

Belső kontrollrendszer szabályzata

A BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE

A belső kontrollrendszer a Társaság által a kockázatok kezelésére és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, mely azt a célt szolgálja, hogy a Társaság megvalósítsa az alábbi célokat:

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket, műveleteket szabályszerűen, valamint a megbízható gazdálkodás elveivel (gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség) összhangban hajtsa végre,*
- teljesítse az elszámolási kötelezettségeket,*
- megvédje a szervezet erőforrásait a veszteségektől, és a nem rendeltetésszerű használatától.*

Az ügyvezető a Társaság működésének folyamatára és sajátosságaira tekintettel köteles kialakítani, működtetni és fejleszteni a szervezet belső kontrollrendszerét.

A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a Társaság érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló eszközökkel, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése során a Társaság ügyvezetőjének figyelembe kell vennie az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatókban foglaltakat.

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.

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

Az ügyvezető rendszerezi a Társaság folyamatait, kijelöli a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyt (a továbbiakban: folyamatgazda).

*A belső kontrollrendszerében az ügyvezető köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a Társaság **ellenőrzési nyomvonalát**, amely a Társaság **működési folyamatainak** szöveges vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.*

Az ügyvezető köteles szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének

eljárásrendjét, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.

A belső kontroll kialakítása a vezetők részéről kezdeményező magatartást és kommunikációs tevékenységet követel meg a dolgozókkal.

A belső kontroll öt, egymással összefüggő eleme:

- a kontrollkörnyezet,*
- a kockázatkezelési rendszer,*
- a kontrolltevékenységek,*
- az információ és kommunikáció,*
- a nyomon követési rendszer (monitoring).*

A Társaság belső kontrollrendszerének keretében, a kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítését, különösen az alábbiak vonatkozásában:

- a) a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),*
- b) a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,*
- c) a döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,*
- d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás).*

KONTROLLKÖRNYEZET

1. Kontrollkörnyezet

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII.23.) Korm. rendelet alapján az ügyvezető köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

- *a szervezeti struktúra világos, a folyamatok átláthatóak, a szervezeti célok és értékek meghatározottak, ismertek és elfogadottak,*
- *az etikus működést és a jogszabályoknak való megfelelést célul kitűző szervezeti kultúra jön létre,*
- *a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok egyértelműek, megfelelően elhatároltak,*
- *az etikai elvárások meghatározottak, ismertek és elfogadottak,*
- *a humánerőforrás-kezelés átlátható,*
- *a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése biztosított,*
- *a szervezeten belüli összeférhetetlenség megelőzése biztosított és ellenőrzött.*

A kontrollkörnyezet a teljes kontrollrendszer alapja. Biztosítja a fegyelmet és a szervezeti felépítést, valamint azt a légkört, amely befolyásolja a belső kontroll általános minőségét.

A kontrollkörnyezet alapozza meg a belső kontroll összes többi elemét a fegyelem és a szervezeti struktúra biztosítása által.

A kontrollkörnyezet összetevői:

- *a vezetés filozófiája és stílusa,*
- *a célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés,*
- *az egyéni és szervezeti integritás és etikai értékek,*
- *elkötelezettség a szakértelem mellett - az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika),*
- *a tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra,*
- *a belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi körök kijelölése, a kapcsolódó feladatkörök pontos meghatározása és a munkatársakkal való megismertetése,*
- *a hatékony szervezet irányítás kialakítása - a folyamatok és a résztevékenységek megfelelő megtervezése, megszervezése és a feltételek ésszerű biztosítása.*

1.1. A vezetés filozófiája és stílusa

A belső kontrollrendszer hatékony működtetése érdekében a vezetőknek el kell köteleződniük a kontrollrendszer mellett és ezt az elkötelezettségüket a tetteikkel (példamutatás) és következetességével demonstrálnia is kell a munkatársak részére.

A vezetés filozófiájának és stílusának tényezői:

- ♣ *kialakította-e a szervezet jövőképét, célkitűzéseit, és az ezzel összhangban álló értékeit, és ezekkel összhangban cselekszik-e;*
- ♣ *milyen szintű személyes integritással rendelkezik;*
- ♣ *felelősségvállalás szintje;*
- ♣ *megfelelő kommunikáció, átláthatóság;*
- ♣ *követi-e és következetesen betartatja-e a jogszabályokat és a saját maga által megalkotott belső szabályokat;*
- ♣ *a vezető által választott vezetési stílus illeszkedik-e a szervezethez, elfogadható-e a szervezet számára;*
- ♣ *milyen a hozzáállása a kulcsfolyamatokhoz;*
- ♣ *munkatársak motiválása, az eredmények elismerése;*
- ♣ *hogyan alakította ki a szervezet kockázati tűrőképességét – döntéseit hirtelen, nagyobb kockázatot vállalva vagy alaposabban, alacsony kockázatot vállalva hozza-e meg;*
- ♣ *a megszokottól eltérő helyzetekben tanúsított magatartás – milyen gyorsan, hogyan és kellő hatékonysággal reagál-e az ilyen helyzetekre;*
- ♣ *hogyan kezeli a mulasztásokat, hibákat, ezzel kapcsolatban hol húzódik a tolerancia határa.*

1.2. A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés

Az ügyvezető teljesítménymérési rendszert alakít ki és működtet a társaság tevékenységére vonatkozóan.

Az ügyvezető olyan stratégiát határoz meg, olyan szabályzatokat ad ki, valamint olyan folyamatokat alakít ki és működtet, amelyek biztosítják a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény 7/J. § (3) bekezdésében meghatározott követelmények teljesülését.

A Társaság vezetésének tevékenységével szemben az egyik legfontosabb jogszabályi előírás, hogy a rájuk bízott eszközöket, forrásokat gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen használják fel.

Az elszámoltathatóság, a kötelezettség – számonkérés – következmény fogalomrendszerén keresztül ragadható meg legjobban.

Az elszámoltathatóság kialakításának feltételei a szervezet minden működési szintjén:

- *a célkitűzések pontos, mindenki számára egyformán érthető meghatározása;*
- *világosan elkülönített felelősségi körök;*
- *a hatáskörök megfelelő elválasztása, a munkatársak felhatalmazása;*
- *mérhető teljesítményindikátorok és ösztönző rendszer kialakítása;*
- *a célkitűzések megvalósításához szükséges és elégséges erőforrások rendelkezésre bocsátása*
- *megbízható nyomon követési és beszámolási rendszer kialakítása;*
- *a teljesítmény folyamatos értékelése;*
- *a teljesítés elismerése, illetve nem teljesítés esetén a megfelelő intézkedések, korrekciók megtétele.*

A teljesítménymérés célja a működés eredményességének, gazdaságosságának és hatékonyságának az értékelése, folyamatos nyomon követése, hogy támogassa a szervezet működésével kapcsolatos döntéseket megfelelő tartalmú adatok összegyűjtésével, feldolgozásával, elemzésével és értelmezésével. A tervezés – végrehajtás – visszacsatolás – cselekvés (PDCA: Plan – Do – Check – Act) cikluson belül a mérés biztosítja a visszacsatolást, jelzéseket az esetleg szükséges beavatkozáshoz, információkat a döntések támogatásához a stratégia és a megvalósítás szintjén egyaránt. Teljesítménykritériumoknak nevezzük az értékelési szempontoknak, a közpénzfelhasználást minősítő vizsgálati eljárásoknak, számításoknak, mutatóknak stb. az összességét, míg a teljesítménymutatók a teljesítménykritériumok részét képező, naturáliákban mérhető és kifejezhető mutatókat jelentik. A teljesítmény mérésére leginkább a mutatók és mérőszámok alkalmasak. A mérőszámok (measures) a programtól közvetlenül elvárt eredményre vonatkoznak, annak valamilyen mennyiségi jellemzőjét határozzák meg, ezzel szemben a mutatók (indicators) olyan tevékenységekkel kapcsolatos teljesítmények mérésére szolgálnak, amelyekhez nehéz vagy költséges közvetlen mérőszámokat rendelni (pl. megfelelő adattartalom hiányában), ezek inkább a teljesítményváltozás irányát és mértékét határozzák meg, és kevésbé a teljesítmény abszolút mértékét.

A teljesítmény-ellenőrzés sikeressége szemszögéből a legjobb, ha a teljesítménykövetelmények pontosan meghatározottak, tartalmazzak mennyiségi és minőségi mutatókat, célokat is.

A teljesítmény-mérőszámokkal és -mutatókkal szemben támasztott követelmények az alábbiakban foglalhatók össze a közszolgálati szektorban:

- ♣ homogenitás, azaz amennyiben a mutatókat és mérőszámokat összehasonlításra használják, azonos legyen minden megfigyelésnél a mérés tartalma és a mérés körülményei;
- ♣ alkalmasság, azaz a mutatók és mérőszámok olyan dolgokra irányuljanak, amelyek mennyiségi alakulása ténylegesen függ a szervezet, tevékenység, folyamat teljesítményétől;
- ♣ szintbeli megfelelés, azaz egy szervezeten belül különböző mutatókat és mérőszámokat kell alkalmazni ugyanazon tevékenységekkel kapcsolatos teljesítmény mérésére az aggregáltság szintjétől függetlenül;
- ♣ mellékhatásoktól mentesség, azaz valamely mérőszám vagy mutató teljesítésére való törekvés közben ne keletkezzenek szándékos vagy akaratlan nem kívánatos mellékhatások, a korlátozott kapacitások miatt ugyanis a szervezet úgy csoportosítja az erőforrásokat, hogy azok a mért teljesítményt elősegítő tevékenységeket támogassák, akár a nem mért tevékenységek rovására;
- ♣ racionalitás, azaz törekedni kell arra, hogy olyan mutatókat és mérőszámokat alkalmazzunk, amelyek olyan tevékenységek teljesítményét mérik, amelyek előállítása ténylegesen szükséges (nem igényel túlságosan nagy pénzügyi vagy időráfordítást), viszont nem szabad kizárólag azokra a mutatókra koncentrálni, amelyek már amúgy is rendelkezésre állnak vagy könnyen előállíthatók. Emellett figyelniük kell arra is, hogy a szervezet se túl sok, se túl kevés mutató- és mérőszámot ne alkalmazzon. Ha a szervezet túl sok mércét állít fel, akkor azok nem tükrözik a célok összességét, és a szervezetet arra ösztönzik, hogy néhány célt hangsúlyozzon a többi rovására, a túl sok mutató érdemben nem segíti a döntéshozást;

♣ *többoldalúság, azaz amennyiben a szervezetnek többféle eredmény elérését kell biztosítania, akkor többféle teljesítmény-mérőszámot és -mutatót kell alkalmaznia, vagy olyan összetett mérőszámot, amely a szervezet tevékenységét gyakorlatilag lefedi.*

Társaságunk a teljesítménykövetelményeket a monitoring stratégia keretében határozza meg.

1.3. Az integritás és etikai értékek

A Gtbr. 4. § (7) bekezdése alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője olyan belső kontrollrendszert alakít ki, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására, valamint a korrupció és a visszaélés hatékony megelőzésére.

A szervezet vezetőjének felelőssége a szervezet „sértetlenségének”, integritásának biztosítása.

Az integritásirányítás a vezetési és irányítási rendszernek a szervezet és a szervezetben dolgozó egyének integritásának biztosítására irányuló, a belső kontrollrendszerbe illeszkedő funkcionális alrendszere, amely biztosítja a szervezeti kultúra egységét, az értékek, elvek, célkitűzések és szabályok meghatározása, a követésükhöz szükséges útmutatás és tanácsadás, a megfelelés nyomon követése és szükség esetén kikényszerítése útján.

