csoport, mint a felvétel előkészítője és lebonyolítója, azért tartozik felelősséggel, hogy a munkakör betöltésére vonatkozó jogszabályi előírásokat érvényesítve, a szakmai vezető elfogadható igényeire is tekintettel, olyan pályázatot írjon ki, amely megfelelő tájékoztatást nyújt a potenciális jelentkezők részére, ami ugyanakkor visszatárhathja az adott munkakörre jelentkezők közül a feladat ellátásához megfelelő végzettséggel, képzettséggel nem rendelkezőket.

A felvételre vonatkozó pályázat összeállításánál figyelemmel kell lenni arra, hogy abból a pályázó megismerje:

- egyrészt mindazokat a végzettségi, képzettségi és szakmaismereti követelményeket, amelyeket vele szemben támasztanak, és amelyeknek meg kell felelnie, valamint, hogy a pályázatához milyen igazolásokat kell csatolnia,
- másrészt az adott szervezet céljait, szervezeti felépítését, a konkrét munkakörben ellátandó feladatokat, a munkakör specifikációt, a kompetenciákat, valamint a megfelelő színvonalú munkavégzés, a besorolás és a javadalmazás feltételeit.

Ügyelni kell arra is, hogy a pályázati felhívás ne legyen túlzottan részletes, mert a túl sok részletkövetelmény a potenciális, és a munkakör ellátására alkalmas jelentkezők nagy részét visszatárhathja. Az a jó pályázati felhívás, amely általánosabban, de célirányosan fogalmazza meg az adott és a kért információkat, mert ez kiváltja az érintettek széles körének érdeklődését. A nagyobb „merítési körből” a Felvételi Bizottság strukturált interjúkkal (racionális kérdéslisztákkal) könnyebben tudja a megfelelő személyt kiválasztani.

A leggyakrabban alkalmazott kiválasztási eljárások:

- munkaköri interjúk,
- referenciák az előző munkahelyekről és az elvégzett projektekről,
- életrajzi adatok a pályafutásról,
- munkaalkalmasság pszichológiai tesztek (érdeklődési és motivációs, értékrendszere vonatkozó, intelligencia, részképesség, személyiségjegyek, beállítódás/attitűd),
- munka-mintatesztek (amelyek szimulálják a munkavégzés legfontosabb és legkritikusabb feladatait).

A munkakörhöz szükséges ismeretek közül mindig azt kell számon kérni, amely az adott munkakör jellegéből, az ott szükséges kompetenciakövetelményekből adóan, a legfontosabb szempontok érvényesítését teszi lehetővé.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az álláshelyek meghirdetésekor figyelembe vették az OECD ajánlásait?
- 2) A pályázati kiírások megfelelő racionalitással kerültek összeállításra?
- 3) A pályázati felhívás megfelelő információkat nyújt a potenciális jelentkezők számára?
- 4) A pályázati felhívás, az általános követelmények mellett, tartalmazza a szakmai vezetővel szembeni speciális igényeket?
- 5) Alkalmazták a korszerű kiválasztási eljárásokat?

Felvételi bizottság létrehozása

Minden pályázó sajátos személyiségi jellemzőkkel rendelkezik, amelyek a végzettséget és a képzettséget igazoló dokumentumok mellett rendkívüli fontossággal bírnak egy adott pozíció betöltésénél. Ezért célszerű, hogy a felvételi interjúkon a jelentkezőket szakmai és emberi szempontból is értékeljék, a jelentkezők releváns tulajdonságainak, kompetenciáinak (szakértelmének) értékelése és összehasonlítása

alapján válasszák ki a legmegfelelőbbet. A megbízható kiválasztás indokolja, hogy a felvételi interjúkon vegyen részt az illetékes szakmai vezető mellett a munka- és bérigazgatói csoportvezető (humánpolitikai munkatárs).

A felvételnél meg kell győződni a jelentkező végzettségét, képzettségét igazoló dokumentumok valódiságáról (pl. közjegyző által hitelesített dokumentumok bekérésével), a referenciák helytállóságáról (a referenciát adó megkeresésével), a jelentkező személyiségével összefüggő pozitív és negatív tulajdonságokról, magánéleti körülményeiről a személyiségi jogok védelméről szóló törvény korlátozó előírásainak figyelembe vételével stb.

Ahhoz, hogy a jelentkezőt minél objektívebben ítélhessék meg, szükséges, hogy a „Felvételi Bizottságnak” mindenképpen legyen tagja:

- annak a szervezeti egységnek a vezetője, amelyhez az adott munkakör tartozik, mivel megfelelő pályázati kiírás esetén ő állapította meg a munkakör betöltésének szakmai követelményeit, továbbá
- a felvételek megszervezéséért, lebonyolításáért, a humánerőforrás-gazdálkodásért felelős munka- és bérigazgatói csoportvezető vagy munkatársa.

A felsoroltakon kívül természetesen a „Felvételi Bizottság” további személyekkel bővíthető.

A megfelelő összetétel biztosíthatja „a több szem többet lát” elvét, és minimálisra csökkentheti a szubjektivitást. A „Felvételi Bizottságnak” célszerű előre összeállított, strukturált szakmai interjúkkal meggyőződni a jelölt szakmai felkészültségének mélységéről, emberi kvalitásairól, a költségvetési szervezettel kapcsolatos ismereteiről. A felvételi eljárás során, a formai követelmények és a végzettséget, képzettséget bizonyító igazolások meglétének ellenőrzése mellett, személyes meghallgatás keretében célszerű meggyőződni a jelentkező ambícióiról, érdeklődési köréről, probléma érzékenységéről, problémamegoldó képességéről, kommunikációs képességeiről, önmagával szembeni kritikai készségéről, számítógép kezelési ismereteiről stb.

Ez lehetővé teszi, hogy a meghirdetett munkakört, megfelelő kompetenciával (a munkavégzéshez szükséges, szakértelemmel, személyes készségekkel, képességekkel, motivációval és egyéb pozitív tulajdonságokkal) rendelkező személlyel töltsék be.

A költségvetési szerveknél a körültekintő felvételi eljárás különösen fontos a **magasabb vezetői beosztások betöltésénél**. Ez esetben ugyanis a pályázatát jogszabály teszi kötelezővé, és az adott vezetői beosztásra külső és belső pályázók is jelentkezhetnek. A nem megfelelő kiválasztás (a nem megfelelő gyakorlat, az elvárt erkölcsi magatartás hiánya, az emberekkel való bánni tudás hiányosságai) a későbbiekben esetenként súlyos következményekkel járhat.

A „Felvételi Bizottságnak” javaslata megtételénél fel kell oldani azt az ellentmondást, hogy a belső pályázó életútját, magatartását, munkavégzésének pozitív és negatív vonásait, vezetői, irányítási, kapcsolattartási képességeit a bizottság tagjai közvetlen tapasztalataik alapján ismerik, a külső pályázóról viszont csak azokkal a részben kontrollálhatatlan információkkal rendelkeznek, amelyeket a pályázatában a jelentkező ismertetett. Az ellentmondás úgy oldható fel, ha a „Felvételi Bizottságban” minden, a vezető tevékenysége által érintett csoport képviselője részt vesz.

A felvételi eljárás rendjét szabályzatban kell lefektetni. (lásd: Állaspályázatok eljárási rendje)

Ellenőrző kérdések:

- Az új dolgozó kiválasztását „Felvételi Bizottság” végzi?
- A „Felvételi Bizottság” illetve a felvételt intézők tevékenységét szabályozták?
- A felvételi eljárás során meggyőződnek a jelentkező személyiségjegyeiről?
- Rendelkezik a „Felvételi Bizottság” a szükséges eszközökkel?

A felvételt végzők között ott van a humánpolitikáért, illetve a szakmai területért felelős vezető?

Új belépők részére a munkavégzéshez szükséges ismeretek átadása

A megfelelően kiválasztott dolgozó végzettsége és képzettsége alapján alkalmas kell, hogy legyen az adott pozíció betöltésére. Az intézmény fő céljai és feladatai által meghatározott konkrét munkakör azonban olyan helyi sajátosságokat is tartalmazhat, amelyek megfelelő színvonalú zavarmentes ellátása csak kiegészítő képzéssel oldható meg. A zökkenőmentes folyamatos munkavégzés biztosítása céljából célszerű az új belépők részére, a munkakör ellátásával kapcsolatos minden szükséges információt időben átadni, és a munkavégzéshez szükséges technikai eszközöket, valamint azok kezelési útmutatóit rendelkezésre bocsátani.

A menedzsment köteles a munkavégzéshez szükséges ismeretek megszerzését biztosítani. Az alkalmazott köteles munkáját az elvárható szakértelemmel és gondossággal, a munkájára vonatkozó szabályok, előírások és utasítások szerint végezni. Ez azt igényli, hogy az új dolgozó a munkába állásakor valamennyi, a munkakörére vonatkozó szabályzatot, írásos utasítást, folyamatleírást, „technológiai útmutatót” megkapjon, és rendelkezésére bocsássa azokat az eszközöket, amelyek a feladat ellátásához nélkülözhetetlenek. Egyidejűleg kellő mélységű információkat, tájékoztatást kell kapnia a rendelkezésre bocsátott eszközök használatáról.

A szakmaiságot már a kiválasztás során biztosítani kell, s a karrier teljes időtartama alatt gondoskodni kell a folyamatos továbbképzésről. A kiválasztás akkor szolgálja megfelelően a szakmaiság érvényesülését, ha szigorú szakmai követelmények alapján történik a kinevezés. Az alkalmazottak számára biztosítani kell a továbbképzésre való jogot, valamint az ehhez szükséges feltételeket. Etikai szempontból emellett az is elvárható, hogy az alkalmazott önképzéssel is járuljon hozzá szakmai ismereteinek karbantartásához és bővítéséhez.

Fontos, hogy a tanfolyamokon a dolgozók valóban részt vegyenek, hogy a közvetlen vezetők a munkahelyi elfoglaltságra hivatkozva ne akadályozzák beosztottaik tanfolyami részvételét.

A munkaerő- és bérgazdálkodás csoportvezetőnek a vonatkozó jogszabályok tartalma és a szervezeti egységek vezetőinek igényei figyelembe vételével el kell készítenie az új dolgozók képzésének folyamatleírását, amelynek ki kell térnie arra, hogy

- a belépést követően az új dolgozónak mennyi idő elteltével, milyen formában és kinek kell számot adnia a részére átadott szabályzatok, folyamatleírások megismeréséről és elsajátításáról,
- mikor és milyen tartalmú, ki által tartott általános vagy speciális képzésen, továbbképzésen kell részt vennie,
- milyen formában tájékoztatják a különböző általános és speciális továbbképzési lehetőségekről,
- milyen módon győződnek meg a képzés, továbbképzés hasznáról, eredményeiről,
- hogyan ismerik el a megszerzett tudásszintet.

Az új munkatárs a képzések és továbbképzések segítségével, hosszú szocializációs folyamat révén válik a szervezet teljes értékű tagjává, amelynek során fokozatosan azonosul a szervezettel, megérti és átveszi a szervezeti értékeket, normákat, a hatékony teljesítményhez kívánatos magatartásformákat, elsajátítja a munkaköréhez szükséges ismereteket.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az új dolgozók részére belépéskor rendelkezésre bocsátották a munkakör ellátásához szükséges eszközöket?
- 2) Az új dolgozók megkapták az eszközök használatára vonatkozó információkat?
- 3) A munkakör betöltéséhez szükséges valamennyi információt átadták az új dolgozóknak?
- 4) Megfelelő, célirányos képzésben részesítik az új dolgozókat?
- 5) Meggyőződnek a képzések hasznáról, eredményeiről?

A dolgozók folyamatos továbbképzése

A munkavégzés hatékonyságának növelése igényli a munkakör ellátási színvonalának folyamatos fejlesztését, a legjobb gyakorlatok átvételét és alkalmazását. Ennek egyik eszköze a dolgozók folyamatos továbbképzése, hogy a növekvő követelményeknek minél jobban meg tudjanak felelni. A menedzsmentnek a feladata, hogy a dolgozóval szemben képzettségi szintjének, gyakorlottságának figyelembe vételével olyan továbbképzési követelményeket támasszon, amelyek megvalósítását a rendelkezésre álló erőforrások lehetővé teszik, és amelyek ténylegesen segítik a hatékonyabb munkavégzést.

Az alkalmazottak személyi anyagából folyamatosan nyomon követhető a fejlődése, illetve a munkáját ért negatív megítélés, mivel abban többek között szerepelnek:

- a munkakör betöltésére jogosító iskolai végzettségek és szakképzettségek,
- az addigi életpályájának korábbi munkaviszonyaival kapcsolatos fontosabb adatai,
- a korábbi közalkalmazotti munkaviszonyainak adatai,
- betöltött munkakörei, beosztásai, elismerései, elmarasztalásai.

A felsorolt ismérvek megkönnyítik annak eldöntését, hogy az adott dolgozót milyen képzésben, továbbképzésben kell részesíteni, hogy munkáját magasabb színvonalon láthassa el. Meg kell követelni a magas fokú felkészültséget a munkatársaktól, és motiválni kell őket a konkrét munkakörük ellátásához nélkülözhetetlen ismeretek mind magasabb szintű elsajátítására, egyidejűleg biztosítva az ahhoz szükséges rendszeres továbbképzés feltételeit, a felkészültség javításának eszközrendszerét.

A felnőttképzésről szóló törvény a következőket tartalmazza:

- **Általános célú képzés:** olyan képzés, amely az általános műveltség növelését célozza, amely hozzájárul a felnőtt személyiségének fejlődéséhez, a társadalmi esélyegyenlőség és az állampolgári kompetencia kialakulásához.
- **Iskolarendszeren kívüli képzés:** olyan képzés, amelynek résztvevői nem állnak a képző intézménnyel tanulói vagy hallgatói jogviszonyban.
- **Kompetencia:** a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére.
- **Belső képzésnek** minősül a munkáltató által a saját dolgozói részére saját munkaszervezetén belül, nem üzletszerűen szervezett képzés, illetve a külön jogszabályok alapján végzett köztisztviselői továbbképzés.
- **Nem formális tanulásnak** minősül a munkahely, társadalmi és egyéb szervezetek által szervezett olyan rendszerezett oktatás-tanulás, amely oktatási, képzési intézményeken kívül az egyén igénye és kezdeményezése alapján valósul meg, és amely közvetlenül nem kapcsolódik képesítés megszerzését tanúsító okirat megszerzéséhez.

A munkatársak felkészítése terén ezért a képzési formák törvényi értelmezésére alapozva az a vezetés feladata, hogy:

- már a munkatársak felvételekor törekedjen arra, hogy az új dolgozó feleljen meg a jogszabályok által a munkakör ellátására vonatkozó képzettségi és végzettségi előírásokban foglalt általános követelményeknek (kötségvetési szervekről lévén szó, a közigazgatási szakvizsgával is rendelkezzen!),
- a felvételt követően célirányosan szervezze (szerveztesse) meg folyamatos egyéni illetve csoportos képzéssel, továbbképzéssel, a munkakör által megkívánt speciális ismeretek munkatársak általi elsajátítását,
- amennyiben a felvett munkatárs közigazgatási szakvizsgával nem rendelkezik, kötelezze arra, hogy a felvételét követően záros határidőn (1 éven) belül tegyen eleget a törvényben előírt kötelezettségének, különös tekintettel arra, hogy a szakvizsga megléte további pályafutásának, karrierjének is fontos feltétele,
- dolgozzon (dolgoztasson) ki olyan anyagi és erkölcsi ösztönzőket, módszereket, amelyekkel munkatársai szabályos, hatékony és eredményes munkavégzését elősegítheti.

A felsorolt szempontok alapján, a már ismertetetteken kívül számos egyedi, helyi képzési formára kerülhet sor, a dolgozók felkészültségének növelése céljából. (Pl. oktatással egybekötött munkaértekezlet, adott feladat elvégzésével kapcsolatos tanfolyam, szervez belüli tapasztalatcsere, a „legjobb gyakorlat” ismertetése stb.)

Ellenőrző kérdések:

- 1) Rendelkeznek-e a munkatársak feladatuk ellátásához szükséges megfelelő képzettséggel, hozzáértéssel?
- 2) Készült-e a munkatársak folyamatos képzésére vonatkozó rövid-, illetve középtávú terv?
- 3) A dolgozók továbbképzésénél figyelembe veszik, hogy milyen ismeretek megszerzésére van szüksége?
- 4) Összehangolják a dolgozók egyéni igényeit a költségvetési szerv érdekeivel?
- 5) Alkalmazkodnak a törvényi előírásokban megfogalmazott általános képzési formákhoz?
- 6) Szerveznek helyi speciális képzéseket a szakmai fogások jobb elsajátítására?

Egyéni képzési tervek kialakítása

Az alkalmazottak természetes igénye kell, hogy legyen a munkájukat segítő továbbképzéseken való részvétel, amelynek egybe kell esnie az intézmény általános érdekeivel. A vezetésnek megfelelő információkkal kell rendelkeznie az adott munkakör ellátásához szükséges követelményekről, és a munka színvonalának javítását szolgáló képzési, továbbképzési lehetőségekről. Ezek alapján kell meghatározni az adott munkakört betöltő dolgozóra vonatkozó, a dolgozóval is egyeztetett egyéni képzési tervet, biztosítva a megvalósításhoz szükséges feltételeket is.

A képzések formái a következők lehetnek:

- **továbbképzés:** az iskolai alapképzettségen (szakképzettségen) kívüli minden további iskolai rendszerű vagy iskolarendszeren kívüli képzés, amely feladatköre ellátásához szükséges;
- **átképzés:** olyan képzés, amely alkalmassá teszi az alkalmazottat más feladatkör (munkakör) ellátására;
- **vezetőképzés:** a vezető-utánpótlásként számításba vett munkavállaló felkészítése képzés keretében a vezetői feladatok ellátására;
- **vezető továbbképzés:** vezetők szakmai, vezetési, szervezési, személyiségfejlesztő tárgykörű iskolarendszerű vagy iskolarendszeren kívüli képzése, továbbképzése, és tanulmányutak.

A közalkalmazotti jogviszony létesítésének előfeltétele, hogy a felvételre jelentkező rendelkezzen a meghirdetett munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettséggel és szakmai képesítéssel. Ebből következik, hogy a költségvetési szerveknél foglalkoztatottak esetében a képzés célja csak kivételes esetekben lehet egy adott munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettség megszerzése (például a középfokú iskolai végzettséggel foglalkoztatott, jól teljesítő alkalmazott magasabb beosztásba helyezésének előfeltételét jelentő felsőfokú végzettség munkáltató által is támogatott megszerzése). Az esetek döntő többségében a költségvetési szerv érdeke – amely egybe kell, hogy essen a munkatárs egyéni érdekével is –, hogy a dolgozó a feladatellátás színvonalának növelése céljából ismerje meg és alkalmazza az alapvető szakmai ismereteket, illetve a növekvő követelményekkel összhangban folyamatosan fejlessze általános, és különösen a speciális szakmai tudásszintjét. Ezt célirányosan kialakított, tervszerű képzésekkel és továbbképzésekkel lehet elérni.

Minden évben legalább egyszer a létszám- és utódlási tervek, valamint az intézményi fejlesztési tervek alapján meg kell állapítani az intézmény számára szükséges, de hiányzó kompetenciákat, és fel kell mérni az alkalmazottak képzési igényeit. Az intézmény által meghatározott, és az egyéni képzési igények összehasonlításával, el kell készíteni a személyzetfejlesztési tervet, amelyet minden érintett dolgozóval célszerű egyeztetni.

A humánerőforrás gazdálkodás egyik fontos feladata, hogy a menedzsment és az alkalmazottak együttesen találják meg azt az optimális képzési formát és tartalmat, amely mindkét fél számára biztosítja a képzés, továbbképzés révén elérhető kölcsönös előnyöket. E követelmény gyakorlati megvalósításának eszköze az alkalmazottakkal közösen kialakított stratégiai és éves egyéni képzési terv, amely figyelembe veszi:

- az adott dolgozó iskolai végzettségének és szakmai képzettségének státuszát, gyakorlati idejét és ismereteit,
- a költségvetési szervnél eltöltött időtartam alatt végzett tevékenységének pozitív és negatív tapasztalatait,
- a vezetésnek az alkalmazottal kapcsolatos stratégiai elképzeléseit (pl. vezetői utánpótlás).

Ügyelni kell arra, hogy az egyénre szabott képzési terven belül az intézmény érdekei legyenek a meghatározók, és a dolgozó egyéni igényei közül azokat a képzési, továbbképzési formákat és tartalmakat részesítsék előnyben, amelyek az intézmény küldetésének, stratégiai terveinek megvalósításában segítséget nyújthatnak. Ennek megfelelően a vezetésnek a dolgozóval közösen kell meghatároznia, hogy az alkalmazott továbbfejlődése szempontjából az OKJ-s vagy egyéb tanfolyami képzését, szakmai konferenciákon, tapasztalatcseréken való részvételét támogatja, vagy inkább a belső egyéni, illetve csoportos képzését helyezi előtérbe.

Az intézmény és az alkalmazott, a törvényi előírások alapján, képzési szerződésben rögzítheti, hogy a munkáltató az alkalmazott milyen iskolai rendszerű, vagy iskolán kívüli tanfolyami képzését támogatja, milyen formában, milyen tartalommal, továbbá, hogy milyen képzettség vagy kompetencia megszerzését várja el az alkalmazottól, és annak elmaradása esetén milyen szankciókat alkalmaz.

A képzések költséghatékonyságának érvényesítése megköveteli, hogy a dolgozó lehetőség szerint a munkaidőalapot kímélő módon vegyen részt a szükséges képzésekben, de tartózkodjon a felesleges, „túlképzettséghez” vezető képzésektől, amelyeket csak rendkívül indokolt esetben célszerű támogatni (pl. a költségvetési szerv stratégiai céljainak jövőbeni megvalósítását szolgáló, de jelenleg még nem szükséges ismereteket nyújtó képzés).

Ellenőrző kérdések:

- 1) Gondoskodtak az egyéni képzési tervek kialakításáról?
- 2) Az egyéni képzési terveket a dolgozók bevonásával készítették el?
- 3) Az egyéni képzési terveket a költségvetési szerv érdekei alapján állították össze?

- 4) Az egyéni képzési tervek figyelembe veszik az alkalmazottak képzési igényeit?

Éves képzési terv összeállítása

Az egyes munkakörökben foglalkoztatottak egyéni képzési tervei alapján össze kell állítani a képzési irányonként részletezett, átfogó, a folyamatos munkavégzés feltételeit is figyelembe vevő, az érintett munkahelyi vezetőkkel egyeztetett éves képzési tervét. Ezt követően gondoskodni kell arról, hogy valamennyi érintett dolgozó és vezető is megfelelő tájékoztatást kapjon a tervben foglaltak ütemezéséről, hogy a képzésben résztvevőket távollétük idején megfelelően helyettesíteni lehessen.

A központilag szervezett képzési lehetőségek mellett az éves képzési tervnek tartalmaznia kell azokat a képzési formákat, lehetőségeket is, amelyeket az intézmény másokkal közösen, vagy saját hatáskörében, a helyi specialitásokra tekintettel tart szükségesnek (tapasztalatcserék, megbeszélések, konferenciák, egyéb belső tanfolyamok).

Az alkalmazottak egyéni képzési és továbbképzési terveit, melyeket a jogszabályokban foglaltak és a személyes indíttatású elképzeléseik figyelembe vételével készítették, a munkaerő- és bérigazgatási csoport összesíti, és gondoskodik arról, hogy a tervekben foglaltak végrehajtásra kerüljenek. Az így elkészítendő, az intézmény humán erőforrásának egészét átfogó, valamennyi alkalmazottjára kiterjedő éves képzési terv összeállításánál, ütemezésénél fontos szempont, hogy a képzési lehetőségekről, azok időpontjáról, helyéről a dolgozókat időben tájékoztassák. Továbbá szükséges, hogy a képzés miatt távollévő dolgozó helyettesítéséről megfelelően gondoskodjanak, nehogy a távollét a munkavégzés folyamatosságát hátrányosan befolyásolja. Ugyancsak fontos, hogy a munka- és bérigazgatási csoportvezető a tervet, különösen annak az időütemezését, az illetékes helyi vezetővel egyeztesse, annak garanciájaként, hogy a tervezett időpontban a dolgozó valóban részt tudjon venni a számára előírt képzésen.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az éves képzési, továbbképzési tervek összeállításánál figyelembe vették a vonatkozó kormányrendelet előírásait?
- 2) Az éves képzési terv az alkalmazottakkal és vezetőikkel egyeztetett egyéni képzési tervekre épülnek?
- 3) Megfelelően tájékoztatják a dolgozókat a képzések időpontjáról és helyéről?
- 4) Gondoskodtak arról, hogy az alkalmazottak akadálytalanul részt vehessenek a számukra jóváhagyott képzésen?

A dolgozók teljesítményértékelése

Az alkalmazottak teljesítményét a közvetlen vezető nap, mint nap szóban értékeli. Szükséges azonban, hogy a teljesítmények értékelésének írásos nyoma maradjon. Ez nem jelenti azt, hogy minden egyes szóbeli értékelést írásba kell foglalni, kivéve, ha a teljesítményben valamilyen oknál fogva rendkívül jelentős pozitív vagy negatív változás következett be. Szükséges azonban az alkalmazott teljesítményét évente legalább egyszer átfogóan értékelni, és az értékelést írásban rögzítve a dolgozóval megismertetni, hogy annak alapján munkáját a szükséges irányba fejleszthesse. Az értékelésnek olyannak kell lennie, hogy az alkalmas legyen a törvény által előírt minősítés elkészítéséhez is.

A munkateljesítményének évenkénti értékelésénél kiemelten kell foglalkozni azzal, hogy munkájával mennyiben segítette az intézmény jogszabályban előírt, valamint a munkáltató által meghatározott feladatok teljesítését.

Ezen túlmenően, részletesen foglalkozni kell az alkalmazottak:

- teljesítményének alakulásával, megítélésével,
- szakmai ismeretének és jártasságának alakulásával,
- elemző készségének és ítélőképességének fejlődésével,
- a munkavégzésének pontosságával,
- írásbeli és szóbeli kifejezőkészségével,
- felelősségérzetének és hivatástudatának színvonalával,
- kapcsolatteremtő és - fenntartó készségével, valamint
- szorgalmával, igyekezetével, dinamizmusával.

Vezető beosztású munkatárs esetében az előzőeken kívül az értékelésnek tartalmaznia kell:

- az általa vezetett csoport, osztály, főosztály munkája színvonalának megítélését,
- a csoport, osztály, főosztály munkájának szervezetségi színvonalát,
- a vezetői készségei, képességei értékelését,
- emberi magatartását, kapcsolatteremtő képességét, példamutatását stb.

Az értékelés során ügyelni kell arra, hogy a dolgozó, a munkájával kapcsolatos véleményekkel ne teljesítményének éves értékelésénél szembesüljön először. Ezért célszerű, ha a tevékenységével kapcsolatban felvetődő pozitív és negatív véleményeket menetközben tudomására hozzák, lehetővé téve számára a védekezést, a magyarázat adást, észrevételek megtételét, amelyek révén képet kaphat a vezető arról is, hogy miképpen vélekedik önmagáról a dolgozó. Fontos, hogy a magatartását érintő jelentősebb kifogásokat, és annak a dolgozó tudomására hozását a vezető dokumentálja. Az év közbeni tapasztalatok felhasználásával a hangsúlyt azokra a tevékenységi, magatartási követelményekre kell helyezni, amelyek javításával a dolgozó teljesítménye növelhető.

Biztosítani kell azonban a dolgozó teljesítménynöveléséhez szükséges:

- technikai eszközöket (pl. számítógépet és programokat, mobiltelefont, számológépet stb.), munkakörülményeket (pl. megfelelő irodai elhelyezést),
- erkölcsi és anyagi elismerésének feltételeit (pl. prémium, jutalom, előresorolás),
- továbbá tudatosítani kell az alkalmazottal, hogy fejlődése esetén abból milyen haszon származik részére.

A teljesítményértékelés dokumentumait össze kell gyűjteni, és nyilván kell tartani, mivel azok egyrészt az adott évi javadalmazásnál is befolyásoló tényezők, másrészt azokból világossá válik az érintett dolgozó munkavégzési színvonalának tendenciája, fejlődése, vagy esetleg visszaesése.

A rendszeres és eseti teljesítményértékeléseken alapuló minősítés mindig írásban kell, hogy megtörténjen, és azt a minősítéssel meg kell ismertetni.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Létezik-e használható teljesítményértékelési rendszer a szervezetnél?
- 2) Elvégzik a dolgozók munkateljesítményének évenkénti értékelését?
- 3) Az értékelés érinti a dolgozótól elvárt szakmai ismeretek alkalmazását és az emberi magatartást?
- 4) Az értékelések foglalkoznak a dolgozó szakmai és emberi fejlődéséhez szükséges ösztönző előírásokkal?
- 5) Az értékelések írásos dokumentumait megfelelően tartják nyilván?
- 6) Hasznosítják a teljesítményértékeléseket az alkalmazottak minősítéseinél?

Az értékelés tartalmát oly módon kell kialakítani, hogy abból egyértelműen tűnjenek ki az alkalmazott munkavégzésének gyenge pontjai és azok okai, valamint erősségei. Az értékelés alapján ki kell dolgozni és ismertetni kell a dolgozóval azokat az anyagi és erkölcsi ösztönzési módokat, amelyekkel fel lehet számolni, vagy legalább mérsékelni, a munkavégzés hiányosságait, és motiválni az alkalmazottat teljesítményének növelésére.

A teljesítmény alapú, jövőbeni teljesítménycélokat kitűző, és azok elérését jutalmazó kompenzációs megoldások jelentik a teljesítményösztönzést, amely az emberi erőforrás-gazdálkodás integráns része, és amelynek szorosan illeszkednie kell a szervezet stratégiai elképzeléseihez, a lehetőségekhez és a teljesítményértékelés eredményeihez.

A munkatárs teljesítményének növelését jelentősen befolyásolja, hogy megfelelően ismeri-e a tőle elvárt teljesítménykövetelményeket. Ezért az a helyes eljárás, ha év elején – lehetőség szerint a dolgozóval megegyezve – a munkahelyi vezető kitűzi, és írásban rögzíti a teljesítménykövetelményeket, és annak teljesítéséhez minden szükséges feltételt és eszközt biztosít, egyúttal ismertetve a teljesítményértékelés már kialakított szempontjait is. Ez a megoldás „rákényszeríti” az alkalmazottat, hogy tevékenységét az elvárásoknak megfelelően végezze. Fontos ugyanakkor, hogy minden alkalmazottal év közben is tudassa a vezetője, hogy tevékenységének melyek a gyenge pontjai, amelyeken javítania kell. (Pl. a munkatársakkal kapcsolatos írásbeli és szóbeli kommunikációján, együttműködési készségén, speciális szakmai ismeretein, határidő fegyelmen stb.)

Ellenőrző kérdések:

- 1) A teljesítménykövetelményeket előre meghatározva ismertetik az alkalmazottakkal?
- 2) Figyelembe veszik az alkalmazottak erős és gyenge pontjait a személyre szabott ösztönzők kialakításánál?
- 3) Hasznosítják a hosszabb távon szerzett, a dolgozó személyi nyilvántartásában rögzített észrevételeket?
- 4) Érvényesül az ösztönző rendszeren belül a karrier lehetőség?

A feladatellátás fejlesztése

A vezetés, elsősorban a közvetlen vezetés feladata, hogy az alkalmazott teljesítményének értékelését követően, a teljesítmény alakulásának ok-okozati összefüggéseire tekintettel dolgozza ki, és léptesse életbe azokat az intézkedéseket, amelyek egyrészt a munkavégzés feltételeinek javításával, a munkafolyamat racionalizálásával, másrészt az alkalmazott képességeinek, gyakorlottságának növelésével, szemléletének korszerűsítésével, attitűdjének (hozzáállásának) javításával hozzájárulnak a gyenge teljesítményt nyújtó dolgozó felzárkóztatásához.

A munkaköri leírás segítségével meg kell állapítani azt a szakmai ismeretkört, amivel a munkavállalónak rendelkeznie kell ahhoz, hogy a munkakörét megfelelően ellássa. Ha a dolgozó kapcsolt, illetve összevont feladat- és munkakört lát el, akkor azt kell mérlegelni, hogy melyik ellátása veszi igénybe nagyobb mértékben a napi munkaidejét, illetve melyik igényel minőségileg magasabb szintű szakmai tudást, és ahhoz kell hozzárendelni a teljesítményértékelésre alkalmas indikátorokat.

A közalkalmazotti munkakörökben a teljesítményeket csak ritkán lehet abszolút számokkal mérni. Többnyire a szolgáltatás színvonalának mutatószámainak felhasználása jelentheti a megfelelő indikátorokat a teljesítmények méréséhez.

Ilyen mérőszámok (adatok) lehetnek a következők:

- A meglévő ismeretek gyakorlati alkalmazásának szintjét kifejező **jártasság**. A jártasság fogyatékoságára lehet következtetni akkor, ha a döntés-előkészítés szakaszában a

tervezeteket sorozatosan vissza kell adni a dolgozónak, vagy az előkészített anyagok nyilvánvalóan szakmai hiányosságok miatt nem nyerik el a vezetés tetszését.

- Az alkalmazottnak a rendelkezésére álló információkat megfelelően **elemeznie** kell, ennek során fel kell ismernie az ügy elbírálása szempontjából lényeges körülményeket, hogy annak eredményeként ésszerű döntési alternatívát, javaslatot alakítson ki, vagy – ha kompetenciájába tartozik – megfelelő, megalapozott döntést hozzon. Az általa készített elemzések, és az azok alapján tett javaslatok hasznosíthatósága is számszerűsíthető. Mindkét esetben célszerű „fajlagos mutatókkal” értékelni az alkalmazottak teljesítményét, ami általában százalékos mértéket jelent (pl. az általa intézett ügyek hány százaléka volt az előírásoknak megfelelő).
- Egyértelműen mérhető a **munkafegyelem** betartása, pl. hogy a dolgozó elkészíti-e a munkahelyéről, illetve az értekezletekről, és ha igen, milyen gyakorisággal, valamint, hogy a határidőket betartja-e.

Nem lehet egyértelmű mérőszámot meghatározni a munkatársak hivatástudatának, felelős magatartásának, szorgalmának és igyekezetének értékeléséhez. Az ezeknek való megfelelés színvonalát, az adott személy teljesítményének megítélésében érintett vezetők gyakorlati tapasztalataira alapozottan, szubjektív vélemények összesítésével lehet meghatározni.

A dolgozó tevékenységét azon keresztül célszerű mérni, hogy ügyintézése során betartotta-e a vonatkozó jogszabályok és a belső szabályzatok előírásait.

A vezetői megbízással rendelkező dolgozók teljesítményét is az előzőekben felsoroltak szerint lehet elbírálni, de azokon kívül, az általuk vezetett szervezet munkájának színvonalát, és a munka szervezettségét is figyelembe kell venni. A vezetői képességek értékelésénél fontos szempont, hogy a vezető egyáltalán hajlandó-e döntést hozni, vagy kerüli, illetve áthárítja a döntéssel együtt járó felelősséget, ami az általa vezetett szervezeti egység munkájának szervezettségén keresztül mérhető.

A végső értékelés eredményeképpen, az alkalmazott teljesítményét – kellően részletes írásbeli indokolás alapján – kiválóan alkalmasnak, alkalmasnak, kevéssé alkalmasnak, alkalmatlannak értékelhetik, és hasonló minősítést kaphat. A teljesítményértékelésekor a dolgozót tevékenységének konkrét gyenge pontjairól tájékoztatni kell, és fel kell hívni a figyelmét arra, hogy azokat milyen módon küszöbölheti ki. Célszerű megállapodni a munkatárssal, hogy az értékelés elfogadását követően a szükséges képzéseken kívül, milyen egyéb módon kívánja hiányosságait felszámolni, és ahhoz milyen segítséget igényel a vezetéstől. A vezetés döntésétől függ, hogy a kért támogatást, a megoldási mód (pl. önképzés) várható hatásának felmérése alapján, megadja-e. Ezen kívül célprémiumok kitűzésével, folyamatos vezetői segítségnyújtással, határozottabb vezetői kontrollal, következetes számonkéréssel is motiválhatóak az alkalmazottak a jobb teljesítmény elérésére.

Végső megoldásként, a vezetés felhívhatja a dolgozó figyelmét arra, hogy amennyiben nem javít magatartásán, munkaerkölcsén, akkor „negatív ösztönzéseként” élni fog a törvény által lehetővé tett jogának érvényesítésével, a hátrасorolással, fegyelmezéssel illetve a felmondással.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Rendszeresen értékelik a dolgozók teljesítményét?
- 2) Az értékelés egyértelműen mérhető, vagy közvetett mérésre lehetőséget adó indikátorok felhasználásával történik?
- 3) Az értékelés során felhívják a munkatárs figyelmét teljesítményének gyenge pontjaira?
- 4) Megfelelő eszközöket alkalmaznak a teljesítmény növelésére, a dolgozó szakmai ismereteinek, emberi magatartásának fejlesztésére?

A magas színvonalon teljesítő dolgozók elismerése

A jól és magas színvonalon dolgozók húzóerőt gyakorolnak a többi alkalmazott teljesítményére is. Ezért fontos, hogy a tartósan magas színvonalon teljesítő alkalmazottak teljesítményét erkölcsileg is elismerve, anyagilag, a jutalmazás valamilyen, a rendelkezésre álló források által lehetővé tett módján honorálják, ezáltal ösztönözve, hogy teljesítményét továbbra is magas színvonalon lássa el, egyidejűleg motiválva a többi dolgozót is a magasabb teljesítményre.

A dolgozók hosszabb távon mutatott magas színvonalú munkája az éves teljesítmények értékelésén alapuló időszakos minősítésének figyelembevételével kerüljön elismerésre. Ez nem mond ellent annak, hogy egy-egy, az intézmény számára fontos, kiemelt feladat magas színvonalú ellátására egyedileg is ösztönözzék a munkatársakat. Ügyelni kell azonban arra, hogy a célprémiumok, jutalmazások ne váljanak a besorolás szerinti bér – esetenként a teljesítménykövetelmények támasztása nélküli – rendszeres kiegészítőjévé, mert az veszélyezteti az anyagi elismerésen alapuló ösztönző rendszer hatékonyságát.

Az intézményen belül a tartósan kiemelkedő munkát végző dolgozók elismerésének egyik fontos eszköze a karrier segítése, a vezetővé való előléptetés, ami viszont a dolgozó vezetői képességeinek fejlesztését igényli. Ennek megfelelően gondoskodni kell arról, hogy a vezetői utánpótlásban szereplő személyek célirányos képességfejlesztő képzéseken vegyenek részt.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A teljesítményértékelések során a dolgozóval ismertetik és megfelelően rögzítik munkájának pozitív megítélését?
- 2) A tartósan jól dolgozó munkatársak teljesítményét anyagilag megfelelően ismerik el?
- 3) A kiemelkedő teljesítményt nyújtók számára megteremtik a vezetővé váláshoz szükséges feltételeket?
- 4) Élnek a Kjt. által adott lehetőségekkel?

II/6. Etikai értékek és integritás

Etikai kódex rendelkezésre állása

A közalkalmazottak tevékenységére, magatartására vonatkozó általános és speciális etikai szabályokat célszerű minden költségvetési szervnél **Etikai Kódexben** rögzíteni, és tartalmát valamennyi dolgozóval megismertetni, elfogadtatni.

A közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény általánosságban meghatározza a főbb etikai követelményeket. Az általános érvényű követelményeket figyelembe véve, célszerű, ha azokat a menedzsment adaptálva, és a helyi viszonyok miatt szükséges speciális követelményekkel kiegészítve, oly módon fogalmazza meg, hogy azokkal az alkalmazottak azonosulni tudjanak, és alkalmazásukkal hozzájáruljanak a szerv pozitív megítéléséhez.

Az Etikai Kódex tartalmának kialakításánál fontos szempont, hogy az megfelelően szolgálja az intézmény céljainak elérését, hangsúlyaiiban inkább pozitív, mint negatív, mindenki számára egyaránt közérthető, világos, félre nem érthető legyen, minél szélesebb konszenzuson alapuljon, hogy a dolgozók ne azt érezzék, hogy az elvárásokat diktatórikus módon erőltetik rájuk.

Az **etikai kódexek közös jellemzője**, hogy:

- az etikai infrastruktúrán belül elsősorban **iránymutató** funkciót töltenek be,
- megfogalmazzák az **irányelveket**, és azok alkalmazásának módját, ezáltal fegyelmeznek és motiválnak,
- a magatartási határok kijelölésével, a normák megfogalmazásával **ellenőrző** szerepet is betöltenek.

Az **Etikai Kódex célja**, hogy valamennyi alkalmazott számára:

- egybegyűjtse, és rendelkezésre bocsássa az általános és alkotmányos elveket, alapértékeket és normákat, alkalmazásmódokat és eljárási szabályokat;
- kifejezze az erényeket, belső értékeket, és munkahelyen követendő magatartásmodellt;
- kifejezi az intézmény, valamint a munkatársak iránti elkötelezettséget.

Az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) szerint az etikai infrastruktúrának nyolc kulcseleme van:

→ *Szervezeten kívüli elemek:*

- a politikai elkötelezettség,
- a jogi keretek,
- a koordináló testület és
- a közvélemény,

amelyek biztosítják a közigazgatási szervezetrendszerre, vagy akár a tágabb közszférára vonatkozó szabályokat, és együttesen biztosítják a tekintélyt, valamint a magatartási normák tartalmát, biztosítva megsértésük esetén a szankcionálhatóságot.

→ *Szervezeten belüli elemek:*

- a számonkérési-ellenőrzési mechanizmusok,
- a magatartási kódexek,
- a közszolgálati feltételrendszer és
- a szervezeti szocializáció,

amelyek adaptálják a külső elemeket, és azokat az adott szervezet belső környezetéhez igazítják, továbbá iránymutatást adnak az alkalmazottaknak a követendő magatartásra.

A Közszolgálati Szakszervezetek Szövetsége által az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) ajánlásainak figyelembevételével kidolgozott Etikai Kódex – amelyet útmutatóként minden költségvetési szerv hasznosítani tud saját etikai kódexének kialakításánál – a következő alapelvekre épül:

☞ *Az alkotmányhűség elve:*

A Magyar Köztársaság Alkotmányában szabályozott demokratikus intézményrendszer keretei között kifejeződő közérdek iránti elkötelezettség.

☞ *A pártpolitika-semlegesség elve:*

A közalkalmazott feladatainak ellátásán kívüli politikai vagy egyéb tevékenysége semmilyen módon sem veszélyeztetheti a feladatok ellátásának pártpolitika-semlegességébe vetett közbizalmat.

☞ *A szolgálat elve:*

A közalkalmazott az ügyek intézése során önként vállalt kötelezettséggel is támogatja a szervezet számára kitűzött célok és döntések megvalósítását.

☞ *A pártatlanság elve:*

A közalkalmazott nem lehet részrehajló; mindenkor elfogulatlan és pártatlan legyen; nem alkalmazhat megkülönböztetést sem egyes személyekkel, sem a társadalom bármely csoportjával szemben.

☞ *Az összeférhetetlenség elve:*

A közalkalmazott nem végezhet olyan tevékenységet, nem vállalhat olyan beosztást, funkciót, amely közfeladatai ellátásával nem egyeztethető össze.

☞ *A szakszerűség elve:*

A közalkalmazott feladatait a jogszabályoknak és a szakmai előírásoknak megfelelően látja el, folyamatosan továbbfejlesztve szakmai tudását.

☞ *A megbízhatóság elve:*

A közalkalmazott kötelezettségeit a legjobb tudása szerint teljesíti; nem cselekszik a nyilvánosságot, az állampolgárokat és munkatársait félrevezető és megtévesztő módon.

☞ *A védelem elve:*

A közalkalmazott a törvényes és szakszerű munkavégzése közben védelem alatt áll; pártatlan és pártpolitika-semleges magatartása, valamint szakszerű feladatellátása miatt semmilyen hátrány nem érheti.

☞ *A méltóság elve:*

A közalkalmazott hivatali és magánéletében olyan magatartást kell tanúsítania, amellyel kiérdemli az állampolgárok tiszteletét, megbecsülését önmaga és az általa képviselt közszolgálat iránt, valamint munkatársai és hivatali felettesei bizalmát.

Az Etikai Kódex helyi bevezetésének és gyakorlati hasznosításának feltétele:

- aktív civil társadalom,
- támogató közszolgálati feltételek,

- megfelelő, célirányos jogi keret,
- a felső és az operatív vezetés elkötelezettsége,
- működőképes magatartási követelmények,
- következetes elszámoltatási, ellenőrzési mechanizmusok,
- szakmai szocializációs mechanizmusok (beleértve a továbbképzést is),
- etikai koordinációs testület léte.

A nemzetközi szervezetek (INTOSAI, IIA) etikai alapelveinek figyelembevételével a PM kidolgozta a belső ellenőrök részére az Etikai Kódexet.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A költségvetési szerv vezetése megfogalmazta az alkalmazottaival szembeni etikai elvárásokat?
- 2) Az etikai követelmények kialakításánál figyelembe vették a Közzolgálati Szakszervezetek Szövetségének etikai útmutatóját?
- 3) A bevezetés által meghatározott etikai követelményeket írásban rögzítették?
- 4) Felmérték az Etikai Kódex bevezetésének feltételeit a költségvetési szervnél?

Az etikus magatartásra és integritásra vonatkozó szabályok megismertetése

A vezetés által kidolgozott, az alkalmazottak és vezetők számára meghatározott és írásban (Etikai Kódexben) rögzített erkölcsi és magatartásszabályokat minden alkalmazott és vezető számára megismerhetővé kell tenni. Meg kell győződni arról, hogy az előírásokat valóban megismerték, és gyakorlati tevékenységük megfelel az Etikai Kódexben foglaltaknak, így olyan magatartást tanúsítanak az ügyintézés alkalmával, ami megfelel a dolgozókkal szembeni elvárásoknak.

Az Etikai Kódexben lefektetett alapelvekre épülve célszerű meghatározni, értelmezni, és minden érintettel megismertetni a munkavállalókkal – különösen a vezetőkkel – szemben támasztható részletes tartalmi követelményeket, amelyek a következők:

Minden alkalmazottól elvárt általános magatartási formák:

- törvényesség, a köz és az állampolgárok szolgálata, a társadalmi elfogadottság erősítése,
- szakmaiság, minőségi munkavégzés, felelősségvállalás, innováció,
- elkötelezettség, megbízhatóság, lojalitás, tisztesség követelménye,
- együttműködés, kiszámíthatóság, motiváltság, a testületi szellem erősítése, törődés a többi munkatárssal.

A munkatársak tevékenységében megkövetelt magatartás:

- ügyfelekkel való foglalkozás,
- egymás közötti együttműködési kapcsolatok,
- partnerekkel folytatott tárgyalások,

- munkamorál betartása,
- magánéleti magatartás,
- a korrupció és az összeférhetlenség elkerülése.

Fontos, hogy akikre vonatkoznak a magatartás szabályok, azok ismerjék meg, és fogadják el, hogy milyen értékek tiszteletben tartását kívánják meg tőlük a hivatali tevékenység során.

Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy:

- az Etikai Kódexben előírt követelményeket egyértelműen, félreérthetetlenül, megvalósítható módon fogalmazzák meg,
- az Etikai Kódex tartalmának kialakításába az intézmény valamennyi alkalmazottját bevonja, és reális véleményüket beépítse a végső változatba,
- a végleges változatot, a helyben rendelkezésre álló lehetőségekre tekintettel (pl. írásos formában vagy elektronikus úton, külső érintettek számára hozzáférhető módon a honlapon vagy faliújságon) eljuttassa minden érintetthez.

Amennyiben az elvek kihirdetését nem előzi meg a kollégákkal való megegyezés arról, hogy elfogadják és gyakorolják mindazokat az erényeket, amelyek alátámasztják a belső értékeket, akkor a kódex bevezetése önmagában nem képes garantálni az elvárt eredményt.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A költségvetési szerv céljainak figyelembevételével állították össze az Etikai Kódex tervezetét?
- 2) A kihirdetés előtt megvitatták az Etikai Kódex tervezetét az alkalmazottakkal?
- 3) Az Etikai Kódex tervezete minden helyi elvárást tartalmaz, és azok egyértelműen kerültek megfogalmazásra?
- 4) Az alkalmazottak elfogadták az Etikai Kódexet?
- 5) Az alkalmazottak munkavégzésük során alkalmazzák az Etikai Kódexben meghatározott magatartást?

Vezetők példamutatása

Az intézmény jól kidolgozott etikai kódexe minden alkalmazottal szemben azonos követelményeket támaszt. A vezetők magatartásával szemben azonban magasabb követelményeket kell támasztani, mivel az ő tevékenységük alapvetően befolyásolja az általuk vezetett alkalmazottak erkölcsi hozzáállását. Ezért a vezetőktől, a feddhetetlenség mellett, meg kell követelni a példamutatást, mind a munkavégzés, mind a magánélet terén.

A vezetőknek, a jogszabályok által előírtak betartásán túl, a munkavégzés és az etika területén is példamutató magatartást kell tanúsítaniuk. Biztosítaniuk kell a szervezeten belüli egységes szemléletet, a megfelelő munkaerkölcset, amit a felső vezetésnek a vezetői példamutatás körülményeit meghatározó:

- Etikai Kódex kiadásával,
- világos és egyértelmű feladat elhatárolással,
- az eljárásrendek átgondolt kialakításával,
- a hatáskörök és a kapcsolódó felelősség pontos megfogalmazásával,
- a teljesítménykövetelmények teljesítéséhez szükséges feltételek biztosításával,
- a nem megfelelő munkavégzés következetes szankcionálásával

kell elősegítenie. Emellett következetesnek kell lennie a vezetésnek az etikai szabálytalanságok elkövetőivel szemben is, hogy a visszaélések ne maradjanak feltáratlanul és megtorlatlanul.

A vezetőkkel szemben, a minden alkalmazottra vonatkozó etikai elvárásokon kívül, további speciális magatartási követelményeket célszerű támasztani.

Ezek a következők:

- Személyes példamutatás.
- Tartózkodás a személyes előnyöktől.
- Reális feladatkitűzés és következetes számonkérés.
- Munkatársai ösztönzése, tehetségük kibontakoztatásának és érvényesülésének elősegítése.
- Megfelelő hangnem használata.
- Munkatársai véleményének, ötleteinek, javaslatainak kikérése és hasznosítása.
- Munkatársai jogos érdekvédelme.
- Beosztottait ne utasítsa személyes céljait, egyéni érdekeit szolgáló munkavégzésre, tevékenységre.
- Tanúsítson kellő szociális érzékenységet munkatársai problémáinak megoldásában.
- Segítse a nehézségekkel küzdő beosztottakat, hatáskörén belül adjon meg minden segítséget.
- A vezető kollegák közötti kapcsolataiban legyen segítőkész, tartsa tiszteletben a másik hatáskörét.
- A munkavégzéssel összefüggő ellenőrzéseknél, számonkéréseknél, ösztönzéseknél illetve elismeréseknél legyen következetes és igazságos.
- Munkatársai minősítése során kerülje az általánosítást és szubjektivitást.

A vezetőktől joggal várható el, hogy a velük szemben támasztott etikai követelményeket tevékenységük során maradéktalanul betartsák, mert csak így léphetnek fel kellő eréllyel az általuk vezetett munkatársakkal szemben, amennyiben azok magatartása nem felel meg az Etikai Kódexben foglalt elvárásoknak. Ezért a vezetőkkel szembeni követelmények betartását folyamatosan és kiemelten kell felügyelni.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az Etikai Kódex a vezetőkkel szemben szigorúbb követelményeket támaszt, mint amiket a beosztott dolgozóktól megkövetel?
- 2) Az Etikai Kódex figyelembe veszi a vezetőkkel szemben jogszabályban megfogalmazott összeférhetlenségi követelményeket?
- 3) Az Etikai Kódex biztosítja a vezetőkkel szembeni követelmények egységes értelmezését?
- 4) Meggyőződtek arról, hogy a vezetők azonosultak az etikai követelményekkel?

Etikai értékek és integritás érvényesítése

Az Etikai Kódexnek, az általános etikai értékek rögzítése mellett, a költségvetési szervek céljai és feladatstruktúrája által meghatározott sajátos szakmai etikai követelményeket is tartalmaznia kell. A vezetés felelőssége, hogy olyan belső „önkéntes” kontrollrendszer dolgozzon ki, amely minden egyes tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás tényleges érvényesítésének biztosítására.

A mindennapi élet számos területén olyan teljesen egyértelmű magatartási normák érvényesülnek, amelyek semmilyen jogszabályban, etikai kódexben nem szabályozottak, mégis betartják őket. Jogállami keretek között a különböző tevékenységekről különböző jogszabályok rendelkeznek. Az etikai kódexeknek azonban általában nincs kötelező jogszabályi ereje, az etikai szabályok megsértésének komoly szankciója nincs, ezért az **etikai szabályok betartása önkéntes**.

Célszerű a vezetésének gondoskodni arról, hogy – bár jogszabályon alapuló szankcionálásra az etikai szabályok megsértése esetén nincs lehetőség –, valamilyen módon mégis „**kényszerítse ki**” a dolgozók körében az elvárt etikus magatartásformák betartását. Amennyiben az Etikai Kódexben lefektetett elveket és a konkrét tevékenységek keretében elvárt magatartási követelményeket a dolgozókkal megismertették és elfogadtatták, indokolt egy – az alkalmazottak mind szélesebb körét képviselő – **Etikai Bizottság** létrehozása, feladat- és hatáskörének, valamint eljárási rendjének szabályzatban való meghatározása, hogy az egyedi etikai szabálysértések esetén a szabályszegőkkel szemben felléphessen.