Társaságunk etikai szabályait etikai kódexben rögzíti, melyet a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. által közzétett útmutató alapján állítottunk össze figyelembe véve Társaságunk sajátosságait.

Az etikai szabályoknak való megfelelés érdekében szükséges betartani és a viselkedés etikai mércéjéül elfogadni a következő szabályokat:

- ♣ *bejelenteni a visszaéléseket;*
- ♣ *megőrizni az elfogulatlanságot;*
- ♣ *tartózkodni a társasági munkával összeegyeztethetetlen tevékenységektől;*
- ♣ *ajándékok elfogadásától való tartózkodás;*
- ♣ *a felkínált jogtalan előnyök visszautasítása;*
- ♣ *a mások befolyása alá kerülés megelőzése;*
- ♣ *visszaélés elkerülése;*
- ♣ *az adatokkal és információkkal való visszaéléstől való tartózkodás;*
- ♣ *a közforrások felelős felhasználása;*
- ♣ *vezetői szerepben fokozott felelősséget vállalása;*
- ♣ *munkahelyváltás esetén is tisztességes eljárás.*

1.4. Elkötelezettség a szakértelem mellett

A Társaság alapvető céljai, küldetése, főbb feladatai határozzák meg, hogy milyen mennyiségű és szakmai összetételű humánerőforrásra van szüksége. A szakember

ellátottság döntő mértékben a munkaerőpiac helyzetétől, és a Társaság anyagi lehetőségétől függ.

A vezetés feladata, hogy felmérje az egyes munkakörökhöz szükséges szakértelmet, és ennek alapján pontosan definiálja a szakmai elvárásokat.

A vezetés feladata, hogy megfelelő helyre megfelelő szakmai összetételű létszámot, illetve a feladat ellátására alkalmas vezetőt biztosítsanak. A feladat- és hatásköröket úgy alakítsák ki és rögzítsék a munkaköri leírásokban, ami biztosítja a döntéshozatalt és az elszámoltathatóságot.

A belső kontrollrendszer működését nagymértékben befolyásolja a dolgozói állomány. A hatékony belső kontroll biztosításához hozzáértő, megbízható dolgozókra van szükség. Ezért a dolgozók felvételének, képzésének, értékelésének, javadalmazásának és előléptetésének módszerei alapvetően fontos részét képezik a belső kontrollkörnyezetnek.

*Minden évben legalább egyszer a létszám- és utódlási tervek, valamint a társasági fejlesztési tervek alapján meg kell állapítani a Társaság számára szükséges, de hiányzó kompetenciákat, és fel kell mérni az alkalmazottak képzési igényeit, össze kell állítani a **humán erőforrás gazdálkodási tervet**.*

A folyamatos feladatellátás biztonságának egyik lényeges kockázati tényezője, hogy egyes dolgozók távoznak a Társaságtól. A munkatárs kötelezettsége munkaviszonya megszűntetésekor (megszűnésekor), hogy a munkakörét a belső szabályzat szerint jegyzőkönyvvel átadja, és a munkáltatóval elszámoljon. A munkakör-átadás és az elszámolás feltételeit a Társaság vezetése köteles megfelelően biztosítani. Amennyiben a munkatárs 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-átvételi jegyzőkönyvnek legalább a következő adatokat, információkat kell tartalmaznia:

- ♣ az átadás-átvételi jegyzőkönyv készítésének időpontját és helyét, a jelenlévők nevét, beosztását;*
- ♣ a munkaviszony megszűnésének 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 közvetlen vezető aláírását.*

A jegyzőkönyvet a kilépő, a munkakört átvevő munkatárs, valamint az illetékes közvetlen vezető írja alá. Amennyiben átvevő munkatársat nem lehet kijelölni, akkor a közvetlen 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 munkakör átadás-átvételi jegyzőkönyvből, amennyiben azt kellő körütekintéssel állították össze, egyértelműen kiderül, 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.

1.5. A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra

A Társaság vezetőjének a feladata olyan szervezeti struktúra kialakítása, amely szolgálja a hatékony és eredményes munkavégzést, támogatja az egymáshoz kapcsolódó folyamatok végrehajtását, elősegíti a munkavégzéshez szükséges információk áramlását.

A szervezeti felépítés a legáttekinthetőbb módon az SzMSz mellékletét képező szervezeti ábrából ismerhető meg. A szervezeti ábrából kitűnnek a szervezeti egységek megnevezései, az alá- és fölérendeltség, és az egymásmellettiesség, az együttműködési kötelezettség viszonyai.

A Társaság szervezeti egységei által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a szervezeti egység vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a szervezeti egység Társaságon belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait a szervezeti egységek ügyrendje tartalmazza.

1.6. Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása

A szervezeti egységekre vonatkozó szabályokat a Társaság SzMSz-ben vagy a szervezeti egységek ügyrendjében, a gazdálkodás részletes rendjét belső szabályzatokban kell meghatározni.

A szervezet vezetésének kötelezettsége, hogy elkészítsék azokat az egymással és a jogszabályokkal is összhangban álló belső szabályzatokat, amelyek meghatározzák munkatársaik számára a szabályszerű, gazdaságos, eredményes és hatékony munkavégzés követelményeit.

A belső szabályzatokban rendezni kell a működéséhez kapcsolódó, a feladatok hatékony ellátásához szükséges, de a jogszabályban nem rendezett kérdéseket, különösen az alábbiak tekintetében:

- beszerzések lebonyolításával kapcsolatos eljárásrend;*

- *belföldi és külföldi kiküldetések elrendelésével, lebonyolításával, elszámolásával kapcsolatos kérdések;*
- *a reprezentációs kiadások felosztása, azok teljesítésének és elszámolásának szabályai;*
- *a gépjárművek igénybevételének és használatának rendje;*
- *a vezetékes- és mobiltelefonok használata;*
- *a közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének, továbbá a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának rendje.*

A szervezeti egységek meghatározott feladatait a Társaság működésében betöltött szerepéből, funkciójából kiindulva, az adott szervezeti egységben a munkaköri leírása alapján érintett munkatársnak kell végrehajtania.

1.7. Hatékony szervezet irányítás kialakítása

Az ügyvezető köteles olyan szervezetirányítási rendszert, belső szabályozást, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható, szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

A gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség követelményeit a Bkr. értelmező rendelkezései a következőképpen határozzák meg:

Gazdaságosság: annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett [Bkr. 2. § i) pont]. A kiinduló pont a szolgáltatás elvárt, igényelt minősége, és ezen minőség eléréséhez minimálisan szükséges költség kapcsolata, azaz minél kisebb ráfordítással ériék el az előírt minőségű és mennyiségű szolgáltatást.

Hatékonyság: annak követelménye, hogy az előállított termékek, nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat más eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat [Bkr. 2. § j) pont]. A kiinduló pont a nyújtott szolgáltatás és az annak megvalósításához felhasznált források kapcsolata, azaz a rendelkezésre álló forrásokból a lehető legnagyobb teljesítményt ériék el.

Eredményesség: annak követelménye, hogy 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 [Bkr. 2. § g) pont]. A rendelkezésre álló források felhasználásával a célul kitűzött hatás mennyiségét és minőségét milyen mértékben (hány százalékban) sikerül elérni vagy túlteljesíteni.

2. A folyamatok azonosításának módszertana és gyakorlata

2.1. A folyamatok feltérképezése és leírása

Folyamatnak nevezzük a szervezeti célok megvalósulása érdekében tudatosan megtervezett lépések, tevékenységek és cselekedetek sorozatát, amelyek oly módon lettek kialakítva és szabályozva, hogy kiszámítható és elvárások szerinti eredményt produkáljanak.

A Társaság ügyvezetőjének feladata rendszerezni a Társaság folyamatait, kijelölni a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyeket, a folyamatgazdákat.

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

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

A folyamatleírások minősége kulcsfontosságú az ellenőrzési nyomvonalak használhatósága szempontjából is. A folyamatleírások minőségét alapvetően meghatározza az elkészítésükhöz választott módszer és szemlélet. Folyamatokról lévén szó, ez csak a folyamatszemlélet lehet.

Mivel a szervezet a fő célkitűzések érdekében főfolyamatokat működtet, amelyek eredményességéhez számos részfunkciónak és részfolyamatnak jól kell működnie, ezért a megközelítés iránya az, hogy a legfontosabb folyamatokból kiindulva, felülről lefelé haladva kell írásba foglalni a Társaságon belül végzett folyamatokat.

A folyamatleírásnak tartalmaznia kell:

- a főfolyamat megnevezését;*
- a főfolyamat célját, inputjait és elvárt outputjait;*
- a főfolyamatnak és a részfolyamatoknak a szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolatát;*
- a folyamatgazda megnevezését (folyamatgazdákat a részfolyamatokhoz is ki lehet jelölni, különösen abban az esetben, ha a főfolyamat nagyon összetett – ez esetben kvázi „folyamatgazda-helyettesek”-ként segítik a folyamatgazda munkáját);*
- a folyamatban résztvevő szervezeti egységeket;*
- a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat;*
- a folyamatot támogató informatikai rendszereket;*
- a főfolyamathoz tartozó részfolyamatokat;*

- *a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon.*

2.2. Ellenőrzési nyomvonalak elkészítése

Az ügyvezető köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a Társaság ellenőrzési nyomvonalát, amely a Társaság működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

Az ellenőrzési nyomvonal elkészítésének összetett folyamatában az egymással kapcsolatban álló szervezeti egységek közösen végzett munkája során az alapul vett folyamatok természetes koordinációja, és az együttműködés színvonala is folyamatosan javítható.

Az ellenőrzési nyomvonalak kidolgozásában résztvevőknek ismerniük és érteniük kell:

- *a folyamatok célját;*
- *saját feladataikat és azok kapcsolódási pontjait mások tevékenységéhez;*
- *saját és mások munkájával kapcsolatos ellenőrzési kötelezettségüket és annak értelmét, hasznosságát;*
- *felelősségük jellegét, tartalmát, mértékét, és határait;*
- *a velük együttműködési kapcsolatban álló munkatársak feladatait, ellenőrzési kötelezettségét és felelősségét.*

A folyamatleírások és az ellenőrzési nyomvonal elkészítése során az SzMSz-ben, ügyrendekben és a belső szabályzatokban megtalálható információk alapján kell azonosítani a folyamatokat, amely lehetővé teszi a szervezet minden munkatársa és vezetője számára a folyamatok átlátását.

A folyamatok azonosítása és a szervezeti felépítés hierarchiájának megismerése lehetővé teszi a kiemelt, fejlesztési és az egyéni célok összefüggéseinek, és a feladatok egymásra épülésének logikai felépítését és annak megértését, az adott szervezeti egység és az abban foglalkoztatott egyén szerepét a Társaság tevékenységében.

Az ellenőrzési nyomvonalat táblázatos rendszerben a szabályzat 1. sz. melléklete tartalmazza.

3. A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje

A Gtbbkr. 4. § (5) bekezdése alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője szabályozza a szervezeti integritást sértő események kezelésének, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.

A Gtbr. alapján a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje tartalmazza

- a) a bejelentett vagy feltárt kockázatok és események előzetes értékelésének módszertanát,*
- b) a bejelentés kivizsgálásához szükséges információk összegyűjtésének módját,*
- c) az érintettek meghallgatásának eljárási szabályait,*
- d) a vonatkozó dokumentumok átvizsgálásának szabályait,*
- e) a szervezeti integritást sértő események elhárításához szükséges intézkedéseket és eljárási szabályokat,*
- f) az alkalmazható jogkövetkezményeket,*
- g) a bejelentő védelmére, a vizsgálat eredményéről való tájékoztatásra, valamint a bejelentésből eredő szakmai következtetések hasznosítására vonatkozó szabályokat.*

A szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó bejelentések fogadásáról és kivizsgálásáról szóló szabályzatot a belső kontrollrendszer 2. melléklete tartalmazza

II.

AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

1. Integrált kockázatkezelés

A Gtbr. 5. §-a alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője integrált kockázatkezelési rendszert működtet, amelynek keretében azonosítja és elemzi a köztulajdonban álló gazdasági társaság tevékenységében rejlő és a szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meghatározza az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, az intézkedéssel érintett szervezeti egységek körét, az azok végrehajtásának folyamatos nyomon követési módját és eljárásrendjét.

A belső kontrollrendszer öt elemén belül a kockázatkezelés biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a Társaság tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

Az integrált kockázatkezelési rendszer magában foglalja a jogszabályban előírt kockázatkezelési kötelezettségeket, amelynek működtetése során figyelembe kell venni az ágazati útmutatókat is.

A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.

*Az ügyvezető az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. **Társaságunknál a belső kontroll felelős az ügyvezető.***

A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

A folyamat magában foglalja:

- a kockázatok azonosítását;*
- a kockázatok kiértékelését;*
- a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatérzékenységének, kockázattűrésének) értékelését;*
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;*
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringát.*

2. Az Integrált Kockázatkezelési eljárásrend

Az eljárásrend tartalmazza

- a kockázatkezelés folyamatában résztvevők – az ügyvezető, a kockázatkezelési bizottság/munkacsoportnak és a szervezet más munkatársainak – feladatai és hatásköre;*

- *a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjainak felsorolása;*
- *az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépései*
- *a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertan,*
- *a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumok.*

2.1. A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport feladatai:

- *a folyamattérkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését, a folyamattérkép és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;*
- *a folyamatok mellett, ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát, érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;*
- *kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő azonosítása,*
- *az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;*
- *az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;*
- *a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapján képező kockázati kritérium mátrixot;*
- *a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, meghatározza a kockázatviselési hajlandóságát és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjén képes kezelni – melyet továbbít a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport részére;*
- *a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a kockázatok kezelésének stratégiáját a bizottság/munkacsoport alakítja ki. Felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a Társaságvezetőjének jóváhagyásra;*
- *az első évet követő években a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.*

2.2. A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjainak felsorolása

Az integrált kockázatkezelési rendszer működését az asszisztens koordinálja. A munkacsoport tagjai az ügyvezető és valamennyi munkavállaló.

2.3. Az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépései

Az egyes lépések belső ütemezését és felelőseit, a kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani.

2.4. A szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertan

A kockázatkezelés folyamatának sajátosságából adódik, hogy az alkalmazott értékelési kritériumok évente változhatnak és függenek az azonosított kockázatoktól – így ezek kialakításának csak a szempontjait kell meghatározni.

3. A Társaság kockázatkezelésének folyamata

A Társaság vezetésének feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a célkitűzésekre, tudjon válaszolni oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a szervezet eredeti céljainak elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását.

A kockázatok elsődleges okai – együtt vagy külön-külön – az alábbiak lehetnek:

- véletlenszerű események,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.

A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

- a kockázatok felmérése,
- a kockázat azonosítása,
- a kockázatok értékelése,
- ☐ az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára),

3.1. A kockázatok felmérése

A kockázatfelmérés célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a társaságra, ha valóban felmerülnek.

A kockázat felmérése kockázatfelmérési kérdőív kiküldésével történik a folyamatgazdák, vezetők részére, akik a kérdőívet az adott szervezeti egység dolgozóival együtt kitöltik és visszaküldik az ügyvezető részére.

3.2. Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása

A kockázatokat minden esetben a szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell.

*A kockázatok azonosításakor az **eredendő kockázatok**at kell feltárni. Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a*

kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni.

A kockázatok azonosítását a kialakított folyamattérkép és folyamatlisták mentén kell elvégezni, ez lényegében meghatározza a munkacsoportok struktúráját is. A kockázatok azonosításakor azonban az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl, a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokat is azonosítani kell.

A kockázatok azonosítása workshop keretében történik, amit az asszisztens koordinál.

A workshopon résztvevőkkel szembeni követelmény, hogy:

- ♣ saját szakterületüket nagyon alaposan ismerjék;*
- ♣ lehetőleg más területre is legyen rálátásuk;*
- ♣ törekedjenek a konszenzusra;*
- ♣ kreativitás jellemezze őket.*

A kockázati tényezők workshop keretében végzett feltárása során gondoskodni kell arról, hogy:

- ♣ alapos és körültekintő legyen az előkészítés, mivel az a siker záloga;*
- ♣ a tényezők feltárása több lépésben (megvitatás, szűrés, azonosítás) történjen;*
- ♣ a feltárás végén csak azok a tényezők maradjanak meg, amelyekre nézve a résztvevők egyetértése teljes;*
- ♣ a workshopon történeteket úgy kell dokumentálni, hogy annak alapján azok számára is világos legyen a feltárt tényezők tartalma, akik a workshopokon nem vettek részt.*

A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó okát;*
- az esemény hatását;*
- és azt, hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.*

A kockázatok azonosításának eredményeképpen a workshop keretében el kell készíteni az Integrált Kockázati Leltárt, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. A kockázatkezelési munkacsoport feladata a különböző fórumokon azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése. Azonos vagy nagyon hasonló tartalmú kockázatok esetén, megfontolandó azok összevonása, de ez csak abban az esetben lehetséges, hogy ha az adott kockázat nem szorosan kapcsolódik az adott folyamathoz, hanem a szervezet egészére vonatkozik. Ennek azért van jelentősége, mivel a különböző folyamatokban előfordulhatnak hasonló kockázatok, de az adott folyamatra vetítve eltérhet azok értékelése, illetve különbözhetnek a csökkentésükre alkalmazható intézkedések és annak a felelősei.

A kockázati leltár alapján készül el a kockázatok kezeléséhez szükséges intézkedési terv határidő és felelős megjelölésével.

3.3. Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

A kockázatok és a kockázati tényezők igen változatosak.

A különféle típusok definiálása és az e típusokba történő formális besorolása alapvetően elméleti jelentőségű, és elsősorban a módszertanok, technikák fejlesztése során hasznosítható.

Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a szervezetre jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (a továbbiakban: KKM).

A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

3.4. Kockázatok értékelése

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg.

A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként; vagy*
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként; 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).*

A Valószínűség és a Hatás értékek meghatározását a Belső Kontrollrendszer 5. sz. melléklete tartalmazza.

3.5. A kockázati tűréshatár meghatározása

A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet legfelső vezetése mindenképpen válaszingedményt kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

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

A kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

- szervezeti kultúra,*
- erőforrások rendelkezésre állása,*
- technikai lehetőségek.*

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású.

Negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon maximális mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható, a kockázati szint csökkentésére irányuló kezelés nélkül.

Pozitív hatás, lehetőség felmerülése esetén a tűréshatár azt a szintet jelképezi, hogy a szervezet eredményessége érdekében magasabb kockázatot vállalhat, oldja fel azon korlátozásokat, intézkedéseket, kontrollokat, amelyek az ellen hatnak, hogy hatékonyabban és/vagy eredményesebben végezze a feladatait.

A vezetők kockázatokkal kapcsolatos felelősségének terjedelme az egyes szinteken eltérő, ezért az egyes vezetési szintek számára különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt:

Szervezeti szintű kockázati tűréshatár – Az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára.

Delegált kockázati tűréshatár – A szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. A delegált tűréshatár csak kisebb lehet a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárnál, ugyanis a szervezet egészének is vannak olyan kockázata, amelyek csak a legfelső szinten kezelhetők, és ezért nem delegálhatók.

A delegált kockázati tűréshatár alkalmazása azt jelenti, hogy ha egy alacsonyabb szervezeti szinten (vagy egy projektnél) jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni egy magasabb szervezeti egység számára.

Projekt kockázati tűréshatár – Szervezeti szinten az adott időszak alatt futó projektek kockázata is jelentkezik. Ezért a projektekre vonatkozó tűréshatárt is a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatár figyelembe vételével kell meghatározni. A projekt időtartama alatt változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke (költségvetési szervek esetén ez például egy valamelyik operatív program keretén belül elnyert pályázati projekt végrehajtása során felmerülő kockázatokhoz rendelt kockázati tűréshatárt jelentheti).

3.6. Kockázatkezelési stratégiák

A kockázatok elkerülése – alapvetően a kockázati események bekövetkezése lehetőségének a kivédését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Előfordulhatnak olyan folyamatok, amelyek kockázatai csak akkor csökkenthetők elfogadható szintre, ha megszüntetnénk az adott tevékenységet. A közszférában erre nagyon korlátozott lehetőség van. A közszféra által ellátott közfeladatokat nem lehet megszüntetni amiatt, mert túl

magas kockázatot hordoznak magunkban. A piaci szférában természetesnek vesszük, hogy egy-egy vállalat felszámolásához vezethet az, ha annak várható haszna alatta marad a várható költségének. A közszférában a reálisan elvárhatótól messze elmaradó eredmények vagy a gazdasági racionalitással nem indokolható magas költségek esetén ilyen közvetlen döntéseket nehezebben hozhatnak meg; noha a gyenge eredmény a közcélok nemteljesítését – vagyis egyértelműen a közhaszon elmaradását jelenti; és az indokolatlan költségeket és a kezeletlen kockázatok miatt bekövetkező veszteségeket is az adófizetőkől, az állampolgároktól, a helyi közösségektől vagy más szervezetektől elvont forrásból kell finanszírozni.

Kockázatok áthárítása, megosztása – ennek lényege, hogy megpróbálunk olyan partnert találni, aki átvállalja a kockázatot – a kockázat kezelésének felelősségével együtt. Erre persze általában csak valamilyen kompenzáció fejében hajlandó:

- ♣ *tipikus áthárítás a biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladjuk a biztosítónak a bizonytalanságot (a kockázatunkat) – másként mondva bizonyosságot vásárolunk;*

- ♣ *tipikus áthárítás a fedezeti ügylet is, amikor az azonnali biztos költséget jelentő opciós díj fejében csökkentjük a bizonytalanságot (pl. az árfolyamkockázatot);*

- ♣ *bizonyos feladatok kiszervezése (outsourcing), illetve bizonyos esetekben egy alvállalkozó megfelelően körütekintő bevonása is eredményezheti bizonyos kockázatok áthárítását. Nem szabad azonban megfeledezni arról, hogy ennek során újabb, eddig még nem lévő, úgynevezett másodlagos kockázatok (secondary risks) jelenhetnek meg, amelyeket ugyancsak figyelembe kell vennünk a potenciális, kezelendő kockázatok között, illetve a Társaság felelősségét általában nem csökkenti, ha a feladatát külső erőforrás bevonásával végzi el; vagyis egy alvállalkozó alkalmazása általában vagy automatikusan nem jelenti pl. a jogi a kockázatok áthárítását is.*

Kockázatok csökkentése (risk mitigation) – a legtöbb kockázat esetében ezt alkalmazzuk, mert a folyamatok a legtöbb esetben nem szüntethetők meg, és a kockázataik nem is háríthatók át. A kockázat csökkentéséhez szükséges akciótervek azoknak a kontrolloknak a kidolgozását és bevezetését vagy kifejlesztését írják elő, amelyek a toleranciaszintek alá tudják vinni a kockázatokat, hiszen az eredendő kockázat csökkentése a belső kontrollrendszer célja és feladata. Ez egyrészt irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására annak érdekében, hogy az adott kockázat kisebb valószínűséggel következzen be, másrészt pedig előre felkészülünk a kockázat bekövetkezésére, és mindent megteszünk annak érdekében, hogy képesek legyünk gyorsan, hatékonyan reagálni, ezáltal csökkentve a hatást.