Az etikai követelmények általánosak abban az értelemben, hogy minden alkalmazottal szemben azonos magatartási szabályokat támasztanak. Ugyanakkor az általános elvek érvényesítése mellett, az Etikai Kódex helyi adaptálásakor figyelemmel kell lenni a költségvetési szerv szakmai sajátosságaira is.

Az alkalmazottakat rendszeres időközönként minősíteni kell. A minősítés során a szakmai munka értékelése mellett ki kell térni a dolgozó felelősségérzetének és hivatástudatának, kapcsolatteremtő és -fenntartó készségének, szorgalmának és igyekezetének megítélésére, amelyek alkalmasak az etikus magatartás mérésére is. Az alkalmazott ilyen formában és tartalommal készített minősítésének döntő jelentősége abból fakad, hogy meghatározó szerepet tölt be az érintett dolgozó anyagi és erkölcsi elismerésében, és ezen keresztül lehetővé teszi az etikai értékek, az elvárt magatartásformák érvényre juttatását.

Az etikai értékek elfogadásának, érvényesítésének helyzetéről egyrészt a betegek és más partnerek véleményéből, jelzéseiből, másrészt pedig, a munkatársak kérdőíves megkérdezésének, csoportmegbeszéléseinek, munkaértekezleteinek tapasztalataiból lehet következtetni.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az Etikai Kódexben foglalt követelmények figyelemmel vannak a költségvetési szerv céljainak, feladatainak sajátosságaira?
- 2) Az Etikai Kódex tartalmazza a költségvetési szerv valamennyi tevékenységével kapcsolatos etikai követelményeket?
- 3) Felhasználják az etikai normák betartásával kapcsolatos tapasztalatokat az alkalmazottak teljesítményértékeléséhez és minősítéséhez?

III. Integrált kockázatkezelés

*A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló **370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. § (1) bekezdésében** foglaltaknak megfelelően intézeti integrált kockázatkezelési rendszer működtetése kötelező.*

Integrált kockázatkezelési rendszer:

Olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely az Intézet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja az Intézet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomán követését.

A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani az intézmény tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat.

A kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját.

Az intézmény működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni a pénzügyminiszter által kiadott módszertani útmutatók alapján.

A *kockázat fogalma* általánosságban úgy határozható meg, hogy az *valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van az adott szervezet céljainak elérésére.*

Integritási kockázat:

Olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, az Intézet és a köztük lévő kapcsolatrendszer vonatkozásában érvényesül, az értékek és normák megsértéséhez kötődik. Az integritás sérülésének lehetősége.

A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ. A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják. A pozitív kockázatok felismerésük esetén lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

Az **integrált kockázatkezelési szabályzat** (IX. fejezet) része az intézmény **belső kontrollrendszerének**, mely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek alapján az Intézet érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

Az intézményt érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

Eredendő kockázat:

Az intézmény feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátossága, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában az intézmény által nem befolyásolható.

Kontroll kockázat:

Az intézmény belső kontroll rendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.

Megmaradó (reziduális) kockázat:

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

A kockázatkezeléssel kapcsolatos teendők sorrendje

- Fel kell tárni, és meg kell ismerni azokat a kockázatokat, melyek az intézmény céljainak elérését veszélyeztetik.
- A kockázatokat jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük stb. szerint elemzés útján rangsorolni kell.

- Meg kell határozni azokat a szervezet egészére, illetve az egyes szervezeti egységekre vonatkozó „tűréshatárokat”, amelyek felett intézkedéseket kell foganatosítani,
- Dönteni kell arról, hogy a kockázatokat, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.

III/1. A kockázatok meghatározása és felmérése

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

A **kockázatkezeléssel** kapcsolatos tevékenységek sorrendben az alábbiak:

1. A kiemelt *kockázati tényezők beazonosítása/feltárása*, amelyek az Intézet működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása.
2. A *kockázatok elemzése, rangsorolása* jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, a kockázatok értékelése (a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése).
3. Az elfogadható kockázati szint meghatározása. Az Intézet egészére, valamint azon belül az egyes szervezeti egységekre vonatkozó ún. „tűréshatárok” meghatározása, amelyek felett intézkedéseket kell foganatosítani.
4. A kockázatokhoz kapcsolódó *lehetséges reakciók* azonosítása.
5. A kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása, *döntés a kockázatok kezeléséről*: a kockázatokat, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.
6. A válaszintézkedés „beépítése”, az integrált kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

A felelős szervezetirányítás egy olyan átfogó kockázatkezelési keretrendszer megvalósítását igényli, amely hozzájárul ahhoz, hogy a vezetés:

- egységesen értelmezhesse a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat, és a kezelésükre kialakított módszereket,
- megfelelően orientálja a dolgozókat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni,
- elfogadtassa minden dolgozóval a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével, ösztönözze őket a kockázatkezelésben való részvételre,
- a megfelelő kockázatkezelés segítségével készített, a vezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körültekintő, teljes körű és megbízható legyen.

A felsorolt követelmények teljesítésével kapcsolatban a vezetés feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása,
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása,

- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése,
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása,
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal,
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

A kockázatok felmérése, összegyűjtése

A kockázatkezelés alapkövetelménye, hogy a menedzsment világosan lássa, és képes legyen meghatározni a szerv fő céljainak elérését fenyegető fontosabb kockázatokat, és a bekövetkezésükhöz vezető alapvető tényezőket, amelyek lehetnek:

1. véletlen események (pl. elemi csapások, tartós áramkimaradás),
2. hiányos ismeretek, illetve nem megfelelő információk (a vezetés vagy a dolgozó kommunikációs mulasztásából),
3. a kontrollok hiánya, vagy nem kielégítő színvonala (a vezetés hibájából),
4. a vezetés következtlen magatartása.

A kockázatokat logikus rendben, ésszerű, nyilvántartásra alkalmas módon célszerű csoportosítani. A kockázatok forrásait tekintve, minden szervezet külső és belső kockázatokkal szembesül. A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni, és a válaszlépéseket meghatározni.

A Kockázati tényező:

- olyan tényező vagy körülmény, ami előidézheti a kockázatokat;
- olyan helyzet, amely kedvez a kockázatok bekövetkezésének.

A kockázatokat logikus rendben, ésszerű, nyilvántartásra alkalmas módon célszerű csoportosítani. A **kockázatok forrásait tekintve**, minden szervezet külső és belső kockázatokkal szembesül. A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni, és a válaszlépéseket meghatározni.

A Kockázati tényező:

- olyan tényező vagy körülmény, ami előidézheti a kockázatokat;
- olyan helyzet, amely kedvez a kockázatok bekövetkezésének.

A Kockázati tényezők lehetnek:

Külső környezeti (stratégiára ható) kockázatok,

amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek az intézmény működésétől. Az intézménynek ugyan nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásait mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni.

Külső környezeti kockázatok:

a politikai célok irányváltásai,

a makrogazdasági és pénzügyi változások,
a piaci versenyhelyzet kialakulása,
az infrastruktúra elégtelensége,
a környezetvédelmi előírások szigorodása,
a törvények, jogszabályok módosulásai,
a közigazgatás szervezetrendszerének változásai,
a partnereket érintő változások áttételes hatásai,
a közvélemény szolgáltatási igényének módosulásai.

Belső működési kockázatok,

amelyek az intézmény működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárái, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.

Belső működési kockázatok:

a) pénzügyi kockázatok:

- a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai,
- a bevételi, kiadási előirányzatok változásai,
- a nem megfelelő belső kontrollrendszer,
- a tudatos károkozások,
- a biztosítások elmaradása,
- a hibás fejlesztési döntések,
- a nem megfelelő forrásfelhasználások.

b) tevékenységi kockázatok:

- a stratégiát nem kielégítő és pontos információkra építve határozzák meg,
- elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, amelyekkel nem lehet azonosulni,
- a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikai eszközöket,
- nem fejlesztik folyamatosan technológiai, ügyintézési eljárásaikat,
- nem gondoskodnak a munkatársak egészségének megőrzéséről, a vagyonvédelemről,
- nem hoznak létre, és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítenek hatástanulmányokat, kockázatelemzéseket,
- nem szereznek következetesen érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

c) emberi erőforrás kockázatok:

- nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal,
- nem élvezik a munkatársak bizalmát/tiszteletét,
- nincs kapcsolatuk a többi vezetővel és a beosztott munkatársakkal,
- nem fogalmazznak meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
- nem megfelelő a kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,

- hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmaznak meg,
- feladat átadás és/vagy kiszervezés esetén azt nem pontosan szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állományt,
- nem segítik megfelelően a jó munkakörülmények és munkahelyi légkör kialakításával, a vezetés személyes példamutatásával a fluktuáció csökkentését, az etikus magatartás megteremtését, a hatékony munkavégzést.

A vezetés által megbízott folyamatkezelők, irányítók (folyamatgazdák) feladata a kockázatkezelés szempontjából a működési folyamatok pontos leírása, a folyamatok hatékonyságát mérő mutatószámok (indikátorok) meghatározása, és a folyamatot támogató erőforrások azonosítása. A folyamatgazdáknak az általuk irányított, felügyelt folyamat kockázatait ismernie kell, és azokat – tartalmuk alapján – a megfelelő kockázati csoportokba be kell besorolniuk.

A kockázatteltárás főbb lépései a következők:

- a tényezők összegyűjtése (amit elsődlegesen a folyamatgazda végez el munkatársai bevonásával, a felügyelete alá tartozó folyamatra vonatkozóan),
- az összegyűjtött tényezők megvitatása (amit a kockázatok által érintett folyamatokban résztvevők oldanak meg, általában egy moderátor vezetésével),
- a megvitatás eredményeként összegyűjtött tényezők szűrése (amit a vitában résztvevők végeznek el, többnyire az érintett, magasabb szinten lévő vezetőkkel együttműködve),
- a szűrés után megmaradt tényezők listázása (amit a feltárásban résztvevők együttesen oldanak meg, ha mód van rá, egy e célra létrehozott kockázatkezelési bizottság irányításával).

Ahhoz, hogy megállapítható legyen, melyek a kritikus kockázati tényezők, és mely erőforrásokat, folyamatokat fenyegetik, illetve milyen kockázatkezelési megoldásokkal lehet a kockázati kitettség mértékét csökkenteni, tisztában kell lenni az intézmény valamennyi folyamatának céljával, tartalmával, szintjével, végrehajtási módjával, más folyamatokhoz való kapcsolódási pontjaival.

A kockázatok feltárását követően a **kockázati tényezők összegyűjtésekor** figyelemmel kell lenni arra, hogy:

- a kockázatok feltárása során egyértelműen meg kell határozni, hogy:
 - a kockázat cselekvés vagy állapot következménye,
 - függ-e a feladat végrehajtójától,
 - a feladat végrehajtója felismerhette-e a kockázatot,
- a feltárt kockázati tényezők feleljenek meg a következő kritériumoknak:
 - azonos elbírálási módszer kerüljön alkalmazásra,
 - adott kockázati csoporton belül az egyes kockázatok egymástól függetlenek legyenek,
 - a tényezők ne fedjék át egymást fogalmi terjedelmükben,
 - a tényezők szerteágazó oksági kapcsolatai pontosan legyenek feltárva.

Ellenőrző kérdések:

- A kockázatok felmérése és csoportosítása során elkülönítették a külső és a belső okokra visszavezethető kockázatokat?

- Megfelelően határozták meg a kockázatelemzés lehetséges főbb lépéseit?
- A belső működési kockázatokot pénzügyi, tevékenységi és emberi erőforrás kockázati csoportokba osztották?
- A kockázati tényezők összegyűjtésénél figyelemmel voltak arra, hogy azok milyen kritériumoknak kell, hogy megfeleljenek?

Alkalmazottak és vezetők tapasztalatának felhasználása a kockázatok azonosításánál

A kockázatkezelés nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő helyi vezetők (folyamatgazdák) és alkalmazottak ismereteinek felhasználása nélkül. Ezért a főigazgatónak úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően, a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak, közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

A kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen az intézmény valamennyi munkatársának aktív közreműködése. A főigazgató által kijelölt folyamatgazda is csak akkor tudja körültekintően leírni az általa irányított és ellenőrzött folyamatot, valamint felismerni és meghatározni annak erős és gyenge pontjait, kockázatait, ha előzőleg, és a folyamatleírás különböző fázisaiban is támaszkodik a folyamatban résztvevő munkatársainak véleményére, észrevételeire, javaslataira.

A folyamatgazda személyes interjúk vagy célirányosan összeállított kérdőívek kitöltetése révén ismerheti meg az adott folyamatban résztvevők által kockázatosnak ítélt területeket, tevékenységeket, amelyek alapját képezhetik a kockázatelemzés, összegyűjtés és azonosítás feladatainak.

Fontos annak megértése, hogy különböző szinteken eltérő jellegű, hatású és bekövetkezési valószínűségű, gyakoriságú kockázatok hatnak. A kockázatok feltárásában azoknak a munkatársaknak van meghatározó szerepük, akik az adott folyamatban tevékenyen vesznek részt. A stratégiai jellegű kockázatok ebből következően a felső vezetés tagjai képesek leginkább feltárni, míg egy működési folyamat kockázatait a végrehajtási szinten dolgozók.

A hatástényezők meghatározásának főbb szempontjai:

- Mivel a kockázatelemzés valamilyen céltól való eltérést előidéző tényezők feltárására irányul, ezért a hatástényezők meghatározása során is arra kell ügyelni, hogy a tényezők alkalmasak legyenek az eltérések mérésére. (Ilyenek lehetnek az adott folyamat hatékonyságának mérésére alkalmas, előzetesen kialakított mutatószámok.)
- Amennyiben egyetlen hatástényező nem elegendő a feltárt kockázati tényezők hatásainak korrekt értékelésére, akkor lehetővé kell tenni több tényező megnevezését is.
- Olyan hatástényezők kiválasztása a kívánatos, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az értékelendő kockázati tényezőkkel, mert így az értékelés relatíve könnyen elvégezhető.
- Meg kell becsülni a feltárt kockázati tényezők által generált események bekövetkezési valószínűségét, és a bekövetkezés esetén várható hatását a résztvevők által meghatározott hatástényezőkre.
- Meg kell határozni, hogy az elemzés, értékelés milyen időtávra vonatkozik, mivel különböző időtartamokra az értékelés eredménye más és más lehet.
- Az értékelés elvégzéséhez be kell gyűjteni minden rendelkezésre álló információt.
- Definiálni kell az értékelő skálákat, amelyek lehetővé teszik a különböző dimenziójú és jelentéstartalmú tényezők azonos módon történő mérését, majd ezek alapján a

részvevőknek, minden tényezőre közös álláspontot kialakítva, el kell végezniük az értékelést.

- Az értékelés eredménye alapján meg kell határozni a kockázati tényezők fontossági sorrendjét, és ennek ismeretében, ki kell választani a kritikus kockázati tényezőket, majd valamennyi értékelt tényezőt egy valószínűség-hatás mátrixban kell ábrázolni.

Az egyes folyamatok kockázatainak előzőekben ismertetett módon történő meghatározása után, a menedzsmentnek hasonló módszerrel fel kell mérni és meg kell határozni az intézmény kiemelt céljait veszélyeztető *legfontosabb kockázatokat*.

Ellenőrző kérdések:

- Bevonták a kockázatok felmérésébe az adott terület szakembereit?
- A hatástényezők főbb szempontjai az értékelés során érvényesültek?

Az azonosított kockázati tényezők adatbázisban való rögzítése

A kockázatkezelés nem egyszeri aktus, hanem állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben, az intézménytől független tényezőkön kívül, szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reagálásoknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, mások pedig, keletkezhetnek. Ezért a **vezetésnek gondoskodnia kell egy csaknem naprakész olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról**, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére.

A kockázatokat feltárásuk, felmérésük, azonosításuk, fontossági sorrendjük meghatározása után, negatív hatásaiknak mérséklése, csökkentése, megszüntetése céljából, kezelni kell. A kockázatkezelés hatékonyságának mérése igényli, hogy a kockázatkezelés során tett intézkedések hatására a státuszukban, tartalmukban, súlyukban, fontossági sorrendjükben, bekövetkezési valószínűségükben, az intézményre gyakorolt hatásukban mutató változásokat folyamatosan nyomon kövessék. A kockázatkezelést a menedzsmentnek a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni, és a költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a kockázatokkal kapcsolatos megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait, a kockázatok folyamatos változásának nyomon követésével.

A kockázatokat az előírt kritériumok alapján, az előzőleg kialakított csoportok közül abba kell elhelyezni, amelybe ismerve alapján tartozik, és azon belül fontossági sorrendjüknek megfelelően rangsorolja. Ezt követően egy jól áttekinthető **kockázat-nyilvántartást** kell elkészíteni, amelyből bármely időpontban egyértelműen látható, hogy

- 1) melyek az intézmény egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
- 2) azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,
- 3) a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
- 4) milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
- 5) kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,
- 6) az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
- 7) vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,

- 8) az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyzetben),
- 9) milyen a jelenlegi státusza,
- 10) milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

A nyilvántartás szerkezetére, az intézmény szervezeti és szakmai feladatstruktúrája alapján a kockázatokat a következő főbb csoportokba besorolni:

- ☞ a szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok,
- ☞ hazai és EU-s szervezetekkel való együttműködésből eredő kockázatok,
- ☞ szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok,
- ☞ emberi erőforrásban rejlő kockázatok,
- ☞ hatékonyság, eredményesség, gazdaságosság érvényesítését veszélyeztető kockázatok,
- ☞ források rendelkezésre állásából eredő kockázatok,
- ☞ irányítási és ellenőrzési rendszerekben rejlő kockázatok,
- ☞ a folyamat végrehajtását veszélyeztető pénzügyi kockázatok,
- ☞ informatikai rendszerekben rejlő kockázatok.

A kockázatok előzőekben ismertetett elemzési megoldását össze kell kapcsolni a folyamatok szervezeten belüli jelentőségével. **A folyamatok rangsorát súlyszámokkal kell jelölni.** A súlyszámokkal meg kell szorozni a kockázati értékeket folyamatonként külön-külön, majd a szorzatokból súlyozott átlagokat kell számolni.

Lehetőség van arra is, hogy az egyes kockázati tényezők valamennyi folyamatra vonatkozó átlagértékeiből fő átlagokat alakítsanak ki, ami a szervezetek, illetve szervezeti egységek közötti objektív összehasonlításra nyújt alapot.

Ellenőrző kérdések:

- Rendelkezik a költségvetési szerv a kockázatokról adatbázissal?
- Az adatbázis megfelelő csoportosításban tartalmazza a kockázatokat?
- Az adatbázis alkalmas a kockázati tényezők változásának nyomon követésére?
- Alkalmas az adatbázis a kockázati tényezők elemzésére, az intézkedések hatásának bemutatására?

Alkalmazottak tájékoztatása az azonosított kockázatokról

A hatékony kockázatkezelés nem képzelhető el az alkalmazottak és a munkahelyi vezetők aktív közreműködése nélkül. Az alkalmazottak és a munkahelyi vezetők által feltárt kockázati tényezőkkel a későbbiekben is ők szembesülnek. Ezért a beazonosított kockázati tényezőkről azokat a dolgozókat és vezetőket, akiknek a tevékenységét az adott kockázat érinti, tájékoztatni kell a kockázat egyértelmű meghatározásáról.

Az intézmény kockázatkezelési tevékenységének az a célja, hogy folyamatosan feltárja, azonosítsa, és ezt követően kiszűrje, csökkentse a kitűzött célok elérését veszélyeztető kockázatokat. Ezért indokolt, hogy valamennyi dolgozó időközönként általános tájékoztatást kapjon minden kockázati tényezőről, a kockázatkezelés során tett intézkedésekről, és az elért eredményekről. Ennek a követelménynek a vezetés átfogó, írásban vagy elektronikus úton eljuttatott információkkal tesz eleget.

A munkatársak motiválása szempontjából fontos, hogy az általános informálás mellett arról is kapjanak tájékoztatást, értékelést, hogy a vezetés hogyan ítéli meg annak a folyamatnak a kockázatkezelési tevékenységét, amelyben az adott dolgozó részt vesz. Ezt az információt természetesen a vezetői láncon keresztül, a hierarchikus felépítésnek megfelelően lehet az érintett munkatárshoz eljuttatni, biztosítva, sőt adott esetben megkövetelve a visszacsatolás lehetőségét is.

A célzottan eljuttatott általános és konkrét informálás mellett a nyilvántartási rendszerben szereplő kockázati információk csoportjaihoz való hozzájutást a kockázatok által érintett szakterület vezetői és beosztottai részére lehetővé kell tenni.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Gondoskodott a vezetés arról, hogy az egyes szakterületeket érintő, beazonosított kockázatok listáját az érintettek megkapják?
- 2) Milyen formában juthatnak hozzá a kockázatokkal kapcsolatos információkhoz az érintett dolgozók?
- 3) A kapott információk alkalmasak a kockázatok kezelésére?

III/2. A kockázatok elemzése

A bekövetkezés valószínűségének és az intézményre gyakorolt hatás meghatározása

Az intézmény vezetésének a kockázatokra való reagálását döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének gyakorisága, és az intézményre gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön az intézményre gyakorolt hatásának mértéke és a bekövetkezés gyakorisága, mivel e két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázatok rangsora, és az a módszer, illetve gyakorlat, amely alkalmas a kockázatok kezelésére.

Az intézménynél minden szervezeti egység vezetőjének fel kell mérnie, mi jelenthet kockázatot az általa irányított, felügyelt területen, mekkora kockázattal lehet számolni, és a meghatározott kockázati méret alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

A kockázatelemzést követő lépés az **azonosított kockázati tényezők értékelése**, amely a legjobban áttekinthető módon a **kockázatelemzési kritérium mátrix (KKM)** elkészítésével oldható meg. A KKM a szervezet folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze, amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatosága.

A mátrix alapja, hogy minden kockázat alapvetően két kritérium alapján értékelhető:

- 1) a bekövetkezési valószínűség, és
- 2) a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján (a szervezet céljaira az elszalasztott/kihasználatlan lehetőségek is negatív hatást gyakorolhatnak!).

Az értékelés következetességét a KKM biztosítja, mert egy azonosított kockázat hatásának megítélésére a KKM számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat a következő három kategóriába lehet sorolni:

- magas,
- közepes és
- alacsony hatású kockázatok.

A kockázatelemzés folyamatában minden egyes azonosított kockázatot a KKM használatával kell értékelni. Ezután az azonosított kockázat átfogó elemzéséhez a hatásokra és a valószínűségekre vonatkozó ismereteket, becsléseket össze kell kapcsolni.

A KKM-nek az elfogadott kockázati tűrőhatáron (tolerancia szinten) kell alapulnia.

Minden egyes kockázati tényezőhöz a KKM elemzési kategóriákat rendel a vezetők kockázati toleranciája alapján. Ezen toleranciák mind a vezetők kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának megfelelnek. A KKM az azonosított kockázat bekövetkezési valószínűségének megítéléséhez szükséges elemzési rangsort is tartalmaz.

Ez a kockázatelemzési módszer a folyamatgazdákkal folytatott viták valószínűségét csökkenti, mivel az elemzési kritériumok a szervezet vezetőivel együtt, közösen kerülnek meghatározásra.

Az egyes fő- és alfolyamathoz meghatározott kockázatokat a KKM-ben meghatározott kockázati tényezők mentén kell az alábbi két szempont alapján kell értékelni:

- a kockázati tényező bekövetkezési valószínűsége (mely lehet magas, közepes, és alacsony; vagy számszerű értékkel, pl. magas: 3, közepes: 2, alacsony: 1) valamint;
- a kockázati tényező célokra gyakorolt hatása (mely ugyancsak lehet: magas, közepes és alacsony; vagy számszerű értékkel, pl. magas: 3, közepes: 2, alacsony: 1) alapján.

A pontozás során két megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében a kockázati tényezőkre adott pontszámok átlagaként, vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

Ellenőrző kérdések:

- Megfelelő dokumentációs módszereket alkalmaztak a kockázatok rangsorolásához?
- Ismertek a kockázati rangsor kialakításának technikai módszerei?
- Jelentőségüknek megfelelően rangsorolták a folyamatokat?
- Helyesen sorolják be a kockázatokat a három kategóriába?
- Alkalmazzák a költségvetési szervnél a KKM-et a kockázatok hatásának értékeléséhez?

A kockázatokhoz rendelt értékek rögzítése

A kockázatok nyilvántartásának elengedhetetlen része kell, hogy legyen a kockázatok jellege, tartalma szerint kialakított csoportokon belüli rangsor kialakítása, amely a kockázatok intézményre gyakorolt

hatásának és bekövetkezési gyakoriságának meghatározására használt értékeken alapul. Ezeket az értékeket minden kockázat esetében hozzárendelt módon, írásos vagy elektronikus formában rögzíteni kell, és a változásokat is szükségképpen át kell vezetni, hogy a vezetés naprakész információkkal rendelkezzen a kockázati kitettség mértékéről, intézkedéseik hatékonyságáról.

Erre több szempontból is szükség van:

- egyrészt, hogy azok az érintettek is megfelelően legyenek informálva, akik az értékelésnek nem voltak aktív részesei,
- másrészt, hogy a későbbiekben, a hozott intézkedések által kiváltott változások hatásai mérhetőek legyenek,
- továbbá, hogy az intézmény „kockázati univerzumának” kialakítását, az értékelések szempontjainak, a kockázatok hatását mérő mutatószámoknak a változását nyomon lehessen követni,
- a vezetés megalapozott információkhoz juthasson a kockázatértékelés alkalmazott módszereinek eredményeiről, hatékonyságáról.

Tekintettel arra, hogy a kockázatértékelésnél a hangsúly a stratégiai célok (szervezeti célok) teljesülésének elérésén van, annak írásba foglalása azt is szolgálja, hogy abból kiderüljön:

- ☞ a kockázati esemény bekövetkezésének valószínűsége mellett, az adott folyamathoz tartozó stratégiai cél teljesülését mérő mutatószámot (szervezeti célok teljesülését mérő, kulcsfontosságú teljesítménymutató) alkalmaztak-e,
- ☞ és ha igen, annak a célértéktől való eltérését egy előre meghatározott értékelési (elemzési) időtartamra előzőleg kialakított segédskálák alapján értékelték-e,

továbbá, előre meghatározott algoritmus segítségével választották-e ki minden egyes folyamat esetében a kritikus kockázati tényezőket.

A kockázatkezeléshez felhasznált értékek írásban, vagy elektronikus formában történő rögzítése azért is fontos, mert a kezeléssel foglalkozók személye változhat, de annak nem szabad azzal járnia, hogy a kezelés módja, az alkalmazott gyakorlat is változzon. A következetes értékelés egyik alapja, hogy a kockázatkezeléssel foglalkozók biztosítsák a kialakított értékelési gyakorlat folytonosságát, és amennyiben indokoltan mégis sor kell, hogy kerüljön az értékeléshez használt mutatók változtatására, az egyértelműen, dokumentálva folyamatosan rendelkezésre álljon.

Ellenőrző kérdések:

1. Írásban rögzítik a kockázatok értékelésének eredményét?
2. Megfelelő indikátorokat, mutatószámokat alkalmaznak a kockázati rangsor kialakításához?
3. Milyen módszerrel sikerült mérsékelni a szubjektív hatásokat?

A kockázati tűréshatár szintjének meghatározása

A kockázatkezelés célja, hogy azok hatásának mértékét, és/vagy bekövetkezési gyakoriságát mérsékelje, ha pedig lehetséges, megszüntesse. A kockázatok intézményre gyakorolt hatása szervezeti egységenként, illetve folyamatonként eltérő lehet. A főigazgatónak kell eldöntenie – megfelelő összehasonlító értékelés alapján – hogy az intézmény egészére, és azon belül az egyes folyamatok, illetve szervezeti egységek sajátosságaira tekintettel, milyen mértékű kockázati tűréshatárokat állapít meg, mivel attól függ, hogy szükséges-e, és milyen módon a kockázatokat kezelni.

A kockázatvállalás minden szervezet természetes velejárója. A vezetés feladata, hogy az értékteremtés és a kockázatok közötti egyensúlyt biztosítsa. Ennek eszköze, a szervezet minden szintjére kihatással bíró, kockázatkezelési tevékenység, amelynek során:

- ☞ a kockázatkezelést felügyelő felső vezetés meghatározza a kockázatkezelési elvárásokat, stratégiát, irányelveket,
- ☞ a kockázatkezelési csoport irányítja a kockázatok beazonosítását, értékelését, kezelését, nyomon követését és jelentését,
- ☞ az egyes szervezeti vezetők és munkatársak felelnek a területüket érintő kockázatok megfelelő kezeléséért.

A főigazgatónak gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, **tűrészhatár**, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének, az elérhető eredményhez képest, magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele. A vezetés kockázati tűrőképessége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de költségvetési szervnél a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is vannak (pl. gazdasági társaságban való részvétel).

Ahhoz, hogy a kockázati tűrőképesség mértékét a vezetés megállapítsa, lehetőség szerint **objektív mérőszámokkal** és kockázati összegzéssel kell rendelkeznie.

- 1) A kockázati tényezők egy részének hatása közvetlen értékadatokkal mérhető (pl. az egyes mérlegcsoportokhoz, vagy bevételi, kiadási előirányzatokhoz kapcsolódó kockázatok esetében). Ezeknél a tűrészhatár szintjét a lényegesség számviteli elvének figyelembevételével viszonylag egyértelműen lehet megállapítani (pl. az adott mérlegcsoport, előirányzat összegének 1-3 %-a).
- 2) A kockázati tényezők egy másik, a szakmai tevékenységeket érintő részénél, ugyancsak jól kialakíthatók a megfelelő mérőszámok (pl. a pénztáros által tévesen kifizetett összegek előre rögzített – természetesen alacsony – százaléka, vagy a készletkezelés során előforduló természetes veszteség mértéke). E téren ügyelni kell arra, hogy az egy tranzakcióra jutó értéknagyság felső határát is meg kell határozni.
- 3) Egyes tevékenységek kockázatainál nem vagy csak nehezen alakíthatók ki a tűrészhatár szintjei (pl. szerződéskötések, jogszabály értelmezések, stb.). Ezekben a területeken is törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint a feladat ellátásáért felelős munkatárs által is értelmezhető követelményeket támasszanak (panaszok aránya, kötbérezések alakulása, határidő késedelem gyakorisága és mértéke stb.).

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűrészhatárait a vezetés úgy állapítsa meg, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg az intézmény egészére meghatározott tűrészhatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűrészhatár túllépését.

A kockázati tűrészhatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltól

Ellenőrző kérdések:

- A vezetés meghatározta a kockázatkezelési stratégiát?
- Meghatározták a kockázatkezelésért felelős személyeket?
- Döntöttek az egyes kockázatokkal kapcsolatos tűréshatárokról?
- A tűréshatárokat, a tevékenység által indokoltan, milyen mérőszámokra alapozottan határozták meg?
- A tűréshatárokat a szervezet egészére és egyes szervezeti egységeire is meghatározták?

A tűréshatás alatt és felett lévő kockázatok

A főigazgató által meghatározott tűréshatárok figyelembevételével, a beazonosított kockázati tényezők rangsorát szervezeti egységenként vagy folyamatonként úgy kell kialakítani, hogy egyértelműen láthatók legyenek a tűréshatár felett elhelyezkedő kockázati tényezők, amelyek kezelésével ebből következően foglalkozni kell. Illetve azok a kockázati tényezők, amelyek a tűréshatár alatti elhelyezkedésük miatt nem igényelnek kezelést, mivel annak létezését a vezetés tudomásul vette, tekintettel a kockázatkezelés várható, a kockázat hatásának mértékét meghaladó költségére.

A főigazgató részben a múltbeli tapasztalatokra, részben a kockázatok feltárása, azonosítása, felmérése és összegyűjtése során szerzett információkat felhasználva állapíthatja meg az egyes kockázati tényezők szervezeti és folyamatszintű tűréshatárait, valamint a tűréshatárokat meghaladó súlyú kockázatok kezelésének módját.

A **kockázati tűréshatár** a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszléteket tesz a felmerülő kockázatokra. Minél kevésbé elfogadható a vezetés számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerű folyamatosan figyelni, és a költségvetési szerv vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük.

Fontos, hogy a tűréshatárok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

Általában a kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

- szervezeti kultúra,
- menedzsment hozzáállása,
- kapacitás,
- technikai lehetőségek.

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív illetve pozitív hatású (utóbbi esetben: lehetőség).

- Negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható.
- Lehetőségek felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó elvállalni a szervezet a lehetőség kiaknázása érdekében.

Mindkét esetben a kockázati tűréshatár a vezetőség által kijelölt olyan határértékeket jelent, amelyek egyértelműen meghatározzák minden dolgozó számára, hogy maximálisan mekkora mértékű kockázatot vállalhatnak az egyes tevékenységek kapcsán.

Az intézményen belül kialakított különböző szintű kockázati tűréshatárok nem kötöttek, és a szervezet vezetésének megvan rá a lehetősége, hogy bármikor változtasson ezen, a pillanatnyi körülményektől függően.

A kockázati tűréshatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:

- **Intézményi szintű kockázati tűréshatár** – az egész intézményre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg az intézmény működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan. (Pl. a költségvetés kiadási főösszegének meghatározott %-a, és az attól való eltérés mértéke.)
- **Delegált kockázati tűréshatár** – az intézmény egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent (**3. számú melléklet**).
A delegált kockázati tűréshatár hatékony alkalmazása érdekében a szervezeten belül szükség van ún. „átvételi folyamat” működtetésére. Ez azt jelenti, hogy ha egy alacsonyabb szervezeti szinten jelentkező kockázat elér egy bizonyos határértéket, akkor annak kezelését egy magasabb szervezeti szint veszi át. Ez jelentheti az azonnali válaszlépések megtételét, illetve az alacsonyabb szervezeti szint tűréshatárának kibővítését egyaránt.
- **Projekt kockázati tűréshatár** – az intézmény nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén, szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke. (Pl. a szerződésben foglaltak teljesítésével szembeni időarányos lemaradás mértéke értékben és/vagy határidőben.)

Mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

Ellenőrző kérdések:

- Meghatározták a szervezet egészére és a szervezeti egységekre vonatkozó tűréshatárokat?
- Biztosították a tűréshatárok közötti összhangot (szervezeti, delegált, projekt)?
- Időközönként sor kerül a tűréshatárok felülvizsgálatára és módosítására?
- Meghatározták a toleranciaszintet a szervezet egészére és szervezeti egységeire, folyamataira vonatkozóan?

III/3. A kockázatok kezelése (integrált kockázatkezelés)

A kockázatkezelés, mint módszer, a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része, amely magában foglalja a kockázatok meghatározását, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését, majd végül, a kockázati tényezőkre történő reakciót.

A vezetőknek külön figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beágyazzák, és minden dolgozó megértse a kockázatkezelés fontosságát, értékét. Fontos figyelembe venni, hogy a kockázatkezelés elsősorban az intézmény feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az intézményen kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

A felelős szervezeten irányítás lényege, hogy nem elég, ha az intézmény működése csak a törvényi előírásoknak felel meg, hanem meg kell ismerni azokat a kockázatok is, amelyek a stratégiai célkitűzések megvalósítására hatnak, azok megvalósítását akadályozzák, lassítják, és fel kell készülni az intézmény egészében, illetve különböző területein a kockázatok folyamatszerű mérésére, és kezelésére.

A kockázatkezelés fő célja

A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy kezelje az intézmény egyes kockázati tőrésátharai felett elhelyezkedő kockázatokot.

A kockázatok kezelése a menedzsment egyik legfontosabb feladata, mert azok negatív hatásai késleltetik, akadályozzák, egyes esetekben lehetetlenné teszik a vezetés céljainak tervszerinti elérését. A jól kialakított és működtetett kockázatkezeléssel a vezetés számára lehetővé válik, hogy azonosítsa, rangsorolja a kockázatokot, és kedvezőtlen hatásukat mérsékelje, vagy megszüntesse.

Az átfogó kockázatkezelésben aktívan részt kell vennie az operatív vezetésnek, és olyan, a jogszabályváltozásokat követő gyakorlatot kell kialakítania, amely szoros kapcsolatot teremt a stratégiai célok elérése, valamint a kockázatokra való reakció között, a megfelelő optimum kialakítása céljából.

A kockázatok feltárását segítő munkahelyi légkör kialakítása magában foglalja:

- ☞ a kontrollok önértékelését,
- ☞ a munkahelyi vezetők rendszeres jelentési kötelezettségét,
- ☞ a koordinálást végző kockázatkezelési vezető kijelölését,
- ☞ az ellenőrzési tapasztalatok folyamatos hasznosítását,
- ☞ a szervezeti változások közvetlen és közvetett hatásainak elemzését,
- ☞ az információkhoz és az IT rendszerhez való hozzáférési jogosultságok figyelését,
- ☞ a pozíciók, feladatok rotációját, cseréjét.

A vezetésnek a kockázatok rangsorolásakor el kell döntenie, hogy azok milyen mérhető nagyságrendje esetén kell azonnal beavatkozni, melyek azok a határértékek, amelyek között hosszabb távon megvalósítható intézkedésekkel mérsékelhető a kockázat hatása.

A vezetésnek foglalkoznia kell az adott vezetési szinteken meghatározott tőrésátharok felett elhelyezkedő kockázatokkal.

Meg kell határozni – a lehetőségek függvényében – az adott szinten szükséges válaszlépéseket és a végrehajtásért felelős vezetőket, folyamatgazdákat. Elő kell írni a folyamatgazdák számára – velük

egyértésben – a válaszlépésekkel kapcsolatos konkrét feladatokat, hatásköröket, rendelkezésükre bocsátva a végrehajtáshoz szükséges eszközöket, forrásokat. Folyamatosan figyelemmel kell kísérni, hogy a végrehajtás meghozta-e a várt eredményt, és szükség esetén javaslatokat kell tenni a **korrekciós intézkedésekre**, amelyek lehetnek:

- **közvetlen hatású intézkedések** (stratégiai, szervezeti intézkedések a kockázatok elkerülésére, bekövetkezési gyakoriságuk csökkentésére), illetve
- **közvetett hatású intézkedések** (kockázatkezelés integrálása a szervezeti kultúrába, hatékony belső ellenőrzési és követési rendszer kiépítése), valamint
- a kockázatok által nyújtott **lehetőségek kihasználására**.

Mindezek a tevékenységek együttesen oda kell, hogy vezessenek, hogy a kockázatok hatását az adott szintre meghatározott tűréshatár alá szorítsák, esetleg meg is szüntessék.

Fontos, hogy minden lépés megfelelő részletességgel úgy legyen dokumentálva, hogy abból derüljön ki:

- a vezetés stratégiai céljai és a kockázattűrő képessége közötti összhang megléte, vagy hiánya,
- a válaszlépésnél milyen módon vették figyelembe a kockázat egyéb kihatásait (pl. más szervezeti egységek tevékenységére, különböző stratégiai célokra stb.), és ez milyen eredménnyel járt,
- a válaszlépések után a kockázat „maradványértéke” (reziduális kockázata) a deklarált tolerancia szinten belülre került-e, vagy további lépésekre van szükség a kitűzött célok eléréséhez.

Ellenőrző kérdések:

- Kialakították a tűréshatár feletti kockázatok kezeléséhez szükséges feltételeket?
- Meghatározták-e az adott szinten alkalmazandó válaszlépéseket?
- Kijelölték a végrehajtásért felelős személyeket?
- Megfelelően dokumentálták a megtett lépéseket?
- Értékelték-e a tett intézkedések eredményeit?

A kockázatkezelés módja

A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes az intézmény működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket felismerve, azokat racionálisan csoportosítva, egyidejűleg meghatározni a szükséges válaszlépéseket. A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra.

A vezetésnek a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat:

- milyen mértékű hatást gyakorol az intézményre,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől stb.

A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni. A kockázatkezelés főbb módszerei, amelyeket az egyes kockázatok típusától, jellegétől, súlyától függően egyidejűleg és/vagy egymás mellett alkalmazhat a vezetés, az alábbiak:

A kockázat megszüntetése:

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.

A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben (egyedi ügyekben, pl. konkrét szerződéses kapcsolatban) lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.

A kockázat csökkentése:

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában, a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával, a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a menedzsment által tudatosan vállalható tűrészhatáron belüli szintjére. Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, hogy az adott kockázat be se következzen, a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba beépített kontrollok felhasználásával:

- nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó **megelőző kontrollok**,
- realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó **korrekciós kontrollok** (kiszegítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával),
- egy meghatározott következmény elérését biztosító, **iránymutató kontrollok**, (általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét, követendő lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások),
- a nem kívánt események bekövetkezése okait **feltáró kontrollok**, (amelyek utólagos jellegük miatt, a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozására alkalmasak).

A kockázat megosztása, áthárítása:

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

Többek között magában foglalja:

- a **kiszervezést**, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetik el,

- a **diverzifikációt**, amikor a feladat ellátását, annak struktúrája alapján, több szervezeti egység között osztják meg,
- a **biztosítást**, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklük.

A kockázat elviselése, elfogadása:

Alkalmazása esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert:

- az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

Amennyiben a vezetés az elfogadás mellett dönt, akkor is célszerű kidolgozni egy tervet a kockázati tényező bekövetkezési hatásainak kezelésére. A kockázatok rendszeres újraértékelése során azonban a nem kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

Ellenőrző kérdések:

- Minden egyes kockázati tényező esetében kidolgozták kezelésük módját?
- A kidolgozás során mérlegelték, hogy melyik válaszlépés a leghatékonyabb?
- Mi döntötte el, hogy melyik válaszlépés mellett döntöttek?
- Meggyőződtek utólag a választott lépés helyességéről?
- Beépítették a kockázatkezeléshez a különböző kontrollokat?

Fontos annak figyelembevétele, hogy adott kockázatra adott **válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével** és költségvetési kihatásával.

Az egyes kockázatok eltérő mértékben gyakorolnak hatást az intézményre, ennek megfelelően a kezelésük is eltérő költségkihatással jár. A vezetésnek, a kockázat hatásának ismeretében, fel kell mérnie, hogy az általa kidolgoztatott, és az adott kockázat kezelésére alkalmas módszereknek mi a várható költsége, és olyan megoldást kell választania, amelynek költsége nem haladja meg a kockázat bekövetkezése miatt várható kár mértékét.

A negatív eseményeket, mint a működéssel együtt járó, annak valamilyen hibájából következő kockázatot, teljes hatásában „bruttó módon”, és maradvány értéken „nettó módon” is értékelni kell. A két szempontból együttesen következik, hogy nagy figyelmet kell fordítani a költséghatékonyságra, tehát arra, hogy egy kockázat elhárítása ne kerüljön többbe, mint a bekövetkezése miatti kár. A legszélsőségesebb kockázatoktól eltekintve (pl. emberi élet veszélyeztetése), általában elég, ha a kockázat mértékét túréshatáron belülre szorítják.

Ahhoz, hogy a kockázatkezelési tevékenység hatékonyságát mérni tudjuk, meg kell határozni, hogy a tevékenység végzésének kapcsán milyen közvetlen és közvetett költségek merülnek fel.

Közvetlen költségek, a teljesség igénye nélkül:

- a tevékenységben résztvevő valamennyi munkatárs bérköltsége,
- külső szakértők/tanácsadók részére történő kifizetések,
- a működtetéshez szükséges beruházások költsége (infrastruktúra kiépítése, módszertan kifejlesztése vagy megvásárlása, szoftverek beszerzési költsége stb.),

- az alkalmazott módszer működtetésében résztvevő munkatársak oktatásával és továbbképzésével kapcsolatban felmerülő költségek,
- a rendszer működtetésével kapcsolatban közvetlenül felmerülő anyag, illetve anyagjellegű költségek (papír, nyomtatás költségei stb.),
- egyéb költségek.

Közvetett költségek, ugyancsak a teljesség igénye nélkül:

- a kockázatkezelési tevékenységre jutó vállalati általános költségek,
- a kockázatelemzés eredményeként megfogalmazásra kerülő kockázatcsökkentő cselekvési program megvalósításának költségei.

A költségek meghatározása után kell a kockázatkezelési tevékenységből származó **haszonkategóriákat** definiálni, amelyek lehetnek

- ☞ a nem kívánt következmények elkerülése
- ☞ a biztonság és minőség megteremtése, amelynél a kockázatelemzés segítségével elérhető, hogy az adott tevékenység elvégzése pontosan a megkívánt igényeknek megfelelő legyen, azaz annál sem jobb, sem rosszabb minőségű ne legyen
- ☞ az adott feladat, illetve projekt megvalósításához szükséges idő- és költségelőirányzat betartása
- ☞ a különböző stratégiai, vagy más típusú mutatószámok célértékének elérése.

A kockázatcsökkentő program megfogalmazása során célszerű az alábbi szempontokat betartani:

- Elemei gyorsan, viszonylag kis költséggel legyenek megvalósíthatók, és az eredmények hamar jelentkezzenek. A kockázatcsökkentő program végrehajtási költsége mindig kisebb legyen, mint a kockázat bekövetkezése esetén várható hatás!
- Tartalmazhat olyan elemeket is, amelyeket a kockázatelemzés eredményétől függetlenül már korábban elkezdtek megvalósítani (erre azért kerülhet sor, mert intuitív módon is el lehet indítani olyan akciók végrehajtását, amelyek egy későbbi kockázatelemzés során feltárt kritikus tényező kezelésére is alkalmasak).
- A kockázatkezelő akciók végrehajtása az aktualizálás során mérhető legyen.
- Fontos továbbá, hogy ne csak a javasolt akciók, hanem a végrehajtásukért felelős szervezeti egység, személy is meghatározásra kerüljön.

A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha:

- a kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba, és hozzárendelik az érintett szervezeti egységekhez,
- a megfogalmazott kockázatcsökkentő cselekvési programot következetesen végrehajtják, illetve végrehajtatják,
- a kockázatcsökkentő cselekvési program végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik,
- a kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatcsökkentő cselekvési program módosítását, végrehajtatják,
- a lezárult kockázatcsökkentő cselekvési programokat értékelik.

Ellenőrző kérdések:

- A kockázatkezelés költségét minden egyes kockázat esetében elvégzik?

- A költségkalkulációknál törekednek a minél pontosabb, megalapozottabb költségszámításra?
- A válaszlépések költségkihatásai alapján határozzák meg, hogy melyiket alkalmazzák?
- Figyelemmel vannak arra, hogy a válaszlépés költsége ne haladja meg a kockázat hatásából várható kár mértékét?

Fontos, hogy az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyek **rendelkezzenek a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.**

A feladatellátás egyik feltétele, hogy a kockázatkezeléssel foglalkozó vezetők és beosztottak megfelelő iskolai végzettséggel, szakmai képzettséggel, gyakorlattal rendelkezzenek. E követelményeket a dolgozóknak már a felvételüknél teljesíteniük kell. A vezetés feladata, hogy a dolgozók konkrét munkakörben szerzett tapasztalatait felhasználva, a kockázatok felismerésével, azonosításával kapcsolatos tevékenységük színvonalát célirányos képzésekkel, tapasztalatcserékkel, munkaértekezletekkel segítse elő.

A megfelelően felkészült, felkészített vezetők és munkatársak, a megszerzett szakmai és egyéb ismereteik alapján, a kapott jogosítványaikkal, eszközeikkel élve, képesek felismerni a kockázatok pozitív vagy negatív jellegét, a szervezetre, folyamatra gyakorolt hatásuk mértékét, bekövetkezési valószínűségét. Ezek mérlegelése, értékelése alapján megfelelően megalapozott javaslatokat tudnak tenni a döntéshozóknak a kockázatok kezeléséhez szükséges intézkedésekre.

A szakmai felkészítés, képzés mellett szükség van arra is, hogy azokat a technikai eszközöket (számítógépek, programokhoz való hozzáférés, mérőeszközök, útmutatók), amelyek a kockázatkezeléshez, a meghatározott válaszlépés végrehajtásához szükségesek, továbbá a feladatellátást biztosító jogosítványokat, felhatalmazásokat a vezetés a dolgozók rendelkezésére bocsássa.

A kockázatkezelés során:

- biztosítani kell a feladatokat ellátók szakismeretét, annak folyamatos fejlesztését, továbbá függetlenségüket, és meg kell akadályozni az összeférhetlenséget,
- gondoskodni kell az operatív vezetés (a menedzsment) által a stratégiai célok elérésének helyzetéről, valamint a főbb kockázatokról és kontrollokról szóló rendszeres és valóságghű beszámolásáról,
- meg kell ismertetni a munkatársakkal az etikai normákat,
- reális, megvalósítható stratégiai és tevékenységi célokat kell kitűzni, amelyhez kapcsolódva meg kell teremteni a teljesítmények mérésének és értékelésének módszereit,
- garantálni kell a folyamatok átláthatóságát és nyilvánosságát, a jelentési rendszer megbízhatóságát,
- biztosítani, és rendszeresen értékelni kell a folyamatba épített ellenőrzési rendszer és a kockázatkezelési rendszer kiépítését és működtetését.

Előfordulhat, hogy egy újonnan felmerülő kockázatnak az intézményre pozitív hatása lesz. Az előzőekben tárgyalt negatív tartalmú kockázatokkal szemben, az ilyen kockázat egy lehetőség, amelyet érdemes figyelembe venni, és ha mód van rá, kiaknázni a kockázat pozitív hatásait és a kedvező körülményeket.

Ellenőrző kérdések:

- 5) A kockázatkezelésben résztvevők számára megadták a lehetőséget a szükséges tudásszint eléréséhez?

- 6) A kockázatkezelők megkapták a szükséges felhatalmazást és a hozzáférési jogosítványokat?
- 7) Rendelkezésükre bocsátották a technikai eszközöket?
- 8) Meggyőződtek arról, hogy a kockázatkezelők éltek az adott lehetőségekkel?

Rendkívüli veszélyt jelentő kockázatok kezelése

Kiemelt kezelést igényelnek azok a kockázatok, amelyek rendkívüli veszélyt jelentenek az intézmény működésére.

Ilyen kockázatok:

Az emberi erőforrás kockázatok:

Mivel az értékalkotó, megfelelő tudással, szakértelemmel és tapasztalattal rendelkező munkatársak hiánya veszélyeztetheti a legnagyobb mértékben a kitűzött célok megvalósítását és az előírt feladatok végrehajtását, mert végső soron a szervezetet működésképtelenné is teheti. Az intézmény működésképtelensége a szolgáltatások elmaradásához, vagy a színvonal csökkenéséhez vezethet. Az e téren felmerülő kockázatok hatékony és eredményes kezelése azt jelenti, hogy a hangsúlyt a megelőzésre kell helyezni.

Az emberi tényezők esetében a költségvetési szervek mozgástere erősen korlátozott, a kiemelt előirányzat, a besorolási előírások, valamint a munkaerőpiac helyzete miatt.

A tevékenységi kockázatok:

Ezek a nem megfelelően meghatározott szervezeti célok, a végrehajtást szolgáló, nem célirányosan kialakított szervezeti struktúra, a hiányos, nem jogkövető szabályzatok, folyamatleírások, a feladatellátáshoz szükséges technikai és anyagi eszközök hiányaként jelennek meg, ami a feladatok téves értelmezéséhez, szabálytalan munkavégzéshez, teljesítmény csökkenéshez vezethet.

Folyamatosan biztosítani kell a belső szabályzatok, folyamatleírások jogszabályokkal való összhangját, és a dolgozók rendelkezésére kell bocsátani a feladatellátáshoz szükséges anyagi–technikai eszközöket. Nagy figyelmet kell fordítani az esetleg szükségessé váló átszervezések, új feladat ellátási módszerek bevezetésénél az érintettek megfelelő képzésére, a szükséges ismeretekkel és eszközökkel való megfelelő ellátására, a változások szükségességének megértésére, és az új követelményeknek megfelelő munkavégzés megkövetelésére.

A kockázati tényezők hatásainak mérséklése az esetek döntő részében csak többlet ráfordítások révén oldható meg, aminek viszont a költségvetés nagyságrendje szab határt. A tevékenységi kockázatoknál a vezetésnek nagyobb mozgástér áll rendelkezésére, mivel a dologi kiadásokon belül a feltárt alternatívák közül választhatnak, és saját döntéseiknek megfelelő átcsoportosításokat hajthatnak végre.

Az államháztartás területén előforduló szabálytalanságok minősített eseteit jelentik a tudatosan elkövetett szabálytalanságok (csalások, korrupciók), amelyeket az intézményre gyakorolt rendkívül veszélyes, kárt okozó jellegük és tartalmuk miatt, kiemelten kell kezelni. A főigazgatónak ezért el kell készítenni a szabálytalanságkezelési szabályzatot, amelyen belül hangsúlyos szerepet kell, hogy kapjon a bűncselekmény gyanúját felvető szabálytalanságok kezelése.

A csalás és a korrupció magas prioritású kockázati tényező, mert azokat a munkatárs szándékosan, tudatosan, többnyire valamilyen előny saját részre való megszerzése céljából követi el. E kockázatoknál a kockázatkezelés során a megelőzésre, a megakadályozásra kell fektetni a hangsúlyt.

A szándékos szabálytalanságok körébe tartozik:

- 7) a csalás,
- 8) a sikkasztás,
- 9) a partnerrel, ügyféllel való összejátszás,
- 10) a megvesztegetés,
- 11) a szándékosan szabálytalan kifizetés,
- 12) a nyilvántartások tudatosan meghamisított vezetése.

A szándékosan elkövetett szabálytalanságok bekövetkezéséhez a következő három feltétel együttes meglétének kell fennállnia **(szabálytalansági háromszög!)**: **4. sz. melléklet**

- **a lehetőségnek**, amely adódhat a külső körülményekből is, de alapvetően a szervezeti tényezőkre, a vezetés nem megfelelő szabályozó és szankcionáló gyakorlatára vezethető vissza,
- **a hozzáállásnak**, ami a feladatot ellátó munkatárs (beosztott, vezető) tudatos magatartásából fakad, és
- **a „kényszernek”**, ami azt jelenti, hogy a feladatot ellátó tudatosan kihasználja a lehetőséget, és alkati tulajdonságai és/vagy egyéni, családi problémái (főképp anyagi) miatt, szándékosan követi el a szabálytalanságot.

Amennyiben mindhárom feltétel együttesen fennáll, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy a munkatárs **szándékos szabálytalanságot** követ el.

A főigazgatónak a súlyos szabálytalanságok észlelését követően hathatós intézkedéseket kell tennie azok szankcionálására, ismétlődésük megakadályozására.

A költségvetési szerveknél dolgozók által elkövetett szabálytalanság miatti – a Ktv., a Kjt., a Munka Törvénykönyve részletes előírásai alapján történő – szankcionálás módjának megválasztásánál, a költségvetési szerv vezetőjének a törvények mérlegelési jogot biztosítanak, a súlyosabb szabálytalanságok (bűncselekmények illetve szabálysértések) esetében, a törvényi előírások nem teszik lehetővé a mérlegelést. A törvények arra kötelezik a költségvetési szerv vezetőjét, hogy bűncselekmény gyanújára utaló tevékenység esetén **tegye meg a büntető feljelentést**.

A főigazgatónak kiemelt kötelezettsége, a szabálytalanságok kezelésén belül, a csalás és a korrupció bekövetkezésének megakadályozása. Ezért fel kell mérnie, hogy az intézmény mennyire kitett a csalás és korrupció veszélyének, és melyek azok a tényezők, amelyek hatásának mérséklésével képes csökkenteni a csalás és korrupció bekövetkezését. (Pl. magasabb erkölcsi színvonalon álló munkatársak foglalkoztatásával, a rendkívül kritikus pontokon a kontrollok szigorításával, vezetői példamutatással stb.)

A súlyos szabálytalanságok bekövetkezése – a korrupció kivételével – megfelelő kontrollok beépítésével részben megakadályozható, illetve utólag, a gazdasági ellenőrzés eszközeivel, feltárható. A korrupció feltárása azonban, mivel két vagy több szereplő azonos érdekeltségi kapcsolatán alapul, amelynek titokban tartása mindegyik fél számára alapvető, és amelyre általában nem lehet meglévő dokumentumokból következtetni, többnyire csak a bűnüldözés eszközeivel oldható meg. A korrupció megelőzésének eszköze lehet, a beépített kontrollok mellett, az integritás, a jól kialakított szervezeti és személyi értékek gyakorlati alkalmazása, az etikai kódex bevezetése és elfogadtatása, a korrupció gyanús esetek jelentési kötelezettségének a szabálytalanságkezelési szabályzatban való előírása, és a jelentést tevő védelme, esetleg anonimitásának biztosítása.

Ellenőrző kérdések:

- 5) Megfelelő stratégiát dolgoztak ki a célokat legjobban veszélyeztető kockázatok kiemelt kezelésére?

- 6) Célszerűen foglalkoznak a humánerőforrás kockázatok megelőzésével?
- 7) Folyamatosan gondoskodnak a tevékenységi kockázatok mérsékléséről, megszüntetéséről?
- 8) A dolgozók rendelkezésére bocsátották a kockázatkezeléshez szükséges eszközöket?
- 9) Feltárta a vezetés, hogy a „szabálytalansági háromszög” feltételei fellelhetők a költségvetési szervben belül?
- 10) Vizsgálták, hogy a költségvetési szerv mennyire kitett a csalás és korrupció veszélyének?
- 11) Hoztak intézkedéseket a csalás és korrupció megelőzésére?
- 12) Bűncselekmény gyanújára utaló tevékenység esetén következetesen éltek a feljelentési kötelezettséggel?

Az intézkedések megvalósításának nyomon követése

Ki kell dolgozni a kockázati nyilvántartás adatainak felhasználásával egy olyan információs jelentési rendszert, amely alkalmas minden egyes kockázat esetében, a kezelésére kialakított módszer tényleges alkalmazásának, és azon keresztül hatékonyságának nyomon követésére, mérésére, a hozott intézkedésektől eltérő gyakorlat jelzésére, ami lehetővé teszi a vezetés számára menetközben a korrekciós intézkedések szükség szerinti meghozatalát.

A nyomon követés alapvetően arra szolgál, hogy a vezetés információkhoz jusson arról, hogy a végrehajtás során megvalósultak-e azok a célok, amelyeket kitűztek, betartották-e a szabályzatokat, eljárásrendeket, a teljesítés az előírt követelményekkel összhangban történt-e stb.

Az intézkedések nyomon követése történhet:

1./ **Kockázatvizsgálattal**, amikor egy kifejezetten erre a célra alakult „munkacsoportot” hoznak létre (akár szervezeten belüli, akár szervezeten kívüli tagokból) azzal a feladattal, hogy vizsgálja meg

- a szervezet összes tevékenységének a fő célkitűzésekkel való kapcsolatát, és az azokhoz tartozó kockázatok megállapításának helyállóságát,
- a kockázatok felmérésekor, továbbá a kockázatkezelés keretében hozott intézkedéseknek, válaszlépéseknek a kockázatok kezelésére való alkalmasságát, és
- a vezetés által kitűzött célok elérésének mértékét.

A „munkacsoport” alapvető munkamódszere az érintett területek munkatársaival folytatott, önértékelésre alapozott interjú, illetve célirányosan szerkesztett kérdőív, és az azt követő helyszíni vizsgálat, megfigyelés, folyamatkövetés, amelyek alapján elemezni lehet az intézkedések hatását, eredményességét, hatékonyságát, és rá lehet mutatni azokra a területekre, ahol az intézkedés nem volt kellően hatékony, és a nem megfelelő gyakorlat okaira is. A szerzett információk, tapasztalatok alapján meg lehet határozni azokat a további kockázatos területeket, amelyek további vizsgálatot igényelhetnek. A munka hatékony elvégzését segíti, ha a munkacsoport ismeri a kockázatkezelési gyakorlat során előforduló, az elvárttól eltérő eredményhez vezető fontosabb, viszonylag jól behatárolható – a korábbi vizsgálatok alkalmával megállapított általános – hiányosságokat, amelyek a teljesség igénye nélkül, a következők lehetnek:

- ☞ A jogszabályi környezet változását nem követi az adott folyamatnak a változásokkal összhangban álló, megfelelő átalakítása.
- ☞ Létszámváltozásból (csökkentésből) eredő kockázatok miatt az eljárásrendben leírt feladatok ellátását nem lehetett az elvárt mennyiségben és minőségben teljesíteni.

- ☞ A kommunikáció hiányos, a nyilvántartások nem naprakészek, így a szükséges információk nem állnak rendelkezésre, illetve cseréjük nem megbízható módon történik.
- ☞ A funkciók, feladatok és hatáskörök nincsenek megfelelően elkülönítve, az összeférhetetlenségi szabályokat, a nem megfelelően szétválasztott operatív feladat- és hatáskörökből adódóan, a vizsgált időszakban nem tartják be.
- ☞ A pénzügyi és egyéb elszámolások, jelentések nem megbízhatóak, mert az elszámolások, jelentések, beszámolók jelentős hibákat tartalmaznak.
- ☞ Az elhatározott intézkedések végrehajtása, a kitűzött határidőkhöz képest, késik.

2./ **Kockázat-felülvizsgálati tevékenység révén**, amely a kockázatkezelő javaslatok alapján kialakított program végrehajtásának nyomon követése. Ennek során

- át kell tekinteni a kialakult helyzetet (minden egyes kockázatot megfelelően azonosítottak és rangsoroltak),
- hatáselemzést kell végezni (a kockázatkezelésre alkalmazott válaszlépés a legmegfelelőbb-e, eredményesek voltak-e az intézkedések),
- a hatáselemzés alapján dönteni kell a beavatkozások módjáról,
- meg kell határozni a szükségesnek tartott módosításokat,
- el kell rendelni a módosítások végrehajtását,
- közzé kell tenni a módosításoktól várt eredményeket.

3./ **Terv-tény elemzéssel**, melyet a kockázatsökkentő cselekvési program végrehajtását követően kell elvégezni, és amelynek célja, a végrehajtást követő állapot összehasonlítása a végrehajtást megelőző állapottal, illetve a tervezett céllal, amely egyúttal input adatokat szolgáltat a kockázatkezelési tevékenység befejezéseként elvégzendő költség–haszon elemzéshez is. Ennek során különösen ki kell térni arra, hogy

- a) hogyan teljesült a program végrehajtása, ennek következtében,
- b) hogyan változott meg az aktuális kockázati tényezők listája,
- c) a program végrehajtása ellenére bekövetkezett kockázatoknak mik az okai,
- d) az elemzés alapján milyen tanulságok, illetve következtetések vonhatók le.

A nyomon követése során a következő feladatokat kell elvégezni:

- **Feladatterv készítése**, amely magában foglalja a kockázatkezelés végrehajtáshoz szükséges valamennyi feladatot, felelősöket, határidőket, költségeket.
- A feladatterv elfogadása után a klasszikus **kontrolling** és **monitoring tevékenység** keretében, viszonylag rövid időszakon, heteken, hónapokon belül, önértékelő illetve vezetői jelentéseket kell készíteni a kockázatkezelő program végrehajtásának aktuális állásáról, amelynek ki kell térnie a jelentés készítés időpontjáig már befejezett feladatokra, az elvégzésre váró feladatok készülségi fokára, a ténylegesen felhasznált költségekre, a hátralévő feladatok elvégzését akadályozó tényezőkre, és javaslatokat kell tenni azok leküzdésére.

Ellenőrző kérdések:

- Kidolgozták az intézkedések nyomon követésének módszereit?
- Gondoskodtak arról, hogy a „munkacsoport” összetétele alkalmas legyen a felülvizsgált kockázatokkal kapcsolatos tevékenység megítélésére?
- A felülvizsgálat során kellő mélységgel elemezték a kockázatkezelési tevékenységet?
- A felülvizsgálat hasznosítható javaslatok megtételével zárult?

III/4.) A kockázatkezelés évenkénti felülvizsgálata

A kialakított kockázatkezelést, az adott területen bekövetkező változásokhoz folyamatosan hozzá kell igazítani, és időközönként felül kell vizsgálni, hogy az alkalmazott kockázatkezelési módszerek megfelelően segítik-e az intézmény működését, feladatellátását, céljai elérését.

A beazonosított kockázatok kezelésére vonatkozó felülvizsgálat évente legalább egy alkalommal történő elvégzése elengedhetetlen feladat.

A felülvizsgálatnak ki kell terjednie arra, hogy a kezelést az előírtaknak megfelelően végezték-e, milyen változások következtek be, a kezelés kellően hatékony és eredményes volt-e. A rendszer működésének korszerűsítéséhez az egyedi kockázatok éves felülvizsgálata alapján lehet általánosítható, a kockázatkezelési rendszer egészére vonatkozó javaslatokat megfogalmazni.

A kockázatelemzést úgy kell tekinteni, mint egy adott időpontban elkészült pillanatfelvételt.

Ebből szinte automatikusan következik, hogy az elemzés elvégzését követően olyan új információk láthatnak napvilágot, amelyek az elemzés eredményét alapvetően befolyásolhatják. Ezért feltétlenül szükséges rendszeres időközönként figyelemmel kísérni a kockázati kitettséget jelző mutatók tényszámának alakulását, és erről az érintettek számára jelentést készíteni.

Amennyiben a mutatószámok tényértékei alapján a kockázati kitettség nő, indokolt lehet az elemzés ismételt elvégzése. Ez gyorsan elvégezhető, mivel a feladat csak az új információkból következő kockázatok felvételéből és értékeléséből, illetve az ismert és azonosított kockázatok törléséből eredő elemzési eredmény átvezetéséből áll. Ennek alapján a kritikus tényezők listája is megváltozhat, ami maga után vonhatja a kockázatkezelő javaslatok (kockázatcsökkentő cselekvési program) módosítását is.

A felülvizsgálat időpontját az adott kockázat válaszlépéseinek határidejéhez célszerű igazítani. A felülvizsgálat elvégzése annak a szervezeti egységnek a feladata, amelynek tevékenységére az adott kockázat közvetlenül hat.

A felülvizsgálat során indokolt különbséget tenni aszerint, hogy a vizsgált kockázatra milyen módon, melyik válaszlépéssel reagált a vezetés, mert az attól várt eredmény határozza meg a felülvizsgálat tartalmát.

A felülvizsgálat során alapvetően a következőkre kell kitérni:

- Az adott kockázatra vonatkozó feladattervben megfogalmazott feladatok közül, mely feladatok kerültek végrehajtásra, és azoknak melyek a mérhető eredményei.
- A végre nem hajtott feladatok esetében mik voltak az elmaradás okai.
- A végrehajtás során hány alkalommal történt meg a kockázatelemzés aktualizálása, és ennek következtében történt-e módosítás a kockázatkezelési programban.
- A végrehajtás alatt merültek-e fel újabb kockázatok, és azokra megfelelő védelmet nyújtott-e a program megvalósítása.
- A tervhez képest milyen további költségek merültek fel a végrehajtással kapcsolatban, és a többletköltségek milyen okokra vezethetők vissza.
- A tényleges költségek hogyan viszonyultak a kockázatkezeléstől várt eredményhez.
- A felülvizsgálat alapján milyen újabb tapasztalatokhoz jutottak, és azokat hogyan lehet a továbbiakban a kockázatkezelés hatékonyságának növelése céljából hasznosítani.

Ellenőrző kérdések:

- A vezetés rendelkezett arról, hogy a beazonosított kockázatokat évente legalább egyszer felül kell vizsgálni?
- Kidolgozták a felülvizsgálat módszerét?
- A felülvizsgálat kiterjedt minden kockázat esetében a legfontosabbnak tartott tényezőkre?
- Milyen tapasztalatokra tettek szert a felülvizsgálat során?
- Milyen további intézkedések megtételét tartották szükségesnek?

A kockázatkezelési folyamat minden egyes elemét (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenként, teljes felül kell vizsgálni.

A kockázatkezelés, mint folyamat, évenkénti átfogó felülvizsgálata a belső kontrollokra alapozottan történhet:

- a kockázatokkal kapcsolatos nyilvántartási rendszerben lévő információknak,
- a folyamatokban résztvevő munkatársak önértékelésének,
- az adott kockázatok kezelésére feljogosított vezetők által készített jelentésekben foglaltaknak, és
- a belső ellenőrzés, valamint a külső ellenőrző szervek jelentéseinek hasznosításával.

Az intézmény kockázatelemzési és -kezelési folyamatai évenkénti felülvizsgálatának célja a kockázati környezet változásának nyomon követése a fentebb felsorolt információk birtokában.

- Első lépésként, a korábban feltárt és összeállított **kockázati tényező listában** szereplő kockázatokat egyenként kell áttekinteni. Ennek eredménye alapján megállapítható, hogy a feltárt kockázat továbbra is fennáll-e, és ha igen, akkor változatlan tartalommal, vagy szükségessé vált-e a tartalom módosítása. Ugyancsak e fázis feladata annak kiderítése, hogy az előző elemzés eredménye óta jelent-e meg új kockázati tényező.
- A második lépés a **módosított kockázati lista értékelése**. Az értékelés két részre osztható: egyrészt át kell tekinteni, hogy a korábbi kockázatelemzés során tett értékelések – az időközben beérkezett információk alapján – mennyiben változtak meg, másrészt el kell végezni az aktualizálás során feltárt új kockázati tényezők értékelését, ami magában foglalja az értékelés eredménye alapján a kritikus tényezők aktualizálását, szükség esetén új kockázati prioritások meghatározását, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatását.
- A harmadik lépés az aktualizált, kritikus tényezők kezelésére irányuló, **kockázatcsökkentő cselekvési program** áttekintése. Az áttekintés során először a korábbi kockázatelemzés elvégzésekor megfogalmazott javaslatokat kell módosítani, ha a kritikus tényező tartalma megváltozott. Ezt követően, az aktualizálás eredményeként kiválasztott, új kritikus kockázati tényezőkre kell a kockázatkezelő javaslatokat megfogalmazni. Meg kell bizonyosodni a szervezeten belül működő kontrolltevékenységek hatékonyságáról, hogy megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, továbbá, hogy szükség van-e új kontrolltevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, vagy éppen kiiktatásukra, megszüntetésükre.

A kockázatkezelés felülvizsgálatával szembeni követelmény, hogy

- 1) a kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön,
- 2) a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek,
- 3) az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy intézkedhessenek a kezelés módjáról.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a visszacsatolásra. Ez egy adott kockázattal kapcsolatban, a megszerzett korábbi tapasztalatok figyelembe vételét jelenti. A felülvizsgálat alkalmával ezek felhasználása, beépítése adott kockázati tényező ismételt megjelenése esetén, tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, újbóli előfordulásának esélyét.

A kockázatok felülvizsgálata történhet:

- **önértékeléssel**, amely tartalmában megegyezik a kockázatok felmérésénél, azonosításánál, és a szervezet kockázatprofiljának meghatározásánál alkalmazott eljárással,
- **a felelős személy beszámoltatásával**, amely írásbeli jelentés formájában, a költségvetési szerv vezetőjének döntésétől függő gyakorisággal történik, felhasználva a felelős személy irányítása alatt működő folyamatban dolgozók kockázati önértékelését is,
- **a „Kockázatkezelési keretrendszer” (előírás) alkalmazásával**, ami általában a szakmai irányító szerv útmutatója alapján készül, segítséget nyújtva a szakmára jellemző, általánosan ismert kockázatok beazonosításához, célszerű kezelési módjához (pl. beruházások, közbeszerzések, egészségügyi, szociális szolgáltatások), és ebből következően felhasználható a belső kontroll helyzetéről szóló éves jelentés összeállításához,
- az **ellenőrzési nyomvonal és a szabálytalanságok kezelésére vonatkozó belső szabályzat**, egyrészt, mint a felülvizsgálat alanyai (megfelelőség, naprakészség), másrészt, mint a felülvizsgálatban viszonyítási alapként jól felhasználható követelmény-gyűjtemények.

A kockázatkezelési tevékenység nyomon követéséhez kiegészítésként felhasználhatók a **belső ellenőrzés** tapasztalatai is, amelynek ezzel összefüggő feladatát az Áht. úgy fogalmazza meg, hogy „a belső ellenőrzés az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet kockázatkezelési, ellenőrzési és irányítási eljárásainak hatékonyságát.”

A Bkr. követelményként írja elő a belső ellenőrzés feladatai között, hogy köteles „ajánlásokat és javaslatokat megfogalmazni a kockázati tényezők, hiányosságok megszüntetése, kiküszöbölése vagy csökkentése, valamint a szabálytalanságok megelőzése, illetve feltárása érdekében”.

A belső ellenőrzés, az éves munkatervében szereplő munkafolyamat ellenőrzések keretében értékeli a vizsgált szervezeti egységeknél megvalósuló kockázatkezelés minőségét, a munkafolyamatokban alkalmazott kockázatkezelési eszközök, köztük a vezetői ellenőrzés, hatékonyságát. Vizsgálati megállapításai alapján javaslatot kell tennie a kockázatelemzéssel és -kezeléssel kapcsolatban tapasztalt hiányosságok felszámolására, a kockázatkezelési tevékenység hatékonyságának javítására.

A belső ellenőrzés vizsgálatai azonban nem helyettesítik, hanem csak kiegészítik az intézmény kockázatkezelési eljárásainak felülvizsgálatát. A belső ellenőrzés általában az intézmény egy-egy részterületének vizsgálatát végzi el, éves szinten többnyire nem kerül sor valamennyi tevékenység, szervezeti egység ellenőrzés általi lefedésére.

A főigazgatónak azonban, jogszabályban előírt kötelezettsége alapján, évente be kell számolnia a belső kontrollrendszer működéséről, ami indokolttá teszi, hogy annak működéséről átfogó információkhoz jusson, és legalább önértékelésekkel szerezzen információkat a kockázatkezelési tevékenységről, különösen a belső ellenőrzés által nem érintett kockázatok helyzetéről is.

Ellenőrző kérdések:

- Rendelkezik-e a szervezet érvényes, aktualizált kockázatkezelési szabályzattal?
- A vezetés gondoskodott arról, hogy a kockázatkezelési folyamat elemeit évente legalább egyszer teljes körűen felülvizsgálja?
- A felülvizsgálatot megfelelő logikai sorrendben, szervezett módon végzik el?
- A felülvizsgálat tapasztalatai hasznosításra kerülnek a kockázatkezelési tevékenység korszerűsítéséhez?
- Hasznosítják a belső ellenőrzés vizsgálati tapasztalatait?

A felülvizsgálat során feltárt hiányosságok megszüntetése

Az éves felülvizsgálatok célja a kockázatkezelési rendszer működésében előforduló hiányosságok feltárása, és a tapasztalatok birtokában hasznosítható javaslatok megtétele a vezetés számára. A kapott információk, javaslatok alapján a vezetésnek kötelessége intézkedni olyan módszerek kidolgozásáról, amelyek alkalmasak a hiányosságok megszüntetésére, a feladatellátás hatékonyságának növelésére, és a kockázatkezeléssel megbízottak részére egyidejűleg biztosítani kell a magasabb színvonalú munkavégzéshez szükséges eszközöket.

Az **egyedi kockázatok** beazonosításánál az intézkedéseknek arra kell irányulniuk, hogy amennyiben szükséges

- a) a kockázat mérséklésére előírt válaszlépést változtassa meg, ha az nem hozta a várt eredményt,
- b) végezzék el a költség–haszon elemzést, a lehetséges válaszlépések megalapozásához a legkedvezőbb megoldás kiválasztása céljából,
- c) a már megszünt, de még mindig kezelendőként nyilvántartott kockázatot ki kell vezetni a nyilvántartásból,
- d) a költségek csökkentése céljából, a kezelés következtében a kockázati tűrészhatár alá szorított hatású kockázat kezelését hagyják el.

A **kockázatkezelési folyamat** elemeinek felülvizsgálati tapasztalatai alapján célszerű olyan intézkedéseket hozni, hogy

- e) a kockázat hatásának, bekövetkezési valószínűségének megállapítását tegye objektívebbé, további érintettek, és más terület szakértőinek bevonásával,
- f) változtassa meg a munkacsoport értékelési módszerét, ha az nem nyújt kellően objektív mérési lehetőségeket,
- g) biztosítsa azokat az eszközöket, amelyek hiányát a felülvizsgálat jelezte,
- h) értékeltesse át a kockázati rangsort, amennyiben a változásokat a folyamat nem jelezte megfelelően,
- i) alkalmazzon hatékonyabb kontrollokat, amelyek alkalmasak a hiányosság azonnali jelzésére.

Mind a konkrét kockázatok, mind a kockázatkezelési folyamat elemeinek felülvizsgálatát követően, a meghozott intézkedéseknek a konkrét feladat meghatározása mellett, meg kell jelölniük az érintettek körét, az intézkedések végrehajtásáért felelős személyt és a végrehajtás határidejét, egyidejűleg meg kell teremteniük a végrehajtáshoz szükséges feltételeket az eszközök rendelkezésre bocsátásával, a jogosultság és hatáskör biztosításával. Meg kell győződni, hogy a hozott intézkedéseket az előírt formában és tartalommal, a megjelölt határidőre végrehajtották-e, s ha az esetleges elmaradásnak, késedelemnek nincs elfogadható magyarázata, a mulasztást szankcionálni kell.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A vezetés meghozta az egyedi kockázatok felülvizsgálati tapasztalatai alapján a szükséges intézkedéseket?
- 2) Intézkedtek a kockázatkezelési folyamat felülvizsgálati tapasztalatai alapján, a hiányosságok megszüntetéséről?
- 3) Az intézkedések célirányosak és alkalmasak a hiányosságok megszüntetésére?
- 4) Megjelölték az intézkedések végrehajtásáért felelős személyeket, és a végrehajtási határidőket?

IV. Kontrolltevékenységek

A főigazgató köteles az intézményen belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, valamint köteles az intézmény belső szabályzataiban legalább az alábbiakat szabályozni:

- a) engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- b) az információkhoz való hozzáférés,
- c) fizikai kontrollok (hozzáférés az eszközökhöz),
- d) beszámolási eljárások.

A kontrolltevékenységek fogalma úgy határozható meg, hogy azok a kontrollkörnyezetet kiegészítő eljárások (**eszközök, eljárások, mechanizmusok = kontrollok**), amelyeket a menedzsment annak érdekében hoz létre, hogy elősegítse az intézmény célkitűzéseinek elérését:

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

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

A kontrolltevékenységek:

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

IV/1.) Kontrollstratégiák és módszerek

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

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

A menedzsment feladata, hogy a szervezet bonyolultságának, és a tulajdonosi vagy a társadalmi elvárásoknak megfelelően, biztosítsa:

- a feladat végrehajtására való kijelölést, meghatalmazást,
- a jóváhagyást,
- az igazolást,
- az egyeztetést,
- a hozzáférési jogosultságot,
- az eszközök rendelkezésre állását,
- a feladatkörök szétválasztását,
- a folyamat- és rendszerbiztonságot.

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

A beépített belső kontrollnak fontos szerepe van a költségek féken tartásában is.

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

A kontrollokkal szemben általános követelmény, hogy azok legyenek:

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

A kontrollok általános céljaik alapján lehetnek:

Megelőző (preventív) kontrollok, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem előírászerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét. Ezt a célt szolgálja az intézménynél a kötelezettségvállalást, illetve az utalványozást megelőző **ellenjegyzés**, amikor a költségvetési előirányzatokra, a kötelezettségvállalásokra, a pályázat-kiírási eljárásokra, a szerződéskötésekre (másodlagos kötelezettségvállalások), valamint a hozzájuk kapcsolódó kifizetésekre, illetve a jogosulatlanul kifizetett összegek visszaszerzésére vonatkozó pénzügyi döntéseket, csak az előzetes pénzügyi ellenjegyzés alapján lehet végrehajtani.

- **Helyrehozó (korrekciós) kontrollok**, amelyek kialakításának célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszendvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén. Például, egy beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés” kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.
- **Iránymutató (direktív) kontrollok**, amelyek a szervezet számára egy kiemelten fontos, negatív hatású cselekmény, esemény, kockázat elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így még időben lehetőséget adnak a vezetésnek a reagálásra, a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására. Például, a szociális juttatások igénybevitelénél, a bekért „igazolások” tartalmának ellenőrzési hiányosságait jelző észrevételek, amelyek felhívják a figyelmet a szabályozás erősítésére, korrekciójára.
- **Feltáró (detektív) kontrollok**, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a szervezetre gyakorolt, már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejük érvényesül. Például, a leltározás során, a ténylegesen fellelhető készletek összehasonlítása a nyilvántartási adatokkal, és az eltérések rögzítése.

Azt, hogy mely tevékenység esetében, melyik kontrolltípust célszerű alkalmazni – esetleg egyidejűleg többet is –, a folyamatgazdák szakmai és gyakorlati ismeretei, felelősen tett javaslatai alapján határozható meg. Mindegyik kontrolltípus esetében gondoskodni kell azonban arról, hogy írásban rögzítsék a kontroll alkalmazásának szabályait, hogy kinek, mit, mikor, hogyan kell az adott ponton az ellenőrzéskor elvégezni.

A kontrolldokumentációnak minden esetben tartalmaznia kell:

- a kontroll leírását,
- a kontroll bevezetésének helyét,
- a kontroll típusát,
- a kontroll kategóriáját,(manuális, IT függő manuális, automatikus),
- a kontroll felelősét,(név, beosztás),
- a kontroll bevezetésének okát,
- a kontrolltevékenységek leírását
- a kontrolltevékenység elvégzésének gyakoriságát,
- a kontroll következményét,
- a kontroll működésének bizonyítékát
- a kontroll eredményességének utólagos értékelését.

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

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

Ellenőrző kérdések:

- 1) Felmérte a vezetés, hogy a szervezet egyes tevékenységeihez milyen típusú kontrollokat célszerű alkalmazni?
- 2) Kidolgozták a kontrollok folyamatokba, rendszerekbe való beépítésének szabályait?
- 3) Meggyőződtek arról, hogy az alkalmazott módszerrel az egyes kontrollok alapján, milyen információkhoz juthatnak?
- 4) A kontrolldokumentációk tartalma megfelel a velük szemben támasztott követelményeknek?

Kontrollok kialakítása

A folyamatokba épített kontrollok szerepe, hogy megakadályozzák a felismert kockázatok bekövetkezését, illetve mérsékeljék azok szervezetre gyakorolt hatását. A jól működő kontrolloknak elfogadható szintű bizonyosságot kell nyújtaniuk arra, hogy jelentős (lényeges) hibák nem következnek be, illetve ha bekövetkeznek, nem maradnak feltáratlanul.

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

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

- **Szervezeti kontrollok:** a szervezet struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók szervezeti egységen belüli, illetve szervezeti egységek közötti szétválasztása és a kapcsolódó felelősségi körök olyan világos meghatározása, amely megakadályozza, hogy egyetlen személy vagy csoport kizárólagos ellenőrzési jogosultsággal rendelkezzen egy tevékenység felett (kisebb szervezetnél a feladatkörök időközönkénti ésszerű rotációja, cseréje jelentheti a megoldást).
- **A személyi (személyzeti) kontrollok:** a munkaerő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, a szervezethez való lojalitásuknak ellenőrzésére, az e téren meglévő hiányosságok feltárására és megszüntetésére lehetőséget adó ellenőrzési pontok.
 - Pl. egy adott képzési formában résztvevő munkatárs által elsajátított ismeretekről való meggyőződés vizsgáztatással, vagy munkavégzésének megfigyelésével.
- **A vezetői ellenőrzés:** a vezetők által, napi tevékenységük során különböző módszerekkel végzett felügyelet és felülvizsgálat, valamint a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítására szolgáló átfogó információs lehetőségek, a rendes és rendkívüli jelentések, elszámoltatások felhasználása, elemzése, és a belső ellenőrzés tapasztalatainak felhasználása, a kapcsolódó felelősség érvényesítésével együtt.
 - Pl. a munkanap elején kiadott feladatok elvégzéséről a munkanap végén beszámoltatással, vagy helyszíni ellenőrzéssel történő meggyőződés.
- **A jóváhagyási, engedélyezési kontrollok:** a megfelelő szintű jóváhagyás, engedélyezés hiányában a tranzakció folyamatát megállító ellenőrzési pontok vagy folyamatok, amelyek hatékony működése szükségessé teszi a jóváhagyási, engedélyezési jogkörök egyértelmű

telepítését, a helyettesítés rendjét, illetve a jóváhagyás, engedélyezés előtti ellenőrzések pontos elvégzésének meghatározását és dokumentálását.

- Pl. értékhatárhoz kötötten, adott eszköz beszerzésére csak az adhat engedélyt, akit erre írásban felhatalmaztak, de ilyen kontrollok működnek az utalványozásoknál is.
- A **működési (teljességi és pontossági) kontrollok:** alapvetően a számvitelre és a statisztikára támaszkodó, a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására, beleértve a számozott dokumentumok sorszámanak ellenőrzésére, az egyeztetésekre, és a dokumentumok adott körének egy másikkal való összehasonlítására szolgáló ellenőrzési pontok.
 - Pl. a megrendelések számlákkal való egyeztetése, a dokumentumok könyvelése, az összesítő számlák, valamint főkönyvi kivonatok megőrzése, vagy a foglalkoztatott létszám és a bérhelyzet összehasonlítása.
- A **hozzáférési (fizikai) kontrollok:** a vagyontárgyak, eszközök fizikai védelmére, ellenőrzésére (pl. biztonsági és logikai ellenőrzési pontok), az információk biztonságára (pl. számítógépes iratok jelszavas védelme) kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé. Ez jelentheti a közvetlen fizikai, vagy a közvetett, dokumentumokon keresztüli hozzáférést is. Ezek szerepe különösen a nagy értékű eszközök esetén kiemelkedő.
 - Pl. a számítógépes programokhoz való hozzáférés biztosítása annak használatára feljogosított személy részére, jelszó alkalmazásával, a költségvetési szerv tulajdonában lévő személygépkocsi használatának engedélyezése.
- A **működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai:** a működés fenntartásának érdekében rendkívüli esemény bekövetkezésekor (például katasztrófa esetén) alkalmazandó ellenőrzési pontok (pl. helyreállítási terv, tűzvédelem stb.).
 - Pl. a tűzvédelmi szabályzatban előírt követelmények betartása (kit kell értesíteni, mit kell elsődlegesen védeni stb.)
- **Rendszerfejlesztési kontrollok** azt biztosítják, hogy az új rendszerek bevezetése, illetve a meglévők módosítása, csak megfelelő hatástanulmány elkészítését, megvitatását követően, engedélyezés után, a szükséges ellenőrzés és dokumentálás mellett történhessen meg.
 - Pl. az új iktatási rendszer bevezetésekor a részletes eljárási rendet tartalmazó folyamatleírás és a tényleges gyakorlat összehasonlítása.
- **Dokumentációs kontrollok** a szervezet dokumentációs rendjének kialakítását, valamennyi tranzakció tartalmának, a felhasznált, illetve keletkezett dokumentumok útját előíró követelmények betartását megfelelően nyomon követő iratkezelést, szükség szerinti visszakeresésük lehetőségét jelentik.
 - Pl. a beérkező számlák előírt útvonalon történő mozgásának nyomon követése. (érkeztetés – iktatás – teljesítésigazolás – érvényesítés – utalványozás – utalványozás ellenjegyzése – pénzügyi teljesítés – könyvelés)

A felsorolt kontrolloknak együttesen segíteniük kell:

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

Minden egyes folyamatba, a folyamat sajátosságainak megfelelő, egyedi kontrollokat kell beépíteni, de figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes kontrollok kapcsolódhatnak egymáshoz, ami rendszerbe szerveződő folyamatok célnak megfelelő együttműködését is elősegíti.

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

Ellenőrző kérdések:

- 1) Kialakították a folyamatok sajátosságaira tekintettel alkalmazandó kontrollokat?
- 2) A folyamatok sajátosságai alapján a megfelelő kontrollok kerültek alkalmazásra?
- 3) Figyelembe vették a beépített kontroll más kontrollokkal való kapcsolatait?
- 4) Meggyőződtek az alkalmazott kontroll hatékonyságáról?
- 5) A kontrollok beépítésénél és működtetésénél támaszkodtak a helyi vezetők tapasztalataira?

A „négy szem” elvének biztosítása

A főigazgatónak jogszabályokban meghatározott kötelezettsége, hogy az intézmény működéséről a jogszabályokban meghatározott formában és tartalommal megalapozott jelentéseket adjon. A jelentések megalapozottságát a belső kontrollrendszer hatékony működésével, azon belül a „négy szem elvének” alkalmazásával éri el, amelyet különösen a pénzügyi tranzakciók esetében indokolt előírni a súlyos szabálytalanságok megakadályozása céljából.

A beszámolóknak, és az egyéb jelentéseknek együttesen teljes körűen be kell mutatniuk az intézmény szervezeti felépítését, szakmai tevékenységét, a pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer gazdaságos, hatékony és eredményes működését. A jelentéseknek a Pénzügyminisztérium általi összesítése a Kormány részére ad átfogó értékelést a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének helyzetéről. A kötelező beszámolók és a kiadott írásos (vagy honlapon közölt) tájékoztatások valóságtartalma elengedhetetlen követelmény, amiért végső soron a főigazgató felelős.

A kontrollrendszer a főigazgatónak ezt a feladatát azzal segíti, hogy az intézmény irányítási rendszerének elválaszthatatlan részeként, elfogadható szintű bizonyosságot nyújt:

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

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

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

A „**négy szem elvének**” alkalmazásával – amikor egy adott feladatot ellátó személy munkáját egy másik személy felülvizsgálja, garantálni lehet az intézményen belüli információáramlás keretében összeállított jelentések, beszámolók megbízhatóságát, amelyek megalapozzák a külső felek (irányító szervek, Pénzügyminisztérium, önkormányzati képviselő-testület, stb.) részére megküldött írásos anyagok (jelentések, beszámolók, adatközlések) valóságtartalmát.

Biztosítani kell az adatok megbízhatóságát, ezért nem elegendő az „önértékelésekre” hagyatkozni, és kerülni kell, hogy egy személy ellenőrizetlenül adhasson ki információkat, adatokat. Ennek elkerülésére szolgál a „**négy szem elve**”, amikor egy adott dokumentum helytállóságát a feladat ellátásáért felelős munkatárstól független másik személy felülvizsgálja, és igazolja, vagy éppen jelzi az eltérést, és megakadályozza a kár bekövetkezését.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A költségvetési szerv vezetője eleget tesz a külső szervek részére készítendő jelentéstételi kötelezettségének?
- 2) A jelentések tartalmának megalapozottságára kidolgoztak belső jelentéstételi rendszert?
- 3) A belső jelentéstételi rendszer biztosítja az azokban szereplő adatok, információk valóságtartalmát?
- 4) Alkalmazzák az adatok, információk megbízhatóságának biztosítására a „négy szem elvét”?

Az adatok biztonságos tárolása, informatikai rendszerekhez való hozzáférési jogosultságok

A menedzsment döntési képességét az információ minősége jelentősen befolyásolja, ezért fontos, hogy az információ megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető legyen. A megbízható és megfelelő információ előfeltétele a tranzakciók és a gazdasági események azonnali nyilvántartásba vétele, és megfelelő osztályozása. Meg kell határozni, és meg kell szerezni a döntéshozatalhoz szükséges információkat, és olyan formában kell azokat nyilvántartani és időben továbbítani, ami képessé teszi az érintetteket arra, hogy elvégezzék a belső kontrollal kapcsolatos, és más irányú kötelezettségeiket (megfelelő időben a megfelelő emberekkel történő kommunikáció). Ezért a belső kontrollrendszert éppúgy, mint az összes tranzakciót és jelentős eseményt, teljes mértékben dokumentálni kell.

A menedzsmentnek olyan informatikai rendszert kell kidolgoznia és működtetnie, amely képes minden esemény, tranzakció pontos, teljes körű és ellenőrzött feldolgozására,

- az adott szintre, a végrehajtáshoz szükséges, megfelelő mennyiségű és minőségű, kellően pontos, releváns információkat a megfelelő időpontban juttatja el,
- fejlesztése az IT stratégiára alapozva történik,
- megoldja, hogy minden dolgozó a feladat elvégzéséhez szükséges adatokhoz, információkhoz hozzájusson, azokat felhasználhassa, és
- védi az intézmény információs rendszerét az illetéktelen behatolásoktól.

Az adatokra, az adat- és információszabványok kialakítására azért van szükség, hogy:

- a feladatellátással összefüggő tevékenységükhöz a célok elérését segítő, illetve akadályozó tényezők elemzéséhez, a teljesítmények méréséhez, a stratégiai, szabályozási, operatív és végrehajtási döntésekhez, intézkedésekhez megfelelő és megbízható információkat nyújtsanak, másrészt hogy
- a külső irányító szervek, hatóságok, által az intézmény tevékenységével, döntéseivel kapcsolatban megalapozott információkat szolgáltatassanak.

A főigazgató feladata az IT biztonsági szabályzat kialakítása, amelynek keretében mindenekelőtt azt kell szabályozni, hogy az adott informatikai rendszeren belül milyen adatokat kell gyűjteni és tárolni, az adatokat, információkat ki és mikor, milyen formában kell, hogy bevigye a rendszerbe. Emellett rendelkezni kell arról, hogy a rendszerben tárolt adatokhoz ki, mikor, milyen céllal férhet hozzá, és az adatokat, vagy azok egy meghatározott részét hogyan, milyen célra használhatja fel, továbbá, hogy milyen körben kap lehetőséget az adatok esetleges módosítására. A jogosítványok biztosítása egyidejűleg mindenki mászt kizár az adatok, információk felhasználásából, és ily módon garantálja az adatvédelmet.

A **hozzáférési kontrollok** e területen a számítógépes adatfeldolgozási tevékenységek átfogó ellenőrzési pontjait jelentik, amelyeknek ésszerű biztosítékot kell adniuk a belső irányítási és szabályozási rendszer (belső kontrollrendszer) átfogó céljainak teljesítésére. Ezeket a kontrollokat az információszabványban (IT) a források (adatok, programok) illetéktelenek általi módosításától, nyilvánosságra hozatalától, vagy megsemmisítésétől, illetve elvesztésétől való védelme érdekében kell kialakítani.

A jogosultság a hálózaton lévő adatokhoz, információkhoz való hozzáférés szabályozására kell, hogy irányuljon.

A következő kontrollok közül lehet választani:

- Felhasználó azonosítás,
- Jelszavas hozzáférés,
- Rejtjelezés,
- Kötelező jelszóváltás,
- Beléptetés késleltetés.

A felsorolt kontrollok csak a rendszerbe való belépés ellenőrzésére vonatkoznak oly módon, hogy aki nem a részére meghatározott jelszóval kíván belépni, azt a kontroll kizárja, jelezve az engedély nélküli belépés kezdeményezésének időpontját is. A hozzáférési kontroll másik, igen lényeges eleme annak a területnek, adatbázisnak, információszabványkörnek a meghatározása, amelynek kezelésére, felhasználására az adott dolgozót felhatalmazzák. Ez a kör természetesen függ a dolgozó munkakörétől, az általa vitt ügyektől, kompetenciájától, valamint attól, hogy az adatokat, információkat rutin ügyek elvégzéséhez (pl. könyvelési tételek rögzítése), vagy elemzésekhez (pl. döntés-előkészítő, modellező tanulmányok), vagy beszámolók (pl. mérleg, statisztika, jelentés) összeállításához kell hasznosítani.

Az adatok, információk biztonságos tárolását is meg kell oldani. A hagyományos módszer esetén ezt az iratkezelési szabályzatnak megfelelő eljárásrend (pl. irattár, páncélszekrény stb.) teszi lehetővé. Az IT biztonsági technológia esetén viszont meg kell oldani az adatvesztések elkerülését, illetve a rendszer helyreállítását, az adatok visszaszerzését, az illetéktelen behatolást, amit számítástechnikai szakemberek bevonásával célszerű elvégeztetni.

Az IT rendszerben megtalálható kontrollok tesztelése egyszerűbb, mint a hagyományos, manuális adatkezelésbe beépített kontrolloké. Amennyiben az IT rendszer jól működő automatikus kontroll-eljárást végez, és a legutóbbi vizsgálat óta működése nem változott, akkor működése hatékonyan tesztelhető.

egy egyelemű mintával. A manuális adatkezelésnél azonban, a legjobb szabályozás mellett is, előfordulhatnak emberi magatartásra visszavezethető véletlen vagy szándékos hibák, ezért az adatkezelés e formája rendszeres, gyakori ellenőrzéseket igényel.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Meghatározta a vezetés, hogy az intézményen belül milyen adatokat és információkat kell gyűjteni, tárolni, nyilvántartani?
- 2) Az adatokat, információkat hagyományos és/vagy IT technológia felhasználásával tárolják?
- 3) Szabályozták a hagyományos módon tárolt adatok, információk nyilvántartásának, tárolásának módját?
- 4) Megoldották az IT technológia használata esetén a hozzáférési jogosultságok személyre szabását, az adatok, információk illetéktelenek általi felhasználásának megakadályozását?
- 5) Megfelelő módszerekkel meggyőződtek az adatok, információk megbízhatóságáról?

Folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzések (kontrollok)

Az intézmény minden vezetőjének kötelessége és felelőssége az általa vezetett (irányított), felügyelt szervezeti egység vagy folyamat, rendszer működésének ellenőrzése és az előírástól eltérő gyakorlat megszüntetése, vagy a megszüntetést segítő javaslatok megtétele. E feladat ellátásának eszköze a belső kontrollrendszer részét képező, a főigazgató által a Bkr. -ben előírt kötelezettség alapján kialakított folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés (FEUVE), amelynek módszereit az adott folyamat jellegétől, tartalmától függően a felső vezetés iránymutatásait figyelembe véve a folyamatgazdák határozzák meg.

A vezetői ellenőrzések fogalma úgy foglалható össze, hogy az: a kontrolltevékenység részeként magában foglalja a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását biztosító szabályzatokat, folyamatokat, kontrollokat.

Célja: hogy a belső kontrollrendszer részeként:

- megfelelő elvek megfogalmazásával és elfogadtatásával,
- célirányos, átgondolt, a szervezet egészét átfogó szabályozással és utasításokkal,
- a célok elérését segítő rendszer- és folyamatleírásokkal,
- racionálisan megválasztott eszközökkel,
- **a folyamatokba épített automatikus ellenőrzési pontok kijelölésével, működtetésével,**
- **valamint a folyamatosan és rendszeresen végzett vezetői ellenőrzésekkel**

akadályozza meg, illetve védje ki, a szervezet tevékenységére ható negatív kockázatokat.

A vezetők feladata:

- a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),
- az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,
- a gazdasági események elszámolásának (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) kontrollja

A vezetők a vezetői ellenőrzést a következő közvetlen eszközökkel végezhetik:

- **az aláírási jog gyakorlásával** (megtagadja az aláírást, ha nem hajtották végre az intézkedéseket, és szabálytalan tranzakciót akarnak végezni),
- **az információk elemzésével** (folyamatosan elemzi, hogy a kapott információk, jelentések jelzik-e a módosított gyakorlat hasznát),
- **beszámoltatással** (személyesen számon kéri az érintett munkatársától a végrehajtás megtörténtét és eredményét),
- **helyszíni tapasztalatszerzéssel** (a konkrét folyamat, ügylet előírtaknak megfelelő lebonyolítását a helyszínen is megismeri),
- **kontrolling működtetésével** (támaszkodik a kontrollig által adott információkra és javaslatokra),
- **a hálótervek végrehajtásának** figyelemmel kíséréssel (naprakész információk biztosításával),
- **a meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzésével** (indexek felhasználásával, mennyiségi és minőségi, valamint fajlagos mutatókkal),
- **összehasonlítással (benchmarking)** (más, azonos feladatot ellátó szervek, szervezeti egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítással),
- **intézkedések nyomon követésével (Follow up)** (önbeszámoló bekérésével, vagy a belső ellenőrök megbízásával).

A közvetlen vezetői ellenőrzéseken túl természetesen, a főigazgatónak joga és lehetősége van soron kívüli belső ellenőrzések elrendelésével is meggyőződni az intézkedések végrehajtásáról és eredményeiről.

A vezető szervezeten belüli elhelyezkedésétől függően, a vezetői ellenőrzés választott módszereinek súlypontjai is változhatnak. Az adott szinten álló vezető dönti el, hogy az adott tevékenység jellegére tekintettel, az ellenőrzést rendszeres vagy eseti jelleggel, és milyen módszerrel, ellenőrzési technikával végzi el. A szabálytalanságok észlelése esetén minden szinten érvényesíteni kell a szabálytalanságkezelési szabályzatban megfogalmazott eljárásrendet.

A főigazgató által végzett ellenőrzések alapvetően esetiek, azokban a hangsúly elsősorban az információs rendszer által szolgáltatott adatok elemzésére, az írásbeli és szóbeli beszámoltatásra, és az aláírási jog gyakorlására, az összehasonlításra kerül.

A munkavégzés szabályos ellátásáért való felelősséget az első számú vezető akkor vállalhatja biztonsággal, ha az Áht. előírásai alapján kialakítja és működteti a szervezet szabályozott működését segítő FEUVE rendszert, és a funkcionálisan (feladatkörileg és szervezeten belül) függetlenített belső ellenőrzést, amely utóbbiért való felelősségét másra nem ruházhatja át. Folyamatosan ellenőriznie, ellenőriztetnie kell, hogy a beépített kontrollok megfelelően működnek, és az elvárt módon segítik a szervezetet céljai elérésében. Ezért elő kell írnia a vezetők hierarchikus jelentéstételi kötelezettségének módját, tartalmát, és meg kell követelnie annak betartását.

A felső- és középszintű vezetők ellenőrző tevékenysége feladatkörük által meghatározottan lehet rendszeres vagy eseti, amelyek során, az információs rendszer felhasználása mellett, többnyire a beszámoltatás, a hálótervezés, a helyszíni és a teljesítmény ellenőrzés, a kontrolling, valamint a nyomon követés módszerét célszerű alkalmazniuk.

A felső- és középszintű vezetők a felügyeletük, irányításuk alá tartozó területeken alkalmazott ellenőrzési pontok előírászerű működését vizsgálják felül, a vezetői ellenőrzés különböző módszereivel. Emellett támaszkodnak a hozzájuk beosztott vezetők jelzéseire, beszámolóira, valamint figyelemmel kísérik a kontrollok módosítására, korszerűsítésére hozott intézkedések megvalósítását és hatását.

A helyi vezetők (folyamatgazdák) általi ellenőrzések folyamatosak, azokban dominál a helyszíni és a teljesítmény ellenőrzés, valamint a nyomon követés módszere.

A helyi vezetőknek (folyamatgazdáknak) közvetlenül ellenőrizniük kell munkatársaik tevékenységét, mérni teljesítményeiket, és az általuk felügyelt folyamatokba épített kontrollok gazdaságosságát, eredményességét, hatékonyságát. A hibák, hiányosságok feltárását követően, a kompetenciájukba tartozó esetekben meghozzák a szükséges intézkedéseket, illetve megteszik feletteseiknek és a kapcsolódó folyamatok folyamatgazdáinak, az indokoltnak tartott intézkedésekre vonatkozó javaslatokat. Közös felelősséggel tartoznak a folyamatok kapcsolódási pontjain tapasztalható hibákért, az előírttól eltérő, a célok elérését veszélyeztető gyakorlatért. Ezen a területen azonban érvényesül a folyamatok egymásra épülésének hatása, azaz a „magasabb szintű” főfolyamatot felügyelő folyamatgazda ellenőrzi, ellenőrizteti az „alacsonyabb szintű” folyamatban résztvevők, beleértve a helyi vezető (folyamatgazda) tevékenységét is.

A vezetők által alkalmazott vezetői ellenőrzések különböző módszerei az automatikus kontrollokkal együtt biztosíthatják, hogy a költségvetési szerv egyetlen területe se maradjon felügyelet, ellenőrzés nélkül, ami a szabályos munkavégzés elengedhetetlen feltétele.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Kialakította és működteti a vezetés a vezetői ellenőrzési rendszert?
- 2) A folyamatok sajátosságára tekintettel alkalmazzák a vezetői ellenőrzés módszereit?
- 3) Meghatározták a vezetői szintek függvényében a vezetők ellenőrzési kötelezettségeit?
- 4) Az alkalmazott vezetői ellenőrzési módszerek kellően hatékonyak?

A kontrollok alkalmazásának költség-haszon számítása

A kontrollok beépítésénél ügyelni kell arra, hogy a kontroll bevezetésének költsége ne legyen nagyobb, mint annak a kárnak a nagysága, amit a kontroll bevezetésével el kívánnak kerülni.

A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése jelentős költségekkel jár. A túlszabályozás ebből következően a kontrollrendszer alkalmazását is megdrágítja, esetenként a többletköltség a kontroll által elhárított veszteség összegét többszörösen meghaladhatja. Ezért fontos, hogy a bevezetést megelőzően, költségelemzéssel mérjék fel a ráfordítás költségigényét, és a bevezetés várható hasznát. Ez nem a kontrollrendszer elhagyására ad lehetőséget, hanem arra figyelmeztet, hogy a lehetséges alternatív kontrollok közül való választásnál vegyék figyelembe **a költség-haszon számításának** nemzetközileg elfogadott elvét, és törekedjenek az optimális megoldásra.

A megfelelő gyakorlat kialakítása során, a beépítésre kerülő kontroll által kivédni szándékozott kockázat várható gyakoriságából és hatásából célszerű kiindulni, meghatározva (megbecsülve) egy adott időszakban várható kár mértékét. A kár értékéhez kell viszonyítani az elhárításához szükségesnek tartott kontroll beépítésének költségét, azaz rendelkezni kell számszerű, összehasonlítható alkalmas adatokkal.

Meg kell oldani (pl. kérdőívekkel) a szolgáltatásokat igénybevevők véleményének, a nem megfelelő szolgáltatás miatti társadalmi hatás kárként való megjelenésének megismerését is. Figyelemmel kell lenni arra is, hogy a bevezetett kontroll hatására változás következhet be a kockázat, illetve kár nagyságrendjében, ami a költség-haszon ismételt újraszámolását is indokolhatja.

Ellenőrző kérdések:

Kidolgozták a kockázatok bekövetkezése miatt várható károk nagyságát?

Kiszámították a kockázatok megszüntetésére vagy mérséklésére alkalmazni kívánt kontroll beépítésének és működtetésének költségeit?
Összehasonlították a várható károk, és az elhárításukra alkalmas kontrollok költségeit?
A kontrollok alkalmazásánál figyelembe vették a költség-haszon elemzés tapasztalatait?