Kockázatok viselése – a kockázatok megtartását jelenti, azok tudatos vállalásával. Ez akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve előfordulhat, hogy a szervezet nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

3.7. Integrált kockázatkezelési intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet az ügyvezető hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetenél már alkalmazott kontrollokat is. Elképzelhető olyan

eset, hogy a kockázati érték magas egy kockázat esetében, mivel az értékeléskor az eredendő kockázatot kellett figyelembe venni, azonban a folyamatgazda és a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport véleménye szerint a már alkalmazott kontrollok alkalmasak a kockázatnak a kockázati tűréshatár alá csökkentésére, így további intézkedés bevezetésére már nincs szükség. Első lépésként tehát végig kell venni az integrált kockázati leltárt és elemezni, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

3.8. A kockázati kitettség nyomon követése

Évente az integrált kockázatkezelési intézkedési terv alapján a kockázatok kezelését dokumentált módon felül kell vizsgálni, amely alapján beazonosítóak azon kockázatok melyek további intézkedést, stratégia váltást indokolnak.

III.

KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

1. Kontrolltevékenységek

Az ügyvezető köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, amelyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

A kontrolltevékenységek keretében ki kell építeni azokat a kontrollpontokat, amelyek szükségesek a korrupció, a csalások vagy más integritást sértő események bekövetkezésének megakadályozásában.

Az ügyvezető köteles a szervezet különféle belső szabályzataiban az alábbiakat szabályozni:

- engedélyezési és jóváhagyási eljárások,*
- az információkhoz való hozzáférés, (IV. fejezet Információ és kommunikáció)*
- fizikai kontrollok (hozzáférés az eszközökhöz)*
- beszámolási eljárások.*

Fentiekén túlmenően szabályozni szükséges még

- az igazolást;*
- az egyeztetéseket;*
- a műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálatát;*
- a felügyeletet (feladatkijelölést, engedélyezést, felülvizsgálatot és jóváhagyást (útmutatást és képzést).*

A kontrolltevékenységek azok az elvek és eljárások, amelyeket a kockázatok meghatározása és a szervezet céljainak elérése érdekében alakítanak ki.

A szervezetnek megfelelő egyensúlyt kell biztosítani a megelőző és feltáró kontrolltevékenységek között.

A célok elérése érdekében a kontrolltevékenységekhez szükségszerűen helyrehozó műveleteknek kell kapcsolódnia.

1.1. Engedélyezési és jóváhagyási eljárások

A különféle tranzakciók és események engedélyezését és végrehajtását a személyek csak felhatalmazottságuk keretein belül teljesíthetik. Az engedélyezés a fő eszköz annak biztosítására, hogy csak a vezetés szándékának megfelelő, indokolt tranzakciókat és eseményeket kezdeményezzenek.

Az engedélyezési feltételeknek való megfelelés azt jelenti, hogy az alkalmazottak az utasításoknak és a vezetés, vagy a jogszabályok által szabott korlátozásoknak megfelelően cselekszenek.

1.2. Fizikai kontrollok, (hozzáférés az eszközökhöz, nyilvántartásokhoz)

Az eszközökhöz, nyilvántartásokhoz való hozzáférést korlátozni kell az arra felhatalmazott személyekre, akik egyben elszámolási kötelezettséggel tartoznak az eszközök megőrzéséért és/vagy felhasználásáért.

A megőrzéssel kapcsolatos elszámolás bizonyítékként szolgálnak az átvételi elismervények, nyugták, leltározási dokumentumok, bizonylatok a megőrzésbe adásról, illetve a megőrzési kötelezettség átadásáról.

Az eszközökhöz való hozzáférés korlátozása csökkenti a felhatalmazás nélküli használat, vagy a pénzügyi veszteségek lehetőségét, és elősegíti a vezetés utasításainak végrehajtását.

A korlátozás foka az eltulajdonítás, vagy rendeltetés ellenes használat kockázatától függ és ezeket időnként felül kell vizsgálni, ki kell értékelni.

Fontos, hogy az eszközökhöz, nyilvántartásokhoz, különösen a számítógépes programokhoz a dolgozók, a vezetők csak a munkakörükkel összefüggésben férhessenek hozzá.

A számítógépes programoknál jelszavak alkalmazásával korlátozni kell a hozzáférési jogosultságot.

Ezeket a szabályokat a Társaságnak belső szabályzataiban (Leltározási és leltárkészítési szabályzat, Informatikai és biztonsági szabályzat, stb.) és a dolgozók munkaköri leírásaiban részletesen rögzíteni kell.

1.3. Beszámolási eljárások

Az ügyvezető a társaságra kötelező vezetői ellenőrzési rendszerben előírt, az adott év során működtetett beszámoló rendszert alátámasztó jelentések, ellenőrzési listák összegzése, értékelése alapján teszi meg nyilatkozatát a belső kontrollrendszer működésével kapcsolatosan.

A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők:

- a Társaság éves beszámolója (számveteli törvény és a tulajdonosi joggyakorló elvárásai alapján);*
- a belső ellenőrzés működéséről készített éves ellenőrzési jelentés*
- a belső ellenőrök által készített ellenőrzési jelentések;*
- a Társaságot vizsgáló külső ellenőrök (ÁSZ) által készített ellenőrzési jelentések.*

A Gtbr. 11. § (1) bekezdése alapján az ügyvezető köteles nyilatkozatban értékelni kell a Társaság belső kontrollrendszerének minőségét. A nyilatkozatot a Belső kontrollrendszer szabályzat 6. sz. melléklete tartalmazza.

A Gtbr. a vezetői nyilatkozatra vonatkozóan az alábbiakat rögzíti:

„11. § (1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője - a 3. § (3) bekezdése szerinti irányelvben meghatározottak szerint a megfelelésért felelős által

előkészített - nyilatkozatban értékeli a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső kontrollrendszerét.

(2) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője megküldi az (1) bekezdésben meghatározott nyilatkozatot a felügyelőbizottság részére.

(3) A felügyelőbizottság a nyilatkozatra vonatkozó álláspontjáról határozatban dönt. Ha a felügyelőbizottság nem fogadja el a nyilatkozatot, az elutasítás indokát a határozatában szerepelteti.

(4) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője az (1) bekezdésben meghatározott nyilatkozatot - a felügyelőbizottság vonatkozó határozatával együtt - tájékoztatásul megküldi a társaság legfőbb szerve és a tulajdonosi joggyakorló részére.

(5) A felügyelőbizottság a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjét intézkedési terv készítésére kötelezi, ha a nyilatkozatot nem fogadja el, vagy a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője az (1) bekezdésben meghatározott nyilatkozat erre vonatkozó pontját tölti ki. Az intézkedési tervet a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője tájékoztatásul megküldi a társaság legfőbb szerve részére. Az intézkedési terv végrehajtásáról a gazdasági társaság első számú vezetője az abban meghatározott végső határidőt követő 15 napon belül, de legalább évente beszámol a felügyelőbizottságnak és a társaság legfőbb szervének.

(6) Ha a köztulajdonban álló gazdasági társaságnál év közben változás történik az első számú vezető személyében, vagy a köztulajdonban álló gazdasági társaság átalakulása, egyesülése, szétválása vagy jogutód nélküli megszűnése esetén a távozó első számú vezető köteles a nyilatkozatot az irányelvben meghatározottak szerint az addig eltelt időszak vonatkozásában kitölteni, és a jogutód nélküli megszűnés kivételével az új első számú vezetőnek, valamint a jogutód köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének átadni, aki azt saját nyilatkozatához mellékel. Jogutód nélküli megszűnés esetén a köztulajdonban álló gazdasági társaságra vonatkozó iratkezelési szabályoknak megfelelően kell a nyilatkozatot megőrizni."

A vezetői elszámoltathatósági nyilatkozatban az ügyvezető beszámol a belső kontrollrendszer kialakításáról és működtetéséről. A nyilatkozatot a szervezet minden tevékenységére vonatkozóan szükséges megtenni, nem csupán a pénzügyi folyamatok vonatkozásában.

A vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat elkészítése a Társaság vezetőjének felelőssége, amelynek elkészítése nem delegálható a belső ellenőrzésre.

Az ügyvezető arról nyilatkozik, hogy a megfelelő kontrollkörnyezetet kialakították, a szervezeti stratégiának megfelelően határozták meg az éves célokat, a célok megvalósítása érdekében kialakításra kerültek a szükséges folyamatok, a célokat veszélyeztető kockázatokat felmérték és kezelték, a folyamatokra megfelelő kontrollokat alakítottak ki, biztosították a szervezeten belüli (és a szükséges külső) információáramlást, valamint minden folyamatra vonatkozóan biztosították a nyomon követhetőséget, felülvizsgálatot, visszacsatolást.

Az ügyvezető csak akkor tud nyilatkozni minderről, ha az egyes területek vezetőit beszámoltatja, és a beszámolókat összegzi. Amennyiben valamely területen/folyamatban hiányosságok voltak/vannak, az adott vezető nyilatkozik arról, hogy ezeket milyen módon tervezték/tervezik megszüntetni.

1.4. Önellenőrző kérdések a nyilatkozat kitöltéséhez

A nyilatkozatot tevő – a vezetői elszámoltathatóság követelményének megfelelően – az értékelés során áttekinti az elemek (kontrollkörnyezet, kockázatkezelési rendszer, kontrolltevékenységek, információs és kommunikációs rendszer, nyomon követési rendszer (monitoring)) kialakításának és működtetését.

A belső kontrollrendszer egyes elemeinél feltüntetett, számozott kérdések jogszabályi kötelezettségen alapulnak (a kötelezettséget meghatározó jogszabályi hivatkozások zárójelben találhatóak). A táblázatokban minden elemre vonatkozóan megtalálhatóak egyéb kérdések is (dőlt betűvel), amelyek a rendszerelemek értékelését támogatják, ezáltal a nyilatkozat megtételében nyújtanak segítséget.