Kontrolltevékenységek hozzárendelése az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kontrollpontokhoz

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

A **kontrolldokumentációnak** tartalmaznia kell:

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

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

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

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

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az ellenőrzési nyomvonalak kialakításánál pontosan határozták meg az ellenőrzési pontokat (kontrollpontokat)?

- 2) A kontrolldokumentáció tartalmazza azokat az előírásokat, amelyek a végrehajtáshoz szükségesek?
- 3) Pontosan írták elő az ellenőrzést végző személy feladatait, intézkedési jogait és kötelezettségeit?
- 4) Igazolható az előírt dokumentálás alapján a feladatok elvégzése?

IV/2.) Feladatkörök szétválasztása

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

A főigazgató köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben:

- világos a szervezeti struktúra,
- egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok.

A menedzsment által kitűzött feladatok teljesítése, és a végzett munka értékelése nem képzelhető el másképp, csak a jogok, kötelezettségek, hatáskörök szervezetenkénti és személyenkénti pontos meghatározásával, a feladatok és a felelősség egyértelmű szervezeti, személyi elhatárolásával. A feladatkörök szétválasztása garanciát nyújt arra, hogy egy személy kezében ne összpontosuljanak olyan eszközök, jogok és lehetőségek, amelyek révén elkerülheti a mások általi ellenőrzést, lehetőséget nyújtva a hanyag feladatellátásra, végső esetben a visszaélésekre, csalásokra.

A végrehajtási, ellenőrzési és pénzügyi tevékenységek különválasztása

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

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

A főigazgatónak kell gondoskodnia arról is, hogy a végrehajtásra kötelezettek, illetve az intézkedésekre jogosultak feladat- és hatáskörét kellő körültekintéssel és pontosan, egyértelműen határozzák meg. A jól körülhatárolt feladat-, hatás- és felelősségi körrel kiszűrhetők az esetleges hatásköri átfedésekből adódó problémák, a szükséges intézkedések elmaradása, vagy egymásnak ellentmondó intézkedések meghozatala. A helyes gyakorlatot a szabályzatokra alapozottan lehet kialakítani, de azt célszerű összekapcsolni az úgynevezett „munkanap fényképezésekkel”, amelyek a folyamatleírás alapját képezhetik, és a tényleges tevékenységnek a szabályzattal való összevetése szinte automatikusan jelzést ad a kritikus pontokról.

A **munkanap fényképezésnek** pontosan rögzítenie kell a dolgozó napon belül végzett valamennyi tevékenységét. A munkakörre vonatkozó előírások, (szabályzatok, folyamatleírások) a munkaköri

leírással együtt meghatározzák azt a feladat-, hatás- és felelősségi kört, amelyet az adott dolgozóra delegáltak. Ezekkel szembeesítve a munkanap fényképezés adatait kiderülhet, hogy a dolgozó mely feladatait nem végzi el, illetve végez-e olyan tevékenységeket, amelyek nem tartoznak munkaköréhez. Információt kapnak továbbá a munkavégzéséhez nem szükséges, felesleges tevékenységéről. A felmérés lehetőséget nyújt a feladatok pontosabb megfogalmazásához, a más helyett végzett feladatok helyes telepítéséhez stb.

Ellenőrző kérdések

- 1) Pontosban határozták meg az egyes szervezeti egységek, személyek feladatait, hatásköreit?
- 2) A feladat- és hatáskörök meghatározásánál figyelemmel voltak az adott szervezeti egység funkciójára (végrehajtó, ellenőrző stb.)?
- 3) A feladatkörök szétválasztása megfelelő biztosítékot nyújt a kockázatok mérséklésére?

A szakmailag elkülönülő tevékenységek szervezeti függetlensége

A súlyos szabálytalanságok bekövetkezésének egyik oka, ha nem szüntetik meg az elkövetés lehetőségét. Amennyiben az egymással összefüggő tevékenységet folytató, de szervezetenként elkülönülő szervezeti egységek és/vagy személyek egy vezető alá tartoznak, ez lehetővé teszi, hogy a szervezeti egységeket, személyeket szabálytalan munkavégzésre utasítsák. Ennek megakadályozását szolgálja, ha a szervezeti egységek egymástól szervezetenként függetlenek, egymásnak nem adhatnak feladatokat, de egymást az együttműködés során ellenőrizhetik.

A belső kontrollrendszer kialakításának egyik fontos követelménye, hogy amennyiben az egyes tevékenységek szakmailag elkülöníthetőek, akkor az abban résztvevő egységek, személyek ne legyenek egymással függelmi (alá- fölérendeltségi) viszonyban.

A menedzsment kötelezettsége gondoskodni arról, hogy a szükséges szakmai, pénzügyi, statisztikai információk a kellő mennyiségben és minőségben, a megfelelő időpontban, megfelelő tartalommal az adott szintű vezető rendelkezésére álljanak. E követelmény teljesítése lényegében a nemzetközileg elfogadott **szubsidiaritás elv**éből következik, amelynek lényege, hogy minden döntést azon a legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség, és a döntések hatásainak következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetőek. Az információk mellett, a döntés végrehajtásához, valamint az azokhoz kapcsolódó kontrollok működtetéséhez szükséges eszközöket is, a vezető rendelkezésére kell bocsátani. Ugyanakkor ügyelni kell arra, hogy egy-egy vezető kezében ne összpontosuljon túlságosan sok információ és eszköz, és ne kapjon lehetőséget arra, hogy döntésének végrehajtását csak ő ellenőrizze. Amennyiben ugyanis az irányítási eszközök egy személy kezében összpontosulnak, ez lehetőséget ad az azokkal való visszaélésre.

Ügyelni kell arra is, hogy a vezetői hierarchia lépcsőfokait is tartsák be, azaz a magasabb szintű vezető „ne lépje át” a hozzá beosztott vezetőt, ne vegye el annak kompetenciáját, ne adjon közvetlen utasításokat a beosztott dolgozó számára, a dolgozó közvetlen vezetőjének tudta nélkül. Az ilyen gyakorlat ugyanis megakadályozza a közvetlen vezető ellenőrzési jogosítványainak érvényesítését, hosszabb távon pedig, megbontja a költségvetési szerv szervezeti rendjét.

Ellenőrző kérdések:

- 4) Úgy alakították ki a szervezeti felépítést, hogy az biztosítsa az együttműködő szervezeti egységek egymástól való függetlenségét?
- 5) Ügyeltek arra, hogy egy-egy vezető kezében ne összpontosuljon az utasítás kiadásának, végrehajtásának és ellenőrzésének kizárólagos joga?

IV/3.) A feladatvégzés folytonossága

Munkakör átadás

Biztosítani kell, hogy a kilépők írásban rögzítsék és átadják az általuk ellátott feladatokkal kapcsolatos mindazon információkat, amelyek nélkülözhetetlenek a feladat további zökkenőmentes ellátása szempontjából.

A folyamatos működés megköveteli, hogy a munkavégzéshez szükséges minden adat, információ úgy álljon rendelkezésére a feladatot ellátó dolgozónak, hogy azokból nyomon lehessen követni az adott feladattal kapcsolatos korábbi tevékenységeket akkor is, ha áthelyezés vagy kilépés miatt, személycserére került sor. Ezért, mindkét esetben írásban kell rögzíteni a további feladatellátáshoz szükséges információkat, és azokat a feladattal újonnan megbízott részére átadni.

Új munkatárs felvételénél, a munkaköri leírásban rögzíteni kell, hogy az intézménytől való távozásakor, milyen módon kell munkakörét átadni, és az erre vonatkozó szabályzatot rendelkezésére kell bocsátani. Az új dolgozó belépésekor, a munkaköri leírásának ismertetése során, külön ki kell térni, és írásban rögzíteni kell azokat a feladatokat, amelyek ellátása nem fejeződött be. Ezt célszerű akkor is jegyzőkönyvben rögzíteni, amikor az új belépő nem a kilépőtől, hanem az ideiglenes helyettesítőtől vagy a helyi vezetőtől veszi át a folyamatban lévő ügyek intézését, és tudomásul veszi, hogy azok elvégzéséért felelősséggel tartozik.

A dolgozó kötelezettsége munkaviszonya megszüntetésekor (megszűnésekor), hogy a munkakörét a belső szabályzat szerint jegyzőkönyvvel átadja, és a munkáltatóval elszámoljon. A munkakör-átadás és az elszámolás feltételeit a menedzsmen köteles megfelelően biztosítani, amelynek felelőse a munka- és bérgazdálkodási csoportvezető.

Amennyiben a dolgozó a feltételek biztosítása esetén sem tesz eleget a munkakör átadás-átvételi, illetve az elszámolási kötelezettségének, úgy az megalapozhatja a jogellenes munkaviszony megszüntetés jogkövetkezményeit, vagyis a munkáltatónak azt az igényét, hogy az alkalmazott a rá irányadó felmondási időre járó átlagkeresetet, illetve a munkáltató ezt meghaladó kárát megfizesse.

A munkakör átadás-átvétel általános gyakorlata, hogy írásban, többnyire jegyzőkönyvi formában, rögzítik például a kilépő munkaköri leírásában szereplő feladatköröket, a kilépéskor folyamatban lévő munkáinak státuszát, az el nem végzett feladatok határidőit, a kilépő ezekkel kapcsolatos felelősségét. A jegyzőkönyvet a kilépő, a helyére felvett új dolgozó, valamint az illetékes helyi vezető írja alá.

Ha a kilépéskor még nem vették fel az új dolgozót, a vezetésnek kell kijelölnie azt az alkalmazásban lévő munkatársat (célszerűen, aki alkalomszerűen eddig is helyettesítette), aki a kilépő feladatkörét átmenetileg, az új dolgozó felvételéig, átveszi. Amennyiben ilyen munkatársat nem lehet kijelölni, akkor a helyi vezetőnek kell átvennie a feladatkört, ami formailag csak annyi különbséget jelent, hogy ez esetben a felettes vezető jelenlétében kell az átadás-átvételi eljárást lefolytatni, és a felettes vezető is aláírja a felvett jegyzőkönyvet.

A négy példányban készítendő **munkakör átadás-átvételi jegyzőkönyvnek** legalább a következő adatokat, információkat kell tartalmaznia:

- az átadás-átvételi jegyzőkönyv készítésének időpontját és helyét, a jelenlévők nevét, beosztását,
- a munkaviszony megszüntetésének időpontját,
- az átadónál lévő, átadásra kerülő ügyek iratainak és státuszának a listáját,

- az átadó személyes használatára szolgáló eszközök (mobiltelefon, számítógép, számológép, személygépkocsi stb.) felsorolását,
- az irodai berendezés leltár szerinti számbavételét,
- a személyesen használt, és másnál nem leltározott jogszabálygyűjtemények, szakkönyvek és más kiadványok felsorolását,
- tájékoztatást a folyamatban lévő tárgyalásokról,
- a jelenlévők által az átadáshoz feltétlenül szükségesnek tartott egyéb tényeket és megállapításokat,
- az átadó, az átvevő, a szakmailag illetékes és a humánpolitikai vezető aláírását.

A jegyzőkönyvhöz csatolni kell azokat az igazolásokat, amelyekből kitűnik, hogy a kilépőnek nincs tartozása, például az intézménnyel, a könyvtárral szemben, hogy az általa intézett ügyek valamennyi hivatalos dokumentumát leadta az iratkezelőnek stb.

Ellenőrző kérdések:

- 4) Szabályozták, hogy az új dolgozó felvételekor a munkakörrel kapcsolatos, még folyamatban lévő ügyeket miképpen kell részére átadni?
- 5) Milyen módon rendelkeztek a szervezeten belüli munkakörváltáshoz és helyettesítéshez szükséges információk átadásáról?
- 6) Készítettek munkaköri átadás-átvételi jegyzőkönyv mintát?

Fontos, hogy a munkakör átadás-átvételi jegyzőkönyvből megállapítható legyen, hogy a munkatárs kilépésekor melyek azok az általa kezelt ügyek, amelyek végrehajtása még folyamatban van.

Lehetnek azonban az ügyek, feladatok között olyanok is, amelyeket a kilépő munkatárs az előírt határidőre, megfelelő színvonalon befejezett. Ezek az ügyek, feladatok általában nem képezik az átadás-átvételi jegyzőkönyv tárgyát. Ezért az átadáskor célszerű annak – esetleg mellékletben való – rögzítése, hogy az elintézett ügyek, feladatok között van-e olyan, amely a későbbiekben valamilyen szempontból ismét előkerülhet, és utólagos intézkedést, vagy a korábbi intézkedés hatásának ellenőrzését igényli. Ezekről részletes információkat hagyományos (papír alapú) ügyintézés esetén csak a kilépő munkatárs és/vagy az illetékes szakmai vezető képes adni. Megfelelően kialakított nyilvántartási rendszerre alapozottan, minden egyes ügy további intézésével kapcsolatos teendők és határidők lekérdezhetők, az átadás-átvételekor rögzíthetők, ami a folyamatos ügyintézését nagymértékben megkönnyíti.

Rendkívüli fontossággal bír annak megállapítása, hogy az el nem végzett feladatokat milyen tényezők (személyi, tárgyi, szervezeti stb.) befolyásolták, mert ez teremti meg az alapját az új dolgozóval szembeni konkrét követelmények támasztásának, illetve amennyiben a kilépő nem megfelelő, hanyag munkája, szándékos mulasztása, szabálytalan munkavégzése miatt nem teljesült valamilyen feladat, akkor ez nyújt lehetőséget a kilépővel szembeni, jogszabályok keretei közötti felelősség érvényesítésére. Fentieket a munkakör átadás-átvételi jegyzőkönyvben, a mulasztás okát megfelelően alátámasztó dokumentumok egyidejű csatolásával, rögzíteni kell, és a kilépővel tudomásul kell vetetni.

Amennyiben az új dolgozó képzetlenebb, jobban felkészült a kilépőnél, akkor joggal várható el tőle, hogy a kilépő nem megfelelő hozzáértése, hozzáállása miatt el nem végzett feladatot megfelelő színvonalon lássa el. Amennyiben a helyzet fordított, akkor az új dolgozó betanítására, képzésére fokozott figyelmet kell fordítani.

Amikor a kilépés és a belépés közötti időszakban a kilépő dolgozó feladatait az őt általában helyettesítő munkatárs látja el, akkor külön célszerű rögzíteni, hogy a helyettesítés során milyen feladatokat oldott meg a helyettesítő, és milyen feladatok maradtak részben vagy egészben elvégzetlenül, és ennek mik voltak az okai.

Az új belépőnek részletes tájékoztatást kell kapnia a feladatellátás állásáról, a végrehajtáshoz rendelkezésre álló eszközökről, a határidőkről (lejárt határidő esetén annak okairól, és az új határidőről), a végrehajtáshoz szükséges minden további információról, hogy munkájával az ügyintézés folyamatosságát biztosítani lehessen. A folyamatos és elvárt színvonalú munkavégzés biztosítását indokolt azzal elősegíteni, hogy az új dolgozó belépését követően a szakmai vezetőtől és közvetlen kollégáitól megfelelő támogatást kapjon, továbbá, hogy viszonylag rövid idő elteltével számoltassák be az addig végzett munkájáról, pozitív és negatív tapasztalatairól, észrevételeiről, ami alapot ad ahhoz is, hogy megítélhető legyen szakmai alkalmassága az adott munkakörre.

Ellenőrző kérdések:

- 1) A munkakör átadás-átvételi eljárás során egyértelműen rögzítik, hogy a kilépő által el nem végzett feladatoknak mik voltak az okai?
- 2) Érvényesítik a kilépővel szemben a felelősséget, gondatlan vagy szándékosan szabálytalanul végzett munka esetén?
- 3) Segítik a belépő dolgozó megfelelő munkavégzését, a kilépő munkájának hiányosságaira figyelemmel, megfelelő intézkedésekkel, a szükséges feltételek biztosításával?

V. Információ és kommunikáció

A főigazgató köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljuttatnak az illetékes szervezeti egységhez, illetve személyhez.

Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy az hatékony, megbízható és pontos legyen, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.”

A kommunikációs rendszer kialakításakor, és működtetése során figyelemmel kell lenni arra, hogy

- abban minden olyan adat és információ megjelenjen, és kerüljön feldolgozásra, amely alapvetően szükséges az intézmény irányítása és ellenőrizhetősége szempontjából,
- az információ, és az azt áramoltató kommunikációs csatornák és eszközök egymást kiegészítő tényezők, bármelyikben meglévő gyengeség vagy hiányosság negatívan hat a másik minőségére.

A vezetői elszámoltathatóság a belső kontrollrendszer egyik fontos tényezője, amelynek célja az államháztartás területén, hogy az adott költségvetési szerv tevékenysége által érintettek (a nemzetközi szóhasználatban „stakeholder”-ek) információkhoz jussanak arról, hogy a vezetők hogyan gazdálkodnak a rájuk bízott vagyonnal, eszközökkel, forrásokkal.

A főigazgatónak a jogszabályokban meghatározott formában és tartalommal kell számot adnia a felügyeletet gyakorló irányító szervnek a beszámolás tárgyáról, vagyis arról, hogy miképpen élt a kapott hatáskörrel, és hogyan használta a rábízott eszközöket.

Részletesen ismertetést kell adnia:

- a beszámolási időszakban végzett munkáról,
- az intézmény működésének gazdaságosságáról, eredményességéről, hatékonyságáról,
- a célok elérésének mértékéről, vagy az attól való elmaradásról.

V/1.) A kommunikáció alapvető szabályainak rögzítése

Az intézmény információs és kommunikációs rendszerét úgy kell kialakítani és szabályozni, hogy az alkalmas legyen objektív módon tájékoztatást nyújtani a felügyeleti szerveknek. Másrészt biztosítani kell azt is, hogy a kívülről érkező információk, a megfelelő kommunikációs csatornákon át, eljussanak ahhoz a szervezeti egységhez, amely az információkat hasznosítani tudja.

A felügyeleti szervek részére készülő beszámolók objektivitása, megalapozottsága megköveteli, hogy a működés minden eseményéről egyértelmű, dokumentumokkal alátámasztott belső jelentések álljanak rendelkezésre, bemutatva a működés szabályosságát, megbízhatóságát, célirányosságát. Ez azt igényli, hogy a működés minden területének szabályozása tartalmazza a kommunikációs és információs igényeket, valamint az azokhoz való hozzájutás módját. Ezért a rendszer leírásának tartalmaznia kell, hogy kinek mi a feladata az információk továbbítása során, ki, mikor, kinek és milyen tartalmú információt kell, hogy adjon, és miképpen kell meggyőződni arról, hogy az információ időben eljutott a címzettekhez, és azt meg is értették. Lehetőség szerint kerülni kell az információk többszörös áttétellel való továbbítását, menet közbeni módosításait, értelmezéseit, mert ez az információk torzulásához vezethet. Különösen igaz ez a szóbeli kommunikációra.

Rendkívül fontos az intézmény által külső szervek részére adott információk, jelentések, tájékoztatók formai, tartalmi és technikai kiadásának szabályozása. Kifelé természetesen csak megalapozott, megbízható, az intézményen belül már leellenőrzött, hitelesített információk adhatók ki. E körben az írásos információk hitelesítése általában megfelelő.

A szóbeli információk azonban a nyilatkozó felkészültségétől, szóhasználatától, fogalmazó készségétől függően, félreértésekhez, téves értelmezésekhez vezethetnek. Ezért indokolt lehet „szóvivő” kijelölése, aki a külvilág többnyire gyors informálását elvégzi. Ezzel a megoldással elkerülhető, hogy több vezető ugyanabban az ügyben, kérdésben egymástól eltérő, félreérthető, esetleg ellentmondásos nyilatkozatot tegyen, vagy bizalmas információkat adjon ki, és ezzel rontsa a szerv reputációját.

Egy rendszer akkor képes az elvárt módon, a kitűzött célok elérését segítve működni, ha a rendszert alkotó folyamatok között megfelelő az információk áramlása. Ezért fontos, hogy az intézményen belül kialakított kommunikációs és információs rendszer biztosítsa, hogy:

- **vertikálisan**, tehát a hierarchikusan egymásra épülő fő- és a részfolyamatokhoz az adott terület zavarmentes, szabályozott tevékenységéhez szükséges időpontban, kellő mennyiségben és megfelelő minőségben, a szervezet irányíthatósága és ellenőrizhetősége szempontjából fontos, fentről lefelé irányuló kommunikációk (célok és elvárások, értékelés, feladatok kijelölése, kontrollfelelősök megnevezése stb.) eljussanak. A felső vezetés által adott útmutatásoknak, információknak biztosítani kell az adott ponton a megfelelő kompetenciával rendelkező vezető döntéseinek megalapozását, illetve az alulról felfelé áramló információk (kockázatok azonosítása, a hiányosságok, csalások, a szabálytalanságok bemutatása, beszámolás a működésről és a pénzügyekről stb.) rendeltetési helyükre, végső soron a felső vezetéshez való eljutását, a visszacsatolást;
- **horizontálisan**, a rendszert alkotó, egymás tevékenységét kiegészítő, egymásra hatást gyakorló folyamatok funkcionális kapcsolódási pontjaira beépített kontrollok hatékony működéséhez szükséges információkat a folyamatgazdák, illetve az ellenőrzést végzők úgy kapják meg, hogy azok tegyék lehetővé az érintettek közötti együttműködést, véleménycserét, együttes fellépést, közös döntési javaslatot a nem előírásnak megfelelő feladatellátás akadályainak megszüntetésére, a szabályozás korrigálására.

A **vertikális** információáramlás feltételeit, az intézmény általános érvényű szabályaitól kezdve, a részterületek szabályozásán át, az egyedi, konkrét feladatellátás szabályozásáig, az eseti utasításig, egymásra épített, hierarchikus előírásokkal lehet biztosítani.

A felsorolt szabályozások teremtik meg az elvi alapját annak, hogy minden vezető és beosztott megismerje a feladat ellátásához a munkavégzés helyén elengedhetetlenül szükséges követelményeket, feltételeket, kompetenciákat, felelősséget, és a munkavégzéshez kapcsolódó értékelési és beszámolási kötelezettségeket, tisztában legyen az alá- fölérendeltség viszonyaival. A szabályzatokban előírtak munkatársak általi megismeréséről és gyakorlati alkalmazásáról a vezetésnek meg kell győződnie, amit a visszacsatolással, a végzett munkáról való beszámoltatással ér el oly módon, hogy minden vezető kötelezettsége az általa vezetettek munkájának figyelemmel kísérése, értékelése, és arról felettesének tájékoztatása.

A **horizontális** információáramlás fontos feltétele az intézmény működésének. Amíg a vertikális információáramlás az alá- fölérendeltség viszonyain alapul, tehát a felettes utasíthatja beosztottját, a beosztott pedig, köteles tájékoztatni felettesét, addig a horizontális információk áramlása általában azonos szinten álló vezetők, szervezeti egységek között zajlik, és a kölcsönösséget, az egymásra utaltságot, a koordinált együttműködést feltételezi.

Az információk megfelelő, célirányos áramoltatását a folyamatgazda felügyeli, és az ő kötelezettsége az előírásoknak megfelelő végrehajtás.

A menedzsmentnek olyan információs rendszert kell kidolgoznia és működtetnie, amely:

- képes minden esemény, tranzakció pontos, teljes körű és ellenőrzött feldolgozására,
- az adott szintre a végrehajtáshoz szükséges, megfelelő mennyiségű és minőségű, kellően pontos, releváns információkat a megfelelő időpontban juttatja el,
- fejlesztése az IT stratégiára alapozva történik.

Az információk áramlását a megfelelő kommunikációs eszközökkel megbízhatóvá kell tenni, mind vertikálisan, mind horizontálisan. A vezetésnek gondoskodnia kell azoknak a kommunikációs eszközöknek a rendelkezésre bocsátásáról, amelyek biztosítják a szükséges információáramlást.

A kommunikációs eszközöknek a szerepe:

- a vezetés követelményeit, a felülről lefelé irányuló információáramlás révén, minden érintett kellő időben megismerje, és tartalmát megértse,
- egyértelművé tegye a vezetés kockázatkezeléssel kapcsolatos elvárásait, az adott vezetővel, munkatárssal szemben támasztott konkrét követelményeket,
- a végrehajtási szintről felfelé irányuló tájékoztatásokkal tegye lehetővé, hogy a vezetés megfelelő időben értesüljön a végrehajtás során szerzett tapasztalatokról, megalapozva a döntéshozatalt,
- a horizontális információáramlással, az azonos szintű szervezeti egységek, vezetők közös feladataik elvégzését, kölcsönös információcserével segítsék.

A kommunikációs eszközök közé tartoznak a szabályzatokon, folyamatleírásokon, utasításokon kívül a bemutatók, az ismertető előadások, konzultációk, a képzés és oktatás, a hírlevelek, a használati útmutatók, technológiai leírások stb., amelyek a hatékonyabb munkavégzést segítik.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Kidolgozták a költségvetési szerv információs és kommunikációs szabályait?
- 2) A szabályozás alkalmas az információk vertikális és horizontális áramoltatására?
- 3) A szabályozás képes biztosítani, hogy az információk kellő időben, megfelelő mennyiségben és minőségben jussanak el rendeltetési helyükre?
- 4) A szabályozás kitér a kifelé áramló, illetve kívülről érkező információk kezelésére?

Az információ tartalmának hitelesítése

Tekintettel az információk megbízhatóságának fontosságára, a vezetésnek szabályzatokat kell kialakítania, amelyek biztosítják, hogy hivatalos formában csak hiteles információk áramolhassanak a szervezeten belül, és kerülhessenek indokolt esetben a szervezeten kívülre, továbbá, hogy a bizalmas információkhoz illetéktelenek ne juthassanak hozzá.

Az intézményhez érkező információk szervezeten belüli útját szabályozni kell. Az információáramlás módját folyamatleírásokban célszerű meghatározni, amelyeknek ki kell terjednie arra, hogy a beérkező információt, annak jellegétől (irányító szervtől, betegtől stb. kapott) és tartalmától (felhívás, utasítás, megrendelés, szállítás, kérelem, panasz stb.) függően:

- az intézmény mely szervezeti egységeihez kell továbbítani,
- melyek azok, amelyeket mindenki számára elérhetővé kell tenni (jogsabályok, körlevelek) és
- melyek azok, amelyek csak az intézmény meghatározott egységei számára fontosak (pénzügyi tranzakciók, szerződéskötések, pályázatok stb.) továbbá, hogy
- kihez kerüljön az eredeti, és kikhez a másolati példányok,
- az információk címzettjei az információkat milyen célra használhatják.

Fontos gondoskodni az intézménytől kiáramló információk szabályozásánál is azok megbízhatóságának hitelesítéséről, mert végső soron a kimenő információk alapján alkotnak képet az intézmény tevékenységéről, vezetőinek magatartásáról.

Honlap üzemeltetés esetén gondoskodni kell az adatfelelős és az adatközlő közötti feladatelhatárolásról. Adatközlő igénybevétele esetén is, az adatfelelős köteles az adatokat elkészíteni, azokat pontos és naprakész állapotban tartani, valamint az egyes adatokat az adatközlőnek elektronikusan, CD-n, floppyn vagy más adathordozón eljuttatni. Ha e kötelezettségeit teljesíti, a megküldött adatok közzétételéért, folyamatos hozzáférhetőségéért és a közzétett adatok megküldöttek szerinti frissítéséért már az adatközlő felel. Az adatközlő feladata továbbá biztosítani, hogy az általa közzétett adatok megegyezzenek az adatfelelős által megküldött adatokkal, Azt, hogy a közzétett adatok azonosak-e az átadott adatokkal, valamint azt, hogy a közzétett adatok mennyire pontosak, időszerűek stb., az adatfelelős köteles ellenőrizni.

A szabályozásnak foglalkoznia kell az intézményen belüli információátadás különböző formáival. Rendelkezni kell arról, hogy ki, mikor, kinek adhat **szóbeli** utasítást, és kérhet szóbeli beszámolást. Ennek keretében elő kell írni, hogy tartsák be a vertikálitás elvét, mert e nélkül zavarok keletkezhetnek, továbbá, hogy a jelentősebb utasítások kiadásának legyen utólagosan ellenőrizhető írásos nyoma, amit célszerű, az utasítást adó és az utasított aláírását is tartalmazó, „formanyomtatványok” alkalmazásával biztosítani.

Az **írásbeli** információáramlást is célszerű előre elkészített munkalapok használatával végezni. E téren meg kell határozni, hogy milyen módon lehet körleveleket, útmutatókat, egyedi utasításokat kiadni, kinek és milyen körben van ezek kiadására jogosultsága. Itt is fontos, hogy az így kiadott információk átvételét a „címezettek” aláírásukkal elismerjék.

Az **informatikai** rendszer keretében, e-mailen eljuttatott információk esetében olyan információtechnikai megoldást kell választani, amely biztosítja a kiküldés időpontjának, az e-mail tartalmának visszakereshetőségét, és a visszacsatolást arról, hogy a címezettek az információt mikor kapták meg, és azt meg is ismerték.

Külön kell foglalkozni azokkal az információkkal, amelyek az intézmény szempontjából bizalmasan kezelendők, amelyek illetéktelenekhez jutása ellentétes az intézmény érdekeivel. Ezért lehetőség szerint célszerű, az adatvédelmi törvény előírásainak figyelembevételével meghatározni azokat az információkat, amelyeket bizalmasan kell kezelni, és az erre vonatkozó szabályok megsértőivel szemben szankciók alkalmazását kilátásba helyezni. Emellett gondoskodni kell arról is, hogy a bizalmas információkhoz csak az arra feljogosítottak juthassanak hozzá, továbbá hogy az ilyen információk birtokosai az információkat ne adják tovább, illetve csak a szabályzatban meghatározott csatornákon továbbítsák.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Meghatározták az információ átadás különböző formáinak szabályait?
- 2) A szabályzatok tartalmazzák a szervezettől kimenő információk formáját?
- 3) Alkalmaznak formanyomtatványokat, munkalapokat az információ átadás nyomon követéséhez?
- 4) Gondoskodtak a bizalmas információk kezeléséről?

Az információkhoz való hozzáférés

A célirányos, hatékony és eredményes működés csak akkor valósulhat meg, ha minden dolgozónak időben rendelkezésére állnak a feladatellátáshoz számára szükséges információk.

A kommunikációra a vezetésnek azért van szüksége, hogy annak célszerű felhasználásával:

- ismertesse meg, és fogadtassa el valamennyi munkatársával a szervezet céljait,
- az intézményen belül mindenki – a saját felelősségi körére vonatkozóan – megértesse az intézmény kockázati stratégiáját, kockázati prioritásait, és a munkatársak számára meghatározott feladatok illeszkedését az egész folyamatba,
- felgyorsíthassa a kockázatok beazonosításának folyamatát,
- az egyes tevékenységek elvégzése során nyert tanulságokat és információkat mások is hasznosíthassák,
- elegendő információ álljon rendelkezésre a kockázat kezeléséhez szükséges, megfelelő tervek kidolgozásához,
- a tevékenységében érintett és érdekelt csoportokat (a társadalmat vagy annak egy rétegét) biztosíthassa arról, hogy képes azt nyújtani, amit elvárnak tőle,
- a partnerszervezetekkel folytatott kommunikáció javítható legyen a függőség csökkentése céljából.

Rendkívüli fontossággal bír, hogy a vezetők és beosztottak, a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz megfelelő időben, mennyiségben és minőségben hozzáférhessenek, mert csak ekkor tudnak megfelelni azon követelményeknek, hogy:

- tevékenységüket a feladatok céljainak ismeretében hajtsák végre,
- a feladataik ellátásához szükséges elkötelezettség megteremtéséhez pontosan ismerjék meg a szervezeti célokat és a célok eléréséhez vezető módszereket,
- feladataik végrehajtásában az információk, az erőforrások és készségek rendelkezésre állásának biztosításával nyújtott támogatást hasznosítsák, a folyamatos, szervezeti és egyéni tanulás, valamint a változó körülményekre való rugalmas reagálás révén,
- feladataik hatékonyabb ellátása céljából monitorozzák saját teljesítményüket és a külső környezetet, hogy a megfelelő irányban változtathassanak a folyamatokon.

A döntéshozatalhoz, így az intézkedések meghozatalához, minden vezetői szinten az ott hasznosítható információkra van szükség.

A felső vezetés kötelezettsége gondoskodni arról, hogy a szükséges szakmai, pénzügyi, statisztikai információk a kellő mennyiségben és minőségben, a megfelelő időpontban és megfelelő tartalommal az adott szintű vezető rendelkezésére álljanak. E követelmény teljesítése lényegében a nemzetközileg elfogadott szubszidiaritás elvéből következik, amelynek lényege, hogy minden döntést azon a legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség, és a döntések hatásainak következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetők.

A vezetés magasabb szintjein az átfogóbb, több folyamatot is érintő, általánosabban megfogalmazott információkkal lehet az irányító, koordináló munkát segíteni. A vezetési hierarchia szintjein lefelé haladva egyre konkrétabb, pontosabban megfogalmazott információkat kell közölni az operatív tevékenységhez, a napi rutin döntések meghozatalához.

Az információk egy adott vezetői szintre több irányból, különböző módon és technikával, eltérő intenzitással érkehetnek, amelyeket a vezetőnek kell értékelní és hasznosítani döntéseinek megalapozásához. A felső vezetésnek kell olyan információs rendszert kialakítani és működtetni, amely minden szinten lehetővé teszi a szükséges információk szelektív kiválasztását és feldolgozását.

Az információk áramoltatásának célja, hogy azokat a vezetők és beosztottak is hasznosítsák munkájukban. Ezért időközönként célszerű csoport- vagy osztályértekezleteken, illetve szóbeli vagy írásbeli interjúkkal felmérni, hogy a kapott információkat megértették-e, és felhasználták-e a feladatellátás során.

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

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

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az információk megfelelő módon és formában jutnak el a vezetőkhöz és folyamatban meghatározott alkalmazottakhoz?
- 2) A vezetés a kommunikációs csatornákon át időben juttatja el a feladatellátáshoz szükséges információkat?
- 3) Az információk átadásánál figyelembe veszik a szubsidiaritás elvét?
- 4) Meggyőződnek arról, hogy a munkatársak, helyi vezetők, folyamatgazdák az információkhoz hozzájutottak?
- 5) Felülvizsgálják időközönként az információk hasznosulását?

Az információ megbízhatósága

Az intézmény minden szintjén törekedni kell arra, hogy a közölt információ pontos, megbízható, teljes, releváns és közérthető legyen. A nem célirányos, pontatlan, megbízhatatlan, hiányos, nem egyértelműen fogalmazott információk félreértésekre adnak lehetőséget, és az elvárttól eltérő, esetenként szabálytalan munkavégzéshez vezethetnek.

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

A menedzsmentnek kell gondoskodnia arról, hogy minden szintre eljussanak az átgondolt, megalapozott döntéshozatalhoz szükséges információk. Könnyen belátható, hogy amennyiben a rendelkezésre álló információ:

- ☞ **mennyisége kevés** pl., nem ismerik az iskolai oktatást igénylők várható számát, akkor annak költségeit, de a tanárok létszámát sem lehet megfelelő pontossággal megtervezni. Amennyiben az információ túlságosan sok, a példánál maradván a körzet lakosságának kor és nem szerinti összetételét, jövedelmi viszonyait is tartalmazza az információ, akkor a nem releváns információk kiszűrése felesleges energiákat köt le.
- ☞ **minősége nem megfelelő** pl., nem ad tájékoztatást arról, hogy milyen színvonalú szolgáltatást igényelnek, hajlandóak-e a költségekhez hozzájárulni, milyen a szolgáltatásnyújtásra alkalmas dolgozók munka-erőpiaci kínálata stb., akkor a hozott döntés nem lesz összhangban a társadalmi elvárásokkal,

- ☞ **időszerűség szempontjából nem megfelelő**, pl. ha nem követi a változásokat, és korábbi időszakok adatait a szükséges korrekciók nélkül tartalmazza, vagy amely a döntéshozatal után érkezik,
- ☞ **nem releváns**, mert az információ az adott munkakör ellátásához nem kapcsolódik, a döntéshozó, a feladatot ellátó számára felesleges,
- ☞ **pontossága nem kellően megalapozott**, mert ha nem hitelesített, illetve téves adatokat tartalmaz, akkor rossz döntésekhez vezethet,
- ☞ **részletessége** nem célirányos, ezért nem felel meg a döntéshozatal igényeinek,
- ☞ **nem közérthető**, mert megfogalmazása magyartalan, helytelenül alkalmazza a szakmai fogalmakat (terminus-technikusokat),

akkor az adott feladat elvégzése nem tervezhető megfelelően.

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

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

A vezetői hierarchián keresztül, egyre jobban specializáltan, és célratörőbb tartalommal jutnak el végül az információk a végrehajtó munkatársakhoz. Ügyelni kell azonban arra, hogy a többszörös áttétel miatt az eredeti induló információ lényeges tartalma ne torzuljon. A visszacsatolással szemben viszont az a követelmény, hogy az információk szintetizálása során ne forduljon elő lényeges adatvesztés.

Ellenőrző kérdések:

- 3) Biztosítottak-e a megfelelő információs technológiák az információk nyilvántartásának és közlésének megbízhatóvá és folyamatossá tételéhez?
- 4) Gondoskodott a vezetés az információk megbízhatóságáról, célirányosságáról?
- 5) Megoldották, hogy adott vezetői szintre releváns és pontos információk érkezenek?
- 6) Az adott szinten hozandó döntéshez közérthető módon és teljes körűen biztosították az információkat?

Vezetői információs rendszer (VIR) működtetése

A menedzsmentnek olyan vezetői információs rendszert (VIR) kell kidolgozni és működtetni, amely rendelkezésre tudja bocsátani mindazon információkat, amelyek az egyes vezetői döntések meghozatalához elengedhetetlenek és megbízhatóvá teszi a vezetői döntéshozatalt, és a külső szervek részére adott jelentések tartalmát.

A menedzsmentnek olyan vezetői információs rendszert kell működtetnie, amely minden szinten lehetővé teszi:

- ☞ a szükséges információk kiválasztását és feldolgozását,
- ☞ a külső és belső forrásokból képes adatokat információkká konvertálni,
- ☞ képes kommunikálni, a tervezési, irányítási és ellenőrzési célra szolgáló információkat közvetíteni a különböző szintű vezetőkhöz, és minden olyan funkcionális döntési ponthoz, ahol időhöz kötött, hatásos, felelős döntéseket kell hozniuk.
- ☞ A VIR-nek az információs technológián (IT) kell alapulnia, amellyel szemben követelmény, hogy oldja meg:
 - a fizikai biztonságot (a helységek kialakítását, a helységek és a berendezések védelmét, a beléptetés szabályozását),
 - a logikai biztonságot (a rendszerek kialakítását, a jogosultságkezelést),
 - a humán biztonságot (a munkatársak megfelelő képzettségét, a dolgozói mozgásokkal kapcsolatos folyamatok kialakítását, a biztonsági tudatosság fejlesztését),
 - az adminisztratív biztonságot (a dokumentációs/szabályzati háttérrel – pl. katasztrófa-terv).

Meg kell megoldani, hogy:

- a felső vezetéstől, alapvetően a vezetés céljaival, az irányítási és vezetési követelményekkel, a folyamatok szabályozásával, az eljárási rendekkel, kapcsolatos információk,
- a vezető által irányított, vezetett területről a végrehajtással összefüggő adatok, vélemények és egyéb információk,
- a helyi vezető (folyamatgazda) által irányított, felügyelt folyamathoz közvetlenül kapcsolódó folyamatokban részt vevő munkatársaktól, a folyamatokért felelős vezetőktől érkező információk

a kellő időben, megalapozott, pontos, hiteles tartalommal, és a szükséges mennyiségben megérkezzenek.

A jól kialakított rendszernek biztosítania kell az információs rendszer három fő összetevőjének

- a **döntéshozó vezetőnek** (aki információkat kap a költségvetési szervet érintő tényekről, amelyek segítségével dönt a tervezés, a megvalósítás és az ellenőrzés módjáról és tartalmáról),
- az **információnak** (azok a feldolgozott adatok, amelyek már felhasználhatóak a döntéshozatalban),
- a **technikai apparátusnak** (a különböző alrendszereket összekötő informatikai rendszer, amelynek segítségével állítják elő, rendszerezik és közvetítik a döntéshozatalhoz szükséges információkat)

a találkozását, együttműködését.

A VIR azonban csak akkor töltheti be szerepét, ha a vezetés előre meghatározza, hogy:

- milyen célra (stratégiai, napi döntéshozatalhoz, eseti elemzésekhez stb.), milyen formában (automatizált, egyedi stb.), milyen mélységű (elemi, szintetizált stb.) és milyen tartalmú (kötelező jelentés, alkalmi tájékoztatás, belső felhasználás stb.) információkra van szüksége,
- az információk milyen csatornákon jussanak el a vezetés különböző szintjeire,
- vezetői szintenként milyen tartalmú, milyen mennyiségű és minőségű információt nyújtson a helyi döntéshozatal megalapozásához,
- a végrehajtással kapcsolatban milyen információkat mikor, hová, milyen formában és tartalommal kell az adott szintről vertikálisan vagy horizontálisan továbbítani.

A felsorolt követelmények teljesítése mellett szükséges, hogy a vezetési hierarchia szerint a felettesek folyamatosan ellenőrizzék, nemcsak az általuk irányított, felügyelt területen végzett munkát, hanem az adott területről érkező információk valóságtartalmát, megbízhatóságát is.

Az IT (Információs Technológia) rendszer helyi sajátosságoknak megfelelő tartalma és működése azért is fontos, mert az általa szolgáltatott információk megbízhatósága alapján lehet kellő megalapozottsággal értékelni:

- a stratégiák kialakításának célszerűségét,
- a döntéshozatalok helyességét,
- a vezetés tevékenységét,
- a célok teljesítését befolyásoló kockázatokat.

A kockázatkezelési keretrendszer támogatásában az IT kettős szerepet tölt be. Egyrészt, a kiemelt kockázatokkal kapcsolatos információkat biztosítva, segítséget nyújt a kockázatkezelési stratégia bevezetésekor a modellezéshez és elemzéshez, másrészt a kockázatkezelési folyamat működtetésekor, a kockázati adatbázis létrehozásával támogatja a kockázati tevékenységek aggregálását.

Az IT segítséget nyújt a kontrollok értékeléséhez is.

A bevezetésük fázisában:

- a célok és a megjelölt határidők realitásának; a rendelkezésre álló erőforrásoknak és szakértelemnek az előzetes elemzésével,
- a megvalósulás előrehaladásának és a bekövetkezett változásoknak menet közbeni értékelésével,
- a végső értékelés során a célkitűzések megvalósulásának és a fenntartható működőképesség várható eredményének elemzésével.

A működtetésük fázisában:

- folyamatos felügyelettel, illetve különálló értékelésekkel a monitoring tevékenység keretei között, illetve a vezetési folyamatokba beépítve.

A jelentési kötelezettség idején:

- a kontrollok végrehajtásával kapcsolatos, ún. „kulcsjelentésekhez” szükséges adatbázisok szolgáltatásaival, amelyek nélkül nem lehet megalapozott, a valóságot hűen tükröző éves jelentést készíteni a belső kontrollokról.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Biztosítottak-e a megfelelő információs technológiák ahhoz, hogy a kommunikációs feladatok teljesítése, az információk közlése és nyilvántartása megbízható, pontos és folyamatos legyen?
- 2) Használják az információk áramoltatásához az információs technológiát?
- 3) Létrehozták a vezetői információs rendszert?
- 4) Betartották a VIR kialakításának logikai sorrendjét?
- 5) Meghatározták, hogy a VIR keretében milyen információkat kívánnak adni és milyeneket kapni?
- 6) Megfelelő IT támogatást alkalmaztak a VIR hatékony működéséhez?
- 7) Rendszeresen felülvizsgálják a VIR működését, az általa szolgáltatott információk hasznosíthatóságát?

V/2.) Iktatási rendszer

Az iratok kezelésének eljárásrendjét **iratkezelési szabályzatban** kell meghatározni, amelynek tartalmaznia kell az iratkezeléssel foglalkozók hatáskörét, jogait, kötelezettségeit, és az iratoknak a szervezeten belüli útját.

Az iratkezelési szabályzat részletesen leírja, milyen eljárást kell követni az irat keletkezésétől annak megsemmisítésig, ezért a következő területekre terjed ki:

- az irat átvétele, érkeztetése,
- a postabontás,
- az irat iktatása,
- az irat intézése,
- az irat továbbítása,
- az irat elhelyezése az irattárba, irattári kezelés,
- az irat selejtezése, megsemmisítése.

Iratok nyilvántartásba vétele

Az iratkezelés feladata az iratok átvétele, vagy elektronikus rendszeren keresztül történő fogadása (annak kinyomtatása), posta bontása, rendszerezése, iktatása, elosztása, nyilvántartása, az ügyintézés során keletkező eredmények leírása, továbbítása, valamint az elintézett ügyiratok irattári kezelése, megőrzése, selejtezése, illetve levéltári őrizetbe adása.

Iratnak minősül minden olyan írott szöveg, számadatsor, térkép, tervrajz és vázlat, amely valamely szerv működésével, illetőleg személy tevékenységével kapcsolatban, bármilyen anyagon, alakban, bármilyen eszköz felhasználásával és bármely eljárással keletkezett.

Az intézményhez a küldemények (iratok, beadványok, levelek stb.) érkezhettek:

- postai úton,
- hivatali kézbesítéssel,
- telefaxon,
- ügyfél általi személyes benyújtással,
- informatikai eszközökön.

Az intézményhez érkező küldemények átvétele az iratkezelési szabályzatban arra feljogosított központi iratkezelő, elosztása pedig, az iratirányítók feladata. A beérkezés függvényében kell meghatározni, hogy milyen módon vegyék át a küldeményt, de általános követelmény, hogy az átvételi igazolásnak, és az iktatókönyvbe vagy külön érkeztető könyvbe való bejegyzésnek, legalább a következőket kell tartalmaznia:

- az érkezés napját, dátumbélyegző használatával, esetleg napon belüli időpontját is (pl. pályázat, közbeszerzési eljárás stb.),
- a küldő megnevezését és címét (ajánlott küldemény esetén annak ajánlási ragszámát),
- a küldemény címzettjét, ha az a felbontatlan küldeményből kiderül,
- a küldeményhez csatolt mellékletek számát,
- a küldemény minősítését (titkos, bizalmas, belső használatra, nyilvános),
- a küldemény iktatási számát (és ha már van: alszámát),
- a küldemény átvevőjének nevét (szignóját).

A küldeményeket még aznap, vagy az átvételt követő munkanapon haladéktalanul át kell adni a kijelölt iratkezelőnek, a postabontónak. Az iratkezelési szabályzatában kijelölt, vezető állású, vagy feladatkörében eljáró, ügyintéző beosztású dolgozója jogosult külső szervtől iratokat átvenni, de köteles azokat az illetékes iratkezelő részére átadni, vagy bejelenteni nyilvántartásba vétel vagy továbbítás céljából.

Kivételt képeznek a magánjellegű küldemények, amelyeket felbontás nélkül, a címzettnek kell közvetlenül átadni. Amennyiben a névre szóló küldemény a szervezetet érintő hivatalos iratot tartalmaz, a címzett azt felbontás után tartozik iktatás, illetve nyilvántartásba vétel céljából az iratkezelőhöz azonnal eljuttatni.

A beérkezett küldemények felbontására a főigazgató, valamint az általa, a szervezeti hierarchia figyelembevételével kijelölt dolgozók jogosultak. Külön kell kijelölni a „titkos” és „szigorúan titkos” jelzésű iratok felbontására és kezelésére feljogosított személyt.

Olyan iratátvételi és továbbítási rendszert célszerű kialakítani, amelynek során a postabontó képes gondoskodni arról, hogy a küldeményeket a címzettek, illetve a címzett szervezeti egység ezzel megbízott dolgozói, minden nap 10 óráig felvehessék. Amennyiben az illetékes szervezeti egység vagy személy a küldeményből nem állapítható meg, akkor azt minden esetben a központi postabontónak kell átadni, amely a küldemény felbontását követően – ha lehetséges –, meghatározza az irattal kapcsolatba hozható illetékes szervezeti egységet vagy személyt, és továbbítja részére a küldeményt, illetve a tévesen érkezett küldeményt visszajuttatja a küldőnek, vagy a postahivatalnak.

Az iratok nyilvántartásba vételét központi iktatással, kell megoldani úgy, hogy azok lehetőség szerint a beérkezés napján, de legkésőbb a következő munkanapon iktatásra kerüljenek. (Soroln kívül kell iktatni és továbbítani a határidős iratokat, táviratokat, expressz küldeményeket.)

Az iratokat úgy kell iktatni, hogy abból az irat beérkezésének pontos ideje, az irat tárgya, az intézkedésre jogosult szervezeti egység vagy személy neve megállapítható legyen.

A postabontó által továbbított küldemények felbontására jogosult személy, az érkezett küldemény biztonsági ellenőrzése, felnyitása, olvashatóvá tétele során köteles ellenőrizni, hogy

- a címzés alapján jogosult-e a küldeményt átvenni,
- az átadási okmányban és a küldeményben lévő iktatószám azonos-e,
- az iratot tartalmazó boríték, ill. egyéb csomagolás sértetlen-e,
- az iraton jelzett mellékletek megvannak-e,

és, amennyiben hiányosságot állapít meg, azt az iratra rávezetni. Ezt követően a küldeményeket az általa illetékesnek tartott szervezeti egységre (osztály, csoport stb.), vagy az ügy elintézésével megbízott személyre (referens, ügyintéző) szignálja, egyidejűleg utasítást adva az elintézés módjára és határidejére is.

a szervezeten belül is keletkeznek iratok

- a szervhez érkező beadványok intézésével kapcsolatban,
- jogszabályi kötelezettségek alapján kezdeményezett intézkedésekre alapozottan (stratégiák, tervek, szabályzatok, beszámolók, jelentések stb.),
- kizárólag belső feladatellátással összefüggésben,
- belső adat- és információnyújtás, vagy csere, illetve kommunikáció céljával.

Az intézményen belüli tevékenységekkel együtt járó iratmozgások, az elvégzett (vagy el nem végzett) feladatok dokumentálását szolgálják. Ezért az iratkezelési szabályzatnak részletes útmutatást kell nyújtania arról, hogy az adott ügy intézése során, az abban résztvevőknek mikor, milyen formai és tartalmi követelményeket teljesítve kell a kapcsolódó iratokat kezelniük, meghatározva a résztvevők jogait és felelősségét is.

Külső szervhez vagy személyhez iratot, kiadmányt csak a kiadmányozási joggal rendelkező személy (aki általában a döntéshozó!) aláírásával lehet továbbítani, elküldeni.

A kiadmány akkor hiteles, ha

- az illetékes kiadmányozó azt saját kezűleg aláírta,
- a kiadmányozó neve mellett az „s. k.” jelzést feltüntetik és – nem nyomdai sokszorosítású irat esetén – a hitelesítéssel felhatalmazott személy azt aláírásával igazolja,
- a kiadmányozó, illetve a felhatalmazott személy aláírása mellett a költségvetési szerv hivatalos bélyegzőlenyomata szerepel.

Mind a belső használatra továbbított, mind a befejezett ügyekkel kapcsolatos, külső partnerhez küldött iratokat iktatni kell, majd pedig az ügyintéző vagy felettesének döntése alapján, irattárba kell helyezni. Az iratok átvételét az átadó előadói könyvében kell, az iratot további felhasználásra átvevőnek, vagy az irattárosnak az aláírásával (szignójával), igazolni.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Megfelelően szabályozott a költségvetési szervhez érkező iratok nyilvántartásba vétele?
- 2) Megoldott a költségvetési szerven belül keletkezett iratok nyilvántartása és kiadmányozása?
- 3) Pontosan határozza meg a szabályzat a nyilvántartásba vétel egymást követő lépéseit?
- 4) A szabályzat kiemelten kezeli a különleges (titkos, bizalmas) iratokat?

Egy-egy ügygel az intézményen belül nemcsak egy személy, hanem az esetek többségében több munkatárs is foglalkozik a jogszabályilag előírt 22 munkanapos határidőn belül, esetleg azon túl is. Ezért fontos, hogy nyomon lehessen követni, ki, mikor, miért foglalkozott az ügygel, milyen intézkedést hozott, mikor továbbította más érintett részére. Ez megköveteli, hogy minden lépés úgy legyen megfelelően dokumentálva, hogy abból derüljön ki, mikor és ki foglalkozott az ügygel, és betartották-e a határidőket, a kapott utasításokat, mert ez teremti meg az alapját az esetleges felelősség felvetésének, érvényesítésének.

Az iktatási rendszerbe való bekerülés alapját a beadványok esetében az ügyintéző elindító küldemény (kezdőirat) iktatószáma határozza meg. Az intézmény működése során, az intézményen belül keletkezett iratok kezelésének kiinduló pontja a feladatellátást elrendelő utasítás, illetve egy adott személy vagy szervezeti egység (a feladatgazda) írásban lefektetett kezdeményezése.

Alapvető követelmény, hogy minden beérkezett és hivatalból kezdeményezett, intézkedést igénylő iratot (a kinyomtatott, az elektronikus rendszeren kapott/küldött iratokat is), a szervezeti felépítésnek, és az irat útjának megfelelően központilag, és az érintett szervezeti egységeknél is iktatni kell.

Az adott évben érkező első iratot az egyes számmal kell iktatni, és az iktatást az év végéig folyamatos számozással, megszakítatlan sorrendben kell folytatni, ügyelve arra, hogy egy sorszámra csak egy ügy iratait iktassák. Az iktatókönyvet, illetve az adatbázist év végén hivatalosan le kell zárni.

Az iktatott ügyiratot, vagy a hivatalból kezdeményezett irat fogalmazványát is előadói ívben kell elhelyezni, amelyet az iratkezelőnek kell megnyitnia. Az irat borítójának előnyomott első oldala az ügyirat legfontosabb adatainak, továbbá az ügyintézői kiadói utasítások, és egyéb iratkezelési mozzanatok feljegyzésére, belső oldala a kiadmány tervezet, valamint a feljegyzések leírására szolgál.

A **számítógépes iktatási rendszer** előfeltétele a megfelelően kialakított számítógépes program, és az annak kezelésére kioktatott alkalmazottak számítógépes ismerete. (Elektronikus iktatás esetében a hagyományos úton érkezett iratokat digitalizálni, majd elektronikusan iktatni kell.)

Az iktatási rendszer áttekinthetőségét, az egyes ügyek státuszát (adott időpontban aktuális állását) biztosítja, ha az ügyiratok iktatása alszámokra tagozódó, sorszamos iktatási rendszerben történik. Egy adott ügyben keletkezett első irat önálló sorszámot kap, míg a többi ezzel kapcsolatos iratot a sorszám mellett folyamatosan növekvő alszám feltüntetésével kell időrendben iktatni. Belső kezdeményezésre (hivatalból) indított ügyeknél segítséget jelent, ha a szervezeti felépítésnek, vagy az ügyköröknek megfelelő bontásban, az iratkezelési szabályzatban előre meghatározott tételszámok felhasználásával kerül sor az iktatásra. Számítógépes iktatás esetén gondoskodni kell arról, hogy az ügyirat tárgyszavai alapján az azonos ügyhöz tartozó ügyiratok bármikor összeállíthatóak legyenek.

Az iraton elhelyezett iktatóbélyegző lenyomatának kitöltését követően azonnal – azzal megegyezően – be kell jegyezni az iktatókönyvbe, illetve a számítógépes adatbázisba az irat sorszámát, az iktatás idejét, a beküldő nevét, esetleg iktatószámát, az ügy témáját/tárgyát, mellékleteinek számát, folyamatos ügyek esetében az ügyintéző nevét. Az elektronikus érkeztetés és iktatás esetén is fel kell tüntetni az iraton mindazon kezelési feljegyzéseket, amelyek a hagyományos iratkezelésben szükségesek.

Iratkezelési szoftver alkalmazása esetén biztosítani kell, hogy lezárása után az elektronikus iktatórendszerben az adott évre, az adott iktatókönyvbe ne lehessen több iratot iktatni. Téves iktatás esetén az elektronikus iktatórendszerben a módosításokat tartalmuk megőrzésével, naplózással kell dokumentálni.

Célszerű kijelölni egy személyt, aki az iratkezelési rendszer kialakításáért és működtetéséért felelős. (Ez a személy általában a titkárság vezetője!) Fő feladatai:

- az iratkezelési szabályozás és az irattári terv elkészítése, év végi felülvizsgálata, a végrehajtás feltételrendszerének folyamatos ellenőrzése,
- az iratkezelési rend betartásának rendszeres ellenőrzése,
- az iratkezelési hiányosságok megszüntetése érdekében intézkedések kezdeményezése,
- belső szabályzatok iratkezelési szempontból érintett részeinek összehangolása,
- az irattári anyag károsodását előidéző rendkívüli esemény alkalmával közreműködés a helyreállításban.

Az iratkezelési szabályzatban célszerű az ügyiratkezelők következő feladatairól részletesen rendelkezni:

- a küldemények átvétele, felbontása, kezelése,
- a hivatalos ügyek csoportosítása, szétosztása,
- az iratok iktatása, előíratok csatolása, mutatózás,
- a határidős ügyek, ügyiratok nyilvántartása.
- a szükséges iratok ügyintézőkhöz való továbbítása, valamint az ezzel kapcsolatos nyilvántartás vezetése,
- kiadmányozás előkészítése, a kiadmányok továbbítása, postai feladása,
- az ügyiratokról hivatalos másolat készítése,

- az elintézett ügyek irattári elhelyezése,
- az irattár kezelése, rendezése,
- az irattári anyag selejtezése.

Az irattárban csak olyan ügyiratot szabad elhelyezni, amely elintézést nyert, kiadmányait már továbbították, vagy amelynek érdemi ügyintézés nélküli irattárba helyezését rendelték el. Az ügyiratokat a postázás, kézbesítés napján, de legkésőbb a következő munkanapon irattárba kell tenni. Az irattárba lerakandó iratokat szervezeti egységenként, ügyszám szerint sorrendben célszerű nyilvántartani, mert ez a legjobb módja – hagyományos iktatási rendszer esetében – a visszakereshetőségnek.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Készítettek iratkezelési szabályzatot?
- 2) Az iratkezelési szabályzat részletesen tartalmazza az ügyiratkezelők feladatait?
- 3) Rendelkezik az iratkezelési szabályzat az iktatási rendszerbe való bekerülés és tárolás követelményeiről?
- 4) Megfelelő biztonságot nyújt az iratok kikérésének, illetve lekérdezésének szabályozása?
- 5) Alkalmas a szabályozás a határidő késedelem, vagy a nem megfelelő ügykezelés miatti felelősség érvényesítésére?

Iktatási rendszerben lévő dokumentumok hozzáférése

A költségvetési szervek működése során előfordul, hogy olyan iratok kerülnek – többnyire külső szervektől – hozzájuk, amelyek állam- vagy szolgálati titkot képeznek. Az ilyen iratok kezelésére kiemelt figyelmet kell fordítani, hogy véletlenül se kerüljenek illetéktelen kezekbe. Hasonló szigorral kell előírni a bizalmas információkat tartalmazó iratokkal való foglalkozást. Ez azt igényli, hogy az ilyen iratokhoz visszakereshető módon, és csak a költségvetési szerv néhány erre feljogosított vezetője férhessen hozzá.

Az adatvédelmi törvény 10. § (1) és (2) bekezdései szerint: „Az adatkezelő, illetőleg tevékenységi körében az adatfeldolgozó, köteles gondoskodni az adatok biztonságáról, köteles továbbá megtenni azokat a technikai és szervezési intézkedéseket, és kialakítani azokat az eljárási szabályokat, amelyek a törvény, valamint az egyéb adat- és titokvédelmi szabályok érvényre juttatásához szükségesek.

Az adatokat védeni kell különösen a jogosulatlan hozzáférés, megváltoztatás, továbbítás, nyilvánosságra hozatal, törlés vagy megsemmisítés, valamint a véletlen megsemmisülés és sérülés ellen. A személyes adatok technikai védelmének biztosítása érdekében külön védelmi intézkedéseket kell tennie az adatkezelőnek, az adatfeldolgozónak, illetőleg a távközlési vagy informatikai eszköz üzemeltetőjének, ha a személyes adatok továbbítása hálózaton vagy egyéb informatikai eszköz útján történik.”

A Kjt. is felveti a közalkalmazott, az ügykezelő felelősségét az állam- és a szolgálati titok megtartásáért, a közérdekű adatok védelméért, valamint azért is, hogy illetéktelen személynek, szervnek nem adhat tájékoztatást olyan tényekről, amelyek tevékenysége során jutottak tudomására, kiszolgáltatásuk az intézmény, vagy annak munkatársa számára hátrányos, vagy jogellenesen előnyös következményekkel járna.

A menedzsmennek gondoskodnia kell arról, hogy adott ügy intézése, különösen a több szervezeti egység együttműködését, és hosszabb, esetleg több éves ügyintézési időtartamot igénylő ügy esetében (pl. közbeszerzés, beruházás, felújítás stb.), az adott ügy irataiba kinek, mikor, milyen módon és milyen mértékű betekintési jogot biztosít, és milyen feltételek, felelősség mellett ad engedélyt az iratmódosításra.

A folyamatban lévő ügyek esetében különös jelentősége van annak, hogy az iratok átmeneti tárolása hol történik. Az iktatott iratokkal, amíg az ügyet el nem intézik, az a munkatárs foglalkozik, akit az erre feljogosított vezető a feladattal megbíz. A folyamatban lévő ügyek esetében, az üggyel nap mint nap

foglalkozó ügyintézőnek az ügy iratai folyamatosan rendelkezésére kell, hogy álljanak. Ezért az iratokat csak akkor indokolt irattárba helyezni, ha pl. egy adott részfeladat jól elkülöníthetően befejeződött, és a kapcsolódó iratokból ez egyértelműen megállapítható. Az ügyintéző természetesen teljes körű betekintési jog mellett, a titoktartási előírások betartásával kell, hogy kezelje a rábízott feladattal kapcsolatos iratokat, információkat. Több éves ügyintézészt igénylő esetben, év végén az adott évi iratokat célszerű irattárba helyezni, és a következő évben onnan ismét kivenni. Az ügyintézőn kívül a közvetlen felettesének is biztosítani kell az iratokba való betekintés jogát.

A **számítógépes** iktatási rendszer esetében olyan szoftvert kell alkalmazni, amely eleget tesz a biztonságpolitikai (szervezeti, személyi, eszköz, fizikai-és környezetvédelmi, valamint folytonos műveleti) követelményeknek, és egyértelműen (pl. jelszavak használatának előírásával) garantálja, hogy adott iratba csak az tekinthessen bele, akit erre felhatalmaztak, és csak az módosíthassa, aki erre jogosult. (Pl. az elektronikus iktatórendszerben, az utólagos módosítás tényét az ügyintéző nevének és a javítás idejének megjelölésével, az eredeti és a módosított adatokat rögzítve, naplózni kell.)

A szervezet vezetési hierarchiájának megfelelően a magasabb vezetőállású dolgozók betekintési jogát az irányításuk, felügyeletük alatt álló területre érkezett, vagy ott keletkezett iratokba lehetővé kell tenni, mivel ez a vezetői ellenőrzés egyik formájaként is funkcionálhat. Ugyanakkor esetükben is meg kell határozni betekintési joguk kereteit (teljes körű, részleges, csak betekintési, jóváhagyási, módosítási, korszerűsítési stb.), és meg kell oldani, hogy az iratokba való betekintési joguk gyakorlásának – különösen, ha az együtt jár az irat módosításával –, nyoma maradjon az ügyintézés, iratkezelés során.

Fontos viszont annak megakadályozása, hogy olyan illetéktelen személy tekinthessen iratokba, illetve azok tartalmát módosíthassa, akinek erre nem adták meg a jogot, kiváltképp olyan iratok esetében, amelyek tartalmának az intézménytől való esetleges kikerülése az intézmény számára hátrányt jelent (pl. közbeszerzési ajánlatok tartalma).

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az iratkezelési szabályzat, az alkalmazott iktatási rendszerrel (hagyományos vagy számítógépes) összefüggésben, megfelelően írja elő a hozzáférési jogosultságokat?
- 2) A szabályzat figyelembe veszi az adatvédelmi törvény előírásait?
- 3) Megfelelő előírásokat tartalmaz a szabályzat az állam- és szolgálati titok, és a bizalmas adatok kezelésére, védelmére?
- 4) Kellő mélységben foglalkozik a szabályzat az iratok ügyintézés közbeni átmeneti tárolásával?

Az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának nyomon követhetősége, az intézkedési határidők betartásának monitoringja

Az intézményhez érkező küldeményeknek általában csak egy kisebb része nem igényel intézkedést. A központi iratkezelőnek nem feladata, hogy a beérkező irat tartalmát elbírálja abból a szempontból, hogy az igényel-e intézkedést vagy sem. Az általa az illetékes szervezeti egység vezetőjéhez továbbított iratot a vezető áttanulmányozza, és tartalmának megfelelően úgy szignálja ki az ügyintézőre, hogy az ügygel, a szignálással, a kiadmányozással, az ügyintézésrel és az iratkezeléssel kapcsolatos információkat hordozó, az ügyirat elválaszthatatlan részét képező **előadói ívre** rávezeti utasításait, és az elintézés határidejét.

Ez az első olyan dokumentum, amely lehetővé teszi az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának nyomon követhetőségét. Tekintettel azonban arra, hogy az irat ezt követően az elintézésig az ügyintézőnél van, a vezetőnek kell arról gondoskodnia, hogy a vezetése alatt álló szervezeti egység iktatókönyvében is rögzítésre kerüljön az általa meghatározott elintézési határidő. Emellett

természetesen a vezetői ellenőrzés „hálótervezési” módszerével, több feladat végrehajtásával kapcsolatos, több munkatárs tevékenységét érintő határidőket külön is nyilvántarthatja.

Elektronikus nyilvántartás esetén, olyan számítógépes programot célszerű használni, amely a megjelölt határidő lejártának közeledtére időben felhívja az ügyintéző, és/vagy az érintett vezetők figyelmét („csönget!”). Ez különösen kedvező a hosszabb időtartamot igénybevevő ügyintézés esetén, amikor több részhatáridő is megjelölésre került.

Az iratkezelés keretében célszerű a közvetlen vezetők részére előírni az ügyintézés helyzetének legalább negyedévenkénti felülvizsgálatát. Ebben segítséget nyújt a központi határidő nyilvántartás azokban az ügyekben, amelyek esetében már a postabontáskor kiderül egy vagy több ügyintézési lépés határideje, amit a központi iratkezelő jelez az ügyintézés megbízott szervezeti egység vezetőjének. Ugyanígy kaphatnak jelzéseket a hosszabb ügyintézési időtartamot igénylő ügyek, amikor pl. a kötelező irattárba helyezés időpontjaira (a „hátralékokra”) hívják fel a figyelmet.

Nagy segítséget jelentenek az ügyintézésben a gyakorlati munkavégzéshez használt formanyomtatványok, amelyek megfelelő tartalma lehetőséget nyújt az egyes tranzakciók, ügyek összehangolt intézésére és folyamatos nyomon követésére.

Az iratok akár átmeneti, akár végleges irattárba helyezése előtt, az iratkezelőnek az iratot át kell vizsgálnia abból a szempontból, hogy

- az előadói ívben felsorolt valamennyi iratot csatolták-e,
- nincs-e oda nem tartozó irat csatolva,
- mikor kell jelezni a legközelebbi határidő lejártát (sconto),
- rendelkeztek-e a végleges irattárba helyezésről,
- az irattárba kerülés tényét az ügyintéző az utolsó iratra felvezette és dátummal, aláírásával ellátta-e.

Mindezekon felül, az iratkezelés rendjéért felelős vezetőnek év közben folyamatosan ellenőrzéseket kell végeznie a szervezeti egységeknél, rámutatva a rendszer be nem tartásából eredő hibákra, mulasztásokra, határidő késedelmekre, azok következményeire és a tapasztalatok alapján intézkedéseket kell hoznia a kompetenciájába tartozó ügyekben, illetve javaslatokat kell tennie, azok kijavítására.

Az intézkedést igénylő ügyek intézésének előrehaladását, nyomon követését az elektronikus iktatókönyv megkönnyíti, ha abban biztosítják az ügyirat tárgya, illetőleg a feladó neve és azonosító adatai alapján történő visszakeresés lehetőségét (név- és tárgymutatózás), az irat fizikai hollétének meghatározását.

Az iratkezelés utolsó fázisa az ügyiratok selejtezése, amelyre az őrzési időtartam leteltével kerül sor, és amelynek elvégzésére selejtezési bizottságot kell létrehozni. A bizottság az illetékes levéltárral egyeztetni, hogy mely iratokat kell átadni, és melyeket lehet kiselejtezni. A kiselejtezésről jegyzőkönyvet kell felvenni. A selejtezés alapjául szolgálhat az iratkezelési szabályzat részét képező **bizonylati rend**, amely meghatározza a bizonylatok fajtáit, tartalmát, formáját, és szabályozza őrzésük, ellenőrzésük módját. A **bizonylati album** tartalmazza mindazokat a nyomtatványokat, bizonylati mintákat is, amelyeket az adott szervezet használ, és amelyek használata a pénzügyi, könyvelési és mérlegadatok valódiságának feltétele.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az iratkezelési szabályzat biztosítja az üggyel kapcsolatos iratok útjának szervezeten belüli nyomon követését?
- 2) Az iratkezelés rendje lehetővé teszi annak ellenőrzését, hogy ki mettől-meddig foglalkozott az adott üggyel?
- 3) Jelzi a rendszer, ha az ügyintézés valamiért elakad?

- 4) A hosszabb elintézési időtartamot igénylő ügyek (pl. beruházás, felújítás) részhatáridőinek jelzését az iktatási rendszer megoldja?

V/3.) Korrupciós kockázatok, integritást sértő események bejelentésére, fogadására és kivizsgálására vonatkozó szabályozás

Az integritási és korrupciós kockázatok fogalmi meghatározását, a kockázatok felmérését, kezelését az *Integrált Kockázatkezelési Szabályzat* (IX. fejezet) tartalmazza.

A legjobban szervezett költségvetési szerv működése során is előfordulhatnak eseti vagy ismétlődő jelleggel, a munkatársak nem kellő körültekintéssel, hanyagul végzett tevékenysége vagy az előírások tudatos megszegése következtében szabálytalanságok. Tekintettel arra, hogy a hiányosságok, szabálytalanságok veszélyeztetik a vezetés által kitűzött célok elérését, fontos, hogy a vezetés a szándékos és a gondatlan szabálytalanságról is, lehetőség szerint, olyan időben szerezzen tudomást, ami még lehetővé teszi a gyors reagálást, az integritást sértő esemény megszüntetésére vagy korrigálására vonatkozó intézkedések meghozatalát. Az integritást sértő eseményeket célszerű a szerint csoportosítani, hogy azok szándékos tevékenység, vagy gondatlanság következményei.

Szándékos az integritást sértő esemény, ha azt a munkatárs tudatosan, többnyire valamilyen előny saját részére való megszerzése céljából követi el. Ide tartozik a korábban már ismertetett

- csalás, továbbá
- a sikkasztás,
- a partnerrel, ügyféllel való összejátszás,
- a megvesztegetés,
- a szándékosan szabálytalan kifizetés,
- a nyilvántartások tudatosan meghamisított vezetése.

Gondatlanságból elkövetett az integritást sértő esemény, ha azt a munkatárs

- véletlenül,
- figyelmetlenségből, vagy
- hanyagul végzett munka során

követi el, és emiatt határidő késedelembe esik, vagy számszaki hibát vét, vagy helytelenül vezet a nyilvántartást.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendben való rögzítése

Az intézmény működése során elvárás a munkatársakkal szemben, hogy a jogszabályoknak és a belső szabályzatoknak megfelelően hajtsák végre feladataikat. A munkavégzés során azonban előfordulhatnak hiányosságok és szabálytalanságok. A nem megfelelően kialakított rendszer vagy folyamat, és a nem kellő körültekintéssel megalkotott szabályzatok olyan hiányosságokhoz vezethetnek, amelyekért nem a végrehajtó alkalmazottat, hanem a vezetést terheli a felelősség. A dolgozó gondatlan vagy szándékos magatartására visszavezethető integritást sértő eseményekért azonban, a dolgozó, az integritást sértő esemény súlyától függő mértékben, felelősséggel tartozik.

A szervezeti integritást sértő események kezelésével kapcsolatos eljárásrend kialakításának általános célja, hogy a törvényekben, kormány-, miniszteri, önkormányzati rendeletekben, valamint a belső szabályzatokban meghatározott előírások megsértése esetén

- a hibák, hiányosságok, tévedések korrigálása,
- a felelősség megállapítása,
- az intézkedések meghozatala és végrehajtása

egységes elvek, előírások alapján történjen, továbbá, hogy hozzájáruljon az előírások megszegésének, az integritást sértő események kialakulásának megakadályozásához.

Az intézmény szervezeti felépítésében, belső szabályozottságában, működési rendjében meglévő hiányosságból eredő integritást sértő esemény esetén, a esemény ismétlődésének megelőzését a belső szabályzat, utasítás célirányos korrigálásával lehet és kell megoldani.

Fontos, hogy olyan megbízható belső jelentéstételi rendszer kerüljön kialakításra, amely

- biztosítja, hogy a konkrét feladatok ellátása során előforduló hiányosságokról, integritást sértő eseményről, a vezetési hierarchia által érintett vezetők mindegyike, megfelelő időben és kielégítő információkhoz jusson, a hiányosság vagy az integritást sértő esemény megszüntetéséhez szükséges intézkedések kompetenciájának megfelelő megtétele, illetve kezdeményezése céljából,
- lehetővé teszi, hogy az integritás felelős naprakész információkkal rendelkezzen az integritást sértő események kezelésének eljárásrendjében foglaltak betartásáról, az elrendelt vizsgálatok
 - lefolytatásának törvényességéről,
 - státuszáról (adott időpontban aktuális helyzetét),
 - az eljárások tapasztalatairól,
 - a tett javaslatok realitásáról és hasznosításáról,
 - az integritást sértő események nyilvántartásának állapotáról, naprakész, pontos vezetéséről.

Akik a hiányosságokat, integritást sértő eseményeket, korrupciót észlelik, a szervezeten belül elfoglalt helyüktől, vagy a szervezettel való kapcsolattartás jellegétől függően jelezhetik az általuk észlelt szabálytalanságot, és javaslatot is tehetnek megszüntetésére.

A szervezeti integritást sértő eseményeket észlelhetik:

1./ Valamely szervezeti egység munkatársai (beosztottak), a belső kontrollrendszeren belül

Az egyik csoportot azok a dolgozók alkotják, akik a szabálytalanságot saját maguk követték el, vagy azért, mert

- a szabályozás nem volt egyértelmű, vagy
- nem oktatták ki őket megfelelően a feladatellátás követelményeire, vagy
- nem tanulmányozták kellő alaposan a szabályzatot, illetve
- figyelmen kívül hagyták a munkájukat.

Ezekben az esetekben a dolgozónak, amikor rájön arra, hogy szabálytalanságot követett el, a közvetlen vezetőjéhez kell fordulnia, írásban vagy szóban. A szóbeli jelzést is írásban (jegyzőkönyvben) kell rögzíteni. Ebben az esetben a szabálytalanság tényként kezelhető.

A másik csoportba azok a dolgozók tartoznak, akik egy adott folyamatban, a folyamat előző szakaszán munkát végzők szabálytalansága miatt érintettek, valamint akik a folyamatok kapcsolódási pontjain ellenőrző szerepet is betöltenek. Az észlelt integritást sértő eseményről az érintett dolgozónak írásban kell tájékoztatást adnia a folyamatgazdának, ha pedig az személyében érintett, akkor a folyamatgazda felettesének. Ebben az esetben azonban, az észleléskor még csak szabálytalanság gyanújáról van szó, amelyet később a kivizsgálás vagy megerősít, vagy nem.

A beosztott dolgozó által észlelt integritást sértő eseményekről írásba foglalt tájékoztatót kell készíteni, amelynek tartalmaznia kell

- az integritást sértő esemény tényét, pontos tartalmát,
- az előírástól való eltérést, az integritást sértő esemény minősítését,
- felmerülésének helyét és időpontját,
- a folyamat vagy tevékenység korrupció által érintett részét,
- az integritást sértő esemény okozóját (ha ismert),
- az észlelés körülményeit,
- az észlelő személyét, funkcióját,
- az integritást sértő eseményhez vezető körülményeket, tényezőket,
- az integritást sértő eseménynek az intézmény tevékenységére gyakorolt hatását,
- a korrigálhatóságnak vagy korrigálhatatlanságnak tényét,
- a megszüntetésre tett intézkedéseket vagy javaslatokat,
- a felvett dokumentum továbbításának időpontját, irányát.

A tájékoztatót a szolgálati szabályzatnak megfelelő lineáris úton, a vezetői hierarchián keresztül kell eljuttatni az integritás felelőshöz, illetve – ha ilyen létrehozta – a bizottsághoz. Olyan esetben viszont, amikor az integritást sértő eseményben a közvetlen vezető vagy a folyamatgazda érintett, a tájékoztatást a hierarchia következő szintjén elhelyezkedő, illetékes vezetőhöz kell eljuttatni. Amennyiben a láncolatban magasabb szinten lévő vezetők is érintettek, akkor végső soron a költségvetési szerv vezetőjéhez kell a tájékoztatást megküldeni.

2./ A szervezeti egységek vezetői a belső kontrollrendszeren belül

A vezetők elsősorban a vezetői ellenőrzés módszereivel észlelik és tárják fel azokat az integritást sértő eseményeket, amelyeket munkatársaik követnek el. A szervezeti integritást sértő eseményeket, azok súlyától függetlenül, írásban rögzíteniük kell, de ha módjukban állt a szabálytalanság megszüntetése, akkor a hozott intézkedéssel együtt kell a dokumentumokat, a szolgálati út betartásával, az integritás felelőshöz továbbítani.

Azokban az esetekben, amikor az integritást sértő eseményt saját hatáskörben a vezető nem szüntetheti meg, a szabálytalanságot minősítenie kell, és súlyának megfelelő intézkedések meghozatalára kell javaslatot tennie. A későbbiekben a vezető álláspontját az integritás felelősnek, illetve a bizottságnak kell felülvizsgálnia.

A vezetőkre is vonatkozik, hogy amennyiben munkájuk végzése során saját maguk követnek el integritást sértő eseményt, akkor hasonló, írásbeli jelzési kötelezettségük van, mint az integritást sértő eseményt elkövető munkatársnak.

3./ A betegek, üzleti partnerek

A betegektől és üzleti partnerektől érkező jelzéseknél figyelemmel kell lenni arra, hogy nem mindig teszik szövé az integritást sértő eseményeket, ha azok hatása számukra kedvező. Ezért az ilyen integritást sértő események általában csak utólag jutnak a vezetés és az integritás felelős tudomására, amikor a korrekció elvégzése az integritást sértő esemény ismétlődésének

megakadályozására alkalmas lesz ugyan, de nem lehet minden esetben visszamenő hatályú. A z integritást sértő esemény jelzése az esetek döntő többségében írásban történik, ami már tartalmazza a kifogásolt gyakorlatot (pl. a ténylegesen járónál alacsonyabb összegű kifizetés, vagy hiányos mennyiségi és/vagy minőségi szolgáltatás, nem megfelelően tartott ügyintézés stb.).

A betegek és a szerződéses partnerek által jelzett, integritást sértő eseményekre vonatkozó dokumentumokat annak a szervezeti egységnek a vezetőjéhez kell eljuttatni, ahol az integritást sértő eseményt elkövették, és a helyi vezető kötelessége a bejelentésben foglaltak minősítése. Ezt követően az integritást sértő esemény kezelési módja a szolgálati útnak megfelelően történik, azaz a helyi vezető kontrollja is megtörténik. Alapvető követelmény, hogy az ügyfelek és üzleti partnerek által jelzett integritást sértő események minősítéséről, a tett intézkedésekről a bejelentőt is tájékoztatni kell.

4./ A belső ellenőrök és a szakmai ellenőrök

A költségvetési szervek **belső ellenőrzésének** törvényben és kormányrendeletben előírt legfontosabb feladata, a főigazgató által kialakított és működtetett belső kontrollrendszer ellenőrzése, amelyhez különböző ellenőrzési módszereket és technikákat alkalmaznak. A belső ellenőrzésnek, a vonatkozó kormányrendeletben előírt eljárásrend szerint végzett vizsgálatai során feltárt integritást sértő esetekben, többek között azt is meg kell állapítani, hogy

- az adott területen volt-e korábban belső vizsgálat, és az miért nem tárta fel az integritást sértő esemény bekövetkezéséhez vezető okokat,
- a belső kontrollrendszer miért nem volt képes feltárni az integritást sértő eseményt, vagy az azokat lehetővé tevő tényezőket,
- a belső kontrollrendszer keretében feltárt integritást sértő esemény, vagy az arra lehetőséget adó körülmények esetében, az ellenőrzött szervezeti egység miért nem tette meg az integritást sértő esemény ismétlődésének megszüntetéséhez szükséges intézkedéseket,
- amennyiben megtették az intézkedéseket, mi volt az oka, hogy azok nem voltak kellően hatékonyak.

A belső ellenőrzés vizsgálati tapasztalatait ellenőrzési jelentésben rögzíti, amelyben

- megállapítja az általa észlelt szabálytalanság bekövetkezését lehetővé tevő körülményeket,
- nevesíti az integritást sértő esemény elkövetőjét,
- bemutatja az integritást sértő esemény intézményre gyakorolt hatását, és
- javaslatot tesz arra, hogy mit kell az adott területen megváltoztatni az integritást sértő esemény ismétlődésének megszüntetése céljából.

Az ellenőrzött szervezeti egységnek intézkedési tervet kell kidolgoznia a szabálytalanságok megszüntetésére, és az abban foglaltak végrehajtását nyomon kell követnie.

A belső ellenőrzés mellett, minél nagyobb a költségvetési szerv, annál több speciális, egy-egy szakmai tevékenységre koncentrált **szakmai ellenőrzés** folyik. A szakmai ellenőrzéseknek is az a feladata, hogy tárják fel a szakmai folyamatokban meglévő szabálytalanságokat, és javaslatokkal segítsék azok megszüntetését, ismétlődésük megakadályozását. A szakellenőrzés önállósult formájaként (belső kontrollként) működik többek között

- a minőség-ellenőrzés,
- a kapuellenőrzés,
- a készletellenőrzés,
- a számlaellenőrzés,
- az anyagfelhasználás ellenőrzése,

- az informatikai szolgáltatás ellenőrzése stb.

A felsorolásból következik, hogy az integritást sértő események jó része a szakterületekre vonatkozó előírások be nem tartásából adódik, amelyek előfordulásának további megakadályozása, a szakmai jellegű szabályok korrigálását, korszerűsítését igényli. Az ilyen jellegű intézkedések nyomán követése elsősorban, az érintett szakmai vezető feladata, de a szakmai hierarchiának megfelelően, a magasabb vezetőállású szakmai vezetőknek is kötelessége az intézkedések végrehajtásának figyelemmel kísérése.

5./ A minőségirányítók

A minőségirányítás célja, hogy a munka színvonalát a vezetés által deklarált minőségben végezzék. Ez a szabályzatokban és a folyamatleírásokban előírt követelmények szigorú és következetes betartását igényli, hogy a betegek és az üzleti partnerek elégedettségi szintje stabil, és fokozatosan javuljon legyen. A minőségellenőrzést ezért a folyamatok számos pontján alkalmazzák, és amennyiben kialakítása megfelelő, akkor menetközben olyan kontrollként működik, amely megakadályozza, hogy a szolgáltatás kibocsátása, a hozott határozat, szabálytalan legyen.

6./ Az egyéb ellenőrző szervek

A külső ellenőrző szervezetek (Állami Számvevőszék, EU ellenőrző szervei, Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, polgármesteri hivatalok stb.) a költségvetési szerveknél végzett ellenőrzéseik során, ugyancsak kiemelt figyelmet fordítanak a belső kontrollrendszer működésére. Jogszabályokban meghatározott eljárási rendjüknek megfelelően vizsgálataikat ellenőrzési jelentéssel zárják, s abban a belső ellenőrzés gyakorlatához hasonlóan, megállapítják a szabálytalanságokat, azok előfordulásának okait, felelőseit, és javaslatokat tesznek az okok megszüntetésére, a felelősség érvényesítésére, amelyek elfogadását követően az ellenőrzöttnek intézkedési tervet kell készítenie a munka színvonalának javítása, a szabálytalanságok ismétlődésének megakadályozása, illetve felszámolása céljából.

Külön fel kell hívni a figyelmet az Európai Unió támogatásokkal kapcsolatban előforduló szabálytalanságokra, amelyek esetében, a teljes vertikumot átfogóan és részletesen szabályozó, 281/2006. (XII. 23.) kormányrendelet előírásai szerint kell eljárni.

Az integritás felelős feladata, az integritást sértő eseményekről szóló dokumentumoknak, a szankcionálás elévülési idejétől számított, legalább 5 évig tartó megőrzése. Ezért a feltárt integritást sértő események teljes iratanyagát, az eljárás lezárását követően, a nyilvántartásokkal való egyeztetés és iratmegőrzés céljából, át kell adni az integritás felelősnek.

Az integritás felelősnek kell az integritást sértő eseményekkel kapcsolatos iratanyagokat, tevékenységi körönként, szakmai területenként csoportosítva, egymástól elkülönítve, a megőrzés helyét az iratokon feltüntetve – az iratkezelési szabályzatában előírtakat alkalmazva – megőrizni. Az általa kezelt nyilvántartás alapján a főigazgatónak nyújtott egyedi tájékoztatási kötelezettségen felül, negyedévente olyan tájékoztatót kell összeállítani az integritást sértő események alakulásáról, amely tartalmazza

- a rendszeresen, tipikusan előforduló, rendszerbeli hiányosságokra utaló integritást sértő eseményeket,
- a pénzügyi kihatással járó integritást sértő eseményeket,
- a kiemelt jelentőségű integritást sértő eseményeket,
- a szándékosan elkövetett integritást sértő eseményeket,
- a kártérítési igényérvényesítésével együtt járó szabálytalanságokat,
- a jelentőket esetleg ért hátrányokat,
- a megtett intézkedések pozitív tapasztalatait.

Nyilván kell tartani az integritást sértő események megszüntetésére, ismétlődésük megakadályozására tett intézkedéseket, és az intézkedések végrehajtásának módját, eredményeit.

Az integritás felelős a főigazgató számára, az előzőekben ismertetett nyilvántartások adataiból, negyedévente információs összeállítást készít az integritást sértő események alakulásáról, a szabályzatban előírt szerkezetben és tartalommal.

A főigazgató évente egy alkalommal a **Bkr.** előírásainak megfelelő tartalmú jelentést ad a Pénzügyminisztérium részére. Ezen kívül év közben összefoglaló jelentéseket készít az integritást sértő eseményekről a tájékoztatást kérő, arra feljogosított külső szervek részére.

A főigazgatónak a szervezeti integritást sértő események eljárásrendjében előírtaknak megfelelően, yomon kell követnie az elrendelt vizsgálatok:

- lefolytatásának törvényességét,
- státuszát (adott időpontban aktuális helyzetét),
- az eljárás tapasztalatait,
- a tett javaslatok realizálását és hasznosítását,
- a szabálytalanságok nyilvántartásának állapotát, naprakész, pontos vezetését.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Elkészítették a szabálytalanságkezelési szabályzatot?
- 2) A szabályzat részletesen előírja a szabálytalanság észlelésével kapcsolatos feladatokat?
- 3) Meghatározza a szabályzat az észlelt szabálytalanságokról készült jelentések kötelező útvonalaikat?
- 4) Differenciálja az eljárási rendet a szabályzat a szabálytalanságokat észlelők szerint?
- 5) Számítástechnikai rendszerek segítik-e a jelentéstételi kötelezettség teljesítését?

Jelentett esetek kivizsgálása

Az integritást sértő események, korrupciós kockázatok észlelése önmagában még nem jelenti minden esetben azt, hogy a jelzett tevékenység valóban szabálytalanság. A szabálytalanság tényét csak hozzáértő szakemberek bevonásával végzett vizsgálat állapíthatja meg. A vizsgálat során kell megállapítani azt is, hogy a szabálytalanság szándékos, vagy gondatlan cselekvés következménye, mivel a megszüntetésére hozandó intézkedés iránya, területe, hatása is ettől függ. Ezért fontos, hogy a szabályzatban megjelölt illetékes vezető a tudomására jutott szabálytalanságot kompetenciájának keretei között alaposan vizsgálja ki, és megalapozott jelentést küldjön tovább.

A dolgozó, törvényi kötelezettsége alapján, köteles munkáját a szabályzatokban és a munkaköri leírásában foglaltak szerint ellátni. Amennyiben munkája során eltér a szabályzatban foglaltaktól, szabálytalanságot követ el, amelyért felelősséggel tartozik. Az ilyen szabálytalanság miatt az alkalmazottat fegyelmi eljárás során, fegyelmi büntetésben részesíthetik. A szabálytalanságok körét természetesen a maga konkrétságában a jogszabályok teljes körűen nem sorolhatják fel. Ennek ellenére az eljárás lefolytatásánál figyelembe kell venni a vonatkozó, iránymutató jogszabályi előírásokat. Támaszkodni lehet a Kjt. (vagy egyéb szaktörvények) előírásaira, amelyek meghatározzák a közalkalmazottal szemben alkalmazható szankciókat.

Minden vezető felelős a feladatkörébe tartozó szakterület szabályos, gazdaságos, eredményes és hatékony működéséért. Ebbe beleértendő, hogy felelősséggel tartozik a vezetése (irányítása) alá tartozó

területen a követelményektől, előírásoktól eltérő tevékenység feltárásáért, dokumentálásáért, és a szankcionálás kezdeményezéséért. A megfelelően kialakított belső szabályzatok, rendszer- és folyamatleírások meghatározzák a különböző vezetői szintektől elvárt teljesítményeket és felelősséget, amelyekhez megfelelő feltételeket, információkat, eszközöket, jogokat és hatásköröket biztosítanak.

A követelménytámasztás és a felelősség érvényesítése ellentétes irányú, de kapcsolódó eljárás. A követelmények meghatározása felülről lefelé, egyre kisebb részterületre irányul, de ugyanakkor egyre konkrétabbá, mérhetőbbé válik. A felelősség lentől fölfelé, egyre nagyobb vezetői területet fog át, és egyre általánosabban kerül meghatározásra úgy, hogy a vezetők által érvényesíthető felelősség is változik a vezetői szinttől függően. Egy adott vezetői ponton természetesen, az arra vonatkozó követelmények, és az ott érvényesíthető felelősség, összhangban állnak egymással.

A felelősség érvényesítés egyik alapkövetelménye, hogy az integritást sértő eseményt kellő alapossgal vizsgálják ki. A szervezeti integritást sértő események eljárásrendjének ezt a hierarchikus szervezeti felépítést figyelembe véve kell előírnia. A hierarchia alsó pontján a közvetlen helyi vezető áll, csúcspontján pedig, az integritás felelős. A kivizsgálást előíró szabályozás biztosítékot nyújt arra, hogy a kisebb, helyben korrigálható, megszüntethető szabálytalanságok mellett a nagyobb súlyú szabálytalanságok megítélése is objektív legyen, de ehhez az kell, hogy minden szinten végezzék el az ott szükséges első szintű vizsgálatot.

A szervezeti hierarchiának megfelelően, a **közép- és felső vezetők** érvényesíthetik a felelősséget az irányításuk alá tartozó területen dolgozó, valamennyi munkatárssal szemben. Külön figyelniük, ellenőrizniük kell a beosztott vezetők tevékenységét, mert velük szemben fokozottabb elvárásokat fogalmaznak meg, és nagyobb a felelősségük is. A közép- és felső vezetők felelősség érvényesítési lehetősége is korlátozott. A szabályzatokban meghatározott, kompetenciájukba nem tartozó ügyekben – hasonlóan, mint a hozzájuk tartozó beosztott vezetőknek – csak kezdeményezési joguk van.

A belső szabályzatokban foglaltaktól való eltérést, a szabálytalanságkezelési szabályzatban foglalt eljárási rend szerint, ki kell vizsgálni. E téren érvényesülnie kell a szervezeti hierarchiának, ami azt jelenti, hogy a kivizsgálást és a szükségesnek tartott intézkedést az a közvetlen munkahelyi vezető, vagy a szervezeti egység vezetője – adott esetben a középvezető, vagy a magasabb vezető állású dolgozó – hozhatja meg, akit erre a főigazgató felhatalmazott. Súlyosabb törvénysértő szabálytalanságok gyanúja esetén, a kivizsgálásról és a felelősség érvényesítéséről az első számú vezető dönt, figyelemmel arra, hogy **nincs mérlegelési jogköre a büntető, vagy szabálysértési eljárás megindítására okot adó szabálytalanság esetén**, azaz ilyen esetben köteles az eljárást megindítani, a feljelentést megtenni.

Amikor az illetékes vezető a hiányosságokról, szabálytalanságokról, korrupció gyanús esetekről a hozzá érkezett jelzés, vagy az általa végzett ellenőrzés során tudomást szerez, el kell döntenie, hogy kompetenciájába tartozik-e a szabálytalanság kezelése, kivizsgálása, megszüntetése, korrekciója, az ismétlődésük megakadályozását szolgáló intézkedések meghozatala. Amennyiben igen, akkor a szükséges intézkedések meghozatalával együtt, jeleznie kell feletteseinek az észlelt szabálytalanságot, az általa végzett kivizsgálás eredményét, és a kezelésére hozott, illetve kompetenciáját meghaladó esetben, a javasolt intézkedéseket.

A korrupció gyanús eset kivizsgálását elsősorban a **szervezeti egység vezetőjének vagy a folyamatgazdának** kell elvégeznie. A hozzá beosztott dolgozók kisebb jelentőségű mulasztásai, hibái miatt élhet a korrekció és a felelősségre vonás lehetőségével. Amikor a szabályozás szerint saját hatáskörben a hibás gyakorlatot nem szüntetheti meg, a szabálytalanságot minősítenie kell, és súlyának megfelelő intézkedések meghozatalára kell feletteseinek javaslatot tennie. A korrupció kivizsgálásáról minden esetben részletes írásos anyagot kell készíteni, általában jegyzőkönyv formájában.

A kivizsgálás formailag eltérő lehet aszerint, hogy az integritást sértő esemény egyszerű, pénzügyi kihatás nélküli, vagy tartalmilag bonyolult, a szervezet tevékenységét károsan befolyásoló. Az

egyszerűbb szabálytalanságnak a közvetlen vezető általi kivizsgálása együtt járhat a korrigáláshoz szükséges intézkedés saját hatáskörben való meghozatalával. Ebben az esetben, az integritás felelőshöz már olyan írásos dokumentum kerül, ami csupán felülvizsgálatot igényel. Bonyolultabb integritást sértő esemény esetén, az integritás felelőst vagy bizottságot haladéktalanul írásban értesíteni kell.

A korrupció által érintett terület vezetője minősíti a tudomására jutott szabálytalanságot. Az integritáskezelős csoport, illetve bizottság feladatai között jelentős súllyal szerepel a vezetői minősítések megerősítése, vagy átminősítése. Az integritás felelős vagy bizottság a tájékoztatást, saját véleményével, és vizsgálat indítására vagy elhagyására vonatkozó javaslatával együtt, megküldi a főigazgatónak, aki dönt a vizsgálat megkezdéséről vagy elutasításáról. Amennyiben vizsgálatot indítanak, akkor ki kell jelölni a vizsgálat vezetőjét, és a résztvevő szakembereket.

Amennyiben a kivizsgálás eredménye nem egyértelmű, vagy nem tűnik kellően megalapozottnak, a főigazgató utasíthatja a belső ellenőrzést egy részletes vizsgálat lefolytatására. A kivizsgálás, vagy a belső ellenőrzés vizsgálati tapasztalatai eredményeinek ismeretében az érintett szervezeti egység vezetőjének intézkedési tervet kell kidolgoznia.

Az integritást sértő esemény, a jogkövetkezmény jellege szerint, lehet:

- **jogi jellegű** (fegyelmi, szabálysértési vagy büntetőeljárás megindítása),
- **pénzügyi jellegű** (pénzbeli juttatás, kifizetés részben vagy egészben történő visszakövetelése, behajtása, kártérítési eljárás indítása),
- **szakmai jellegű** (belső szabályozás szigorítása, betartásának fokozott ellenőrzése, oktatás, képzés stb.).

A jogkövetkezmények érvényesítése csaknem minden esetben együtt jár az integritást sértő esemény elkövetésére lehetőséget adó belső szabályzatok korszerűsítésével, egyértelművé tételével, szigorításával.

Az integritást sértő események, korrupciós kockázatok kezelésénél fontos, hogy betartsák a vezetői hierarchiából szintenként adódó kompetenciákat. A belső kontrollokban található **hiányosságokat** jelenteni kell. Ennek iránya a szervezeti jelentési folyamatban alulról felfelé történik, a megfelelő szintekre. Jelentős, vagy a lényegesség határértékét meghaladó hiányosságokat a felső vezetés tudomására kell hozni.

Kisebb jelentőségű, pénzügyi kihatással nem járó integritást sértő események esetén, a jogkövetkezményekre vonatkozó javaslatot a közvetlen vezető, jelentősebb integritást sértő események esetén az integritás felelős teszi meg a főigazgatónak. A főigazgató a körülményeket mérlegelve hozhat döntést a fegyelmi, kártérítési, szabálysértési eljárás kezdeményezéséről.

Az integritást sértő eseményt, korrupciót elkövető dolgozóval szemben kötelező a fegyelmi eljárás megindítása, ha az jelentős súlyú. Nem kell fegyelmi eljárást indítani, ha az integritást sértő esemény súlya csekély, és a tényállás egyértelműen tisztázott. A megindított fegyelmi eljárás természetesen végződik a dolgozó felmentésével is, de ha a feltárt integritást sértő esemény kivizsgálása megfelelően dokumentált és alapos volt, ebből következően az integritást sértő esemény tényét nem lehet vitatni, akkor a fegyelmi eljárás végén velük szemben, a súlyosságától függően enyhébb vagy súlyosabb, **de csak a jogszabályokban lehetőségként felsorolt fegyelmi büntetés valamelyike érvényesíthető.** A főigazgatónak azonban lehetősége van minden körülmény figyelembevételével, a jogszabályokban előírt korlátok között a kártérítés mértékét csökkenteni. Amennyiben az integritást sértő esemény miatt kár következett be, a közalkalmazottat – munkaviszonyának megfelelően – a Kjt alapján kártérítésre lehet kötelezni.

Ellenőrző kérdések:

- 4) A szabályzat egyértelműen kötelezi a vezetőket a kompetenciájukba tartozó területen feltárt szabálytalanságok kivizsgálására?
- 5) Meghatározza a szabályzat, hogy a kivizsgálásról milyen tartalmú jegyzőkönyvet kell felvenni?
- 6) Tartalmazza a szabályzat, hogy a kivizsgálásra alapozottan, a vezető milyen intézkedéseket tehet, illetve kezdeményezhet?
- 7) Tartalmazza a szabályzat a hosszabb időszakot igénylő intézkedés-sorozatra intézkedési terv elkészítésének kötelezettségét?

A jelentést tevő védelme

A célok elérését veszélyeztető integritást sértő események feltárásában nem csak a felső vezetés, hanem a költségvetési szerv minden dolgozója érdekelt. Ezért elvárható, hogy az integritást sértő eseményeket, az észlelésüket követően, jelezzék. Az integritást sértő eseményt feltáró és jelző munkatársat azonban védelemben kell részesíteni, ami különösen akkor indokolt, ha az integritást sértő esemény elkövetőnek lehetősége van a jelentést tevővel szemben retorziókat alkalmazni. Emiatt szükséges, hogy a szabályzat előírásai mellett a felső vezetés következetes magatartással akadályozza meg, hogy a jelentéstevőt jelentéséért hátrányos megkülönböztetés érje, vagy felelősségre vonják.

A közalkalmazott felelőssége azonban szükségessé teszi annak szabályozását is, hogy a közalkalmazott feltétlen engedelmességnek meddig terjednek a határai, milyen esetekben és milyen feltételekkel jogosult, illetve köteles a közalkalmazott az utasítás végrehajtását megtagadni törvényi, jogszabályi szinten szabályozták, más részének megoldását az etikai normák elvei és gyakorlati keretei közé utalták.

A törvényi követelmények a következők:

A közalkalmazott köteles felettese utasításának végrehajtását **megtagadni**, ha annak teljesítésével:

- bűncselekményt, illetve szabálysértést valósítana meg;
- más személy életét, testi épségét vagy egészségét közvetlenül és súlyosan veszélyeztetné.

A közalkalmazott az utasítás végrehajtását **megtagadhatja**, ha annak teljesítése az életét, egészségét vagy testi épségét közvetlenül és súlyosan veszélyeztetné, vagy jogszabályba ütközne.

A közalkalmazott köteles az utasítást adó figyelmét felhívni, és egyben kérheti az utasítás írásba foglalását, ha az, vagy annak végrehajtása jogszabályba ütközne, vagy teljesítése kárt idézhet elő és a közalkalmazott a következményekkel számolhat, vagy az utasítás az érintettek jogos érdekeit sérti. Az utasítást adó felettes az utasítás írásba foglalását nem tagadhatja meg. **A közalkalmazottat az írásba foglalásra irányuló kérelme miatt hátrány nem érheti.**

A törvény indoklásában ezzel összefüggésben a jogalkotó megjegyzi, hogy a közalkalmazott „csak akkor mentesül a kártérítési kötelezettség alól, ha felhívja az utasítást adó vezető figyelmét az utasítás végrehajtásának negatív következményeire.”

Az etika területére tartozik azonban annak meghatározása, hogy meddig terjedhet a közalkalmazott véleménynyilvánítási joga, nyílt vagy burkolt szembeszegülése az olyan eljárásokkal, döntésekkel, amelyek integritást sértő eseménynek minősülnek. Amikor a közalkalmazott valamely kollégája vagy felettese részéről – megítélése szerint – etikátlan, vagy ennél is súlyosabb minőségű integritást sértő esemény tapasztal, vagy gyanít, a közalkalmazottnak döntenie kell a közvetlen feletteséhez való lojalitás mellett, következképp nem tesz jelentést, vagy a nyílt személyes fellépést választja, számolva annak következményeivel. A kérdés eldöntésében perdöntőek a közalkalmazottat védő szabályok, az adott költségvetési szerv felső vezetésének stílusa, magatartása, az általa kialakított munkahelyi környezet, végső soron a jelentést tevő védelme.

A rendszerszemléletű megközelítés alapján egyértelmű, hogy az integritást sértő események kezelése egy általános érvényű folyamat, amelynek – más folyamatokhoz hasonlóan – a felelősét, a folyamatgazdát a főigazgató nevezi ki, menti fel és értékeli a munkáját.

A szervezeti integritást sértő események eljárásrendjében ezért elő kell írni – beosztásuktól függetlenül – minden munkatárs számára, az integritást sértő esemény észlelését követően, annak a megfelelő vezetői szintre való kötelező jelentését.

Fontos azonban, hogy a szabályzat rendelkezzen az integritást sértő eseményeket észlelő, és azt a szabályzatban előírtaknak megfelelően jelentő dolgozók, vezetők védelméről is, gondoskodva arról, hogy ennek a követelménynek a betartását az integritás felelős rendszeresen ellenőrizze, és ha indokolt, kezdeményezze az emiatt szükséges intézkedéseket, felelősségre vonásokat. Ebből következik, hogy az általa időszakosan, vagy év végén készített összefoglaló jelentésekben tájékoztatnia kell főigazgatót azokról az esetekről is, amikor a jelentéstevőt valamilyen hátrány érte. Ezek hiányában ugyanis, a jelentéstételi kötelezettség elveszítheti értelmét, mert védelem nélkül a dolgozó nem, vagy csak kivételes esetben és hiányosan tesz jelentést, ami odavezet, hogy a felső vezetés nem, vagy csak megkésve értesül a céljait veszélyeztető integritást sértő esemény bekövetkezéséről, s ezért a szükséges intézkedéseket sem tudja kellő hatékonysággal megtenni.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Az integritás felelős vizsgálja, hogy a jelentést tevőkkel szemben sor került-e hátrányos elbánásra?
- 2) A vezetés szankcionálja, ha a korrupciós kockázat jelentőjével szemben retorziókat alkalmaznak?

VI. Monitoring

A főigazgató köteles olyan monitoring rendszert működtetni, mely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését.

A jogszabályi előírás alapján, az ellenőrzési nyomvonalhoz kapcsolódóan, minden költségvetési szervnek ki kell alakítania egy olyan monitoring rendszert (hierarchikusan felépített vezetői információs rendszert), amelynek alapján a szervezet valamennyi tevékenységének minden szakasza értékelhető, és megfelelő jelzést ad a szükséges intézkedések meghozatalára.

Az elszámoltathatóság, az átláthatóság és a felelősség tartalmi különbségével tisztában kell lennie mindenkinek, akit valamilyen formában érint a vezetői elszámoltathatóság, akár úgy, mint elszámoltatásra kötelezett, akár úgy, mint elszámoltató, beleértve a társadalmi kontrollt is.

Az **elszámoltathatóság** azt jelenti, hogy a vezető vagy a munkatárs felelős a tevékenységéért, azaz a rábízott eszközök és források felhasználásáért, az érintettek pedig, jogosultak számon kérni, hogy a felhasználás valóban az ő érdekükben, és az elvártan megfelelően történt-e.

A **felelősség** tartalma az, hogy a vezető vagy a munkatárs köteles egy meghatározott feladatot az előírt követelményeknek megfelelően ellátni. Az előbbi gondolatmenetet tovább folytatva, a vezetőnek az a felelőssége, hogy a rábízott eszközöket és forrásokat, a kijelölt célnak megfelelően, és az előírt módon

használja fel, aki pedig az adott célra az eszközöket, forrásokat rábízta, az jogosult a teljesítésről a vezetőt elszámoltatni.

Az **átláthatóság (transzparencia)** az egyik feltétele annak, hogy a felelősök tevékenységükért, döntéseikért elszámoltathatók és felelősségre vonhatók legyenek, mivel az érintettek igénylik, és részükre biztosítani is kell, a cél elérése érdekében folytatott tevékenységekről, folyamatokról, a rendszeres, vagy időközönkénti tájékoztatást, azaz valamilyen formában megbízható, időszerű, a tevékenység szempontjából fontos információkat közzé- vagy hozzáférhetővé kell tenni.