„A vonatkozó jogszabályok belső kontrollrendszerre vonatkozó előírásainak az alábbiak szerint tettem eleget:

1. Kontrollkörnyezet	Válasz: Igen/Nem/Nem értelmezhető
1.1. Rendelkezésre állt hatályos, egységes szerkezetbe foglalt alapítói okirat?	
1.2. Rendelkezésre állt hatályos szervezeti és működési szabályzat?	
1.3. A Társaság stratégiai és operatív célrendszere, valamint szervezeti felépítése írásban rögzített és a szervezet tagjai számára megismerhető volt?	
1.4. Rendelkezésre álltak a jogszabályok alapján kötelezően elkészítendő szabályzatok?	
1.5. Belső szabályzatban rendezettek voltak a működéshez kapcsolódó, pénzügyi kihatással bíró, jogszabályban nem szabályozott kérdések?	
1.6. Amennyiben a szervezeti egységekre vonatkozó szabályokat nem határozták meg a szervezeti és működési szabályzatban vagy egyéb szabályzatban, akkor azokat kialakították és írásban rögzítették a szervezeti egységek ügyrendjeiben?	
1.7. A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő ellenőrzési nyomvonalak kialakításra kerültek, írásban rögzítettek?	
1.8. Rendelkezésre állt legalább két éven belül felülvizsgált belső ellenőrzési kézikönyv?	
1.9. A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő munkaköri leírások kialakításra kerültek, írásban rögzítettek és azokat aláírták?	
1.10. Kialakításra került a jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő teljesítmény-értékelési rendszer?	
1.11. Biztosított volt olyan belső kontrollrendszer	

<i>kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására?</i>	
<i>1.12. Kialakításra a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje?</i>	
<i>1.13. A kialakított eljárásrend tartalmazza a Gtbkr. -ben foglaltakat?</i>	
<i>1.14. Kialakításra került az integrált kockázatkezelés eljárásrendje?</i>	
<i>Egyéb megjegyzés:</i>	

2. Integrált kockázatkezelési rendszer	
<i>2.1. Az ügyvezető működtetett integrált kockázatkezelési rendszert?</i>	
<i>2.2. Megtörtént a Társaság tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatok felmérése, megállapítása?</i>	
<i>2.3. Meghatározták az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint a teljesítésük folyamatos nyomon követésének módját?</i>	
<i>Egyéb megjegyzés:</i>	

3. Kontrolltevékenységek	
<i>3.1. A kontrolltevékenységek részeként minden tevékenységre biztosított volt a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítése?</i>	
<i>3.2. Biztosított volt a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is)?</i>	
<i>3.3. Biztosított volt a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága?</i>	
<i>3.4. Biztosított volt a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése?</i>	
<i>3.5. Biztosított volt a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás)?</i>	
<i>3.6. Az ügyvezető biztosította a Társaság belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiak szabályozását:</i> <i>a) engedélyezési, jóváhagyási és</i>	

kontroll eljárások, b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés, c) beszámolási eljárások?	
Egyéb megjegyzés:	

4. Információ és kommunikáció	
4.1. Az ügyvezető kialakított és működtetett olyan rendszereket, amelyek biztosították a megfelelő információk megfelelő időben való eljutását az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, személyhez?	
4.2. A Társaság eleget tett az Infotv.-ben és a Taktv.-ben meghatározott, a közérdekű adatokra vonatkozó tájékoztatási kötelezettségének?	
4.3. Az ügyvezető eleget tett az iratkezelésre vonatkozó jogszabályi kötelezettségeknek? Az iratkezelés gyakorlata megfelelt az előírásoknak?	
Egyéb megjegyzés:	

5. Nyomon követési rendszer (Monitoring)	
5.1. Az ügyvezető kialakította a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert (a továbbiakban: monitoring rendszer)?	
5.2. Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos nyomon követést?	
5.3. Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló eseti nyomon követést?	
5.4. Az ügyvezető gondoskodott az operatív tevékenységektől független belső ellenőrzés kialakításáról és megfelelő működtetéséről?	
5.5. Az ügyvezető biztosította a belső ellenőrzés szervezeti és funkcionális függetlenségét?	
5.6. Az ügyvezető biztosította a belső ellenőrzés működéséhez szükséges forrásokat?	
Egyéb megjegyzés	

1.4. Igazolások

A gazdasági eseményeket, folyamatokat igazolni kell. (teljesítés igazolása)

A pénzügyi szabályzatban kerülnek meghatározásra a szakmai teljesítés igazolásának szabályai.

1.5. Egyeztetések

A nyilvántartásokat rendszeresen egyeztetni kell a megfelelő dokumentumokkal.

A pénzügyi, gazdasági munka során például a pénzforgalmi számlával kapcsolatos könyvelési nyilvántartásokat egyeztetni kell a számlakivonatokkal, az analitikus nyilvántartások adatait a könyvelés adataival.

A Társaság Számlarendje részletesen tartalmazza a gazdálkodás során szükséges egyeztetési feladatokat.

1.6. A műveletek, folyamatok és tevékenységek felülvizsgálata

A műveleteket, folyamatokat és tevékenységeket időnként felül kell vizsgálni annak biztosítása érdekében, hogy megfeleljenek a hatályban lévő szabályozásoknak, irányítási elveknek.

A Társaság tevékenységeinek az ilyen típusú felülvizsgálatát világosan meg kell különböztetni a belső kontroll monitoringjától, amelyet az V. fejezet tárgyal.

1.7. Felügyelet (feladatkör meghatározás, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés)

A hozzáértő felügyelet segítséget nyújt a kontroll célok eléréséhez. Egy dolgozó feladatkörének meghatározása, munkájának felülvizsgálata és jóváhagyása felöleli a következőket:

- A dolgozói állomány minden egyes tagja feladatkörének, felelősségének és elszámolási (számadási) kötelezettségének világos meghatározása és tudomására hozatala;*
- Minden dolgozó munkavégzésének időszakonkénti felülvizsgálata a szükséges mértékben;*
- Az elvégzett munka jóváhagyása (igazolása) a kritikus pontokon annak biztosítása érdekében, hogy az a szándékolt irányban folyik.*

A munka kiosztása (feladat- és felelősségi körök meghatározása) a felügyeletet ellátó személy (vezető) által nem csökkentheti a felügyelő személy (beosztott dolgozó) elszámolási kötelezettségét ezekért a feladat- és felelősségi körökért.

A felügyeletet ellátó személyeknek (vezetőknek) emellett biztosítania kell az alkalmazottak számára a szükséges útmutatást és a továbbképzést, hogy csökkentse a hibák, veszteségek, rossz műveletek lehetőségét, és biztosítsa, hogy a dolgozók megismerjék, megértsék és végrehajtsák a vezetés utasításait.

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

1.8. A négy szem elvének alkalmazása

A közösségi és hazai – belső ellenőrzéssel foglalkozó – jogszabályok által is javasolt kontroll-mechanizmus a „négy szem elve”, ami az irat, pénzügyi dokumentumok,

beszámolók, jelentések, állásfoglalások tekintetében minimum két ember általi áttekintési kötelezettsége.

Ez a típusú ellenőrzés a folyamatba épített ellenőrzés keretében valósul meg. Bármely végrehajtási és pénzügyi művelet befejezését megelőzően az adott feladatot ellátó személy munkáját egy másik személy teljes körűen, dokumentáltan felülvizsgálja. Az ellenőrzés dokumentálása történhet ellenőrzési listák alkalmazásával, illetve a szolgálati út és kiadmányozási szabályok és a felelősségvállalási rend betartásának kötelezettségével.

1.9. A vagyonkezeléssel kapcsolatos néhány indikátor

A vagyonkezelés során az elemzéshez, értékeléshez szükséges indikátorokat, mutatószámok:

Vagyon helyzet:

$\frac{\text{befektetett eszközök} \times 100}{\text{Összes eszköz}} = \text{befektetett eszközök aránya}$

$\frac{\text{Hosszúlejáratú kötelezettségek} \times 100}{\text{Saját és idegen források}} = \text{eladósodás mértéke}$

Tárgyi eszközök:

$\frac{\text{Elszámolt értékcsökkenés} \times 100}{\text{Eszközök bruttó értéke}} = \text{eszközök elhasználódási szintje}$

$\frac{\text{tényleges teljesítmény} \times 100}{\text{tervezett teljesítmény}} = \text{kapacitáskihasználás}$

Likviditás:

$\frac{\text{Forgóeszközök} \times 100}{\text{Összes eszköz}} = \text{likviditási mutató}$

Vállalkozási tevékenység:

$\frac{\text{Vállalkozási tevékenység bevétele}}{\text{Átlagos eszközállomány}} = \text{eszközarányos bevétel}$

Készletgazdálkodás:

$\frac{\text{Éves anyagfelhasználás}}{\text{átlagkészlet}} = \text{készletforgási sebesség}$

IV.

INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER

1. Információs és kommunikációs rendszer

A Társaság információs és kommunikációs rendszerének biztosítania kell:

- ♣ *a munkavégzéshez, a döntések hozatalához megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető információ rendelkezésre állását;*
- ♣ *beszámoltatási rendszer kialakítását;*
- ♣ *belső információáramlást és a kommunikációs csatornák kiépítését (horizontális, vertikális, mátrix);*
- ♣ *iratkezelés, irattározás, titkos ügykezelés – dokumentumok teljeskörű nyilvántartása és tárolása, nyomon követése a fellelhetőség és visszakereshetőség biztosítása érdekében;*
- ♣ *a szervezeti integritást sértő események / kockázatok jelentését;*
- ♣ *a külső kommunikációt, amely magába foglalja a Társaság állampolgárokkal, tulajdonossal, médiával, társ szervekkel és érdekérvényesítőkkal való kommunikációját;*
- ♣ *a személyes adatok megfelelő kezelését és védelmét, az átláthatóság követelmények teljesítéséhez kapcsolódóan a közérdekű és a közérdekből nyilvános adatok kezelését, valamint a panaszok és közérdekű bejelentések kezelését;*
- ♣ *megfelelő és megbízható informatikai hátteret, tekintettel arra, az adatgyűjtés, tárolás, felhasználás általában információs technológiával (IT), vásárolt szoftverek, vagy saját maguk által előállított programok használatával történik (pl. iktató program, a könyvelési programok, szövegszerkesztő, adatbázisok stb.).*

A szervezet információs és kommunikációs rendszerét úgy kell kialakítani, hogy a nem várt, nem kívánatos események jelentését és kezelését biztosítsák. A kommunikációs rendszernek továbbá azt is biztosítani kell, hogy minden munkatárs tisztában legyen az elvárásokkal, illetve ha mégis bekövetkezne ilyen esemény, akkor visszajelzést kapjon arról is, hogy milyen intézkedéseket hoztak, és annak milyen következményei lettek a szervezet és az érintett egyén(ek) számára.

Az ügyvezető köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a meglévő információk a megfelelő időben eljuttatnak az illetékes szervezethez, 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.

Az információ és kommunikáció nélkülözhetetlen az összes kontroll célok megvalósításához.

1.1. Információ

A vezetés képességét a megfelelő döntések meghozatalára alapvetően befolyásolja az információ minősége, amely magában hordozza azt a követelményt, hogy az információ legyen:

- megfelelő (azt az információt kapja, amire szükség van);*
- időben rendelkezésre álló (akkor biztosított, amikor szükség van rá);*
- aktuális (ez a legutolsó megszerezhető információ);*

- *pontos (korrekt, hibátlan); és*
- *elérhető (az érintett személyek könnyen hozzájuthatnak).*

Az információk megszerzése a zárt rendszerű levelezési programban, ill. a heti vezetői értekezletek formájában valósulnak meg.

1.2. Kommunikáció

A hatékony kommunikáció minden irányban - hierarchikus rendszerben és a szervezeti egységeknek, dolgozóknak egymás mellett is - információ áramoltatást jelent a szervezetben, annak minden részében és teljes struktúrájában.

A vezetésnek naprakész információval kell rendelkeznie a teljesítményekről, fejlődésről, kockázatokról és a belső kontroll működéséről, valamint más vonatkozó eseményekről és kérdésekről, melyet a dolgozók biztosítanak a vezetés számára.

A vezetésnek közölnie kell az alkalmazottakkal, hogy milyen információra van szüksége, és biztosítania kell a visszacsatolást és az utasításokat.

Hatékony kommunikációra van szükség a külső partnerekkel is.

A kommunikáció kiindulópontja az információ, amelynek ki kell elégítenie az egyes csoportok, vagy személyek azon várakozását, hogy az információ tegye lehetővé feladatuk eredményes végrehajtását.

A belső és külső kommunikáció révén megszerzett információ alapján a vezetésnek döntést kell hoznia, és gondoskodnia kell azok hatásának nyomon követéséről.

A kommunikáció megvalósítása a zárt rendszerű levelezési programban, ill. a heti vezetői értekezletek formájában valósulnak meg folyamatos iktatás mellett.

V.

NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)

1. A monitoring rendszer

A nyomon követési rendszer (monitoring) keretében folyamatosan nyomon kell követni az kockázatkezelésre vonatkozó intézkedési tervek megvalósulását és hatékonyságát.

A monitoring rendszer részét képezi, hogy a belső ellenőrzés időről időre ellenőrzést végez a szervezet kontrollrendszerének megfelelő működtetésére vonatkozóan és visszacsatolást ad a vezetők számára arról, hogy hol szükséges a kontrollrendszer fejlesztése.

A Társaság köteles olyan monitoring rendszert működtetni, mely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését, tulajdonosi joggyakorló felé történő beszámolást.

A belső kontrollrendszer teljesítmény-minőségének időnkénti kiértékeléséhez folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és értékelni kell (együtt: monitoring) a rendszert.

A monitoring rendszer működtetésnek részletes szabályai monitoring stratégia keretében kerültek rögzítésre, melyet a Felügyelő bizottság határozattal elfogad.

1.1. Folyamatos monitoring

A belső kontroll folyamatos monitoringa a szervezet normális, ismétlődő műveletei során történik meg. Végrehajtása folyamatosan, a történésekkel egy időben valósul meg, azonnal reagál a változó feltételekre, ezért hatékonyabb, mint a külön elvégzett értékelések, és a helyrehozó intézkedések feltételezetten kisebb költségekkel járnak.

Mivel a külön értékelésekre a tényeket követően kerül sor, a problémák feltárása, azonosítása sokszor gyorsabban megtörténik a folyamatos monitoring által.

A folyamatos monitoring a napi munkavégzés során megtörténik az ún. kulcskontrollok gyakorlása során (teljesítésigazolás, pénzgazdálkodási jogkörök gyakorlása), az engedélyezési eljárások folyamatos felülvizsgálatával.

1.2. Eseti nyomon követés (külön értékelések)

A külön értékelések gyakorisága és hatóköre elsősorban a kockázatértékeléstől és a folyamatos monitoring tevékenységek hatásosságától függ.

A 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 monitoring által biztosítani kell, hogy az ellenőrzési megállapítások és ajánlások megfelelően és azonnal végrehajtásra kerüljenek.

A belső kontroll monitoringának ki kell terjednie azokra az elvekre, és eljárásrendekre, amelyek az ellenőrzések és más vizsgálatok megállapításai és ajánlásai haladéktalan megoldásának biztosítását szolgálják.

A vezetők kötelesek

- haladéktalanul kiértékelni az ellenőrzésekből és más vizsgálatokból származó megállapításokat, beleértve a szervezet tevékenységeit értékelő ellenőrök, vagy mások által jelentett hiányosságokat és ajánlásokat;*

- meghatározni a megfelelő intézkedéseket az ellenőrzésből, vagy más vizsgálatokból eredő megállapítások és ajánlásokra adandó válasz (probléma megoldás) tekintetében;
- meghatározott időkereteken belül teljes tájékoztatást adni mindazokról a műveletekről, intézkedésekről, amelyek kijavítják, megoldják a tudomására hozott ügyeket.

A megoldás folyamata akkor kezdődik, amikor az ellenőrzés, vagy más vizsgálat eredményeit jelentik a vezetésnek, és csak akkor fejeződik be, amikor a foganatosított intézkedések:

- kijavították az azonosított hiányosságokat;
- fejlődést eredményeztek, vagy
- azt mutatják, hogy a megállapítások és ajánlások nem indokolnak vezetői intézkedéseket.

Az eseti nyomon követés keretében az asszisztens évente összeállítja a monitoring jelentést, melyet az ügyvezető a beszámolóval egyidejűleg terjeszt a Felügyelő bizottság elé jóváhagyás céljából, majd később megküld a tulajdonosi joggyakorló részére.

1.3. A belső ellenőrzés szerepe a monitoringban

A belső ellenőrzés által ellátott tevékenységek jelentős része a belső kontrollrendszer monitoringjához sorolható (azon belül is egyedi értékelések; ennek magyarázatát lásd később), hiszen a belső ellenőrzés legfontosabb feladata a belső kontrollrendszer működésének vizsgálata, értékelése annak eredményessége és hatékonysága növelése érdekében.

Ide tartoznak az éves ellenőrzési terv szerinti és a soron kívül elrendelt belső ellenőrzési vizsgálatok, a belső ellenőrzés monitoringot támogató tanácsadói tevékenysége, valamint a belső ellenőrzési tevékenység minőségbiztosítási felülvizsgálata is.

A belső ellenőrzésnek kiemelten kell fókuszálnia az alábbiakra:

- javaslatok tétele a belső kontrollrendszer fejlesztésére;
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos tanácsadás;
- a kulcsfontosságú kockázatok jelzése;
- a kockázatokra adott válaszlépések, intézkedések értékelése, és
- bizonyosság nyújtása arról, hogy a belső kontrollrendszer működése megfelelő.

A belső ellenőrzés szerepe a belső kontrollrendszerben tehát a következő:

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

A 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.

A belső ellenőrzési tevékenység kialakításáról, működtetéséről, tapasztalatairól szóló éves ellenőrzési jelentésben a belső ellenőrzésnek értékelnie kell a belső kontrollrendszert az adott évben elvégzett vizsgálatok tapasztalatai alapján, ezzel is támogatva a Társaság vezetőjét a belső kontrollrendszer értékelése során.

VI.

INTEGRITÁS KONTROLLRENDSZER KIÉPÍTÉSE

Szervezetekre és intézményekre vonatkoztatva a fogalom lényege, hogy az integritás-alapon működtetett szervezet a rendeltetésének megfelelően látja el feladatait; működése átlátható, elszámoltatható, tisztességes, etikus, feddhetetlen és sebezhetetlen. A követett értékek, célok és az egyes személyek viselkedése összhangban áll, a szervezetek és munkatársaik minden szükséges lépést megtesznek, hogy a követett értékeknek megfelelően végezzék munkájukat. Állami cégek esetében az integritás azt jelenti, hogy az

adott társaság működése megfelel a szervet létrehozó jogszabályban meghatározott közérdekű céloknak.

Ebből következően egy integritás alapon működtetett társaságban alapvetően a rendeltetésszerű működés követelményéhez mérik a belső folyamatokat. A szervezeti integritás kulcsa mindazonáltal a menedzsment, amely - felépíti a szervezet rendeltetésének megfelelő struktúrát, - megalkotja a szervezeti rendre és a működésre vonatkozó szabályokat, - értékek mellett köteleződik el, - stratégiát alkot a rendeltetés szerinti célok elérésére, - erőforrások hozzárendelésével szervezi a stratégiából levezethető feladatok végrehajtását, - ellenőrzi a működést és a célok teljesülését. Az integritás követelményei szerint működtetett szervezet vezetése tehát jól felfogott érdekei szerint mindent megtesz annak érdekében, hogy alkalmazottai ellenálljanak a kísértéseknek. A szervezetnél zajló folyamatokat ezért úgy kell megtervezni, hogy az alkalmazottak ne legyenek kitéve kísértésnek. Nem szabad túlzó, vagy lehetetlen (esetleg egymásnak ellentmondó) követelményeket támasztani a munkatársakkal szemben, továbbá célszerű rendszeresen és érthetően emlékeztetni az alkalmazottakat az értékelvű működés fontosságára. Mindenkor biztosítani kell emellett, hogy a vezetők jó példát mutassanak, nyitott és átlátható szervezetet kell működtetniük, ahol szabad kritikát gyakorolni és hibákat elkövetni anélkül, hogy ennek fegyelmi következményei lennének.

Az Intr. a következőképpen definiálja az integritást: az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése [2. § a)].

Az Intr.-ben továbbá meghatározásra kerül az integritásirányítási rendszer fogalma is: az irányítási és vezetési rendszer funkcionális alrendszere, amely az államigazgatási szerv integritás alapú működésének megteremtésében részt vevő személyek és csoportok tevékenységének összehangolásával, a Bkr. szerinti kontrollkörnyezethez illeszkedve biztosítja a szervezeti kultúra egységét az értékek, elvek, célkitűzések és szabályok meghatározása, a követésükhöz szükséges útmutatás és tanácsadás, a megfelelés nyomon követése és szükség esetén kikényszerítése útján [2. § b)]. Az összehangolás eredményeképpen az értelmezést segítő a Bkr. 2.§. (u) pontjában definiálásra került a „szervezeti integritást sértő esemény” kifejezés, amely úgy került meghatározásra, hogy mind a korábbi „szabálytalanságok” fogalmi körét, mind az íratlan és egyéb értékalapú szabályok megsértésének eseteit is lefedje, tehát megfeleljen az „integritás” legszélesebb értelemben vett definíciójának, amely a két rendelet összhangba hozásának alapkövét jelentette.

Integritás szemlélet erősítése:

♣ **a kontrolltevékenységek és az információ és kommunikáció során: a pénzgazdálkodás során és az iktatási rendszernél az ún „négy szem elvének” érvényesítése.** Beszerzési eljárásoknál a nettó 1 millió Ft. feletti beszerzések vonatkozásában minden esetben kerüljön bekérésre minimum három árajánlat. A szállítói szerződések évente minimum egyszer, a költségvetés tervezése előtt dokumentált módon kerüljenek felülvizsgálatra.

♣ **a kontrollkörnyezet kapcsán: A feladatok kiszervezése csak akkor lehetséges, ha nincs a szervezetben olyan személy, aki a megfelelő szakértelemmel és tudással rendelkezik.**

♣ **integrált kockázatelemzés kapcsán: folyamatosan fel kell mérni a korrupciós kockázattal járó munkaköröket, folyamatos ellenőrzést gyakorolva az adott személyen. Rendszeresen, de legalább évente egyszer dokumentált módon minden dolgozónak részt kell vennie a Társaság által szervezett korrupció ellenes képzésen.**

VII.

ZÁRÓ RENDELKEZÉS

A BELSŐ KONTROLLRENDSZER

2021. október 1. napjától lép hatályba.

A Belső kontrollrendszert jogszabályváltozás, belső szervezeti változás vagy feladatváltozás során módosítani kell.

Vác, 2021. október 1.



Kegyes Zoltán András
ügyvezető

[Ide írhat]

1. sz. melléklet

VÁCI VÁROSIMÁZS NONPROFIT KFT.

MŰKÖDÉSI FOLYAMATAINAK ELLENŐRZÉSI NYOMVONALA

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
----------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	------------------------	----------------------------------	----------	--------------------------	------------------------------------	---------------------	----------------------------------

BESZERZÉSI ELJÁRÁS MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI, ELLENŐRZÉSI NYOMVONALA

	Feladat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Elkészített dokumentum	Határidő	Ellenőrzés	Kötelezettség vállalás	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetésben megjelenés
1.	3 árajánlat bekérése nettó 1 millió Ft. felett	keretgazda	ügyintéző	keretgazda	ajánlatkérő	ajánlati felhívás szerint	ügyintéző	ügyvezető	ügyintéző	számla formájában a beszerzés megvalósítását követően.