A monitoring rendszerrel szemben általános követelmény, hogy az legyen alkalmas:

- a belső kontrollok működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására,
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére,
- a tevékenységekben meglévő kockázatok jelentkezésének észlelésére, és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére,
- a belső ellenőrzés ellenőrzési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A főigazgató nemcsak a belső kontrollrendszer és az ellenőrzési nyomvonal kialakításában és működtetésében, hanem a belső ellenőrzés hatékonyságában is érdekelt, mivel év végén mindegyik területről be kell számolnia, vagy az irányító szervének (központi költségvetési szervek esetében), vagy az önkormányzat képviselő testületének (önkormányzati intézmények esetében).

A beszámolást a főigazgató akkor tudja korrekt, megalapozott módon megtenni, ha a kontrollrendszer és a belső ellenőrzés tapasztalatai felett „felügyeletet gyakorolva”, működteti és hasznosítja a monitoring rendszert is.

VI/1.) A szervezeti célok megvalósításának monitoringja

A folyamatos monitoring lényegében beépül a szervezet normális, ismétlődő, mindennapi működési tevékenységeibe, magában foglalva a vezetés rendszeres felügyelet-ellátó, ellenőrző tevékenységét, valamint más műveleteket, amelyeket az alkalmazottak hajtanak végre feladatkörük ellátása keretében. A monitoringnak biztosítania kell, hogy az ellenőrzési megállapításokat és javaslatokat megfelelően hasznosítsák, és azonnal tegyék meg azok alapján a szükséges intézkedéseket.

A belső kontrollrendszerek monitoringja rutintevékenységek, külön értékelések, vagy e kettő kombinációja révén valósul meg, oly módon, hogy:

- ☞ **a folyamatos monitoring tevékenységek** kiterjednek az összes kontrollelemre, és magukban foglalják a szabályellenes, etikátlan, gazdaságtalan tevékenységek megakadályozására létrehozott, de nem hatékony, és nem kellően eredményes belső kontrollrendszerrel szembeni fellépést.
- ☞ **a külön értékelések** gyakorisága és terjedelme elsősorban a kockázatok értékelésétől, és a folyamatos monitoring eljárások eredményességétől függ. A belső kontroll hiányosságait a vezetés megfelelő szintjére kell jelenteni, hogy ezáltal biztosítani lehessen, hogy a belső kontroll eljárások teljesítik a megcélzott eredményeket, az előzetesen meghatározott módszerek és eljárások alapján.

- ☛ **a specifikus külön értékelések** a belső kontrollrendszer eredményességének kiértékelésére irányulnak, és céljuk biztosítani, hogy a belső kontroll, az előre meghatározott módszerekkel és eljárásokkal, elérje a kívánt eredményeket.

A felsorolt megoldásokon kívül, a vezetést támogatja a hatékony monitoring megvalósításában a belső ellenőrzés is, amelynek jogszabályokban rögzített alapvető funkciója, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek a belső kontroll eredményességének monitoringjához.

Monitoring stratégia kialakítása

A belső kontrollrendszer egészének folyamatos felügyelet alatt kell állnia. Ezt a monitoring tevékenység (a szervezeti működésnek, és a célok elérésének a megfigyelésekre és mérésekre alapozott folyamatos nyomon követés) keretében a vezetésnek kell megoldania.

A vezetésnek ki kell alakítania egy olyan monitoring stratégiát, amely a célok elérésének szolgálatában álló szabályzatokban, folyamatleírásokban, eljárásrendekben foglalt követelményekre támaszkodva, folyamatosan nyomon követi, hogy a tényleges tevékenység, feladatellátás az előírásoknak megfelelően történik.

A monitoring stratégiának tartalmaznia kell:

- az intézmény különböző területein alkalmazható nyomon követési módszerek és technikák meghatározását,
- a működési folyamatokba épített mindennapi, szokásos operatív ellenőrzések elvégzésének kötelezettségét,
- a felügyeleti szervek véleményének, értékeléseinek, javaslatainak figyelembe vételét, hasznosítását,
- a belső ellenőrzés, a könyvvizsgáló, a minőségellenőrzés, valamint az egyéb ellenőrző szervek jelentéseinek felhasználását,
- a belső jelentéstételi rendszer működtetését biztosító feltételek megteremtését.

A stratégiailag jól kialakított és működtetett monitoring, hozzájárul a szervezet kockázatkezelési rendszerének tartós és hatékony működéséhez.

Ehhez a monitoringnak biztosítania kell, hogy:

- a mindennapi feladatok elvégzésére létrehozott kontrollok a szervezet minden szintjén, minden területén, minden funkcióban megfelelően működjenek,
- folyamatosan a felügyelete alatt tartson minden folyamatot, és az azokba beépített kontrollokat,
- a kockázatokkal és a kontrollok működésével kapcsolatos, a vezetés számára nélkülözhetetlen információk jól megalapozottan, és kellő időben eljussanak a felső vezetéshez,
- a különböző szintű vezetők kockázatkezeléssel kapcsolatos beszámoltatására rendszeres időközönként kerüljön sor.

Amennyiben a monitoring rendszer a felsoroltakat képes megoldani, akkor egyidejűleg biztosítja azt is, hogy a vezetés megfelelő intézkedésekkel rugalmasan tudjon reagálni a változó külső és belső körülményekhez, és folyamatosan, a szükséges mértékben fejlessze, korszerűsítse tevékenységét.

A monitoring rendszer hatékony működésének alapfeltétele a megfelelően kialakított és működtetett jelentéstételi rendszer. A belső kontrollokban található hiányosságokat, minden vezetőnek, a hiányosság észlelését követően azonnal, jelentenie kell. Ennek iránya, a szervezeti egységtől kiindulva, a jelentési folyamatban alulról felfelé történik a megfelelő magasabb szintekre. A felső vezetés által meghatározott, határértékeket meghaladó, jelentős hiányosságokat a felső vezetés tudomására kell hozni, egyes esetekben pedig gondoskodni kell azok nyilvánosságra hozataláról is.

A belső ellenőrzés fókuszába, a változó igényekhez alkalmazkodva – a korábbi, a pénzügyi kontrollok szabályos működésének ellenőrzése helyett –, fokozatosan a szervezet kockázatkezelése, célirányos működésének gazdaságossága, hatékonysága és eredményessége, valamint a pénzügyi jelentések tartalmát, megbízhatóságát szolgáló kontrolltevékenységek vizsgálata kell, hogy kerüljön.

Ellenőrző kérdések:

- 11) Megalkották a költségvetési szerv monitoring stratégiáját?
- 12) A monitoring stratégia a költségvetési szerv valamennyi szervezeti egységére, folyamatára, funkciójára kiterjed?
- 13) A monitoring stratégia alkalmas arra, hogy az annak alapján kidolgozott monitoring rendszer segítse a vezetést, a változásokat követő korrekciós intézkedések meghozatalában?
- 14) A monitoring tevékenységgel foglalkozó szervezeti egység teljes körű és megbízható adatokkal rendelkezik-e az adminisztratív, pénzügyi és szakmai folyamatok helyzetéről?
- 15) A monitoring információk alapján készülnek-e jelentések a döntések előkészítéséhez?

Az indikátorok megvalósulásának monitoringja

A vezetés által kitűzött célok elérését szolgáló feladatok teljesítésének mérésére kidolgozott indikátorok (mutatószámok), a tevékenység során különböző irányban és mértékben változnak. A vezetésnek folyamatosan látnia kell, hogy a teljesítmények a szándékaiknak megfelelően, vagy attól eltérő módon alakulnak. Ezért folyamatosan kontrollálniuk kell, hogy a kitűzött célok teljesítése hol tart, a teljesítés mérését biztosító indikátorok megfelelőek-e a teljesítménykövetelmények meghatározására, mérésére, értékelésére.

Minden folyamat valamilyen, a vezetés által meghatározott módon kapcsolódik a költségvetési szerv stratégiai és szervezeti céljaihoz. A folyamatokban meghatározott részfeladatok megvalósítását a folyamatokba beépített teljesítménymutatók, indikátorok révén lehet mérni.

Ennek érdekében folyamatosan:

- monitorozni kell a külső és belső környezetet annak érdekében, hogy időben észlelhetők legyenek azok a jelek, amelyek a szervezeti célok és kontrollok újraértékelésének a szükségességét jelzik,
- a teljesítményt a célok függvényében kell monitorozni, és az indikátorokat is azok szerint kell meghatározni,
- a szervezeti célok alapjául szolgáló feltételezéseket rendszeresen felül kell vizsgálni,
- amennyiben kiderülnek a jelentések készítésének hiányosságai, vagy ha a célok megváltoznak, a szükséges információk körét, illetve a kapcsolódó információs rendszereket is felül kell vizsgálni;
- a nyomon követéshez olyan folyamatokat kell bevezetni és végrehajtani, amelyekkel biztosítani lehet, hogy a végrehajtott változtatások megfelelőek legyenek,
- a szervezet vezetésének rendszeresen újra kell értékelnie a szervezeti kontrollok hatékonyságát, és kommunikálnia kell az értékelés eredményét a kontrollok felelősei felé.

A monitorozást el lehet végezni előre kiadott, megfelelően célirányos kérdéseket tartalmazó, önértékelésre alkalmas kérdőívek (önellenőrzési kérdéslisták) kialakításával. Erre az alapot az teremti meg, hogy a szervezet tagjai akkor végzik megfelelően tevékenységüket, ha értik az általuk végzett tevékenység elérendő célját, és egyúttal birtokában vannak a tevékenység lefolytatásához szükséges erőforrásoknak (mint pl. információ, erőforrások, képességek stb.).

Az önértékelések egyrészt választ adnak arra, hogy a válaszadók valóban értik-e a célokat, másrészt jelzik, hogy azokkal képesek-e azonosulni, tevékenységüket az elvárt teljesítményhez viszonyítva mérni, értékelni, továbbá aktivizálhatják a résztvevőket saját tapasztalataik felhasználásával, a nagyobb teljesítmény eléréséhez szükséges javaslatok megfogalmazására.

Az önértékelések mellett azonban szükség van a vezetői monitoringra, egyrészt ellenőrzik az önértékelésekben kapott információk helytállóságát, másrészt a közvetlen vezetői tapasztalatok alapján mérik a beosztott alkalmazottak teljesítményét, annak pozitív és negatív hatásait, és értékelésükről tájékoztatják feletteseiket. Ezekkel a módszerekkel elérhető, hogy minden szinten az ott releváns indikátorok alapján kerüljön sor a teljesítmények értékelésére, és a szükséges intézkedések megtételére, a jó tapasztalatok, gyakorlat szélesebb körben való elterjesztésére.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Kialakították-e a fizikai és pénzügyi indikátorok rendszerét, illetve a különböző indikátorok alkalmazásának módszertanát?
- 2) Vizsgálják és értékelik az egyes indikátorok megvalósulásának helyzetét?
- 3) Vizsgálják a célok és a mutatószámok összhangját, és eltérés esetén meghozzák a szükséges intézkedéseket?
- 4) Az indikátorok felülvizsgálatát milyen módszerekkel végzik?
- 5) A felülvizsgálat tapasztalatai alapján a célokat, vagy a mérési módszereket változtatják?

Indikátorértékektől való eltérések

Az indikátorértékek a célok teljesítésének státuszát (aktuális helyzetét) jelzik, és hasznuk abban mutatkozik meg, hogy az attól való pozitív vagy negatív eltérés felhívja a figyelmet az adott területen szükséges változtatásra. Az eltérések okait is fel kell tárni, és negatív eltérés esetén meg kell hozni azokat az intézkedéseket, amelyek alkalmasak a kiváltó okok megszüntetésére vagy mérséklésére.

Ahhoz, hogy az indikátorértékektől való eltérések okai felderíthetők legyenek az indikátorokat egyértelműen, világosan, és lehetőség szerint mérésre alkalmas módon kell meghatározni. A számszerűsíthető teljesítménykövetelményeknél az eltérések mértéke megfelelően azonosítható, és abszolút számmal, vagy százalékban, illetve fajlagos mutatóval egyértelműen kimutatható. A hivatali munka teljesítményének nagy része azonban számszerűen nem mérhető, mivel az a dolgozó ügyintézés közbeni magatartásának különböző aspektusaira vonatkozik. Ebből következően az ilyen teljesítmény mutató értékelése igen sok szubjektív elemet tartalmaz, aminek megítélése a dolgozó és a vezető értékítéletétől függően, nagymértékben eltérhet egymástól.

Függetlenül azonban attól, hogy objektív vagy szubjektív tényezők játszzák a nagyobb szerepet az indikátor értékektől való eltérés mérésénél, minden esetben szükséges, hogy az eltérés okait a monitoring keretei között feltárják. Ennek eszközeként alkalmazhatók az önellenőrzések, amelyek – természetesen – a konkrét teljesítmény elérésében legközvetlenebbül érintett beosztott dolgozó véleményét, önmagáról, saját tevékenységéről alkotott képet nyújtják, és amelyek épp ezért, csak a vezetők felülvizsgálatával együtt alkalmasak objektívebb értékelésre. Erre szolgáló eszközök pl.:

- a terv-tény adatok folyamatos összehasonlítása,
- a vezetői jelentésben szereplő adatok összevetése a költségvetési tényadatokkal,
- a külső forrásokból, és a belső információs csatornákból származó adatok egyeztetése (államkincstári, banki átutalások, terhelések adatainak összehasonlítása a pénzügy által nyilvántartott adatokkal),
- az eszköznyilvántartásban szereplő adatok és a tényleges eszközállomány összehasonlítása (pl. leltár),
- a szerződések teljesítésének figyelemmel kísérése (műszaki tartalom módosulása, határidő késedelem) stb.

Egy olyan konkrét indikátortól való eltérés esetén, amelynek teljesítésében többen érintettek, az önértékelés során kapott információk egybevetésével feltárhatók a rendszerhibák, a nem megfelelően kialakított, nem egyértelmű előírások, szabályzatok, de esetenként a dolgozók motivátlanságának, együttműködésük hiányosságainak, a nem kielégítő munkahelyi légkörnek, a vezetők nem megfelelő hozzáállásának hatásai is.

A vezetés minden szintjén meg kell követelni, hogy az adott területen a vezető a függelmileg hozzá tartozó dolgozókkal közösen értékelje az elmaradások okait, és vegye figyelembe a beosztottak észrevételeit, javaslatait, véleményének, értékítéletének kialakításához.

A különböző szinteken összesített értékelések alapot nyújtanak az alacsonyabb vezetői szinten kompetencia hiány miatt nem megszüntethető eltérések kiküszöbölésére alkalmas intézkedések meghozatalához. Ezeket az intézkedéseket haladéktalanul meg kell tenni, végrehajtását, valamint annak eredményeit, a költségvetési szerv tevékenységére gyakorolt hatását a további monitoring keretében folyamatosan figyelemmel kell kísérni.

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

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

A monitoring rendszer hatékonyságát, az indikátoroktól való eltérések okainak feltárását, a célirányos intézkedések meghatározását és megtételét segíti, ha a vezetés:

- támaszkodik a külső és belső ellenőrköktől származó, a kontrollrendszer hiányosságait bemutató észrevételekre, megállapításokra, a rendszer korszerűsítését célzó javaslatokra,
- figyelembe veszi a belső kontrollal kapcsolatos hiányosságokról a belső körből érkező észrevételeket,
- az értékeléshez alkalmazott módszereket, eszközöket és forrásokat megfelelő mértékben összhangba hozza az elvárt célokkal,
- rendszeresen gondoskodik arról, hogy az alkalmazottak kellő mélységben ismerjék az etikai kódexben lefektetett elveket, és alkalmazzák is azokat a gyakorlatban,
- megoldja, hogy az értékelések fedjék le azokat a rendkívüli, vagy nem mindennapos kockázatoknak minősített területeket is, amelyek a folyamatos monitoring keretében egyébként nem kerülnek értékelésre (pl. rendkívüli esemény bekövetkeztekor, intézmények összeolvasztásakor stb.),

- a szükséges információk átadásán, a rendszerek megismerésén, és az objektív szakmaiság alkalmazásán keresztül biztosítja az értékelési tevékenység teljes körűségét,
- megköveteli, hogy a rendelkezésre bocsátott, valamint az értékelés során elkészült dokumentumok összhangban álljanak egymással.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Rendszeresen felülvizsgálják a meghatározott indikátorértékek helytállóságát?
- 2) Mérik az indikátorértékektől való eltérések irányát és mértékét?
- 3) Az indikátorértékektől való negatív eltérés esetén, vizsgálják annak okait?
- 4) Az okok feltárását követően kidolgozzák azokat az intézkedéseket, amelyek alkalmasak az okok megszüntetésére, kedvezőtlen hatásuk mérséklésére?

VI/2.) A belső kontrollrendszer értékelése

A Pénzügyminisztérium minden év végén útmutató kiadásával teszi célirányossá a költségvetési szervek által készített beszámolókat, amelyek összesítése, feldolgozása révén átfogó képet nyújt a Kormány számára az államháztartási belső kontrollok adott évi helyzetéről.

A vezetésnek folyamatosan nyomon kell követnie belső kontrollrendszerét, hogy a céljai elérésének megfelelő módosításokhoz szükséges intézkedéseket megtehesse. A kontrollok folyamatos nyomon követése mellett azonban szükséges, hogy évente legalább egyszer átfogóan értékelje, hogy a kontrollrendszer megfelel-e a vele szemben támasztott követelményeknek, és megfelelő alapot nyújt-e a jogszabályok által előírt beszámolók objektív összeállításához.

Az Áht. szerint „a fejezetet irányító szerv... beszámoltatja az irányítása alá tartozó költségvetési szervek vezetőit az államháztartási belső kontrollrendszerek működtetéséről.

A költségvetési szerv irányító szerve a költségvetési szervei részére előírja, hogy az **Áht. – ben** meghatározott kötelezettségnek megfelelően e rendelet 21. számú melléklete szerint értékelje a belső kontrollok működését, és az éves költségvetési beszámolóval együttesen küldje meg **az irányító** szervnek.”

A **Bkr.** alapján: „A költségvetési szerv vezetője felelős az éves ellenőrzési jelentés elkészítéséért.” Ennek keretében a belső ellenőrzési vezetőnek ismertetnie kell:

- ☞ a belső kontrollrendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatokat;
- ☞ a belső ellenőrzés által tett megállapítások és javaslatok hasznosítását;
- ☞ az intézkedési tervek megvalósításáról szóló beszámolást a meghatározott nyilvántartási rendszer alapján,
- ☞ az ellenőrzési tevékenység fejlesztésére vonatkozó javaslatokat.

A Pénzügyminisztérium által kiadásra kerülő **útmutató** alapján **a belső ellenőrzési vezetőnek ismertetnie kell:**

- az ellenőrzések során büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmények, mulasztások vagy hiányosságok gyanúja kapcsán tett jelentések számát, ismertetve azok rövid összefoglalását, valamint típusonkénti csoportosítását,
- a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési rendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatokat.

A főigazgatónak kell beszámolnia:

- a belső ellenőrzés által tett megállapítások és javaslatok hasznosításáról, az ellenőrzési munka minőségének megítéléséről,
- az intézkedési tervek nyomon követésének rendszeréről, a javaslatok és intézkedések nyilvántartásának gyakorlatáról,
- az intézkedési tervekben előírtak megvalósításának helyzetéről, az intézkedések esetleges elmaradásának okairól,
- a vezetés által az ellenőrzési tevékenység fejlesztésére tett javaslatokról.

A rendszer megbízhatóságának feltétele, hogy az intézményen belül megfelelően működjön a kontrollok célirányos beépítése, és működésük folyamatos monitoringja, a következetes jelentéstételi rendszer, és a belső ellenőrzés, amelyek együttesen adnak ésszerű bizonyosságot a nyilatkozatok valóságtartalmának helytállóságáról.

A főigazgató vagy az általa írásban kijelölt vezető állású személy, – aki nem lehet az intézmény gazdasági vezetője – két évente köteles a belső kontroll rendszerek témakörében a pénzügyminiszter által meghatározott továbbképzésen részt venni.

A jogszabályi előírásokból indirekt módon következik, hogy – bár a jogszabály a költségvetési szerv vezetőjét nevesíti a belső kontrollrendszer kialakításának és működtetőjének felelőseként – a felelősség fennmaradása mellett kinevezhet (és a nagyobb költségvetési szerveknél indokolt is lehet, hogy kinevezzék) egy olyan személyt, aki a belső kontrollrendszer előírásoknak megfelelő működéséért az első számú vezetőnek felelősséggel tartozik, gondoskodik a belső kontrollrendszer évenkénti felülvizsgálatának megszervezéséről, elvégzéséről, a tapasztalatoknak és javaslatoknak, valamint az intézkedések eredményeinek összefoglalásáról, amelyre a költségvetési szerv vezetője a nyilatkozat, a jelentés kiadásakor megalapozottan támaszkodhat.

Az új, a korábbiaknál összetettebb és magasabb szintű igényeknek a belső ellenőrzés akkor tud megfelelni, ha számára

- garantálják a szervezeten belüli függetlenségét,
- a racionalitást is figyelembe véve, biztosítják a szükséges erőforrásokat,
- lehetővé teszik a megfelelő ellenőri kapacitás megszerzését és működtetését.
- megadják az önálló jogot az ellenőrzési módszerek megválasztására és alkalmazására
- biztosítják a folyamatos továbbképzés lehetőségét.

A rendszer megbízhatóságának és folyamatos fejlesztésének biztosítékát jelentik az egyéb szervek általi ellenőrzések is, amelyek rámutatnak a költségvetési szervekben kialakított, de nem megfelelő hatékonysággal működtetett belső kontrollrendszer hiányosságaira.

Ellenőrző kérdések:

- 1) Elvégzik évente a belső kontrollrendszer átfogó felülvizsgálatát?
- 2) A felülvizsgálat az érintettek önbeszámolóira alapozott, vagy azokat az illetékes vezetők kontroll alatt tartják?
- 3) A felülvizsgálathoz igénybe veszik külső értékelő szerv közreműködését?

A belső, külső ellenőrzések által feltárt, belső kontrollrendszert érintő hibák azonnali kijavításáról való gondoskodás

A célok teljesítését akkor képes a belső kontrollrendszer jobban támogatni, ha minden elemét folyamatosan, a változó körülményekhez igazítva korszerűsítik. Ez azt igényli, hogy a rendszer működésében feltárt hibákat, feltárásukat, felismerésüket követően, megfelelő intézkedésekkel lehetőleg azonnal küszöböljék ki, szüntessék meg.

A kockázatalapú belső ellenőrzés egy olyan módszertan, amely lehetővé teszi a megfelelő bizonyosság nyújtását a vezetés számára, a kockázatkezelési folyamatok eredményes, vagy eredménytelen működéséről, a kockázattűrő képesség függvényében.

A belső ellenőrzés új megközelítésének központjában ezért:

- az irányítás,
- a kockázatkezelés, továbbá
- a belső kontrollkörnyezet és a kontrolltevékenységek ellenőrzése áll.

A belső ellenőr – a **Bkr.- ben** előírt kötelezettségére is tekintettel – bizonyosságot nyújt a kockázatkezelési folyamatok tervezéséről, működésük eredményességéről, a kulcsfontosságú kockázatok kezelésére kialakított kontrollok és egyéb válaszok eredményéről, a kockázati jelentések tartalmának megbízhatóságáról.

A belső ellenőrnek vizsgálata során meg kell ismernie a kockázatok vezetők általi kezelésének, értékelésének módját és meg kell győződnie arról, hogy a vezetés:

- azonosította és rangsorolta-e a kockázatokat,
- meghatározta-e az elfogadható kockázati szintet, tűréshatárt,
- megfelelően, és időben reagált-e a kockázatokra,
- megfelelően informált-e a kockázatkezelési eljárások eredményéről,
- nyomon követi-e a hozott intézkedések végrehajtását és eredményét.

A vizsgálatok befejezése ellenőrzési jelentés elkészítésével zárul, amelyet át kell adni az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének. Amennyiben a jelentésben foglaltakat az ellenőrzött elfogadja, vagy a jelentés egyeztetését követően a főigazgató döntése alapján az ellenőrzött szervezeti egység vezetője, a szükséges intézkedések végrehajtásáért felelős személyek és a vonatkozó határidők megjelölésével, az ellenőrzési jelentés kézhezvételétől számított 10 munkanapon belül intézkedési tervet készít. Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető ennél hosszabb, legfeljebb 22 munkanapos határidőt is megállapíthat. Az ellenőrzött szervezeti egység vezetője felelős az intézkedési terv végrehajtásáért, illetve annak nyomon követéséért.

Az egyéb ellenőrző szervek által végzett vizsgálatoknál a **Bkr.** szerint: „A fejezet felügyeletét ellátó szervek belső ellenőrzési egysége által végzett ellenőrzések esetén az egység vezetője az intézkedési tervet megküldi a fejezetet irányító szerv vezetőjének, aki azt jóváhagyja”.

Az belső és külső jelentésekben tett megállapítások, javaslatok hasznosulásáról, illetve azok végrehajtásának nyomon követéséről nyilvántartást kell vezetni. A végrehajtott intézkedések mellett a végre nem hajtott intézkedések okát is fel kell tüntetni.

Az ellenőrzött szerv vezetője – a pénzügyminiszter által közzétett módszertani útmutató figyelembevételével – éves bontásban nyilvántartást vezet, amellyel a belső és külső ellenőrzési jelentésekben tett megállapítások, javaslatok hasznosulását és végrehajtását nyomon követi.

A nyilvántartás tartalmazza az intézkedési terv alapján ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység által végrehajtott intézkedések rövid leírását, és a végre nem hajtott intézkedések okát.

Mindezek együttesen lehetővé teszik, hogy a rendszer biztosítsa a belső kontrollrendszer megfelelő működését, a beszámoló hitelességét, valamint a vezetői elszámoltathatóságot, megfelelve a hazai és a közösségi szabályoknak.

Ellenőrző kérdések:

- 1.) Támaszkodnak-e a belső ellenőrzés belső kontrollrendszert érintő vizsgálatainak tapasztalataira?
- 2.) A belső ellenőr által készített ellenőrzési jelentéseket megkapják-e az érintettek?
- 3.) Készül-e intézkedési terv az egyes ellenőrzések megállapításaira, ajánlásaira?
- 4.) Vezetnek-e nyilvántartást az elrendelt intézkedésekről?

VII. Az intézmény szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje

VII/1. A dokumentum hatálya

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdésében (a továbbiakban: Bkr.) foglaltaknak megfelelően az Intézmény működése során a szervezeti integritást sértő események kezelésére az alábbi eljárásrendet kell alkalmazni.

A belső ellenőrzési, adatvédelmi, minőségirányítási, informatikai tevékenység során megállapított szervezeti integritást sértő események kezelése a belső ellenőrzésre, az adatvédelemre, a minőségirányításra, az informatikai biztonságra vonatkozó jogszabályok és belső szabályzatok előírása alapján történik.

Az integritási és korrupciós kockázatok fogalmi meghatározását, a kockázatok felmérését, kezelését az *Integrált Kockázatkezelési Szabályzat* tartalmazza.

VII/2. A szervezeti integritást sértő események kezelésével kapcsolatos eljárásrend kialakításának általános célja

Az eljárásrend célja annak elősegítése, hogy az Intézmény működésével kapcsolatosan felmerülő szervezeti integritást sértő események kezelése rendszerben történjen, a szervezeti integritást sértő események kialakulásának megelőzésére, bekövetkezése esetében annak feltárására, szükség esetén a felelősség megállapítására, intézkedések megtételére sor kerüljön. Az eljárásrend ennek érdekében rögzíti azokat a fogalmakat, eljárásokat, intézkedéseket, amelyek biztosítják az Intézmény működése során előforduló szervezeti integritást sértő esemény ismételt előfordulásának megelőzését, és a feltárt események kezelését.

VII/3. A szervezeti integritást sértő eseménye fogalma, jellemzői

A szervezeti integritást sértő esemény fogalma, mind a korábbi szabálytalanságok (=valamely hatályos szabálytól, törvénytől, rendeletről, utasítástól, szabályzattól való eltérés) fogalmi körét, mind az íratlan és egyéb értékalapú szabályok (visszaélés, csalás, korrupció) megsértésének eseteit lefedi, megfelelve az integritás legszélesebb értelemben vett definíciójának.

A szervezeti integritást sértő események fogalomköre igen széles, a korigálható mulasztások vagy hiányosságok, illetve a fegyelmi, büntető-, szabálysértési, illetve kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények egyaránt beletartoznak.

Az alább felsorolt szervezeti integritást sértő esemény bármelyike bekövetkezése esetén kiemelt jelentőségű az esemény:

- a) az Intézmény zavartalan működését súlyosan sértő,
- b) a szervezetre háruló nyilvántartási, bejelentési, tájékoztatási kötelezettség elmulasztását eredményező,
- c) az Intézmény hírnevét károsan befolyásoló,
- d) valamely szervezeti egységben megvalósult olyan esemény, mely jelentősen akadályozza más szervezeti egység feladatellátását,
- e) vagy olyan szervezeti integritást sértő esemény, amely következtében az Intézmény ellen akár jogi lépések, perek indulhatnak.

A szervezeti integritást sértő események lehetnek:

- a) **szándékosan** okozott tevékenységek (félrevezetés, csalás, sikkasztás, vesztegetés, szándékosan okozott szabálytalan kifizetés);
 - b) **gondatlanságból** okozott tevékenységek (figyelmetlenség, hanyag magatartás, helytelenül vezetett nyilvántartás).
- A szándékosság kérdése a megfelelő szankciók kiszabásakor értékelendő!

A szervezeti integritást sértő események a gyakoriságot tekintve lehetnek:

- e) egyszeri,
- f) ismételt,
- g) rendszeres (legalább három alkalommal elkövetett szervezeti integritást sértő esemény).

VII/4. A szervezeti integritást sértő események megelőzése

A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedések általános célja, hogy:

- a) hozzájáruljon a különböző jogszabályokban és szabályzatokban meghatározott előírások sérülésének, megszegésének, integritást sértő események kialakulásának megakadályozásához, (megelőzés)
- b) keretet biztosítson ahhoz, hogy azok sérülése, megsértése esetén a megfelelő állapot helyreállításra kerüljön; a hibák, hiányosságok, tévedések korrigálása, a felelősség megállapítása, az intézkedések foganatosítása megtörténjen
- c) az integritást sértő eseménnyel érintett területeken szerzett tapasztalatok beépítésre kerüljenek a belső kontrollrendszerbe.

A szervezeti integritást sértő események megelőzése elsősorban a szabályozottságon alapul.

A főigazgató felelőssége és feladata, a szervezeti struktúrában meghatározott szervezeti egységek vezetői feladatának, hatáskörének, felelősségének és beszámoltathatóságának szabályozottságán keresztül valósul meg.

Az Intézmény közalkalmazottainak és munkavállalóinak konkrét feladatát, hatáskörét, felelősségét, beszámoltathatóságát a munkaköri leírások szabályozzák, a közalkalmazotti jogviszonyból, illetve egyéb jogviszonyból származó kötelezettségeiket a jogszabályoknak megfelelően kell teljesíteniük.

A szervezeti integritást sértő események megelőzésével kapcsolatosan a főigazgató kiemelt felelőssége, hogy:

- a jogszabályoknak megfelelő belső szervezetszabályozó dokumentumok alapján működjön az Intézmény;
- a szabályozottságot, illetve a szabályok betartását folyamatosan figyelemmel kísérfje;
- szervezeti integritást sértő esemény esetén hatékony intézkedés szülessék, sor kerüljön a szervezeti integritást sértő esemény korrigálására annak a mértéknek megfelelően, amilyen mértékűt képviselt a szervezeti integritást sértő esemény.

VII/5. A szervezeti integritást sértő események kezelésének felelőse, feladatai

Az Intézmény szervezeti integritást sértő események kezelésének felelősét a főigazgató jelöli ki.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének felelőse az integritás felelős. Feladata a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos bejelentések fogadása, mérlegelése, jelen szabályzatban

meghatározott szervezeti integritást sértő esemény kezelését célzó eljárás megindítására javaslattétel, továbbá a jelen szabályzatban meghatározott egyéb feladatok ellátása.

Integritás felelősök:

Intézményünkben a szervezeti integritást sértő események kezelésével (a szükséges intézkedések meghozatala, a kapcsolódó nyomon követés, gondoskodás a keletkezett iratanyagok elkülönített nyilvántartásáról) kapcsolatos feladatokat a kialakított munkaköri, hatásköri, felelősségi és elszámoltathatósági rendnek megfelelően a gazdasági igazgatóra, az orvos igazgatóra, az ápolási igazgatóra ruházza át a Főigazgató.

A feladatok ellátásában résztvevő személyek konkrét feladatait a munkaköri leírásokban is rögzíteni kell.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének felelőse (integritás felelős) felkérheti a konkrét ügy előkészítésére, kivizsgálására, a szervezeti integritást sértő esemény kezelését célzó eljárás lefolytatására az Intézmény jogászát.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének felelősét akadályoztatás esetén az általa kijelölt, helyettes személy helyettesíti.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének felelőse a következő adminisztratív feladatokat látja el:

- a) a jelen függelékben előírtak betartásának felügyelete;
- b) a szervezeti integritást sértő események megelőzésének és kezelésének elősegítése;
- c) a szervezeti integritást sértő események megelőzését szolgáló képzések megszervezése;
- d) az adott szervezet, szervezeti egység által megtartott, a szervezeti integritást sértő események megelőzését szolgáló munkaértekezletekről, továbbképzésekről szóló feljegyzések nyilvántartása;
- e) a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos nyilvántartások naprakész vezetése;
- f) adatszolgáltatás és időszakos jelentéstételi kötelezettségek teljesítése;
- g) az eljárásrend felülvizsgálata, javaslattétel a korszerűsítésére.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének felelőse a következő operatív feladatokat látja el:

- c) a szervezeti integritást sértő események okainak kivizsgálása;
- d) a feltárt szervezeti integritást sértő események minősítése, rangsorolása, csoportosítása;
- e) a várható következmények, hatások felmérése;
- f) döntés előkészítés, tájékoztatás, dokumentálás;
- g) az intézkedések gyakorlati megvalósításának figyelemmel kísérése;
- h) az elrendelt jogkövetkezmények végrehajtásának nyomon követése, monitorozása;
- i) a szervezeti integritást sértő események ismétlődését megakadályozó intézkedések kidolgozásában való részvétel;
- j) a személyiségi jogok védelme.

VII/6. A szervezeti integritást sértő események észlelése

A szervezeti integritást sértő események észlelése, megállapítása történhet az Intézmény munkatársai, vezetői, belső ellenőrzése, vagy külső ellenőrzési szerv részéről.

Szervezeti integritást sértő események észlelése az Intézmény valamely alkalmazottja részéről.

- a) Amennyiben a szervezeti integritást sértő eseményt a szervezeti egység valamely alkalmazottja észleli, köteles értesíteni a szervezeti egység vezetőjét, valamint az integritás felelőst, aki jegyzőkönyvet vesz fel a bejelentésről.
- b) Ha az a) pont szerint értesített integritás felelős megalapozottnak találja a szervezeti integritást sértő eseményt, úgy erről értesíti az Intézmény főigazgatóját és döntés-előkészítés céljából megfogalmazza a véleményét és javaslatot tesz.
- c) Az Intézmény főigazgatója dönt a szervezeti integritást sértő esemény tényének elismeréséről vagy elutasításáról, a korrekciót, illetve a megelőzést biztosító intézkedések meghozataláról, illetve indokolt esetben a szükséges eljárások megindításáról.
- d) A szervezeti integritást sértő eseményt jelentő számára a bejelentés hátrányos következménnyel nem járhat.
- e) Amennyiben a szervezeti egység vezetője az adott ügyben érintett, az alkalmazottnak az integritás felelős értesítése mellett a vezető felettségét, a főigazgató érintettsége esetén az irányító szervet kell értesítenie.

Amennyiben az Intézmény főigazgatója, illetve a szervezeti egység vezetője észleli a szervezeti integritást sértő eseményt, akkor az észlelés alapján, a feladat, hatáskör és felelősségi rendnek megfelelően kell intézkedést hozni a szervezeti integritást sértő esemény korrigálására, megszüntetésére.

Amennyiben a belső ellenőr ellenőrzési tevékenysége során szervezeti integritást sértő eseményt állapít meg, ellenőr és ellenőrzött köteles a hatályos jogszabályi rendelkezéseknek és belső eljárási szabályoknak megfelelően eljárni.

Amennyiben külső ellenőrzési szerv észlel szervezeti integritást sértő eseményt, eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja esetén az ellenőrző szervezet a működését szabályozó jogszabály alapján jár el.

A szervezeti egységek vezetői észlelik a szervezeti integritást sértő eseményt:

A vezetők elsősorban a vezetői ellenőrzés módszereivel észlelik és tárják fel azokat az integritást sértő eseményeket, amelyeket munkatársaik követnek el. Az integritást sértő eseményeket, azok súlyától függetlenül, írásban rögzíteniük kell, de ha módjukban állt az integritást sértő esemény megszüntetése, akkor a hozott intézkedéssel együtt kell a dokumentumokat, a szolgálati út betartásával, az integritás felelőshöz továbbítani.

Azokban az esetekben, amikor az integritást sértő eseményeket saját hatáskörben a vezető nem szüntetheti meg, az integritást sértő eseményt minősítenie kell, és súlyának megfelelő intézkedések meghozatalára kell javaslatot tennie. A későbbiekben a vezető álláspontját az integritás felelősnek kell felülvizsgálnia.

A betegek, üzleti partnerek észlelik a szervezeti integritást sértő eseményt:

A betegektől és üzleti partnerektől érkező jelzéseknél figyelemmel kell lenni arra, hogy nem mindig teszik szóvá az integritást sértő eseményeket, ha azok hatása számukra kedvező. Ezért az ilyen integritást sértő eseményekhez általában csak utólag jutnak a vezetés és az integritás felelős tudomására, amikor a korrekció elvégzése integritást sértő esemény ismétlődésének megakadályozására alkalmas lesz ugyan, de nem lehet minden esetben visszamenő hatályú. Az integritást sértő esemény jelzése az esetek döntő többségében írásban történik, ami már tartalmazza a kifogásolt gyakorlatot (pl. a ténylegesen járónál alacsonyabb összegű kifizetés, vagy hiányos mennyiségi és/vagy minőségi szolgáltatás, nem megfelelően tartott ügyintézés stb.).

A betegek és a szerződéses partnerek által jelzett, integritást sértő eseményre vonatkozó dokumentumokat annak a szervezeti egységnek a vezetőjéhez kell eljuttatni, ahol az integritást sértő eseményt elkövették, és a helyi vezető kötelessége a bejelentésben foglaltak minősítése. Ezt követően az integritást sértő esemény kezelési módja a szolgálati útnak megfelelően történik, azaz a helyi vezető kontrollja is megtörténik. Alapvető követelmény, hogy az ügyfelek és üzleti partnerek által jelzett integritást sértő események minősítéséről, a tett intézkedésekről a bejelentőt is tájékoztatni kell.

A kórház belső ellenőrzése észleli az integritást sértő eseményt:

Amennyiben a belső ellenőr ellenőrzési tevékenysége során integritást sértő eseményt tapasztal, a 370/2011. (XII.31.) Kormányrendelet rendelkezéseinek megfelelően jár el. Az érintett szervezeti egységnek intézkedési tervet kell kidolgoznia a belső ellenőrzés megállapításai alapján. Az intézkedési tervet meg kell küldeni a kórház Főigazgatójának jóváhagyás céljából. Az intézkedési tervben foglaltak végrehajtásáról a szervezeti egység vezetőjének gondoskodnia kell, és erről a Főigazgató felé be kell számolni.

A gazdálkodási rendet sértő, a személyi és anyagi felelősség megállapítása alapjául szolgáló mulasztások, integritást sértő események, károkozások és egyéb jogsértő cselekmények gyanúja esetén a belső ellenőr köteles „Súlyos szabálytalanság gyanúját rögzítő jegyzőkönyvet” felvenni, és haladéktalanul kezdeményezni a szükséges intézkedések megtételét a vizsgált szervezeti egység vezetőjénél.

Azonnal, késlekedés nélkül tájékoztatni kell a belső ellenőrneket a kórház főigazgatóját a szabálytalanságról.

A „Súlyos szabálytalanság gyanúját rögzítő jegyzőkönyv” mintáját az **5. számú melléklet** tartalmazza.

Szabálysértési-, fegyelmi- vagy kártérítési eljárást kezdeményezni a kórház Főigazgatójának címezve az eredeti dokumentumok átvételi elismervény ellenében történő átadásával lehet, a vonatkozó belső szabályzatok előírásainak megfelelően.

Külső ellenőrzési szerv észleli az integritást sértő eseményt:

A külső ellenőrzési szerv integritást sértő eseményekre vonatkozó megállapításait az ellenőrzési jelentés tartalmazza. A büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja esetén az ellenőrző szervezet működését szabályozó törvény, rendelet alapján kell eljárni el (pl. rendőrség, ÁSZ, KEHI, PM, NAV). Az integritást sértő

esemény vonatkozó megállapítások alapján a kórház Főigazgatójának intézkedési tervet kell kidolgoznia. Az intézkedési terv tartalmazza a szükséges intézkedések megnevezését, végrehajtás felelősét és a határidőt. Az intézkedési terv végrehajtásáról a főigazgató a felelősöket beszámoltatja. A megtett intézkedésekről az ellenőrzést végző szervezetet tájékoztatni kell.

Minőségügyi felelős észleli az integritást sértő eseményt:

Amennyiben a minőségügyi felelős észleli az integritást sértő eseményt, haladéktalanul tájékoztatnia kell az integritás felelőst.

VII/7. A szervezeti integritást sértő esemény észlelését követően szükséges intézkedések,

eljárások megindítása

Az Intézmény főigazgatója az integritás felelős javaslatára dönt az intézkedésekről, azok végrehajtási határidejéről és kijelöli az intézkedések végrehajtásáért felelős személyeket.

Büntető- vagy szabálysértési ügyekben, illetve egyéb súlyosabb esetben a szükséges intézkedések meghozatala egyúttal az arra illetékes szervek értesítését is jelenti annak érdekében, hogy megalapozottság esetén az illetékes szerv a megfelelő eljárásokat megindítsa.

Enyhébb megítélésű ügyekben a főigazgató vizsgálatot rendelhet el a tényállás tisztázására. A vizsgálatban való részvételre munkatársakat, indokolt esetben külső szakértőt is felkérhet. A vizsgálat eredménye lehet további vizsgálat elrendelése is. Erre többnyire akkor kerül sor, ha a szervezeti integritást sértő esemény megállapítását követően a felelősség eldöntéséhez, illetve a hasonló esetek megelőzése érdekében szükséges intézkedések meghatározásához nem elég a rendelkezésre álló információ.

A jelentett esetek kivizsgálása:

Az integritást sértő események észlelése önmagában még nem jelenti minden esetben azt, hogy a jelzett tevékenység valóban integritást sértő esemény. Az integritást sértő esemény tényét csak hozzáértő szakemberek bevonásával végzett vizsgálat állapíthatja meg. A vizsgálat során kell megállapítani azt is, hogy az integritást sértő esemény szándékos, vagy gondatlan cselekvés következménye, mivel a megszüntetésére hozandó intézkedés iránya, területe, hatása is ettől függ.

A felelősség érvényesítés egyik alapkövetelménye, hogy az integritást sértő esemény kellő alapossgal vizsgálják ki. A szervezeti hierarchiának megfelelően, a **közép- és felső vezetők** érvényesítik a felelősséget az irányításuk alá tartozó területen dolgozó, valamennyi munkatárssal szemben. Külön figyelniük, ellenőrizniük kell a beosztott vezetők tevékenységét, mert velük szemben fokozottabb elvárásokat fogalmaznak meg, és nagyobb a felelősségük is. A közép- és felső vezetők felelősség érvényesítési lehetősége is korlátozott. A szabályzatokban meghatározott, kompetenciájukba nem tartozó ügyekben – hasonlóan, mint a hozzájuk tartozó beosztott vezetőknek – csak kezdeményezési joguk van.

Amikor az illetékes vezető a hiányosságokról, integritást sértő eseményről, korrupció gyanús esetekről a hozzá érkezett jelzés, vagy az általa végzett ellenőrzés során tudomást szerez, el kell döntenie, hogy kompetenciájába tartozik-e az integritást sértő esemény kezelése, kivizsgálása, megszüntetése, korrekciója, az ismétlődésük megakadályozását szolgáló intézkedések meghozatala. Amennyiben igen,

akkor a szükséges intézkedések meghozatalával együtt, jeleznie kell feletteseinek az észlelt integritást sértő eseményt, az általa végzett kivizsgálás eredményét, és a kezelésére hozott, illetve kompetenciáját meghaladó esetben, a javasolt intézkedéseket.

Az integritást sértő esemény kivizsgálását elsősorban a **szervezeti egység vezetőjének vagy a folyamatgazdának** kell elvégeznie. A hozzá beosztott dolgozók kisebb jelentőségű mulasztásai, hibái miatt élhet a korrekció és a felelősségre vonás lehetőségével. Amikor a szabályozás szerint saját hatáskörben a hibás gyakorlatot nem szüntetheti meg, az integritást sértő esemény minősítenie kell, és súlyának megfelelő intézkedések meghozatalára kell feletteseinek javaslatot tennie. Az integritást sértő esemény kivizsgálásáról minden esetben részletes írásos anyagot kell készíteni, általában jegyzőkönyv formájában.

Amennyiben a bejelentés jellege és eredményes intézése ezt indokoltá teszi, az integritás tanácsadó az ügyben érintett vagy arról ismerettel rendelkező munkatársat meghallgatja. A személyes meghallgatás kezdeményezéséről a munkatársat a meghallgatás időpontja előtt legalább 3 munkanappal írásban, illetve — az írásbeli értesítés akadályoztatása esetén — telefonon, szóban (ez utóbbit is dokumentálni szükséges) értesíti. Az értesítésnek tartalmaznia kell a bejelentés tárgyát.

A személyes meghallgatásról jegyzőkönyv készül, amelynek tartalmaznia kell:

- a) meghallgatás helyét, időpontját;
- b) a meghallgatott nevére, jogviszonyára, szervezeti egységére vonatkozó adatokat;
- c) a meghallgatott milyen minőségben van jelen;
- d) a meghallgatás tárgyát;
- e) a meghallgatás során feltett kérdéseket és azokra adott válaszokat;
- f) a jegyzőkönyv bejelentővel való ismertetésének tényét és a jegyzőkönyvben foglaltakkal való egyetértésre vonatkozó nyilatkozatot;
- g) a meghallgatáson résztvevők aláírását.

A meghallgatott személy kérheti személyes adatainak zártan történő kezelését, ez esetben személyes adatait az ügy iratai között, az integritás tanácsadó által aláírt zárt borítékban kell elhelyezni.

A kivizsgálás formailag eltérő lehet aszerint, hogy az integritást sértő esemény egyszerű, pénzügyi kihatás nélküli, vagy tartalmilag bonyolult, a szervezet tevékenységét károsan befolyásoló. Az egyszerűbb integritást sértő eseménynek a közvetlen vezető általi kivizsgálása együtt járhat a korrigáláshoz szükséges intézkedés saját hatáskörben való meghozatalával. Ebben az esetben, az integritás felelőshöz már olyan írásos dokumentum kerül, ami csupán felülvizsgálatot igényel. Bonyolultabb integritást sértő esemény esetén, az integritás felelőst haladéktalanul írásban értesíteni kell.

Az integritást sértő esemény által érintett terület vezetője minősíti a tudomására jutott integritást sértő esemény. Az integritás felelős feladatai között jelentős súllyal szerepel a vezetői minősítések megerősítése, vagy átminősítése. Az integritás felelős a tájékoztatást saját véleményével, és a vizsgálat indítására vagy elhagyására vonatkozó javaslatával együtt, megküldi a főigazgatónak, aki dönt a vizsgálat megkezdéséről vagy elutasításáról. Amennyiben vizsgálatot indítanak, akkor ki kell jelölni a vizsgálat vezetőjét, és a résztvevő szakembereket.

Amennyiben a kivizsgálás eredménye nem egyértelmű, vagy nem tűnik kellően megalapozottnak, a főigazgató utasíthatja a belső ellenőrzést egy részletes vizsgálat lefolytatására. A kivizsgálás, vagy a belső ellenőrzés vizsgálati tapasztalatai eredményeinek ismeretében az érintett szervezeti egység vezetőjének intézkedési tervet kell kidolgoznia.

Az integritást sértő esemény , a jogkövetkezmény jellege szerint, lehet:

- **jogi jellegű** (fegyelmi, szabálysértési vagy büntetőeljárás megindítása),
- **pénzügyi jellegű** (pénzbeli juttatás, kifizetés részben vagy egészben történő visszakövetelése, behajtása, kártérítési eljárás indítása),
- **szakmai jellegű** (belső szabályozás szigorítása, betartásának fokozott ellenőrzése, oktatás, képzés stb.).

A jogkövetkezmények érvényesítése csaknem minden esetben együtt jár az integritást sértő esemény elkövetésére lehetőséget adó belső szabályzatok korszerűsítésével, egyértelművé tételével, szigorításával.

Vizsgálati módszerek, bizonyítási lehetőségek

Az Intézmény köteles a döntéshozatalhoz, további intézkedései meghatározásához a szükséges tényállást tisztázni. Ha ehhez nem elegendők a rendelkezésre álló adatok, információk bizonyítási eljárást kell lefolytatnia. Azokat az adatokat, melyeket az eljáró szerv hivatalosan ismer, nem kell bizonyítani. Ez a köztudomású tények kapcsán is igaz.

Az integritási, valamint korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések kivizsgálása során követett eljárásban minden olyan bizonyíték felhasználható, amely alkalmas a tényállás tisztázására. Bizonyíték különösen: az ügyfél nyilatkozata, az irat, a tanúvallomás, a szemléről készült jegyzőkönyv, a szakértői vélemény, a hatósági ellenőrzésen készült jegyzőkönyv és a tárgyi bizonyíték.

Az eljárás során az Intézmény az ügy természetéhez kapcsolódóan szabadon választhatja meg az alkalmazandó bizonyítási eszközt, illetve eszközöket, azonban nem alkalmazhat olyan eszközt, amely használatára más szervezetnek van kizárólagos jogszabályi felhatalmazása. A beszerzett bizonyítékokat egyenként, majd összességükben is szükséges értékelni, és ennek alapján állapítható meg a tényállás. Az Intézmény az eljárás során az érintett ügyre vonatkozó tényeket veszi figyelembe, minden bizonyítékot súlyának megfelelően értékeli, döntését valósághű tényállásra alapozza.

Az integritási, valamint korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések kivizsgálása kapcsán néhány olyan alapelv is érvényesül, melyre az eljárás lefolytatása kapcsán is figyelemmel kell lenni. Így ezen eljárás során is érvényesülnie kell költségtakarékosság és a hatékonyság érdekében annak, hogy az eljárást úgy kell lefolytatni, hogy az a bejelentőnek és az érintetteknek, valamint az Intézménynek a legkevesebb költséget okozza, és a vizsgálat a meghatározott határidőn belül, a lehető leggyorsabban lezárható legyen.

Az Intézmény az eljárás során köteles megtartani és másokkal is megtartatni a vonatkozó jogszabályok rendelkezéseit. Hatáskörének gyakorlásával nem élhet vissza, hatásköre gyakorlása során a szakszerűség, az egyszerűség és a bejelentővel, érintettekkel való együttműködés követelményeinek megfelelően köteles eljárni.

Az eljárás során tilos minden olyan különbségtétel, kizárás vagy korlátozás, amelynek célja vagy következménye a törvény előtti egyenlő bánásmód megsértése, a bejelentő és az eljárás egyéb résztvevője vonatkozó jogszabályokban biztosított jogának csorbítása. Az eljárás során az egyenlő bánásmód követelményét meg kell tartani. Az eljárás résztvevőit megilleti a tisztességes ügyintézéshez, a jogszabályokban meghatározott határidőben hozott döntéshez való jog, és az eljárás során az anyanyelv használatának joga.

Az intézkedések meghozatala:

Kisebb jelentőségű, pénzügyi kihatással nem járó integritást sértő esemény esetén, a jogkövetkezményekre vonatkozó javaslatot a közvetlen vezető, jelentősebb integritást sértő események

esetén az integritás felelős teszi meg a főigazgatónak. A főigazgató a körülményeket mérlegelve hozhat döntést a fegyelmi, kártérítési, szabálysértési eljárás kezdeményezéséről.

Az integritást sértő esemény elkövető dolgozóval szemben kötelező a fegyelmi eljárás megindítása, ha a szabálytalanság jelentős súlyú. Nem kell fegyelmi eljárást indítani, ha a szabálytalanság súlya csekély, és a tényállás egyértelműen tisztázott. A megindított fegyelmi eljárás természetesen végződik a dolgozó felmentésével is, de ha a feltárt integritást sértő esemény kivizsgálása megfelelően dokumentált és alapos volt, ebből következően a integritást sértő esemény tényét nem lehet vitatni, akkor a fegyelmi eljárás végén velük szemben, a integritást sértő esemény súlyosságától függően enyhébb vagy súlyosabb, **de csak a jogszabályokban lehetőségként felsorolt fegyelmi büntetés valamelyike érvényesíthető**. A főigazgatónak azonban lehetősége van minden körülmény figyelembevételével, a jogszabályokban előírt korlátok között a kártérítés mértékét csökkenteni. Amennyiben az integritást sértő esemény miatt kár következett be, a közalkalmazottat – munkaviszonyának megfelelően – a Kjt alapján kártérítésre lehet kötelezni.

Súlyosabb törvénysértő integritást sértő esemény gyanúja esetén, a kivizsgálásról és a felelősség érvényesítéséről a főigazgató dönt, figyelemmel arra, hogy **nincs mérlegelési jogköre a büntető, vagy szabálysértési eljárás megindítására okot adó integritást sértő esemény esetén**, azaz ilyen esetben köteles az eljárást megindítani, a feljelentést megtenni.