TITKÁRSÁG MŰKÖDÉSI, ELLENŐRZÉSI NYOMVONALA

sors szám	Feladat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Elkészített dokumentum	Határidő	Ellenőrzés	Kötelezettség vállalás	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetésben megjelenés
2.	Ügyiratkezelői feladatok	ügyintéző	ügyvezető	ügyintéző	Iktatott ügyiratok, naprakész irattár	Folyamatos	ügyvezető	-	-	-
3.	Felügyelő Bizottság működésével kapcsolatos feladatok	megbízott jogász	ügyintéző	megbízott jogász	Előterjesztések, illetve jkv, kivonatok	FB döntések végrehajtása a döntésben megjelölt határidőig	ügyvezető			

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
----------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	------------------------	----------------------------------	----------	--------------------------	------------------------------------	---------------------	----------------------------------

	- ülések előkészítése	megbízott jogász	ügyintéző	megbízott jogász	Előterjesztések, illetve jkv, kivonatok	FB ügyrendben meghatározottak szerint	ügyvezető	-	-	-
	- ülések jegyzőkönyv vezetése	megbízott jogász	ügyintéző	megbízott jogász	Előterjesztések, illetve jkv, kivonatok	FB jkv-ek ülést követő 15 nap	ügyvezető	-	-	-
	- ülések utáni feladatok	megbízott jogász	ügyintéző	megbízott jogász	Előterjesztések, illetve jkv, kivonatok	FB ülést követő 15 nap, illetve haladéktalanul	ügyvezető	-	-	-
4	foglalkoztatási jogviszonnyal összefüggő feladatok	munkaügyi ügyintéző	ügyvezető	Munkaügyi ügyintéző	Munkaviszonyra l összefüggő iratok (munkaszerződés, tájékoztatás, munkaköri leírás, jutalom, nyilvántartások	Változó	Ügyvezető	pénzkezelési szabályzat szerint.	SZMSZ-ben meghatározott határidőre	A kifizetést könyvelni kell

GAZDASÁGI RÉSZLEG MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI

Az üzleti terv tervezésének ellenőrzési nyomvonal

5	Társasági bevételek és kiadások tervezése	Tulajdonosi joggyakorló előírásai, tervezési irányelvei	Előkészítő: ügyintéző Koordináló: Ügyvezető	Üzleti terv	Felelős: ügyintéző, ügyvezető	Tárgyév okt. 31. a következő évre	nincs	nincs	nincs	nincs
---	---	---	--	-------------	-------------------------------	-----------------------------------	-------	-------	-------	-------

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
----------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	------------------------	----------------------------------	----------	--------------------------	------------------------------------	---------------------	----------------------------------

Befektetett eszközök ellenőrzési nyomvonal

6	Állomány-növekedés (vásárlás, átadás, felújítás, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat Számviteli törvény.	Előkészítő: pénzügyi ügyintézők Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: analitikus könyvelő, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Bevételezési bizonylat, Üzembe-helyezési jkv. Nyilvántartó karton	Felelős: ügyintéző Kötelezettség-vállaló: Pénzkezelési szabályzat szerint	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzfor-galmi számla vagy pénztár	negyedévenként összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé
7	Állomány csökkenés (értékcsökkenés, értékvesztés, selejt, hiány, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat Számviteli törvény	Előkészítő: pénzügyi ügyintézők Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: analitikus könyvelő, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Összesítő feladások, különféle jegyzőkönyvek	Felelős: ügyintéző Kötelezettség-vállaló: Pénzkezelési szabályzat szerint	Écs: negyed-évet követő 15. nap Egyéb: évet követő január 31	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	nincs	negyedévenként, illetve szükség szerint összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé
8	Befektetett eszközök értékesítése	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat számviteli törvény.	Előkészítő: pénzügyi ügyintézők Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: analitikus könyvelő, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Állomány-csökkenési bizonylat és számla kiállítása	Felelős: ügyintéző	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzfor-galmi számla vagy pénztár	Könyvvizetés ben a bevétel megjelenik.

Készletek, követelések ellenőrzési nyomvonal

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
----------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	------------------------	----------------------------------	----------	--------------------------	------------------------------------	---------------------	----------------------------------

9	Állomány-növekedés (vásárlás, átadás, felújítás, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat Számviteli törvény.	Előkészítő: pénzügyi ügyintézők Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: analitikus könyvelő, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Bevételezési bizonylat, Üzembe-helyezési jkv. Nyilvántartó karton	Felelős: ügyintéző Kötelezettség-vállaló: Pénzkezelési szabályzat szerint	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzfor-galmi számla vagy pénztár	negyedévenként összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé
10	Állomány csökkenés (értékvesztés, selejt, hiány, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat Számviteli törvény	Előkészítő: pénzügyi ügyintézők Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: analitikus könyvelő, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Összesítő feladások, különféle jegyzőkönyvek	Felelős: ügyintéző Kötelezettség-vállaló: Pénzkezelési szabályzat szerint	Écs: negyed-évet követő 15. nap Egyéb: évet követő január 31	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	nincs	negyedévenként, illetve szükség szerint összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé
11	Készletek, értékesítése	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat számviteli törvény.	Előkészítő: pénzügyi ügyintézők Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: analitikus könyvelő, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Állomány-csökkenési bizonylat és számla kiállítása	Felelős: ügyintéző	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzfor-galmi számla vagy pénztár	Könyvvizetés ben a bevétel megjelenik.

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
12	Követelések adósok, vevők nyilvántartásba vétele	Számlarend Számvetési politika Értékelési szabályzat Számvetési törvény	Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	számla vagy nyugta kiállítása	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzforrási számla vagy pénztár	Az analitikus nyilvántartás-ban könyvelni kell.
13.	Adósok, vevők Állomány-változása	Számlarend Számvetési politika Értékelési szabályzat Számvetési törvény	Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Összesítő feladás, jegyzék elkészítése	Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Negyed-évet/ évet követő 15. nap	Ellenőrzés: ügyintéző	Pénzkezelési szabályzat szerint	nincs	A főkönyvi könyvelésben az állomány-változást könyvelni kell
14	Különböző kapott kölcsönök, támogatások	Számlarend Számvetési politika Értékelési szabályzat Számvetési törvény Szerződés	Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: számviteli dolgozó,	Szerződések elkészítése	Felelős: ügyintéző, ügyvezető Kötelezettség-vállaló: Pénzkezelési szabályzat szerint	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzforrási számla vagy pénztár	Az analitikus nyilvántartás-ban és főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
			<i>pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>							

Pénzügyi elszámolások ellenőrzési nyomvonala

15	<i>Pénztári be és kifizetések elszámolása</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat Számlarend Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: pénztáros Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: pénztáros</i>	<i>Bevételi és kiadási pénztár-bizonylat kiállítása</i>	<i>Felelős: pénztáros Kötelezettség-vállaló: Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Folyamatos</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénztár</i>	<i>Naponta, vagy időszakonként a főkönyvben a pénztárzárás alapján könyvelni kell</i>
16	<i>Pénzforgalmi számlaszámlára befolyt bevételek és teljesített kiadások</i>	<i>Számlarend, Pénzkezelési szabályzat Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: kontírozó könyvelő Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	-	<i>Felelős: főkönyvi könyvelő Kötelezettség-vállaló: Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Folyamatos</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzforgalmi számla</i>	<i>Naponta a számlakivonat alapján a bevételeket és kiadásokat könyvelni kell</i>

Kötelezettségek, szállítók ellenőrzési nyomvonala

17	<i>Szállítók nyilvántartásba vétele</i>	<i>Számlarend Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: számviteli dolgozó,</i>	-	<i>Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-</i>	<i>Folyamatos</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>nincs</i>	<i>Az analitikus nyilvántartásban a kötelezettség növekedést könyvelni kell</i>
----	---	--------------------------------------	---	---	---	-------------------	--	--	--------------	---

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
			<i>pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>		<i>vállaló: Pénzkezelési szabályzat szerint</i>					
18	<i>Szállítók állomány-változása</i>	<i>Számlarend Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>Összesítő feladás, jegyzék elkészítése</i>	<i>Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési szabályzat</i>	<i>Negyed-évet/ évet követő 15. nap</i>	<i>Ellenőrzés: Ügyintéző</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>nincs</i>	<i>A főkönyvi könyvelésbe az állomány változást könyvelni kell</i>
19	<i>Munkavállalókkal kapcsolatos kötelezettségek (növekedés, csökkenés)</i>	<i>Számlarend SZMSZ szerződés Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>Határozat, jegyzőkönyv elkészítése</i>	<i>Felelős: Ügyintéző, Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Folyamatos</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzfor-galmi számla vagy pénztár</i>	<i>Az analitikus nyilvántartás ban és főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.</i>
20	<i>Különféle kölcsönök, támogatások</i>	<i>Számlarend, Szerződés Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>Különféle szerződések elkészítése</i>	<i>Felelős: Ügyintéző, Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési</i>	<i>Folyamatos</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzfor-galmi számla vagy pénztár</i>	<i>Az analitikus nyilvántartás ban és főkönyvi könyvelésben</i>

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
			Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető		szabályzat szerint					könyvelni kell.

Kiadások ellenőrzési nyomvonal

Személyi juttatások										
21	Személyi jellegű kiadások elszámolása	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	bértabló elkészítése,	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettségvállaló Pénzkezelési szabályzat szerint	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzforrási számla vagy pénztár	A kiadásokat a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.
22	Munkaadót terhelő járulékok elszámolása	Számlarend Számviteli törvény SZJA tv. TB. jogszab.	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó,	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartás alapján	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-	Tárgyhó- napot követő 12-ig	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzforrási számla	A kiadásokat a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
			<i>pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>		<i>vállaló Pénzkezelési szabályzat szerint</i>					
Dologi kiadások										
23	<i>Anyag, készlet beszerzés költségkénti elszámolása</i>	<i>Számlarend Számviteli politika Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>Kiadási pénztár-bizonylat kiállítása ha készpénzes</i>	<i>Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Folyamatos</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzfor-galmi számla vagy pénztár</i>	<i>A kiadásokat a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.</i>
24	<i>Szolgáltatási kiadások elszámolása</i>	<i>Számlarend Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a</i>	<i>Kiadási pénztár-bizonylat kiállítása ha készpénzes</i>	<i>Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési</i>	<i>Folyamatos</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzkezelési szabályzat szerint</i>	<i>Pénzfor-galmi számla vagy pénztár</i>	<i>A kiadásokat a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.</i>

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
			gazdasági vezető		szabályzat szerint					
25	Különféle dologi kiadások elszámolása	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Kiadási pénztár-bizonylat kiállítása ha készpénzes	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési szabályzat szerint	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzfor-galmi számla vagy pénztár	A kiadásokat a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.
26	Beszerezéshez kapcsolódó általános forgalmi adó kiadások elszámolása	Számlarend Számviteli törvény ÁFA tv.	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	ÁFA analitika	Felelős: analitikus nyilvántartó Kötelezettség-vállaló nincs	Folyamatos	Ellenőrzés: Ügyintéző	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzfor-galmi számla vagy pénztár	A kiadásokat a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.

Bevételek ellenőrzési nyomvonal

Intézményi működési bevételek										
	Alaptevékenység,	Számlarend,	Előkészítő:	Számla,	Felelős:	Folyama-	Gazdálkodás	Pénzkezelési	Pénzfor-	A bevételeket

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
27	vállalkozási tevékenység bevétele	Önköltség-számítási szabályzat Számviteli törvény	Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	nyugta, bevételi pénztár-bizonylat kiállítása ha készpénzes	számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési szabályzat szerint	tos	szabályzat szerint	szabályzat szerint	galmi számla vagy pénztár	a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.
28	A bevételhez kapcsolódó általános forgalmi adó elszámolása	Számlarend Számviteli törvény ÁFA tv.	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Számla, nyugta, bevételi pénztár-bizonylat kiállítása	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési szabályzat szerint	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzfor-galmi számla vagy pénztár	A bevételeket a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
----------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	------------------------	----------------------------------	----------	--------------------------	------------------------------------	---------------------	----------------------------------

Támogatások, pénzforgalom nélküli bevételek										
29	Tulajdonosi joggyakorlótól, Minisztériumtól kapott költségvetési támogatás elszámolása	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	támogatói okirat	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzatok szerint	Pénzforgalmi számla	A kapott támogatást a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.
30	Egyéb kapott támogatás elszámolása (pályázat)	Számlarend Szerződés	Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	támogatói okirat	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési szabályzat szerint	Folyamatos	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzkezelési szabályzat szerint	Pénzforgalmi számla	A kapott támogatást a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
31	Pénzforgalom nélküli bevételek elszámolása	Számlarend, Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Analitikus nyilvántartás, összesítő feladás	Felelős: Ügyintéző Kötelezettség-vállaló nincs	Féléves: Félévet követő 15-ig Éves: tárgyévet követő 12-ig	Ellenőrzés: Ügyintéző	Pénzkezelési szabályzat szerint	nincs	A feladások alapján a pénzforgalom nélküli bevételeket a főkönyvi könyvelésben könyvelni kell.