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

A Főigazgató mérlegelési jogkörébe tartozó jogkövetkezmények:

- ☞ Kártérítési eljárás megindítása
- ☞ Fegyelmi eljárás megindítása

VII/8. A jelentést tevő védelme

Minden munkatárs számára az integritást sértő esemény észlelését követően kötelező annak a megfelelő vezetői szintre való jelentése.

A célok elérését veszélyeztető integritást sértő esemény feltárásában nem csak a felső vezetés, hanem a minden dolgozó érdekelt. Ezért elvárható, hogy az integritást sértő eseményeket, az észlelésüket követően, jelezzék. Az integritást sértő esemény feltáró és jelző munkatársat azonban védelemben kell részesíteni, ami különösen akkor indokolt, ha az integritást sértő esemény elkövetőnek lehetősége van a jelentést tevővel szemben retorziókat alkalmazni. Emiatt szükséges, hogy a szabályzat előírásai mellett a felső vezetés következetes magatartással akadályozza meg, hogy a jelentéstevőt jelentéséért hátrányos megkülönböztetés érje, vagy felelősségre vonják.

A főigazgatónak biztosítania kell a jelentést tevő személy védelmét, azaz azt, hogy vele szemben ne legyen alkalmazható hátrányos elbánás, jelentéséért ne legyen felelősségre vonható.

A személy védelmét az alábbiak biztosítják:

- az észlelésről és az észlelt integritást sértő eseményről írásbeli dokumentum készül,
- integritás felelős közreműködik a védelem biztosításában,

- a belső kontrollrendszer keretében figyelemmel kell kísérni a védelem meglétét,
- szankcionálásra kerül sor akkor, ha az integritást sértő eseményt jelentővel szemben retorzió alkalmazására derül fény.

Az integritás felelősnek az év végén készített összefoglaló jelentésében tájékoztatnia kell főigazgatót azokról az esetekről, amikor a jelentéstevőt valamilyen hátrány érte. Ezek hiányában ugyanis, a jelentéstételi kötelezettség elveszítheti értelmét, mert védelem nélkül a dolgozó nem, vagy csak kivételes esetben és hiányosan tesz jelentést, ami odavezet, hogy a felső vezetés nem, vagy csak megkésve értesül a céljait veszélyeztető integritást sértő események bekövetkezéséről, s ezért a szükséges intézkedéseket sem tudja kellő hatékonysággal megtenni.

Az integritást sértő események, korrupciós kockázatok bejelentésével kapcsolatos eljárást az V/3. Pont tartalmazza.

VII/9. A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos eljárás (intézkedés) nyomon követése

Az integritás felelős a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos eljárás, intézkedés nyomon követése során:

- figyelemmel kíséri az elrendelt vizsgálatokat, a meghozott döntések, illetve a megindított eljárások helyzetét;
- figyelemmel kíséri az intézkedések végrehajtását;
- rendszeresen tájékoztatja a főigazgatót.

VII/10. A szervezeti integritást sértő események kezelésével kapcsolatos eljárás, intézkedés nyilvántartása

Az integritás felelős feladata a szervezeti integritást sértő események kezelésével kapcsolatos eljárás (intézkedés) nyilvántartása során:

- gondoskodni a szervezeti integritást sértő események kezelésével kapcsolatban keletkezett iratanyagok jogszabályban meghatározott nyilvántartásának naprakész és pontos vezetéséről;
- gondoskodni egy elkülönített, a szervezeti integritást sértő események kezelésével kapcsolatos nyilvántartásban a kapcsolódó írásos dokumentumok iktatásáról;
- biztosítani a megtett intézkedések és az azokhoz kapcsolódó határidők nyilvántartását.

Az integritást sértő események nyilvántartásának tartalma:

A jelen szabályzat 14. számú melléklet szerinti tartalommal.

Jelentési kötelezettség:

Az integritás felelős évente egyszer írásban beszámol a főigazgatónak az elmúlt egy év integritást sértő eseményeiről.

Szervezeti egységek vezetőinek feladatai:

- Az integritás felelős kérésére a szervezeti integritást sértő események kezelésével kapcsolatos vizsgálat lefolytatásához szükséges információkat biztosítják.
- A vizsgálat eredményeképpen született intézkedés végrehajtásáról gondoskodnak, a végrehajtott intézkedésről az integritás felelőst tájékoztatják.
- A szervezeti integritást sértő események kezelésének jelen általános, az Intézmény egészére érvényes elveket, kötelességeket tartalmazó eljárásrendje mellett az Intézmény főigazgatójának vezetése alatt álló szervezeti egységek kötelesek saját szervezeti egységük tevékenységének szabályozása során jelen szabályozástól való eltérés eseteit, az eltérés, szervezeti integritást sértő események következményeit, a korrekciók, intézkedések eseteit, a nyilvántartás és jelentés folyamatait is szabályozni.

VIII.) Az intézmény ellenőrzési nyomvonala

VIII/1.) Az ellenőrzési nyomvonal fogalma, célja

Az intézmény **ellenőrzési nyomvonala** a működési folyamatok táblázatba foglalt leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

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

- ☞ az intézmény működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit egységes folyamatként mutatja, teljes egészében tartalmazva az ellenőrzési pontok (típusok) összességét;
- ☞ kialakításával az intézményre jellemző valamennyi tevékenység, valamennyi „szereplő”, funkció együttes koordinálására kerül sor;
- ☞ valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában válik (követendő eljárásaként) feladattá az eljárások és módszerek betartása, miközben a referenciák, dokumentumtípusok, és maguk az eljárások is, standardizáltakká válnak,
- ☞ megmutatja a szervezet folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja az irányítás felelősségi szintjeinek megfelelő

folyamatok szükséges mértékű átalakítását, elősegíti a működtetés színvonalának, valamint a nyújtott szolgáltatások értéknövekedését.

Az ellenőrzési nyomvonal tartalmazza a belső kontrollokat és mindazon dokumentumokat, amelyeken a munkafolyamat egyes lépései lebonyolódnak. Az adott tevékenységgel foglalkozók számára szakmai irányítást biztosít, illetve annak ellenőrzésére ad lehetőséget, hogy az általuk végzett munkafolyamat megfelel-e a jogszabályi előírásoknak, belső utasításoknak.

Az ellenőrzési nyomvonal tulajdonképpen a követelményeket (jogszabályi követelmények, megbízható pénzügyi irányítás, stb.) teljesítő vezetési és irányítási rendszer megfelelő leírása.

Az ellenőrzési nyomvonal a rendszerellenőrzés egyik eszköze, melynek segítségével az ellenőr gyorsan elemezheti a rendszert, és meghatározhatja annak gyenge pontjait, kockázatos területeit. A nyomvonal tulajdonképpen egy navigációs térkép, mely keresztül vezet az intézmény teljes vezetési és ellenőrzési rendszerének különböző szintjein.

Az ellenőrzési nyomvonal célja, hogy egy adott folyamatra vonatkozóan áttekintést adjon a vezetőknek, a belső és a külső ellenőröknek és a folyamatban résztvevő munkatársaknak arról, hogy:

- mi az adott tevékenységek tartalma,
- mi a feladatellátás jogszabályi vagy egyéb alapja,
- milyen dokumentumok szolgálnak alapul a nyomvonal kialakításához,
- kik felelősek a feladatellátásért,
- hol kell kontrollokat beépíteni a folyamatba,
- ki jogosult a feladatellátás ellenőrzésére,
- milyen módon kell az ellenőrzést végrehajtani,
- hogyan kell a könyvekben való nyilvántartást elvégezni.

VIII/2.) Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége **a felelősségi szintek terén** abban foglalható össze, hogy:

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

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége **a szervezeten belüli együttműködés erősítése terén** abból következik, hogy:

- a különböző szervezeti egységek kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától,
- az ellenőrzési nyomvonal eljárások, ellenőrzések együttesét jelenti, ami a költségvetési szerv teljes működését lefedi, a teljes feladatellátásra kiterjed, vagyis a működtetés jobbításának fontos eszköze.

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége **a szervezeti működés terén** úgy foglalható össze, hogy:

- a megbízható ellenőrzési nyomvonal segítségével feltérképezhető a szervezet összes folyamatában rejlő működési kockázat,

- a hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal gátolhatja a szervezet folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetésüket. Az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása pedig, működési zavarokhoz vezethet.

A fentiek mellett információt szolgáltat a belső és a külső ellenőr számára:

- a szervezet felépítésére,
- a belső kontrollrendszerének működésére,
- a folyamatok és részfolyamatok vertikális és horizontális kapcsolódási pontjaira,
- a belső felelősségi rendszer kiépítettségére,
- a vezetők elszámoltathatóságára vonatkozóan, megalapozottabbá téve
 - az ellenőrzési tervek átgondolt összeállítását,
 - a konkrét ellenőrzések fókuszának meghatározását,
 - a folyamatok nyomon követését.

Az ellenőrzési nyomvonal szakmai irányítást nyújt az adott területen dolgozóknak:

- az ellátandó feladat jellegéről, tartalmáról, a végrehajtás és az ellenőrzés módjáról,
- a tevékenységük és az előírások közötti összhang megteremtésének lehetőségeiről,
- a hatékonyság és eredményesség követelményeinek érvényesüléséről,
- a beépítendő ellenőrzési pontok helyéről, típusáról,
- az elvégzett ellenőrzések dokumentálásának követelményeiről, formájáról.

VIII/3.) Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának lépései

Az intézmény tevékenységét jellemző valamennyi működési folyamathoz (a szervezeti célok megvalósulása érdekében tudatosan megtervezett lépések, tevékenységek és cselekedetek sorozatához) hozzá kell rendelni az ellenőrzési nyomvonalat. A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját, a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.

A fő folyamatokat három csoportba lehet osztani:

- ☞ **a reál – szakmai, értékteremtő** főfolyamatok, amelyek az intézmény alapító okiratában rögzített, közfeladat, illetve alaptevékenység eléréséhez szükséges szakmai tevékenységeket tartalmaznak;
- ☞ **a pénzügyi, támogató** főfolyamatok, amelyek a bevételekkel és kiadásokkal kapcsolatos tevékenységeket ölelik fel, és/vagy párhuzamosan kísérik a reálfolyamatokat, vagy azokkal ellentétes irányban haladnak (pl. párhuzamos a teljesítésigazolás és kifizetés, ellentétes az adás-vétel);
- ☞ az **irányítást segítő** információs folyamatok, amelyek mind a reál, mind a pénzügyi folyamatokban zajló eseményekről szolgáltatnak a vezetés számára azonnali, vagy utólagos adatokat, információkat.

A három főfolyamat természetesen számos ponton kapcsolódik egymáshoz, de emellett az egyes főfolyamathoz tartozó részfolyamatok között is különböző erősségű kapcsolatok alakulnak ki.

A főigazgató általános érvénnyel írja elő az ellenőrzési nyomvonalak elkészítésének főbb szempontjait, tartalmi követelményeit. Az instrukciók, útmutatások alapján a folyamatok irányításáért, felügyeletéért felelős vezetők **(folyamatgazdák) kötelessége az adott folyamatra vonatkozó, a sajátosságokat is figyelembe vevő ellenőrzési nyomvonal elkészítése.** A folyamatgazdáknak ebből következően kiemelt szerepük van az általuk irányított folyamatok folyamatleírásainak elkészítésében, a folyamatok kockázatainak meghatározásában, a mérséklésüket vagy megszüntetésüket segítő kontrollok, ellenőrzési pontok folyamatba való beépítésében és működtetésében.

A beépítésre kerülő ellenőrzési pontoknak tartalmazniuk kell:

- az ellenőrzési feladat tartalmát,
- az ellenőrzést végző személy munkaköri beosztását,
- az ellenőr feladatát, jogait és kötelezettségeit,
- az ellenőrzés elvégzésének időpontját,
- az ellenőrzés lefolytatásának módszerét,
- az ellenőrzés végrehajtásának technikai eszközeit,
- az ellenőrzés elvégzésének dokumentumait.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának lépései:

1 Az ellenőrzési nyomvonal kialakítását megelőzően át kell tekinteni az intézmény szervezeti és működési rendszerét. A szervezeti felépítés értékeléséhez és a rendszer működésének feltáráshoz az alábbi dokumentumokat szükséges felhasználni:

- ☞ az intézmény Alapító Okirata, SZMSZ-e,
- ☞ az intézmény szervezeti egységeinek munkájára vonatkozó ügyrendek, valamint
- ☞ egyéb releváns belső szabályzatok (pl. gazdálkodási, közbeszerzési, stb.) és dokumentumok.

Ezek a dokumentumok határozzák meg a szervezet felépítését, a belső szervezeti egységek alá- és fölérendeltségi viszonyait, tevékenységi és felelősségi körének alapvető vonásait.

2 A tevékenység jogi alapjának meghatározása: azonosítani kell a nyomvonal tárgyát képező tevékenység határait és magát a tevékenységet (a tevékenység célját és stratégiáját). Ennek meghatározásához fel kell mérni az intézmény alapító irataiban található cél- és stratégia meghatározását, amely definiálja az adott szervezet által végzett releváns tevékenységét.

3 A folyamatok azonosítása: a nyomvonal tárgyát képező tevékenységek definiálását követően szükséges az adott tevékenységek által lefedett releváns folyamatok azonosítása, ezek kapcsolódási pontjainak feltárása. Alapul szolgáló dokumentumok: folyamatábrák, működési kézikönyvek, eljárásrendek, stb.

4 A folyamatgazda megnevezése: A folyamatok azonosítása magával vonja az egyes folyamatok felelőseinek azonosítását is. A felelős lehet a folyamat indítója, az érintett költségvetési sor gazdája vagy a jogszabályban/belső szabályzatban/utasításban meghatározott felelős.

5 A folyamatok leírása a releváns folyamatok menetének, előrehaladásának részletes leírását, a folyamatok egymáshoz való viszonyának a felmérését (kapcsolódások, alá-, fölérendeltségi viszony, esetleg: folyamatcsoportok), valamint a folyamatoknak az előkészítési, lebonyolítási, beszámolási, illetve ellenőrzési szakaszokra történő elkülöníthetőségének a szempontjai szerinti megvizsgálását jelenti. Ennek során fontos az egyes részfolyamatok közötti határok pontos kijelölése.

A folyamatleírásoknak tartalmazniuk kell:

- a folyamat célját, tárgyát,
- a kezdő- és végpontját,
- az inputjait és outputjait,
- a kulcsfontosságú teljesítménymutatóit,
- más folyamatokhoz való kapcsolódásukat,
- a folyamatban résztvevők feladatát, jog- és hatáskörét, kötelezettségeit,
- a beépített ellenőrzési pontokat, és azok szerepét, tartalmát, módszerét,
- a végrehajtás és ellenőrzés dokumentálásának követelményeit, formáját, tartalmát.

6 A folyamatok rangsorolása: Az azonosított folyamatok egymáshoz való viszonyának, egymáshoz képesti prioritásainak meghatározása a működés esetleges hiányosságainak és a hatékony beavatkozás pontos helyének a nyomvonal által történő beazonosítása érdekében.

7 A végrehajtás felelősének megnevezése: A folyamatok végrehajtója eltérhet a folyamatgazdától, azonban a felelős mindig személy, és ő az, aki a feltárt esetleges hiányosságok esetén a leghatékonyabban avatkozhat be a javítás érdekében.

8 A szabályzatok összehangolása: Az egységes nyomvonal kialakításához szükséges az adott folyamatra vonatkozó külső és belső szabályozás összehangolása, egységesítése. Az eljárásrendek kidolgozása keretében meg kell tervezni, és ki kell dolgozni azokat a szabványosított bizonylatokat, papír alapú és elektronikus dokumentumokat, amelyeken a munkafolyamat lebonyolítható és a belső kontrollok elvégzésének bizonyítékai írásos, vagy elektronikus formában előállíthatók, illetve megjeleníthetők.

Az ellenőrzési pontok lehetnek:

- vezetői ellenőrzési pontok (pl.: rovacns, beszámoltatás)
- szervezeti ellenőrzési pontok (a hatáskörök, a felelősségi körök)
- jóváhagyási ellenőrzési pontok (jóváhagyási szintek, megelőző kontrollok)
- működési ellenőrzési pontok (egyeztetések, teljes körűség vizsgálat)
- hozzáférési ellenőrzési pontok (jelszavas védelem, beléptetési technikák)
- megszakítási ellenőrzési pontok (rendkívüli eseménynél követendő eljárás).

A vezetői ellenőrzési rendszer az ellenőrzési pontok nevesítésével, kiemelt szerepének felismerésével valósítja meg az ellenőrzési automatizmusokat, majd ezek sorba rendezésével adja meg az ellenőrzési nyomvonalat.

9 Tevékenységcsoportok kialakítása: Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál, modelljének felépítésénél alapkövetelmény olyan tevékenységcsoportok kialakítása, melyek több elemi tevékenységet belső összefüggéseikkel, kapcsolódási pontjaikkal képesek leírni. Ezek felméréshez figyelembe kell venni az intézményrendszer többszintű működését, az egyes szintek feladat- és funkcióbeli sajátosságait, a szintek hierarchiájában végbemenő pénz-, illetve dokumentumáramlást, valamint az egyes szintek egymásra hatása esetén a két (vagy több) szereplő közötti elszámolás módját.

10 A tevékenységek (folyamatok) struktúrája: Az ellenőrzési nyomvonalak elkészítésekor az intézmény működési folyamatait a főfolyamatok mentén kell csoportosítani, majd a főfolyamatokat oszthatóságuk alapján részfolyamatokká kell bontani.

A tevékenységcsoportok jellemző szakaszai:

- Előkészítési szakasz (műveletek, kontroll pontok)
- Lebonyolítási, végrehajtási szakasz (műveletek, kontroll pontok)
- Elszámolási, bevallási, beszámolási szakasz (műveletek, kontroll pontok)

Az intézmény tevékenységeinek folyamatokra osztásakor ügyelni kell az egyes részfolyamatok optimális meghatározására, hogy a szervezet azonosított működési folyamatai ne legyenek túlzottan elaprózva.

A fentiek alapján összesíthetők az intézmény által végzett tevékenységek, valamint kiválaszthatók és jellemezhetők a legjellemzőbb tevékenységek és folyamatok.

VIII/4.) Az ellenőrzési nyomvonal felépítése, tartalmi elemei

A táblarendszer elsősorban a felelősségi és információs szinteket tartalmazza, a kapcsolódásokat, az irányítási és ellenőrzési folyamatot.

Az 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. A komplexebb tevékenységek esetén az átfogóbb folyamatokból kell kiindulni, és ezt alábontani részfolyamatokra úgy, hogy az ellenőrzési nyomvonal tevékenységeinek összefüggései, kapcsolódási pontjai meghatározott szervezeti egységenként jelenhessenek meg.

A táblák fejlécét a következő tartalommal kell elkészíteni:

Sorszám: amely a folyamat lépéseinek egymásutánosságát, sorrendjét jelzi.

Tevékenység/feladat: amely a folyamat adott lépésének tartalmát tömören fogalmazza meg.

Jogszabályi alap: amely az adott tevékenység elvégzését írja elő külső jogszabályként és/vagy belső szabályzatként.

Előkészítés: amely a feladatellátás feltételeinek megteremtésére, az azzal kapcsolatos szervezési feladatok megoldására irányul.

Keletkező dokumentum: amely az előkészítéshez kapcsolódó adatbázis megteremtését, felhasználását követően áll rendelkezésre, és a további munkálatok alapját képezi.

Felelős/kötelezettségvállaló: az a személy, aki a tevékenység/feladat végrehajtásáért felelős.

Határidő: amit a tevékenység/feladat adott lépésének végrehajtására jogszabály vagy belső szabályzat, utasítás előír.

Ellenőrzés/érvényesítés: amely azt a személyt jelöli, aki felelős az addig elvégzett feladat, illetve elkészült anyag kontrollálására (a „négy szem elvét” is érvényesítve, azaz minden tranzakciót legalább két személy ellenőrizzen).

Utalványozás/ellenjegyzés/jóváhagyás: az arra feljogosított, általában magasabb vezetőállású vezető, aki dönthet az addig elvégzett feladat elfogadásáról, a folyamat továbbviteléről.

Pénzügyi teljesítés: a jóváhagyás után, jogszabályi előírásen vagy szerződésen alapuló feltételek teljesítését követő kifizetés.

Könyvvezetésben való megjelenés: a folyamat adott lépésének, pénzügyi következményeinek nyilvántartása.

A táblarendszer az egyes gazdasági eseményekkel kapcsolatosan a teljes folyamatot írja le, vagyis a tervezéstől a végrehajtáson át a beszámolás fázisáig, megjelölve a folyamatot és a felelőst, ellenőrzési pontot, a dokumentumokat (adatbázist), amelyet az adott folyamat használ és az ezekért való felelősségeket.

Azoknál az eseményeknél, folyamatoknál, ahol nem értelmezhető a fejléc valamennyi rovata csak az adott folyamatra vonatkozó rovatokat kell kitölteni, a nem jellemző rovatokba „n.é. = nem értelmezhető” bejegyzés kerül.

VIII/5.) Az ellenőrzési nyomvonalak nyomon követése, aktualizálása

A főigazgató kötelessége:

Az Áht.-ben foglalt szabályozás értelmében a főigazgató felelős a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés megszervezéséért és hatékony működtetéséért, amit az államháztartásért felelős miniszter által közzétett irányelvek figyelembe vételével kell végrehajtania. A főigazgató köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

A főigazgató köteles elkészíteni az intézmény ellenőrzési nyomvonalát, amely az intézmény szervezeti és működési szabályzatának (a továbbiakban: SZMSZ) mellékletét kell, hogy képezze. A főigazgató általánosan adhat ki utasítást az ellenőrzési nyomvonal elkészítésére az intézmény egészére vonatkozóan, és az általános, egységes elvek, eljárások megfogalmazása mellett a konkrét végrehajtással megbízhatja az egyes szervezeti egységek vezetőit.

Az ellenőrzési nyomvonal hatóköre:

Az intézmény működési folyamatai a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra és ennek (a működési folyamatoknak) megfelelően kell az intézményt működtetni. Az ellenőrzési nyomvonalat a működési folyamatokhoz (gazdasági eseményekhez) kell hozzárendelni.

Az ellenőrzési nyomvonal készítésének kötelezettsége felöleli az egyetem tevékenységét jellemző összes folyamatot. A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes tevékenységekre vonatkozó gazdasági eseményekről, műveletekről, a műveletekben résztvevőkről és felelőségeikről, a pénzügyi tranzakciókról, a folyamatot kísérő dokumentumokról.

A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját és időtartamát a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakítása az intézmény teljes tevékenységére vonatkozik, az intézmény szervezetét, struktúráját jellemző működési folyamatokkal, illetve a folyamatokat működtető folyamatgazdákkal együtt (azon személyek, akik a szervezeten belül elsődlegesen felelősek az adott folyamat végrehajtásáért).

Az ellenőrzési nyomvonalak aktualizálása:

Az intézmény gazdálkodásának, működési sajátosságainak figyelembe vételével kialakított ellenőrzési nyomvonalakat a folyamatokat „karbantartó” folyamatgazdáknak rendszeres időközönként, évente felülvizsgálni, aktualizálni szükséges. Az aktualizálás időpontját a főigazgató minden évben körlevélben közli a gazdálkodási egység vezetőikkel. A változások bejelentését követően évente frissül az intézmény összes nyomvonala, melynek **koordinálásáért a gazdasági igazgató felelős.**

A folyamatgazdáknak biztosítaniuk kell továbbá a dokumentumok hosszú távú folyamatos fellelhetőségét.

A nyomvonalak kialakításakor és rendszeres felülvizsgálatakor az alábbiakra kell törekedni:

- a nyomvonalak ne pusztán a szervezeti egységek korábbi (esetenként elavult) megoldásainak rögzítését eredményezzék (legyenek folyamatszemléletűek);
- a nyomvonalak elkészítésekor a szervezeti egység ellenőrzési szempontból induljon tiszta lappal, törekedjen új ellenőrzési megoldások bevezetésére, alkalmazására;
- a régi jól bevált és az új, modern megoldások egyaránt érvényesüljenek az ellenőrzés terén.

A gazdálkodási egységeknek évente felül kell vizsgálniuk működésük legfontosabb folyamatait, a nyomvonalak összeállításához segédlet a **6. számú mellékletben** található.

VIII/6.) Intézményi ellenőrzési nyomvonalai

Az intézmény működésének főfolyamatait és a vezetői ellenőrzési nyomvonalakat a **11. számú melléklet** tartalmazza.

IX. Az intézmény integrált kockázatkezelésének szabályozása

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló **370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. § (1) bekezdésében** foglaltaknak megfelelően intézeti integrált kockázatkezelési rendszer működtetése kötelező.

Az Intézmény integrált kockázatkezelési szabályzatát:

- az államháztartás működési rendjéről szóló **2011. évi CXCV. törvény (Áht.) 61-62. és 69. §-a,**
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló **368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Ávr.),**
- a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló **370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Bkr.) 2-10. §-a**
- az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló **50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet**
- a kormányzati stratégiai irányításról szóló **38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet**

alapján, a következő előírások érvényesülésével határozza meg.

IX/1. A SZABÁLYZAT HATÁLYA

A szabályzat személyi hatálya kiterjed az Intézménynél közalkalmazotti jogviszonyban állókra, valamint a munkaviszonyban álló munkavállalókra (a továbbiakban együtt: foglalkoztatottak).

IX/2. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

A szabályzat célja

Jelen szabályzat célja az Intézet integrált kockázatkezelési rendszeréhez az eljárások és a működtetéssel összefüggő feladatok, felelőségek és hatáskörök meghatározása. A szabályzat az integrált kockázatkezelési eljárások meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok

értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában. Megfelelő integrált kockázatkezelési tevékenység révén az Intézet csökkentheti a kockázatok hatásait, illetve megelőzheti a feltárt kockázatok tényleges bekövetkezését.

A **kockázatkezeléssel** kapcsolatos tevékenységek sorrendben az alábbiak:

7. A kiemelt *kockázati tényezők beazonosítása/feltárása*, amelyek az Intézet működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása.
8. A *kockázatok elemzése, rangsorolása* jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, a kockázatok értékelése (a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése).
9. Az elfogadható kockázati szint meghatározása. Az Intézet egészére, valamint azon belül az egyes szervezeti egységekre vonatkozó ún. „*tűréshatárok*” meghatározása, amelyek felett intézkedéseket kell fogantatosítani.
10. A kockázatokhoz kapcsolódó *lehetséges reakciók* azonosítása.
11. A kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása, *döntés a kockázatok kezeléséről*: a kockázatok, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.
12. A *válaszintézkedés* „beépítése”, az integrált kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

Az **integrált kockázatkezelési szabályzat** része az Intézet **belső kontrollrendszerének**, mely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek alapján az Intézet érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

IX/3. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER, A KOCKÁZAT FOGALMA, KOCKÁZATI CSOPORTOK

Integrált kockázatkezelési rendszer:

Olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely az Intézet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja az Intézet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomom követését.

Integritás:

Befolyásmentes, feddhetetlen, a jogszabályi előírásoknak, belső szabályoknak, valamint az intézmény célkitűzéseinek, az értékeknek és elveknek megfelelő magatartás, szervezeti működés.

Integritáskontrollok:

Az Intézet azon eszközei, amelyekkel a meghatározott értékrendszerének érvényesülését a mindennapi feladatellátás során elősegíti, kikényszeríti (jogszabályok, szabályzatok, etikai kódex, stb.)

Integritási kockázat:

Olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, az Intézet és a köztük lévő kapcsolatrendszer vonatkozásában érvényesül, az értékek és normák megsértéséhez kötődik. Az integritás sérülésének lehetősége.

A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ. A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják. A pozitív kockázatok felismerésük esetén lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

Kockázatelemzés:

Folyamat a kockázat forrásának azonosítására és a kockázatbecslésre.

Kockázat hatása:

A kockázat bekövetkezésekor annak becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

Kockázat valószínűsége:

A kockázat bekövetkezésének esélye, becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

Kockázatértékelés:

Az a folyamat, mely során a kockázat-felmérési eredmények alapján az egyes tényezők értékelésre kerülnek.

Kockázatkezelés:

Folyamat, intézkedések kiválasztására és végrehajtására a kockázat csökkentése érdekében.

Kockázati túréshatár:

Az a kockázati érték, amelynek elérése esetén egyedi kockázatcsökkentő intézkedéseket kell alkalmazni a felmerülő kockázatok kezelésére.

Kockázatkezelési terv:

A kockázatok csökkentéséhez szükséges feladatok, felelősök és határidők meghatározására szolgáló intézkedés.

Korrupció:

A Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény XXVII. Fejezetén belüli tényállások, és ezen belül a kötelezettség vagy joggyakorlás elmulasztásának, hivatali helyzettel való visszaélésnek, a hatáskör túllépésének ígérete, megtörténte, vagy erre vonatkozó felhívás megfogalmazása jogtalan előny ellenében.

Korrupciós kockázat:

Az adott szervezetnek külső egyénnel vagy szervezetekkel való együttműködése reményében és az ezeken túlmutató minden olyan felmerülő valós, vagy vélt lehetőség, amely az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthet, az adott intézmény – vagy tágabb értelemben a közsféra – számára pedig valamilyen kárt okozhat.

Működési kockázat:

Az emberek, rendszerek, folyamatok nem megfelelő, esetleg hibás működéséből, vagy külső eseményekből (beleértve a szabályozó környezet változását is) fakadó veszteségek kockázata.

Maradvány kockázat:

A kockázat kezelése után fennmaradó kockázat.

A kockázatkezelés alapkövetelménye, hogy a menedzsment világosan lássa, és képes legyen meghatározni a szerv fő céljainak elérését fenyegető fontosabb kockázatokat, és a bekövetkezésükhöz vezető alapvető tényezőket, amelyek lehetnek:

- véletlen események (pl. elemi csapások, tartós áramkimaradás),
- hiányos ismeretek, illetve nem megfelelő információk (a vezetés vagy a dolgozó kommunikációs mulasztásából),
- a kontrollok hiánya, vagy nem kielégítő színvonala (a vezetés hibájából),
- a vezetés következtelen magatartása.

Az intézményt érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

Eredendő kockázat:

Az intézmény feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátossága, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában az intézmény által nem befolyásolható.

Kontroll kockázat:

Az intézmény belső kontroll rendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.

Megmaradó (reziduális) kockázat:

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

A kockázatok forrása szerinti csoportosítás:

A kockázatok forrásait tekintve, minden szervezet külső és belső kockázatokkal szembesül. A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni, és a válaszlépéseket meghatározni.

A Kockázati tényező:

- olyan tényező vagy körülmény, ami előidézhetheti a kockázatokat;
- olyan helyzet, amely kedvez a kockázatok bekövetkezésének.

Külső környezeti (stratégiára ható) **kockázatok**, amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek az intézmény működésétől. Az intézménynek ugyan nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni.

KÜLSŐ KOCKÁZATOK

Jogi és szabályozási kockázatok	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások módosíthatják a tevékenységek folyamatát.
Gazdasági kockázatok	A kamatlábváltozások és az infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Infrastrukturális kockázatok	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Politikai kockázatok	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat.
Piaci kockázatok	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.
Környezetvédelmi kockázatok	A környezetvédelmi megszorítások az intézmény működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységnek.

Belső működési kockázatok, amelyek az intézmény működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Belső működési kockázatok a pénzügyi kockázatok, tevékenységi kockázatok, emberi erőforrás kockázatok.

BELSŐ KOCKÁZATOK	
PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
Költségvetési kockázat	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási kockázat	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Beruházási kockázat	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási kockázat	Az intézményre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, akkor az intézmény jogosult kártérítést követelni.
TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Működés- stratégiai kockázatok	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információkra épül.
Működési kockázatok	Elérhetetlen, megoldatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs kockázatok	A döntéshozatalhoz nem megfelelő az információ, mely a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
A hírnév kockázata	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejt ki.
Kockázat átadásának kockázata	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai kockázatok	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének, lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja az intézmény működését.
Projekt kockázatok	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet; a projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.

Innovációs kockázat	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
Személyzeti kockázatok	A hatékony működést korlátozza vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági kockázatok	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

További kockázati csoportok:

KOCKÁZATI CSOPORTOK	KOCKÁZATOK
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel. A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve. Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél. Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról. Szakpolitikai stratégia gyakran változik.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott. A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb	A stratégiai és rövidtávú, illetve a költségvetési tervek nincsenek

erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	<p>összhangban a jogi szabályozási előírásokkal és célkitűzésekkel; A tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat. A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe. A költségvetési források esetleges csökkentését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során. A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete nem, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában, nem megfelelő a likviditás menedzsment működése.</p>
Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok	<p>Az intézmény vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal. A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló fenntartói döntések nem születtek meg, vagy nem ismertek. A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak, vagy nem megfelelően működnek az intézménynél. A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe. Jelentéstételi határidők elmulasztása. Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében. Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő. Formális kontrollok lassítják a folyamatot. Korrupció veszélye a közbeszerzésben.</p>
A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	<p>A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás. A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. Új munkatársak felvétele korlátozott. A munkatársak nem azonosulnak az etikai szabályokkal. A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata. A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult. Magas fluktuáció. A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.</p>
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	<p>Nem alakult vagy nem megfelelő közbeszerzési rendszer. A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított, a biztonsági előírásokat nem tartják be. Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. Az intézmény nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel. A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</p>
A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	<p>Az intézmény nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. Az intézmény beszámolási rendszere nem megbízható. Az intézmény nem tesz időben eleget a beszámolási</p>

	<p>kötelezettségeknek. Az intézmény nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.</p>
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	<p>Az intézmény vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse az intézményen belül. Az intézmény nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.</p>
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	<p>Az intézmény nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel. Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.</p>
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	<p>Az intézmény nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel. A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. Az intézmény informatikai alkalmazásai elavultak. Az intézmény hardver ellátottsága nem megfelelő. Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek. Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel. Az intézmény adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.</p>

A vezetés által megbízott folyamatkezelők, irányítók (folyamatgazdák) feladata a kockázatkezelés szempontjából a működési folyamatok pontos leírása, a folyamatok hatékonyságát mérő mutatószámok (indikátorok) meghatározása, és a folyamatot támogató erőforrások azonosítása. A folyamatgazdáknak az általuk irányított, felügyelt folyamat kockázatait ismernie kell, és azokat – tartalmuk alapján – a megfelelő kockázati csoportokba be kell besorolniuk.

IX/4. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására felelős személyt a Főigazgató jelöli ki. A gazdasági igazgató, az orvos igazgató és az ápolási igazgató végzik a saját területükre vonatkozóan a kockázatok azonosítását. A kockázatkezelés körében a főigazgató kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit saját felelősségkörükön belül. A kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezető a ***folyamatgazda***, meghatározott szakterületen felel a kockázatok azonosításáért és kezeléséért. Felelősségét, feladatait megoszthatja az általa kijelölt adatszolgáltató munkatárssal. ***Adatszolgáltató*** az adott szakterületen a kockázatok felmérésében, dokumentálásában közreműködő, a kockázatok kezeléséért felelős vezető által kijelölt munkatárs. A feladat-és felelősség megosztása azt jelenti, hogy az intézményen belül a vezetők együttesen felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. Az integrált kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét az érintett személyekkel és szervezeti egységekkel kapcsolatban - a jogszabályok és az SzMSz alapján - e szabályzat és a munkaköri leírások rögzítik.

IX/5. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

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

A felelős szervezetrányítás egy olyan átfogó kockázatkezelési keretrendszer megvalósítását igényli, amely hozzájárul ahhoz, hogy a vezetés:

- ☞ egységesen értelmezhesse a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat, és a kezelésükre kialakított módszereket,
- ☞ megfelelően orientálja a dolgozókat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni,
- ☞ elfogadtassa minden dolgozóval a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével, ösztönözze őket a kockázatkezelésben való részvételre,
- ☞ a megfelelő kockázatkezelés segítségével készített, a vezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körültekintő, teljes körű és megbízható legyen.

A felsorolt követelmények teljesítésével kapcsolatban a vezetés feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása,
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása,
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése,
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása,
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal,
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

A főigazgató felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, és ennek a valószínűségnek a szervezet tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.

Az intézmény igazgatói, valamint szervezeti egységeinek vezetői (továbbiakban vezetők) évente elkészítik az irányításuk alá tartozó terület célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját. Az integrált kockázatkezelési rendszer keretében - évente december 31-éig fel kell mérni az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatokat, és a felmérés alapján egy éves intézkedési tervet kell megfogalmazni a kockázatok kezelésére. Az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére kidolgozott intézkedési terv a **38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet 15. alcíme** szerinti intézményi **munkaterv melléklete**. Az intézkedési terv végrehajtását és annak eredményeit a Főigazgatónak integritásjelentésben kell összefoglalnia, amelyet a tárgyévét követő év február 15-éig meg kell küldeni a közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter és a rendészetért felelős miniszter számára.

A vezetők felmérik, mi jelenthet kockázatot az adott területen, milyen mértékű kockázattal lehet számolni, és a meghatározott kockázati mérték függvényében milyen intézkedéseket kell végrehajtani.

A Kockázatkezelő Bizottság működése:

A kockázatkezelésről a **főigazgató** dönt a Kockázatkezelési Bizottsággal együttműködve

A Kockázatkezelési Bizottság a mindenkori főigazgató-helyettesekből és az igazgatókból áll. A Kockázatkezelési Bizottság munkáját a Főigazgató által kijelölt személy végzi.

A Kockázatkezelő Bizottság szükség szerint, de minimum évente egyszer ülésezik, melyről emlékeztető készül. Feladatát a feltárt kockázatok értékelése képezi, annak alapján javaslatot tesz a főigazgatónak a kockázatkezelésre vonatkozóan. Az ülésének dokumentációját titkárság látja el.

A Kockázatkezelő Bizottság kiemelt feladatai:

- Az Intézet egészét átfogó integrált kockázatkezelési stratégia kialakítása, javaslatok megfogalmazása a főigazgató felé.
- A kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása.
- Az integrált kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése.
- A kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása.
- A kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal.
- A kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása.
- A kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

IX/6. A VÉGREHAJTÁS SZABÁLYAI

Kockázatkezelés folyamatának lépései:

1. a kockázatok azonosítása,
2. a kockázatok értékelése,
3. az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása,
4. a nem elfogadható kockázatok kezelésére kockázatkezelési intézkedések meghatározása,
5. a bevezetett intézkedések megvalósulásának nyomon követése, folyamatos kockázatmenedzsment.

A kockázatok azonosítása

A kockázatazonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az Intézet célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. Az Intézet vezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen az Intézet valamennyi munkatársának aktív közreműködése. A kockázatok beazonosítását - a Kockázatkezelő Bizottság ajánlása alapján - a kijelölt belső kontrollrendszer felelős felügyeli.

A kockázatkezelés állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reagálásoknak is, amelyek révén egyes kockázatok megszűnhetnek, vagy újabbak keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell egy csaknem naprakész, olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére. A beazonosított kockázati tényezőkről tájékoztatni kell azokat a dolgozókat és vezetőket, akiknek a tevékenységét az adott kockázat érinti.

A kockázatfeltárás főbb lépései a következők:

1. a tényezők összegyűjtése (amit elsődlegesen a folyamatgazda végez el munkatársai bevonásával, a felügyelete alá tartozó folyamatra vonatkozóan),
2. az összegyűjtött tényezők megvitatása (amit a kockázatok által érintett folyamatokban résztvevők oldanak meg, általában egy moderátor vezetésével),
3. a megvitatás eredményeként összegyűjtött tényezők szűrése (amit a vitában résztvevők végeznek el, többnyire az érintett, magasabb szinten lévő vezetőkkel együttműködve),
4. a szűrés után megmaradt tényezők listázása (amit a feltárásban résztvevők együttesen oldanak meg, ha mód van rá, egy e célra létrehozott kockázatkezelési bizottság irányításával).

Ahhoz, hogy megállapítható legyen, melyek a kritikus kockázati tényezők, és mely erőforrásokat, folyamatokat fenyegetik, illetve milyen kockázatkezelési megoldásokkal lehet a kockázati kitettség mértékét csökkenteni, tisztában kell lenni az intézmény valamennyi folyamatának céljával, tartalmával, szintjével, végrehajtási módjával, más folyamatokhoz való kapcsolódási pontjaival.

A kockázatok feltárását követően a **kockázati tényezők összegyűjtésekor** figyelemmel kell lenni arra, hogy:

- a kockázatok feltárása során egyértelműen meg kell határozni, hogy:
 - a kockázat cselekvés vagy állapot következménye,
 - függ-e a feladat végrehajtójától,
 - a feladat végrehajtója felismerhette-e a kockázatot,
- a feltárt kockázati tényezők feleljenek meg a következő kritériumoknak:
 - azonos elbírálási módszer kerüljön alkalmazásra,
 - adott kockázati csoporton belül az egyes kockázatok egymástól függetlenek legyenek,
 - a tényezők ne fedjék át egymást fogalmi terjedelmükben,
 - a tényezők szerteágazó oksági kapcsolatai pontosan legyenek feltárva.

A kockázati tényezők összegyűjtését a **Kockázatkezelési Bizottság** ajánlásából kiindulva munkatársai bevonásával, elsődlegesen a folyamatgazda végzi el, a felügyelete alá tartozó folyamatra vonatkozóan. A kiemelt kockázatok körét a gazdálkodási egységek vezetői bővíthetik, vagy abból az általuk felügyelt szervezet számára nem releváns kockázatokat el is hagyhatják.

Kockázatok azonosítását (felmérését):

1. A kockázatok egy évre előrevetítve, az Intézet működési folyamatai mentén kell meghatározni.
2. A múltbéli tapasztalatok alapján a jövőbeni kockázati tényezők felmerülését becsléssel kell megállapítani. Az eljárás során számba kell venni a folyamatos működésre, valamint a

szervezeti célokra hatást gyakorló kockázati tényezőket.

3. Az azonosított kockázatokhoz meg kell határozni a bekövetkezés valószínűségét, és a bekövetkezés esetére meg kell becsülni az okozott kár hatását.

Az intézmény kockázatelemzés során beazonosított kockázatai három kategóriába sorolhatók:

- **Kiemelt kockázatok:** Olyan magas bekövetkezési hatással bíró intézeti kockázatok, amelyeket valamennyi vezetőnek kötelező elemeznie és ezekre vonatkozóan intézkedési tervet kell készíteniük.
- **Egyéb intézeti szintű kockázatok:** A KKB által beazonosított kockázati kör, amelyből a kockázatelemzés során a gazdálkodási egységek vezetői szabadon választhatnak.
- **Gazdálkodási egység által beazonosított kockázatok:** A gazdálkodási egységek vezetői által beazonosított olyan további kockázat (maximum évente 5 db), amely speciálisan az ő gazdálkodási körülményeire igaz.

A kockázatok értékelése

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják az Intézet fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve az Intézetre gyakorolt hatásukat. A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni az Intézet adott kockázattal szembeni tűrőképességét.

A kockázatelemzés eredménye felhasználásra kerülhet a működés más területein, a tervek, intézkedések meghatározásánál, a belső ellenőrzési terv, a minőségirányítási belső auditok tervezésénél, valamint a belső szabályozások kialakításánál, aktualizálásánál is.

A bekövetkezés valószínűségének és az intézményre gyakorolt hatás meghatározása

Az intézmény vezetésének a kockázatokra való reagálását döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének gyakorisága, és az intézményre gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön az intézményre gyakorolt hatásának mértéke és a bekövetkezés gyakorisága, mivel e két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázatok rangsora, és az a módszer, illetve gyakorlat, amely alkalmas a kockázatok kezelésére.

Az intézménynél minden szervezeti egység vezetőjének fel kell mérnie, mi jelenthet kockázatot az általa irányított, felügyelt területen, mekkora kockázattal lehet számolni, és a meghatározott kockázati méret alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

A kockázatelemzést követő lépés az **azonosított kockázati tényezők értékelése**, amely a legjobban áttekinthető módon a **kockázatelemzési kritérium mátrix (KKM)** elkészítésével oldható meg. A KKM a szervezet folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze, amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatosága.

A mátrix alapja, hogy minden kockázat alapvetően két kritérium alapján értékelhető:

- a bekövetkezési valószínűség, és
- a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján (a szervezet céljaira az elszalasztott/kihasználatlan lehetőségek is negatív hatást gyakorolhatnak!).

Az értékelés következetességét a KKM biztosítja, mert egy azonosított kockázat hatásának megítélésére a KKM számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat a következő három kategóriába lehet sorolni:

- magas,
- közepes és
- alacsony hatású kockázatok.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat – azok valószínűsége és az intézményre gyakorolt hatása alapján – térképen (kockázatelemzési kritérium mátrixon) az alábbiak szerint kell ábrázolni:

intézményre gyakorolt hatás	magas	2	4
	alacsony	1	3
		alacsony	magas
		bekövetkezés valószínűsége	

A kockázatelemzés folyamatában minden egyes azonosított kockázatot a KKM használatával kell értékelni. Ezután az azonosított kockázat átfogó elemzéséhez a hatásokra és a valószínűségekre vonatkozó ismereteket, becsléseket össze kell kapcsolni.

A KKM-nek az elfogadott kockázati tűréshatáron (tolerancia szinten) kell alapulnia. Minden egyes kockázati tényezőhöz a KKM elemzési kategóriákat rendel a vezetők kockázati toleranciája alapján. Ezen toleranciák mind a vezetők kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának megfelelnek. A KKM az azonosított kockázat bekövetkezési valószínűségének megítéléséhez szükséges elemzési rangsort is tartalmaz.

Ez a kockázatelemzési módszer a folyamatgazdákkal folytatott viták valószínűségét csökkenti, mivel az elemzési kritériumok a szervezet vezetőivel együtt, közösen kerülnek meghatározásra.

Az egyes fő- és alfolyamathoz meghatározott kockázatokat a KKM-ben meghatározott kockázati tényezők mentén kell az alábbi két szempont alapján kell értékelni:

- a kockázati tényező bekövetkezési valószínűsége (mely lehet magas, közepes, és alacsony; vagy számszerű értékkel, pl. magas: 3, közepes: 2, alacsony: 1) valamint;
- a kockázati tényező célokra gyakorolt hatása (mely ugyancsak lehet: magas, közepes és alacsony; vagy számszerű értékkel, pl. magas: 3, közepes: 2, alacsony: 1) alapján.

A pontozás során két megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében a kockázati tényezőkre adott pontszámok átlagaként, vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

KOCKÁZATI TÉNYEZŐK	CÉLOKRA GYAKOROLT HATÁS			
	JELENTŐS (4)	MAGAS (3)	KÖZEPES (2)	ALACSONY (1)
Kockázati tényező #1	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzési kritérium <p>Az összes kritikus folyamatot nem lehet működtetni több, mint egy napon át.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzési kritérium <p>Több, mint 15 millió forint pótlólagos költségvetési támogatási igényt eredményez</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzési kritérium <p>10-15 millió forint pótlólagos költségvetési támogatási igényt eredményez</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzési kritérium <p>Kevesebb, mint 10 millió forint pótlólagos költségvetési támogatási igényt eredményez</p>
Kockázati tényező #2 Közalkalmazotti béralap 15%-kal csökkent		Kompetens munkatársakat nem sikerül felvenni 12 hónapig	6 hónapos késedelmet szenved a részleg eredményes felállítása	2 hónapos késedelmet szenved eredményes felállítása
Kockázati tényező 3		•	•	•

KOCKÁZATI TÉNYEZŐK	VALÓSZÍNŰSÉG			
	JELENTŐS (4)	MAGAS (3)	KÖZEPES (2)	ALACSONY (1)
Kockázati tényező #1	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzési kritérium <p>Évente többször előfordul változás</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzési kritérium <p>Évente előfordul változás</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzési kritérium <p>Kétévente fordul elő változás</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzési kritérium <p>Három vagy annál több évente fordul elő változás.</p>
Kockázati tényező #2 Közalkalmazotti béralap 15%-kal csökkent		• Elemzési kritérium	• Elemzési kritérium	• Elemzési kritérium
Kockázati tényező #3		• Elemzési kritérium	• Elemzési kritérium	• Elemzési kritérium

További kockázati tényezőket a **7. számú melléklet** tartalmaz.

Súlyozás:

Következő lépésben meg kell határozni az adott kockázati tényező súlyát 1-10-es skálán annak figyelembe vételével, hogy az adott tényező mekkora jelentőséggel bír az adott részfolyamat sikerességében.

Kockázatok értékelése a kockázat jellemzői szerint:

- kockázat hatása (KH)

- kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV)
- a kockázat értéke (KÉ)

A kockázatok azonosítását követően a kockázat valószínűsége (KV) és a kockázat hatása (KH) szerint tételesen értékelni kell azokat, majd az értékelés alapján meg kell határozni a kockázati értéket (KÉ) az alábbiak szerint:

$$\begin{aligned} \mathbf{1. \text{ A kockázat értéke (KÉ) }} &= \\ &= \text{kockázat valószínűsége (KV) * kockázat hatása (KH)} \\ \mathbf{KÉ} &= \mathbf{KV * KH} \end{aligned}$$

2. A kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV):

A becslést egyedi események esetén az előfordulás gyakorisága vagy a kockázati esemény előfordulási valószínűségi %-a (kockázat gyakorisága az esemény gyakoriságához viszonyítva) szerint kell elvégezni.

KV értéke	Esemény gyakorisága	Előfordulás valószínűsége
1	1 évnél ritkább	0,01 % alatt
2	évente	0,01-0,1%
3	havonta	0,1-1%
4	hetente	1-10%
5	naponta	10% felett

3. Kockázat hatása (KH):

KH értéke	Hatás leírása
1	Kis munkával, alacsony költséggel helyreállítható, jogszabályt nem sértő, munkavégzést nehezíti, de nem akadályozza
2	Többlet erőforrás bevonását igényli, de a funkciók ellátását nem akadályozza meg, munkavégzést nehezíti
3	Egyes határidők, követelmények nem teljesülnek, anyagi károkat okozhat
4	Kárt okoz (akár anyagit is), funkció ellátását akadályozza, az Intézet hírnevét befolyásolja
5	Jelentős (akár anyagi) kárt okoz, alapfunkció nem működik, az Intézet hírnevét súlyosan befolyásolja, ellene jogi lépések, perek indulhatnak

A kockázatok értékeléséhez, a kockázati skála felállításához segítséget nyújt a **8. számú melléklet**.

Az egyes osztályok, szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg az intézmény **kockázati térképe**. (**10. számú melléklet**)

A jobb felső negyedben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó negyed kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők.

Az elfogadható kockázati szint (túrérhatar) szintjének meghatározása

A kockázati tűréshatárt a sorba rendezett kockázati értékek (**KÉ**) alapján kell meghatározni, amely során a kockázatokat két csoportba kell osztani:

1. **nem elfogadható kockázatok** (a **KÉ** kockázati tűréshatár feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek) - minden ilyen esetben kockázatcsökkentő intézkedésről kell dönten;
2. **elfogadható, szinten tartható kockázatok** (a **KÉ** kockázati tűréshatár alatti kockázatok) - a kockázatokat és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

Az intézmény által alkalmazott kockázati tűréshatár megváltoztatásáról a főigazgató dönt a Kockázatkezelő Bizottság ajánlásának figyelembe vételével.

A főigazgatónak gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, **tűréshatár**, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének, az elérhető eredményhez képest, magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele. A vezetés kockázati tűrőképessége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de költségvetési szervnél a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is vannak (pl. gazdasági társaságban való részvétel).

Ahhoz, hogy a kockázati tűrőképesség mértékét a vezetés megállapítsa, lehetőség szerint **objektív mérőszámokkal** és kockázati összegzéssel kell rendelkeznie.

- A kockázati tényezők egy részének hatása közvetlen értékadatokkal mérhető (pl. az egyes mérlegcsoportokhoz, vagy bevételi, kiadási előirányzatokhoz kapcsolódó kockázatok esetében). Ezeknél a tűréshatár szintjét a lényegesség számviteli elvének figyelembevételével viszonylag egyértelműen lehet megállapítani (pl. az adott mérlegcsoport, előirányzat összegének 1-3 %-a).
- A kockázati tényezők egy másik, a szakmai tevékenységeket érintő részénél, ugyancsak jól kialakíthatók a megfelelő mérőszámok (pl. a pénztáros által tévesen kifizetett összegek előre rögzített – természetesen alacsony – százaléka, vagy a készletkezelés során előforduló természetes veszteség mértéke). E téren ügyelni kell arra, hogy az egy tranzakcióra jutó értéknagyság felső határát is meg kell határozni.
- Egyes tevékenységek kockázatainál nem vagy csak nehezen alakíthatók ki a tűréshatár szintjei (pl. szerződéskötések, jogszabály értelmezések, stb.). Ezekben a területeken is törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint a feladat ellátásáért felelős munkatárs által is értelmezhető követelményeket támasszanak (panaszok aránya, kötbérezések alakulása, határidő késedelem gyakorisága és mértéke stb.).

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait a vezetés úgy állapítsa meg, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg az intézmény egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés

még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltól. A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezet által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. Ezt a szintet meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

A tűréshatár alatt és felett lévő kockázatok:

A főigazgató által meghatározott tűréshatárok figyelembevételével, a beazonosított kockázati tényezők rangsorát szervezeti egységenként vagy folyamatonként úgy kell kialakítani, hogy egyértelműen láthatók legyenek a tűréshatár felett elhelyezkedő kockázati tényezők, amelyek kezelésével ebből következően foglalkozni kell. Illetve azok a kockázati tényezők, amelyek a tűréshatár alatti elhelyezkedésük miatt nem igényelnek kezelést, mivel annak létezését a vezetés tudomásul vette, tekintettel a kockázatkezelés várható, a kockázat hatásának mértékét meghaladó költségére.

A főigazgató részben a múltbeli tapasztalatokra, részben a kockázatok feltárása, azonosítása, felmérése és összegyűjtése során szerzett információkat felhasználva állapíthatja meg az egyes kockázati tényezők szervezeti és folyamatszintű tűréshatárait, valamint a tűréshatárokat meghaladó súlyú kockázatok kezelésének módját.

A **kockázati tűréshatár** a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. Minél kevésbé elfogadható a vezetés számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerű folyamatosan figyelni, és a költségvetési szerv vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük.

Fontos, hogy a tűréshatárok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

Általában a kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

- szervezeti kultúra,
- menedzsment hozzáállása,
- kapacitás,
- technikai lehetőségek.

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív illetve pozitív hatású (utóbbi esetben: lehetőség).

- Negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható.
- Lehetőségek felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó elvállalni a szervezet a lehetőség kiaknázása érdekében.

Mindkét esetben a kockázati tűréshatár a vezetőség által kijelölt olyan határértékeket jelent, amelyek egyértelműen meghatározzák minden dolgozó számára, hogy maximálisan mekkora mértékű kockázatot vállalhatnak az egyes tevékenységek kapcsán.

Az intézményen belül kialakított különböző szintű kockázati tűréshatárok nem kötöttek, és a szervezet vezetésének megvan rá a lehetősége, hogy bármikor változtasson ezen, a pillanatnyi körülményektől függően.

A kockázati tűréshatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:

Intézményi szintű kockázati tűréshatár – az egész intézményre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg az intézmény működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan. (Pl. a költségvetés kiadási főösszegének meghatározott %-a, és az attól való eltérés mértéke.)

Delegált kockázati tűréshatár – az intézmény egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent (**3. számú melléklet**).

A delegált kockázati tűréshatár hatékony alkalmazása érdekében a szervezeten belül szükség van ún. „átvételi folyamat” működtetésére. Ez azt jelenti, hogy ha egy alacsonyabb szervezeti szinten jelentkező kockázat elér egy bizonyos határértéket, akkor annak kezelését egy magasabb szervezeti szint veszi át. Ez jelentheti az azonnali válaszlépések megtételét, illetve az alacsonyabb szervezeti szint tűréshatárának kibővítését egyaránt.

Projekt kockázati tűréshatár – az intézmény nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén, szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke. (Pl. a szerződésben foglaltak teljesítésével szembeni időarányos lemaradás mértéke értékben és/vagy határidőben.)

Mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

A nem elfogadható kockázatok kezelésére kockázatkezelési intézkedések meghatározása

A kockázatkezelés célja, hogy azok hatásának mértékét, és/vagy bekövetkezési gyakoriságát mérsékelje, ha pedig lehetséges, megszüntesse. A kockázatok intézményre gyakorolt hatása szervezeti egységenként, illetve folyamatonként eltérő lehet. A főigazgatónak kell eldöntenie – megfelelő összehasonlító értékelés alapján – hogy az intézmény egészére, és azon belül az egyes folyamatok illetve szervezeti egységek sajátosságaira tekintettel, milyen mértékű kockázati tűréshatárokat állapít meg, mivel attól függ, hogy szükséges-e, és milyen módon a kockázatokat kezelni.

A kockázatvállalás minden szervezet természetes velejárója. A vezetés feladata, hogy az értékteremtés és a kockázatok közötti egyensúlyt biztosítsa. Ennek eszköze, a szervezet minden szintjére kihatással bíró, kockázatkezelési tevékenység, amelynek során:

- a kockázatkezelést felügyelő felső vezetés meghatározza a kockázatkezelési elvárásokat, stratégiát, irányelveket,
- a kockázatkezelési csoport irányítja a kockázatok beazonosítását, értékelését, kezelését, nyomon követését és jelentését,
- az egyes szervezeti vezetők és munkatársak felelnek a területüket érintő kockázatok megfelelő kezeléséért.

A kockázatkezelés, mint módszer, a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része, amely magában foglalja a kockázatok meghatározását, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését, majd végül, a kockázati tényezőkre történő reagálást.

A vezetőknek külön figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beágyazzák, és minden dolgozó megértse a kockázatkezelés fontosságát, értékét. Fontos figyelembe venni, hogy a kockázatkezelés elsősorban az intézmény feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az intézményen kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

A felelős szervezetrányítás lényege, hogy nem elég, ha az intézmény működése csak a törvényi előírásoknak felel meg, hanem meg kell ismerni azokat a kockázatokat is, amelyek a stratégiai célkitűzések megvalósítására hatnak, azok megvalósítását akadályozzák, lassítják, és fel kell készülni az intézmény egészében, illetve különböző területein a kockázatok folyamatszerű mérésére, és kezelésére.

A kockázatkezelés fő célja:

A költségvetési évre szóló célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válaszingyintézkedés meghatározása szükséges.

A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy kezelje az intézmény egyes kockázati tőrészatai felett elhelyezkedő kockázatokat.

A kockázatok kezelése a menedzsment egyik legfontosabb feladata, mert azok negatív hatásai késleltetik, akadályozzák, egyes esetekben lehetetlenné teszik a vezetés céljainak tervszerinti elérését. A jól kialakított és működtetett kockázatkezeléssel a vezetés számára lehetővé válik, hogy azonosítsa, rangsorolja a kockázatokat, és kedvezőtlen hatásukat mérsékelje, vagy megszüntesse.

Az átfogó kockázatkezelésben aktívan részt kell vennie az operatív vezetésnek, és olyan, a jogszabályváltozásokat követő gyakorlatot kell kialakítania, amely szoros kapcsolatot teremt a stratégiai célok elérése, valamint a kockázatokra való reagálás között, a megfelelő optimum kialakítása céljából.

A kockázatok feltárását segítő munkahelyi légkör kialakítása magában foglalja:

- a kontrollok önértékelését,
- a munkahelyi vezetők rendszeres jelentési kötelezettségét,
- a koordinálást végző kockázatkezelési vezető kijelölését,
- az ellenőrzési tapasztalatok folyamatos hasznosítását,
- a szervezeti változások közvetlen és közvetett hatásainak elemzését,
- az információkhoz és az IT rendszerhez való hozzáférési jogosultságok figyelését,
- a pozíciók, feladatok rotációját, cseréjét.

A vezetésnek a kockázatok rangsorolásakor el kell döntenie, hogy azok milyen mérhető nagyságrendje esetén kell azonnal beavatkozni, melyek azok a határértékek, amelyek között hosszabb távon megvalósítható intézkedésekkel mérsékelhető a kockázat hatása.

A vezetésnek foglalkoznia kell az adott vezetési szinteken meghatározott tűréshatárok felett elhelyezkedő kockázatokkal.

Meg kell határozni – a lehetőségek függvényében – az adott szinten szükséges válaszlépéseket és a végrehajtásért felelős vezetőket, folyamatgazdákat. Elő kell írni a folyamatgazdák számára – velük egyetértésben – a válaszlépésekkel kapcsolatos konkrét feladatokat, hatásköröket, rendelkezésükre bocsátva a végrehajtáshoz szükséges eszközöket, forrásokat. Folyamatosan figyelemmel kell kísérni, hogy a végrehajtás meghozta-e a várt eredményt, és szükség esetén javaslatokat kell tenni **a korrekciós intézkedésekre**, amelyek lehetnek:

- **közvetlen hatású intézkedések** (stratégiai, szervezeti intézkedések a kockázatok elkerülésére, bekövetkezési gyakoriságuk csökkentésére), illetve
- **közvetett hatású intézkedések** (kockázatkezelés integrálása a szervezeti kultúrába, hatékony belső ellenőrzési és követési rendszer kiépítése), valamint
- a kockázatok által nyújtott **lehetőségek kihasználására**.

Mindezek a tevékenységek együttesen oda kell, hogy vezessenek, hogy a kockázatok hatását az adott szintre meghatározott tűréshatár alá szorítsák, esetleg meg is szüntessék.

Fontos, hogy minden lépés megfelelő részletességgel úgy legyen dokumentálva, hogy abból derüljön ki:

- a vezetés stratégiai céljai és a kockázattűrő képessége közötti összhang megléte, vagy hiánya,
- a válaszlépésnél milyen módon vették figyelembe a kockázat egyéb kihatásait (pl. más szervezeti egységek tevékenységére, különböző stratégiai célokra stb.), és ez milyen eredménnyel járt,
- a válaszlépések után a kockázat „maradványértéke” (reziduális kockázata) a deklarált tolerancia szinten belülre került-e, vagy további lépésekre van szükség a kitűzött célok eléréséhez.

A kockázatkezelés módja:

A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes az intézmény működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket felismerve, azokat racionálisan csoportosítva, egyidejűleg meghatározni a szükséges válaszlépéseket. A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra. A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt, a korábbi gyakorlattól eltérően, nem a kontrollok módosítására, javítására kell helyezni, hanem az adott pillanatban legalkalmasabb, integrált kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében a válaszlépésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselőjét.

A vezetésnek a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat:

- milyen mértékű hatást gyakorol az intézményre,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,

- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől stb.

Az integrált kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni. A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az elfogadhatónak ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. A kockázatkezelés főbb módszerei, amelyeket az egyes kockázatok típusától, jellegétől, súlyától függően egyidejűleg és/vagy egymás mellett alkalmazhat a vezetés, az alábbiak:

A kockázat megszüntetése:

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.

Az integrált kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben (egyedi ügyekben, pl. konkrét szerződéses kapcsolatban) lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.

A kockázat csökkentése:

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában, a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával, a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a menedzsment által tudatosan vállalható tűréshatáron belüli szintjére. Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, hogy az adott kockázat be se következzen, a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba beépített kontrollok felhasználásával:

- nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó **megelőző kontrollok**,
- realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó **korrekciós kontrollok** (kiszegítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával),
- egy meghatározott következmény elérését biztosító, **iránymutató kontrollok**, (általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét, követendő lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások),
- a nem kívánt események bekövetkezése okait **feltáró kontrollok**, (amelyek utólagos jellegük miatt, a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozására alkalmasak).

A kockázat megosztása, átadása:

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

Többek között magában foglalja:

- a **kiszervezést**, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetik el,
- a **diverzifikációt**, amikor a feladat ellátását, annak struktúrája alapján, több szervezeti egység között osztják meg,
- a **biztosítást**, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklük.

A kockázat elviselése, elfogadása:

Amennyiben a kockázat mértéke az Intézet által alkalmazott kockázati tűrészhatáron belül marad, illetve ha azt a bevezetett működési rend, belső kontrollrendszer a napi működése során automatikusan kezeli, nincs szükség külön beavatkozásra. Irányadó lehet, ha a kockázat elhárításának becsült költsége magasabb az elhárításból eredő várható haszonnál, vagy ha az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár. Amennyiben a főigazgató, vagy a kockázatok felméréseért és kezeléséért felelős vezető a kockázat elfogadása mellett dönt, meg kell fogalmazni a kockázati tényező bekövetkezési hatásai csökkentését célzó feladatokat.

A kockázatos tevékenység befejezése:

Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével, azonban ez a kockázatkezelési stratégia az intézet tevékenységekre vonatkozóan nem, vagy nagyon korlátozottan értelmezhető, például a nem alaptevékenység körében ellátott, saját elhatározás alapján végzett tevékenységek esetében.

A kockázat kezelése:

Az intézmény a legtöbb kockázat esetében a kockázatok szervezeti intézkedésekkel történő kezelését alkalmazza. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázatok kezelése a kockázati térkép alapján meghatározott tevékenységenkénti kockázati rangsort jelent, amelyhez egyértelműen hozzárendelhetők az integrált kockázatkezelési technikák. A kockázat vizsgálatánál a kockázati eseményből lehetséges veszteség mértéke, illetve a kár bekövetkezésének valószínűsége eredőjeként meghatározható a kockázati érték. A két tényező értékelése és az ebből eredő kockázati érték meghatározása tevékenységenként, illetve az azokhoz rendelt egyedi kockázatok szerinti bontásban történik. A „Folyamatok kockázatértékelési úrlapja” jelen szabályzat 12. számú melléklete.

Fontos annak figyelembevétele, hogy adott kockázatra adott **válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével** és költségvetési kihatásával.

Az egyes kockázatok eltérő mértékben gyakorolnak hatást az intézményre, ennek megfelelően a kezelésük is eltérő költségkihatással jár. A vezetésnek, a kockázat hatásának ismeretében, fel kell mérnie, hogy az általa kidolgoztatott, és az adott kockázat kezelésére alkalmas módszereknek mi a várható költsége, és olyan megoldást kell választania, amelynek költsége nem haladja meg a kockázat bekövetkezése miatt várható kár mértékét.

A negatív eseményeket, mint a működéssel együtt járó, annak valamilyen hibájából következő kockázatot, teljes hatásában „bruttó módon”, és maradvány értéken „nettó módon” is értékelni kell. A

két szempontból együttesen következik, hogy nagy figyelmet kell fordítani a költséghatékonyságra, tehát arra, hogy egy kockázat elhárítása ne kerüljön többre, mint a bekövetkezése miatti kár. A legszükségesebb kockázatoktól eltekintve (pl. emberi élet veszélyeztetése), általában elég, ha a kockázat mértékét tűréshatáron belülre szorítják.

Ahhoz, hogy a kockázatkezelési tevékenység hatékonyságát mérni tudjuk, meg kell határozni, hogy a tevékenység végzésének kapcsán milyen közvetlen és közvetett költségek merülnek fel.

Közvetlen költségek, a teljesség igénye nélkül:

- a tevékenységben résztvevő valamennyi munkatárs bérköltsége,
- külső szakértők/tanácsadók részére történő kifizetések,
- a működtetéshez szükséges beruházások költsége (infrastruktúra kiépítése, módszertan kifejlesztése vagy megvásárlása, szoftverek beszerzési költsége stb.),
- az alkalmazott módszer működtetésében résztvevő munkatársak oktatásával és továbbképzésével kapcsolatban felmerülő költségek,
- a rendszer működtetésével kapcsolatban közvetlenül felmerülő anyag, illetve anyagjellegű költségek (papír, nyomtatás költségei stb.),
- egyéb költségek.

Közvetett költségek, ugyancsak a teljesség igénye nélkül:

- a kockázatkezelési tevékenységre jutó vállalati általános költségek,
- a kockázatelemzés eredményeként megfogalmazásra kerülő kockázatcsökkentő cselekvési program megvalósításának költségei.

A költségek meghatározása után kell a kockázatkezelési tevékenységből származó **haszonkategóriákat** definiálni, amelyek lehetnek

- a nem kívánt következmények elkerülése
- a biztonság és minőség megteremtése, amelynél a kockázatelemzés segítségével elérhető, hogy az adott tevékenység elvégzése pontosan a megkívánt igényeknek megfelelő legyen, azaz annál sem jobb, sem rosszabb minőségű ne legyen
- az adott feladat illetve projekt megvalósításához szükséges idő- és költségelőirányzat betartása
- a különböző stratégiai, vagy más típusú mutatószámok célértékének elérése.

A kockázatcsökkentő program megfogalmazása során célszerű az alábbi szempontokat betartani:

- ☞ Elemei gyorsan, viszonylag kis költséggel legyenek megvalósíthatók, és az eredmények hamar jelentkezzenek. A kockázatcsökkentő program végrehajtási költsége mindig kisebb legyen, mint a kockázat bekövetkezése esetén várható hatás!
- ☞ Tartalmazhat olyan elemeket is, amelyeket a kockázatelemzés eredményétől függetlenül már korábban elkezdtek megvalósítani (erre azért kerülhet sor, mert intuitív módon is el lehet indítani olyan akciók végrehajtását, amelyek egy későbbi kockázatelemzés során feltárt kritikus tényező kezelésére is alkalmasak).
- ☞ A kockázatkezelő akciók végrehajtása az aktualizálás során mérhető legyen.
- ☞ Fontos továbbá, hogy ne csak a javasolt akciók, hanem a végrehajtásukért felelős szervezeti egység, személy is meghatározásra kerüljön.

A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha:

- a kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba, és hozzárendelik az érintett szervezeti egységekhez,
- a megfogalmazott kockázatcsökkentő cselekvési programot következetesen végrehajtják, illetve végrehajthatják,
- a kockázatcsökkentő cselekvési program végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik,
- a kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatcsökkentő cselekvési program módosítását, végrehajtják,
- a lezárult kockázatcsökkentő cselekvési programokat értékelik.

Fontos, hogy az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyek **rendelkezzenek a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.**

A feladatellátás egyik feltétele, hogy a kockázatkezeléssel foglalkozó vezetők és beosztottak megfelelő iskolai végzettséggel, szakmai képzettséggel, gyakorlattal rendelkezzenek. E követelményeket a dolgozóknak már a felvételüknél teljesíteniük kell. A vezetés feladata, hogy a dolgozók konkrét munkakörben szerzett tapasztalatait felhasználva, a kockázatok felismerésével, azonosításával kapcsolatos tevékenységük színvonalát célirányos képzésekkel, tapasztalatcserékkel, munkaértekezletekkel segítse elő.

A megfelelően felkészült, felkészített vezetők és munkatársak, a megszerzett szakmai és egyéb ismereteik alapján, a kapott jogosítványaikkal, eszközeikkel élve, képesek felismerni a kockázatok pozitív vagy negatív jellegét, a szervezetre, folyamatra gyakorolt hatásuk mértékét, bekövetkezési valószínűségét. Ezek mérlegelése, értékelése alapján megfelelően megalapozott javaslatokat tudnak tenni a döntéshozóknak a kockázatok kezeléséhez szükséges intézkedésekre.

A szakmai felkészítés, képzés mellett szükség van arra is, hogy azokat a technikai eszközöket (számítógépek, programokhoz való hozzáférés, mérőeszközök, útmutatók), amelyek a kockázatkezeléshez, a meghatározott válaszlépés végrehajtásához szükségesek, továbbá a feladatellátást biztosító jogosítványokat, felhatalmazásokat a vezetés a dolgozók rendelkezésére bocsájtja.

A kockázatkezelés során:

- ☞ biztosítani kell a feladatokat ellátók szakismeretét, annak folyamatos fejlesztését, továbbá függetlenségüket, és meg kell akadályozni az összeférhetetlenséget,
- ☞ gondoskodni kell az operatív vezetés (a menedzsment) által a stratégiai célok elérésének helyzetéről, valamint a főbb kockázatokról és kontrollokról szóló rendszeres és valóságghű beszámolásáról,
- ☞ meg kell ismertetni a munkatársakkal az etikai normákat,
- ☞ reális, megvalósítható stratégiai és tevékenységi célokat kell kitűzni, amelyhez kapcsolódva meg kell teremteni a teljesítmények mérésének és értékelésének módszereit,
- ☞ garantálni kell a folyamatok átláthatóságát és nyilvánosságát, a jelentési rendszer megbízhatóságát,
- ☞ biztosítani, és rendszeresen értékelni kell a folyamatba épített ellenőrzési rendszer és a kockázatkezelési rendszer kiépítését és működtetését.

Előfordulhat, hogy egy újonnan felmerülő kockázatnak az intézményre pozitív hatása lesz. Az előzőekben tárgyalt negatív tartalmú kockázatokkal szemben, az ilyen kockázat egy lehetőség, amelyet érdemes figyelembe venni, és ha mód van rá, kiaknázni a kockázat pozitív hatásait és a kedvező körülményeket.

Rendkívüli veszélyt jelentő kockázatok kezelése:

Kiemelt kezelést igényelnek azok a kockázatok, amelyek rendkívüli veszélyt jelentenek az intézmény működésére.

Ilyen kockázatok:

Az emberi erőforrás kockázatok:

Mivel az értékalkotó, megfelelő tudással, szakértelemmel és tapasztalattal rendelkező munkatársak hiánya veszélyeztetheti a legnagyobb mértékben a kitűzött célok megvalósítását és az előírt feladatok végrehajtását, mert végső soron a szervezetet működésképtelenné is teheti. Az intézmény működésképtelensége a szolgáltatások elmaradásához, vagy a színvonal csökkenéséhez vezethet. Az e téren felmerülő kockázatok hatékony és eredményes kezelése azt jelenti, hogy a hangsúlyt a megelőzésre kell helyezni.

Az emberi tényezők esetében a költségvetési szervek mozgástere erősen korlátozott, a kiemelt előirányzat, a besorolási előírások, valamint a munkaerőpiac helyzete miatt.

A tevékenységi kockázatok:

Ezek a nem megfelelően meghatározott szervezeti célok, a végrehajtást szolgáló, nem célirányosan kialakított szervezeti struktúra, a hiányos, nem jogkövető szabályzatok, folyamatleírások, a feladatellátáshoz szükséges technikai és anyagi eszközök hiányaként jelennek meg, ami a feladatok téves értelmezéséhez, szabálytalan munkavégzéshez, teljesítmény csökkenéshez vezethet.

Folyamatosan biztosítani kell a belső szabályzatok, folyamatleírások jogszabályokkal való összhangját, és a dolgozók rendelkezésére kell bocsátani a feladatellátáshoz szükséges anyagi–technikai eszközöket. Nagy figyelmet kell fordítani az esetleg szükségessé váló átszervezések, új feladat ellátási módszerek bevezetésénél az érintettek megfelelő képzésére, a szükséges ismeretekkel és eszközökkel való megfelelő ellátására, a változások szükségességének megértésére, és az új követelményeknek megfelelő munkavégzés megkövetelésére.

A kockázati tényezők hatásainak mérséklése az esetek döntő részében csak többlet ráfordítások révén oldható meg, aminek viszont a költségvetés nagyságrendje szab határt. A tevékenységi kockázatoknál a vezetésnek nagyobb mozgástér áll rendelkezésére, mivel a dologi kiadásokon belül a feltárt alternatívák közül választhatnak, és saját döntéseiknek megfelelő átcsoportosításokat hajthatnak végre.

Az államháztartás területén előforduló szabálytalanságok minősített eseteit jelentik a tudatosan elkövetett szabálytalanságok (csalások, korrupciók), amelyeket az intézményre gyakorolt rendkívül veszélyes, kárt okozó jellegük és tartalmuk miatt, kiemelten kell kezelni. A főigazgatónak ezért el kell készítenni a szabálytalanságkezelési szabályzatot, amelyen belül hangsúlyos szerepet kell, hogy kapjon a bűncselekmény gyanúját felvető szabálytalanságok kezelése.

A csalás és a korrupció magas prioritású kockázati tényező, mert azokat a munkatárs szándékosan, tudatosan, többnyire valamilyen előny saját részre való megszerzése céljából követi el. E kockázatoknál a kockázatkezelés során a megelőzésre, a megakadályozásra kell fektetni a hangsúlyt.

A szándékos szabálytalanságok körébe tartozik:

- a csalás,
- a sikkasztás,
- a partnerrel, ügyféllel való összejátszás,
- a megvesztegetés,

- a szándékosan szabálytalan kifizetés,
- a nyilvántartások tudatosan meghamisított vezetése.

A szándékosan elkövetett szabálytalanságok bekövetkezéséhez a következő három feltétel együttes meglétének kell fennállnia **(szabálytalansági háromszög!):** **(4. sz. melléklet)**

- **a lehetőségnek**, amely adódhat a külső körülményekből is, de alapvetően a szervezeti tényezőkre, a vezetés nem megfelelő szabályozó és szankcionáló gyakorlatára vezethető vissza,
- **a hozzáállásnak**, ami a feladatot ellátó munkatárs (beosztott, vezető) tudatos magatartásából fakad, és
- **a „kényszernek”**, ami azt jelenti, hogy a feladatot ellátó tudatosan kihasználja a lehetőséget, és alkati tulajdonságai és/vagy egyéni, családi problémái (főképp anyagi) miatt, szándékosan követi el a szabálytalanságot.

Amennyiben mindhárom feltétel együttesen fennáll, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy a munkatárs **szándékos szabálytalanságot** követ el.

A főigazgatónak a súlyos szabálytalanságok észlelését követően hathatós intézkedéseket kell tennie azok szankcionálására, ismétlődésük megakadályozására.

A költségvetési szerveknél dolgozók által elkövetett szabálytalanság miatti – a Ktv., a Kjt., a Munka Törvénykönyve részletes előírásai alapján történő – szankcionálás módjának megválasztásánál, a költségvetési szerv vezetőjének a törvények mérlegelési jogot biztosítanak, a súlyosabb szabálytalanságok (bűncselekmények illetve szabálysértések) esetében, a törvényi előírások nem teszik lehetővé a mérlegelést. A törvények arra kötelezik a költségvetési szerv vezetőjét, hogy bűncselekmény gyanújára utaló tevékenység esetén **tegye meg a büntető feljelentést.**

A főigazgatónak kiemelt kötelezettsége, a szabálytalanságok kezelésén belül, a csalás és a korrupció bekövetkezésének megakadályozása. Ezért fel kell mérnie, hogy az intézmény mennyire kitett a csalás és korrupció veszélyének, és melyek azok a tényezők, amelyek hatásának mérséklésével képes csökkenteni a csalás és korrupció bekövetkezését. (Pl. magasabb erkölcsi színvonalon álló munkatársak foglalkoztatásával, a rendkívül kritikus pontokon a kontrollok szigorításával, vezetői példamutatással stb.)

A súlyos szabálytalanságok bekövetkezése – a korrupció kivételével – megfelelő kontrollok beépítésével részben megakadályozható, illetve utólag, a gazdasági ellenőrzés eszközeivel, feltárható. A korrupció feltárása azonban, mivel két vagy több szereplő azonos érdekeltségi kapcsolatán alapul, amelynek titokban tartása mindegyik fél számára alapvető, és amelyre általában nem lehet meglévő dokumentumokból következtetni, többnyire csak a bűnüldözés eszközeivel oldható meg. A korrupció megelőzésének eszköze lehet, a beépített kontrollok mellett, az integritás, a jól kialakított szervezeti és személyi értékek gyakorlati alkalmazása, az etikai kódex bevezetése és elfogadtatása, a korrupció gyanús esetek jelentési kötelezettségének a szabálytalanságkezelési szabályzatban való előírása, és a jelentést tevő védelme, esetleg anonimitásának biztosítása.

IX/7. Kockázatkezelési intézkedések

A folyamatgazdák eredményei alapján a Kockázatkezelési Bizottság előterjesztést készít a Főigazgató részére, amely tartalmazza a tűrészhatár feletti kockázatok kezelésére vonatkozó javaslatot, valamint a

kockázatkezelési tervet. Az intézkedéseket az eredményesség, hatékonyság, gazdaságosság követelményeit figyelembe véve kell meghatározni.

A kockázatértékelést, a kockázati tűréshatárt, a kockázatok elfogadhatónak minősítését a kockázatkezelésre javasolt intézkedéseket a Főigazgató hagyja jóvá.

A kockázatok nyilvántartására és elemzésére az Intézetnek olyan információs jelentési rendszert kell működtetni, amely alkalmas minden egyes kockázat esetében a kezelésére kialakított módszer tényleges alkalmazásának, és azon keresztül hatékonyságának nyomon követésére, mérésére, a hozott intézkedésektől eltérő gyakorlat jelzésére, ami lehetővé teszi a vezetés számára menetközben a korrekciós intézkedések szükség szerinti meghozatalát.

Adatszolgáltató által vezetett kockázatfelmérő tábla:

A kockázat-felmérési táblázatot („Folyamatok kockázatértékelési űrlapja” jelen **szabályzat 12. számú melléklet**) a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős folyamatgazda által kijelölt adatszolgáltató vezeti. A táblázatban folyamatonként külön csoportosítva kerülnek meghatározásra a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezető tevékenységi körébe tartozó kockázatok. A folyamatokat a szakterület igényeihez igazodóan lehetséges tovább bontani részfolyamatra, alfolyamatra.

A felmérést követően értékelt kockázatokat az adatszolgáltatók a **kockázati értékek** alapján rangsorolják. A kockázatkezelési stratégiák figyelembe vételével a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős folyamatgazda a kockázatokra egyedi intézkedési javaslatokat határoz meg.

A Kockázatkezelési Bizottság által vezetett Kockázatkezelési intézkedés nyilvántartólap:

A Kockázatkezelési Bizottság a kapott 12. számú mellékletet áttekinti, szintetizálja és összesíti a kockázat-felmérési eredményeket („Kockázatkezelési intézkedés nyilvántartó lap” a szabályzat **13. számú melléklete**) és intézkedési javaslatokat. Az intézeti szintű, intézkedést igénylő kockázat-felmérési eredményeket a főigazgató részére a Kockázatkezelési Bizottság döntéshozatalra előkészíti.

A kockázatok és intézkedések nyilvántartása:

A kockázatelemzési rendszer működtetését a Kockázatkezelési Bizottság végzi, a kockázatelemzés irat-anyagait a Kockázatkezelési Bizottság tartja nyilván.

Az Intézetnek jól áttekinthető kockázat-nyilvántartást kell vezetnie, amelyből bármely időpontban egyértelműen látható, hogy

- melyek a költségvetési szerv egyes területeire ható, azonosított kockázatok;
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg;
- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el;
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették;
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak;
- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős;
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek;
- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyében);

- milyen a jelenlegi státusza;
- milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

A feltárt kockázatok, hibák összesített nyilvántartása a Kockázatkezelési Bizottság által történik.

A nyilvántartás szerkezetére, az intézmény szervezeti és szakmai feladatstruktúrája alapján a kockázatokat a következő főbb csoportokba besorolni:

- a szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok,
- hazai és EU-s szervezetekkel való együttműködésből eredő kockázatok,
- szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok,
- emberi erőforrásban rejlő kockázatok,
- hatékonyság, eredményesség, gazdaságosság érvényesítését veszélyeztető kockázatok,
- források rendelkezésre állásából eredő kockázatok,
- irányítási és ellenőrzési rendszerekben rejlő kockázatok,
- a folyamat végrehajtását veszélyeztető pénzügyi kockázatok,
- informatikai rendszerekben rejlő kockázatok.

A kockázatkezelési eseteket a szervezeti egységek vezetői (folyamatgazdák) javaslata alapján a főigazgató elemzi, és szükség esetén intézkedéseket tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére vonatkozóan.

Az integrált kockázatkezelési eseteket a Kockázatkezelési Bizottság javaslata alapján a főigazgató elemzi, és szükség esetén intézkedik az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

Az önálló szervezeti egységek vezetői felelősek azért, hogy az általuk vezetett szervezeti egység előtt álló feladatokat rangsorolják, ezzel egyidejűleg elvégzik a feladatok végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését és meghatározzák a kockázatok kezelésének módját.

Az önálló szervezeti egységet vezetői a tárgyévet követő január 15-ig jelentést készítenek a KKB felé, aki a jelentéseket összesítve február 15-ig beszámol a főigazgató felé az integrált kockázatkezelési tevékenységéről.

A főigazgató a **Bkr. 1. számú melléklete** szerinti nyilatkozatban beszámol az integrált kockázatkezelési rendszer intézeti szintű működtetéséről.

IX/8. KOCKÁZATMENEDZSMENT, AZ INTÉZKEDÉSEK NYOMON KÖVETÉSE

Az Intézmény főigazgatója, a kockázatok felméréseért és kezeléséért felelős vezetők folyamatosan figyelemmel kísérik az intézeti tevékenységek változásaihoz igazodóan a kockázati szint fenntartására, a kockázatok kezelésére hozott intézkedéseket. A kockázati túréshatár feletti kockázatok kezelésére hozott intézkedések megvalósulásáért a jóváhagyott kockázatkezelési tervben megjelölt vezetők felelnek. A Kockázatkezelési Bizottság folyamatosan figyelemmel kíséri a kockázatkezelési tervben rögzített határidők alapján a feladatok megvalósulását, azokkal kapcsolatban kérdést intéz az érintett szakterületi vezetőhöz és az intézkedés megvalósulását alátámasztó tájékoztatást, bizonyítékot kérhet.

A kockázatok felülvizsgálata és következő értékelése során a nem, vagy csak részben kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a főigazgató intézkedik a legmagasabb kockázatú terület, tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér, vagy

helyszíni vizsgálatot tart. A hatékony ellenőrzés az elsődleges eszköz a kockázatok kezelésére. Az ellenőrzés hatékonyságát támogatja az **ellenőrzési nyomvonal** kialakítása.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység akkor hatékony, ha a szervezeti egységek vezetői

- az integrált kockázatkezelési tevékenységet beépítik az adott szervezet folyamataiba,
- a kockázatcsökkentő intézkedési tervet következetesen végrehajtják, illetve végrehajthatják,
- a kockázatcsökkentő intézkedési tervet végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik,
- a kockázatelemzés eredményeit szükség szerint aktualizálják, és ez alapján a kockázatcsökkentő intézkedési terv módosítását végrehajthatják,
- a lezárult kockázatcsökkentő intézkedési tervet értékelik.

Soron kívüli felülvizsgálat

A kockázatértékelést és az intézkedési terv tartalmát soron kívül felül kell vizsgálni és szükség szerint módosítani kell a tevékenység, a szervezet, a külső vagy belső környezet, a kockázatok jelentős változása, valamint a bekövetkezett kockázati események alapján.

Integritást sértő események kezelése

A szervezeti integritást sértő események kezelésére vonatkozó belső szabályzat előírásait a kockázatkezelési feladatok ellátása során is alkalmazni kell. A tárgyévét követően benyújtott jelentéseknek, beszámolóknak tartalmaznia kell az Intézet működése során alkalmazott integrált kockázatkezelési technikákat, azok eredményességét és többletköltségeit.

IX/9. AZ INTÉZMÉNYI FOLYAMATOK SORRENDJE

A kockázatok felmérése és értékelése, valamint a Folyamatok kockázatértékelési úrlapjának (*a jelen szabályzat 12. számú melléklete*) kitöltése a folyamatgazdák feladata, akik az adatszolgáltatók segítségével látják el a tevékenységet tárgyév október 01. napjáig. Az adatszolgáltatókat a folyamatgazdák jelölik ki. A *12. számú mellékletet* a folyamatgazdák elektronikusan megküldik a Kockázatkezelési Bizottság vezetőjének tárgyév október 01. napjáig.

A Kockázatkezelési Bizottság elkészíti a Kockázatkezelési Intézkedési nyilvántartó lapot (*a jelen szabályzat 13. számú melléklete*) tárgyév október 15. napjáig. A Kockázatkezelési Bizottság kiemeli a kockázati tűréshatár figyelembevételével a kezelésre javasolt kockázatokat. Az így előkészített dokumentumot a Kockázatkezelési Bizottság döntésre előterjeszti a Főigazgatónak tárgyév október 31. napjáig. A Főigazgató dönt tárgyév november 15. napjáig.

A Kockázatkezelési Bizottság a Főigazgatói döntés alapján tárgyév december 01. napjáig elkészíti és felterjeszti jóváhagyásra a Főigazgatónak az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Tervet. A Főigazgató az Integrált Kockázatkezelési intézkedési tervet tárgyév december 31. napjáig jóváhagyja.

X. Záradék

A főigazgató gondoskodik arról, hogy a Belső kontrollrendszer működésének szabályzatába foglalt előírásokat az érintett magasabb vezető, vezető munkatársai megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

Jelen szabályzat 2020.03.01.-én napján lép hatályba, hatályba lépésével egyidejűleg a korábban ebben a témában kiadott szabályzatok érvényüket veszítik.

1. számú melléklet

A vagyonkezeléssel kapcsolatos néhány indikátor

Vagyoni helyzet:

$\frac{\text{befektetett eszközök} \times 100}{\text{Összes eszköz}}$ = befektetett eszközök aránya

$\frac{\text{Hosszúlejáratú kötelezettségek} \times 100}{\text{Saját és idegen források}}$ = eladósodás mértéke

Tárgyi eszközök:

$\frac{\text{Elszámolt értékcsökkenés} \times 100}{\text{Eszközök bruttó értéke}}$ = eszközök elhasználódási szintje

$\frac{\text{tényleges teljesítmény} \times 100}{\text{tervezett teljesítmény}}$ = kapacitáskihasználás

Likviditás:

$\frac{\text{Forgóeszközök} \times 100}{\text{...}}$ = likviditási mutató

Összes eszköz

Vállalkozási tevékenység:

$$\frac{\text{Vállalkozási tevékenység bevétele}}{\text{Átlagos eszközállomány}} = \text{eszközarányos bevétel}$$

Készletgazdálkodás:

$$\frac{\text{Éves anyagfelhasználás}}{\text{átlagkészlet}} = \text{készletforgási sebesség}$$

2. számú melléklet

NYILATKOZAT

A) Alulírott, a költségvetési szerv vezetője jogi felelősségem tudatában kijelentem, hogy az előírásoknak megfelelően évben az általam vezetett költségvetési szervnél gondoskodtam a belső kontroll rendszerek szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes működéséről.

Gondoskodtam:

- a költségvetési szerv vagyongazdálkodásába, használatába adott vagyon rendeltetészerű igénybevételeiről, az alapító okiratban előírt tevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásáról,
- a rendelkezésre álló előirányzatoknak a célnak megfelelő felhasználásáról,
- a költségvetési szerv tevékenységében a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről, azok teljességéről és hitelességéről,
- a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáról,
- az intézményi számviteli rendről.

Kijelentem, hogy

- a benyújtott beszámoló a jogszabályi előírások szerint a valóságnak megfelelően, átláthatóan, teljeskörűen és pontosan tükrözi a szóban forgó pénzügyi évre vonatkozó kiadásokat és bevételeket,
- olyan rendszert vezettem be, ami megfelelő bizonyosságot nyújt az eljárások jogszerűségére és szabályszerűségére vonatkozóan, biztosítja az elszámoltathatóságot, továbbá megfelel a hazai és közösségi szabályoknak,
- a szervezeten belül jól körülhatárolt volt a felelősségi körök meghatározása, működtetése, a vezetők a szervezet minden szintjén tisztában voltak a célokkal és az azok elérését segítő eszközökkel annak érdekében, hogy végre tudják hajtani a kitűzött feladatokat és értékelni tudják az elért eredményeket. E tevékenységről a vezetői beszámoltatás rendszerén keresztül folyamatos információval rendelkezem, a tevékenységet folyamatosan értékeltem.

A vonatkozó jogszabályok belső kontrollrendszerre vonatkozó előírásainak az alábbiak szerint tettem eleget:

Kontrollkörnyezet:

Kockázatkezelés:

Kontrolltevékenységek:

Információ és kommunikáció:

Monitoring:

Az általam vezetett szervezetnél a belső kontrollok alábbi területei igényelnek fejlesztést:

Igazolom, hogy az általam vezetett költségvetési szerv gazdasági vezetője eleget tett a tárgyévre vonatkozó továbbképzési kötelezettségének a belső kontrollok témakörében:

igen – nem

Kelt:

P. H.

.....
aláírás

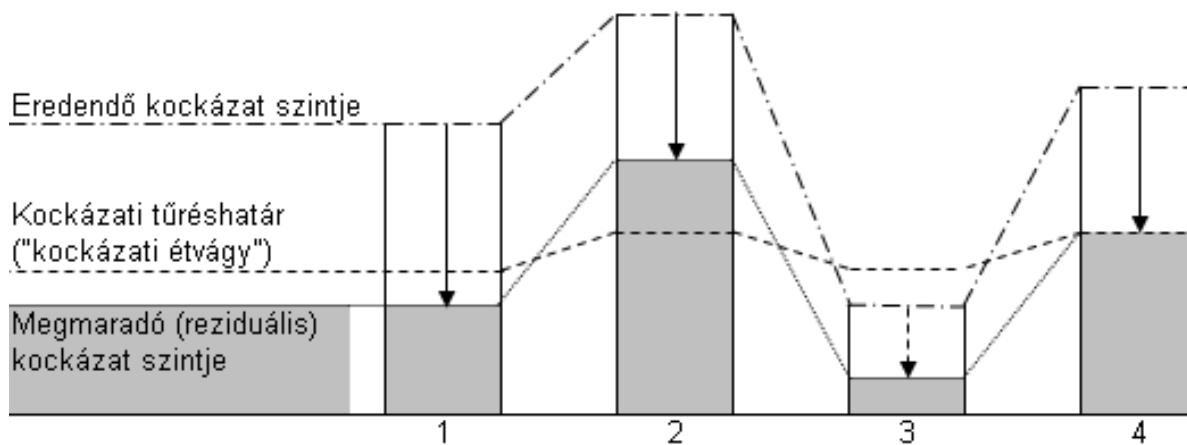
B) Az A) pontban meghatározott nyilatkozatot az alábbiak miatt nem áll módomban megtenni:

Kelt:

P. H.

.....
aláírás

3. számú melléklet



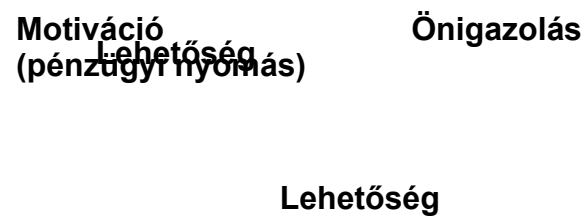
Magyarázat:

↓ Kontrollok, adott kockázatokra tett válaszlépések

1. eset: Túlkezelt kockázat: az eredendő kockázatra adott válasz után a kockázat szintje a kockázati tűréshatár alá esik
2. eset: Alulkezelt kockázat: a válasz után a kockázat szintje a tűréshatár fölött marad
További lépések szükségesek
3. eset: Az eredendő kockázat a tűréshatár alatt marad, így arra válaszlépés nem szükséges
(Amennyiben a szervezet kapacitása ezt lehetővé teszi, lehet válaszlépést tenni.)
4. eset: A kockázat megfelelően kezelt.

4. számú melléklet

A „szabálytalansági háromszög”



5. számú melléklet**Jegyzőkönyv a szabálytalanságról****Iktatószám:****A vizsgálat kezdetének időpontja:** 201... ..hó.....nap**A vizsgálat befejezésének időpontja:** 201... ..hó.....nap**A vizsgálatot végző személy(ek) neve, beosztása:****A szabálytalanság észlelésének időpontja:** 201.hó....nap**A szabálytalanságot bejelentő neve, beosztása:** (pl.: munkatárs, vezető, üzleti partner, ügyfél stb)**A szabálytalanság észlelésének módja** (az észlelő elmondása alapján)**Az észleléskor kiállított dokumentum tartalmi helyességének felülvizsgálati tapasztalatai:****Az észlelést követően már megtett intézkedések és azok hatásai:****A szabálytalanság leírása:**

- a szabálytalanság ténye,
- a szabálytalanság minősítése (gondatlan, szándékos),
- a szabálytalanság elkövetésének időpontja,
- a megsértett előírástól való eltérés (jogszabály, belső szabályzat, utasítás),
- a folyamat, vagy tevékenység szabálytalanság által érintett része,
- a szabálytalansághoz vezető körülmények, tényezők,
- a szabálytalanság korrigálhatóságának, vagy korrigálhatatlanságának ténye,
- a szabálytalanságot elkövető/k/ megnevezése,
- az elkövetés módja,
- a szabálytalanság gyakorisága (eseti, időszakos, rendszeres),
- a szabálytalanság következménye (minőségromlás, hibás szolgáltatás, téves kifizetés, egyéb kár).

A helyben hozott intézkedések:

- az intézkedés jogalapja
- a döntéshozó megnevezése
- a döntéshozatal időpontja
- az intézkedés ismertetése (megszüntetés, korrekció, javaslattevél felsőbb szintű intézkedésre)
- az eljárás eredménye

A vizsgálatot végzők által szükségesnek tartott további intézkedések megtételére vonatkozó javaslatok:

A jegyzőkönyv továbbításának időpontja (az átadás napja)**Csatolt dokumentumok**

- a tény alátámasztó alapidokumentumok, (pl. számlák, pénztári kiadási bizonylatok)
- a szabálytalanságot elkövető/k/ és más érintettek nyilatkozatai

A jegyzőkönyv készítésének helye, időpontja:, 201... ..hó.....nap.....
Vizsgált szervezet/szervezeti
egység vezetőjének aláírása.....
Jegyzőkönyv készítő aláírása

.....

A vizsgálatot végző személy(ek) aláírása

6. számú melléklet**FOLYAMATLISTA MINTA**

Főfolyamat	Folyamatok	Folyamatgazda
Főfolyamat #1 Tervezés	<ul style="list-style-type: none">▪ Folyamat #1 Működési költségek tervezése▪ Folyamat #2 EU támogatások tervezése	<ul style="list-style-type: none">▪ Személy neve
Főfolyamat #2 Humán erőforrás gazdálkodás	<ul style="list-style-type: none">▪ Folyamat #1 Munkaerő felvétel▪ Folyamat #2 Képzés, oktatás▪ Folyamat #3 Javadalmazás, bérezés	<ul style="list-style-type: none">▪ Személy neve
Főfolyamat #3 Létesítmény gazdálkodás	<ul style="list-style-type: none">▪ Folyamat #1 Irodaház üzemeltetés▪ Folyamat #2 Állagmegóvás	<ul style="list-style-type: none">▪ Személy neve

7. számú melléklet

Folyamat kockázatkezelési tábla

Kockázati tényezők	Nincs kockázat	1	2	3	4
Folyamat szabályozottsága	Írásban, teljes körű, egyértelmű, a jogszabályváltozást azonnal követő	Írásban, teljes körű, egyértelmű, jogszabályváltozást késve követő	Írásban, nem teljes és nem egyértelmű, jogszabályváltozást késve követő	Írásban, de hiányos, jogszabályi összhang nincs meg	Írásos szabályzat nem készült
Folyamat kontroll rendszere	Ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés, intézkedés, felelősség rendezett	Ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés, intézkedés, felelősség érvényesítés nélkül	Ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés kötelező, nincs intézkedési, felelősségi jog	Ellenőrzési pontok beépítve, de nincs jelzési, intézkedési, felelősségi jog és kötelezettség	A kontrollok nincsenek beépítve
Vezetők magatartása	Monitoring van, intézkednek, felelősséget érvényesítik	Monitoring és intézkedés van, felelősségre vonás nincs	Monitoring van, intézkedés és felelősségre vonás nincs	Eseti ellenőrzés van intézkedéssel, felelősségre vonás nélkül	Semmilyen ellenőrzés sincs
Vezetők felkészültsége	Előírt iskolai és szakmai végzettséggel, 3 év feletti gyakorlattal	Előírt iskolai és szakmai végzettséggel, 3 év alatti gyakorlattal	Előírt iskolai, vagy szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlattal	Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlattal	Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év alatti gyakorlattal
Munkatársak felkészültsége	Előírt iskolai, szakmai végzettség, 3 év feletti gyakorlat	Előírt iskolai, szakmai végzettség, 3 év alatti gyakorlat	Előírt iskolai, vagy szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlat	Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlat	Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év alatti gyakorlat

Megjegyzés: A skála a két szélső érték között (pl. nincs szabályzat – tökéletes a szabályzat) az értékelést végzők megállapodása alapján tovább bővíthető, ami a rangsorolási lehetőség határait kitágítja. Természetesen a pontértékek határai is módosulnak.

8. számú melléklet

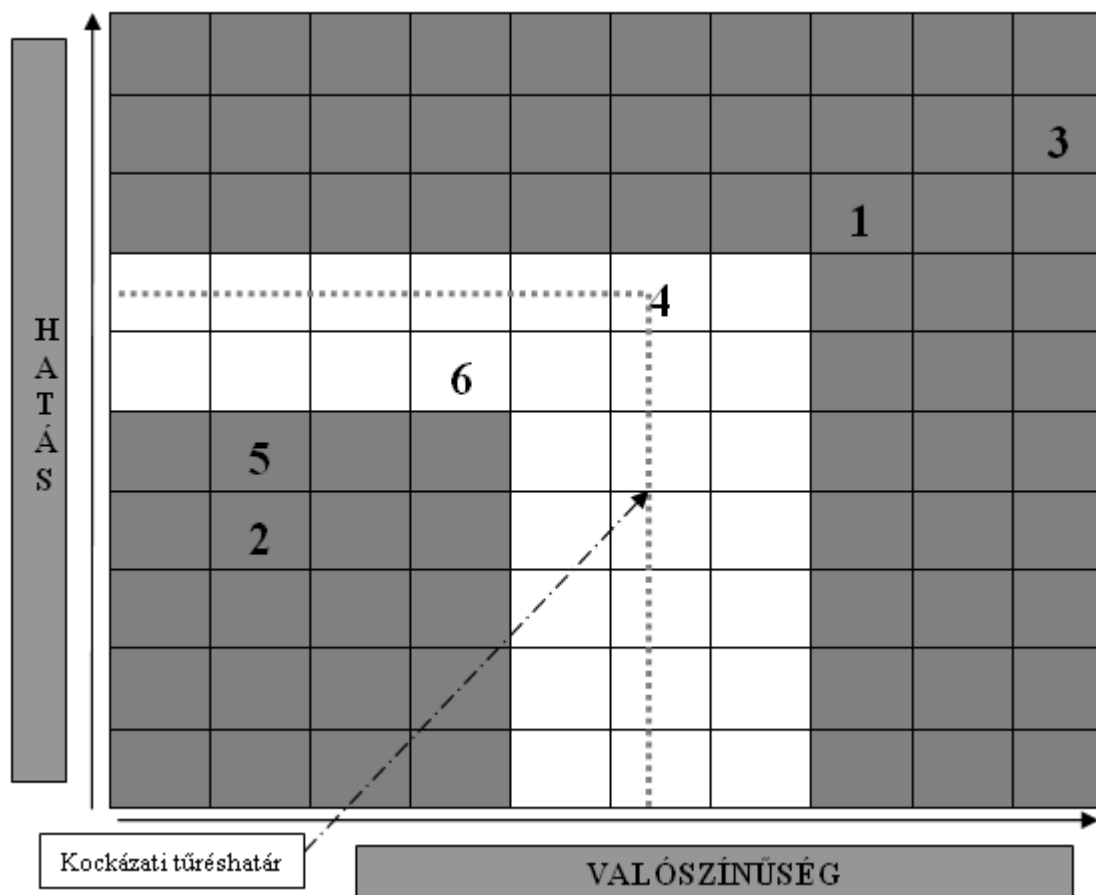
Kockázatok értékelése – a kockázati skála

Főfolyamat	Kockázati tényező	A kockázati tényező súlya (1-10)	Hatás (1-4)	Valószínűség (1-4)	Együttes mérték
Főfolyamat 1					Átlag
	Kockázati tényező 1				=S*H*V
	Kockázati tényező 2				=S*H*V
	Kockázati tényező 3				=S*H*V
	Kockázati tényező 4				=S*H*V
Főfolyamat 2					Átlag
	Kockázati tényező 1				=S*H*V
	Kockázati tényező 2				=S*H*V
	Kockázati tényező 3				=S*H*V
	Kockázati tényező 4				=S*H*V

Megjegyzés: Ezeket a tényezőket kell elhelyezni a kockázatkezelési mátrixban.

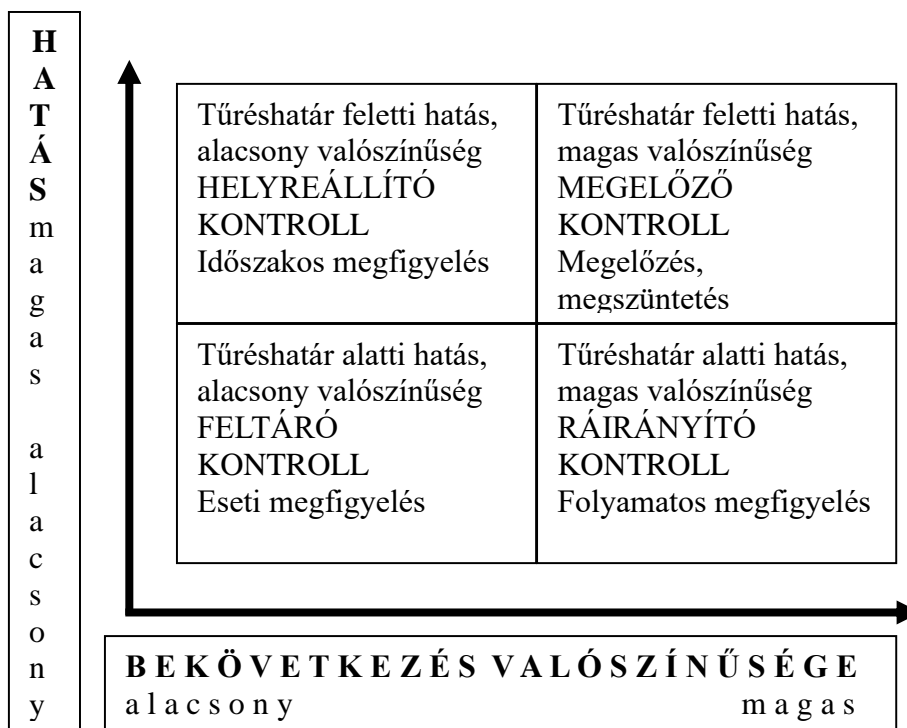
9. számú melléklet

Kockázatkezelési mátrix



10. számú melléklet

Kockázati térkép



11. számú melléklet

**Az intézmény működésének főfolyamatai és
a vezetői ellenőrzés nyomvonalai**