Az intézmény zárlati feladatai ellátásának ellenőrzési nyomvonala

Havi zárlati feladatok										
32	Pénzforgalmi számlák záró egyenlegeinek egyeztetése a főkönyvi könyveléssel	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Főkönyvi kivonat készítése	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	Hónapot követő 15-ig	nincs	nincs	nincs	Az eltérést könyvelni kell
33	A pénztárjelentés adatainak egyeztetése	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi	Pénztár-jelentés elkészítése	Felelős: számviteli dolgozó,	Hónapot követő 15-ig	nincs	nincs	nincs	Az eltérést könyvelni kell

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
	<i>a pénztárban található készpénzzel</i>		<i>csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>		<i>pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs</i>					
34	<i>ÁFA megállapítása, egyeztetése</i>	<i>Számlarend Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>Áfa analitika, ÁFA bevallás elkészítése</i>	<i>Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs</i>	<i>Hónapot követő 20-ig</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>van</i>	<i>Az egyeztetésnek nincs, az eltérést könyvelni kell</i>
35	<i>A könyvviteli számlákon kimutatott adó járulék és más közteher egyeztetése a bevallásokban szereplő adatokkal</i>	<i>Számlarend Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a</i>	<i>Főkönyvi kivonat alapján</i>	<i>Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs</i>	<i>Hónapot követő 15-ig</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>Az egyeztetésnek nincs</i>

Sorszám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
36	a használatból kivont immateriális javak, tárgyi eszközök átsorolását az átsorolt, követelés fejében átvett készletek közé,	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Főkönyvi kivonat	Felelős: Ügyintéző Kötelezettség-vállaló: Intézményvezető	Hónapot követő 15-ig	nincs	nincs	nincs	Az egyeztetések nincsenek

Negyedéves zárlati feladatok (a havi zárlati feladatokon túlmenően)										
37	az immateriális javak, tárgyi eszközök, készletek állományváltozásának könyvelése	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a könyvelés felé	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	Negyed-évet követő 15-ig	nincs	nincs	nincs	Az eltérést könyvelni kell
38	befektetett eszközök forgóeszközök téves besorolásának	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető	Negyed-évet követő 15-ig	nincs	nincs	nincs	Az eltérést könyvelni kell

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
	helyesbítése		Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	könyvelés felé	és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs					
39	tervszerinti és terven felüli értékcsökkenés elszámolása	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a könyvelés felé elé	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	Negyed-évet követő 15-ig	nincs	nincs	nincs	
40	az előző évek beszámolóit esetleges helyesbítésének elszámolását,	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvizetés felé	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	Negyed-évet követő 15-ig	nincs	nincs	nincs	
41	A főkönyvi kivonat alapján a	Számlarend Számviteli	Előkészítő: Számviteli dolgozó,	Főkönyvi kivonat	Felelős: számviteli	Negyed-évet	nincs	nincs	nincs	Az állomány-változást

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
	könyvelés helyességének ellenőrzése.	politika Számviteli törvény	pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó:		dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	követő 15-ig				könyvelni kell

Éves zárlati feladatok (a havi és negyedéves zárlati feladatokon túlmenően) ellenőrzési nyomvonal										
42	A leltári különbözetek elszámolása, az eltérések okainak vizsgálata	Számlarend Számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat Számviteli törvény	Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a könyvelés felé	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	évet követő 31-ig	nincs	nincs	nincs	A felosztást könyvelni kell
43	Eszközök értékelése, terven felüli értékcsökkenés és értékvesztés elszámolása	Számlarend Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a könyvelés felé	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	évet követő 31-ig	nincs	nincs	nincs	Eltérés esetén a módosítást könyvelni kell.

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
			<i>csoportvezető és a gazdasági vezető</i>							
44	<i>Külföldi pénzügyi eszközök, kötelezettségek, más fizetési kötelezettségek, kötelezettségvállalások átértékelése,</i>	<i>Számlarend számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a könyvelés felé</i>	<i>Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs</i>	<i>évet követő 31-ig</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>A felosztást könyvelni kell</i>
45	<i>Behajthatatlan követelések elszámolása</i>	<i>Számlarend Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>Főkönyvi kivonat, analitikus nyilvántartás</i>	<i>Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs</i>	<i>évet követő 31-ig</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>Eltérés esetén a módosítást könyvelni kell.</i>
46	<i>Az időbeli elhatárolások elszámolása</i>	<i>Számlarend számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat Számviteli</i>	<i>Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó:</i>	<i>Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a könyvelés felé</i>	<i>Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>évet követő 31-ig</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>A felosztást könyvelni kell</i>

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
		törvény	Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető		Kötelezettség-vállaló nincs					
47	A 8. és 9. számlaosztály könyvviteli számláinak zárása	Számlarend számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat Számviteli törvény	Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Főkönyvi kivonat, program generálja	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	évet követő 31-ig	nincs	nincs	nincs	A felosztást könyvelni kell
48	A mérleg számlák (1-4. számlaosztály) zárása	Számlarend számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat Számviteli törvény	Előkészítő: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Főkönyvi kivonat, program generálja	Felelős: számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	évet követő 31-ig	nincs	nincs	nincs	A felosztást könyvelni kell

A „beszámolás” ellenőrzési nyomvonala

Az éves költségvetési beszámoló										
49	Teljesített kiadások	Számlarend, Számviteli	Előkészítő: Számviteli dolgozó,	összesítő kimutatás	Felelős: Számviteli	Félévet/ Tárgy-	Ellenőrzés: Ügyintéző	nincs	nincs	nincs

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
	tevékenységeken	törvény	pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	táblázatos rendszerben	dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló: nincs	évet követő 31-ig	Érvényesítés nincs			
50	Teljesített bevételek tevékenységeken	Számlarend, Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	összesítő kimutatás táblázatos rendszerben	Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló: nincs	Félévet/ Tárgy-évet követő 31-ig	Ellenőrzés: Ügyintéző Érvényesítés nincs	nincs	nincs	nincs
51	Maradvány kimutatás elkészítése	Számlarend, Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó,	összesítő kimutatás táblázatos rendszerben	Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-	Félévet/ Tárgy-évet követő 31-ig	Ellenőrzés: Ügyintéző Érvényesítés nincs	nincs	nincs	nincs

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
			<i>pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>		<i>vállaló: nincs</i>					
52	<i>Mérleg elkészítése</i>	<i>Számlarend, Számviteli politika Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>mérleg tervezet</i>	<i>Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs</i>	<i>Félévet/ Tárgyévet követő 31-ig</i>	<i>Ellenőrzés: Ügyintéző Érvényesítés nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>
53	<i>Az eredmény-kimutatás elkészítése</i>	<i>Számlarend, Számviteli politika Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>eredménykimutatás tervezet</i>	<i>Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs</i>	<i>Félévet/ Tárgyévet követő 31-ig</i>	<i>Ellenőrzés: Ügyintéző Érvényesítés nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>
54	<i>Tevékenységenkénti kimutatás a költségekről és a megtérült költségekről</i>	<i>Számlarend, Számviteli politika Számviteli törvény</i>	<i>Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető</i>	<i>Tulajdonosi joggyakorló által előírt séma szerinti kimutatás</i>	<i>Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető</i>	<i>Félévet/ Tárgyévet követő 31-ig</i>	<i>Ellenőrzés: Ügyintéző Érvényesítés nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>	<i>nincs</i>

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
		Vtv.	Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető		és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs					
55	Kimutatás az immateriális javak, tárgyi eszközök, vagyonkezelésbeka pott eszközök állományának alakulásáról	Számlarend, Számviteli politika Számviteli törvény Vtv.	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Tulajdonosi joggyakorló által előírt séma szerinti kimutatás	Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	Félévet/ Tárgy-évet követő 31-ig	Ellenőrzés: Ügyintéző Érvényesítés nincs	nincs	nincs	nincs
56	Az eszközök értékvesztésének alapkulása	Számlarend, Számviteli politika Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Tulajdonosi joggyakorló által előírt séma szerinti kimutatás	Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	Félévet/ Tárgy-évet követő 31-ig	Ellenőrzés: Ügyintéző Érvényesítés nincs	nincs	nincs	nincs
57	Tájékoztató adatok	Számlarend, Számviteli	Előkészítő: Számviteli dolgozó,	Tulajdonosi joggyakorló	Felelős: Számviteli	Félévet/ Tárgyévet	Ellenőrzés: Ügyintéző	nincs	nincs	nincs

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
		politika Számviteli törvény	pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	által előírt séma szerinti kimutatás	dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló nincs	követő 31-ig	Érvényesítés nincs			

Leltározás, selejtezés ellenőrzési nyomvonal

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
	Leltározás	Leltározási szabályzat szerint	Előkészítő: Gazdasági Osztály munkatársa Koordináló: ügyintéző Végrehajtó: kijelölt leltárbizottság tagjai	Leltározási szabályzat szerint	nincs	Leltározási szabályzat szerint	Ellenőrzés: ügyintéző	nincs	nincs	Analitika, szintetika
	Selejtezés	Selejtezési szabályzat szerint	Előkészítő: Gazdasági osztály munkatársa, javaslattevő Koordináló:	Selejtezési szabályzat szerint	Selejtezési szabályzat szerint	Selejtezési szabályzat szerint	Ellenőrzés: ügyintéző			Analitika, szintetika

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
			ügyintéző Végrehajtó: szabályzat szerint kijelölt felelős							
58	Az összeállított beszámoló egyeztetése az érintettekkel	Számlarend, Számviteli politika Számviteli törvény	Előkészítő: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Koordináló: Ügyintéző megbízott jogász Végrehajtó: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető	Mérleg, Szöveges beszámoló jelentés	Felelős: Számviteli dolgozó, pénzügyi csoportvezető és a gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló Pénzkezelési szabályzat	Tárgyétvet követő 31-ig	Ellenőrzés: Ügyintéző Érvényesítés Pénzkezelési szabályzat szerint	nincs	nincs	nincs

Közbeszerzési eljárás ellenőrzési nyomvonal

59	Közbeszerzési igények tervezése	2015. évi CXLI. tv. Közbeszerzési szabályzat	Előkészítő: pénzügyi, gazdasági, ügyintéző Koordináló: Ügyintéző, ügyvezető	Közbeszerzési terv elkészítése	Felelős: Ügyintéző ügyvezető	Tárgy-étvet követő március 31-ig	Ellenőrzés: Ügyintéző ügyvezető	nincs	nincs	nincs
60	Ajánlati felhívás közzététele	2015. évi CXLI. tv. Közbeszerzési szabályzat	Előkészítő: pénzügyi, gazdasági, ügyintéző Koordináló: Ügyintéző, ügyvezető	Előzetes összesített tájékoztató elkészítése, meghirdetése	Felelős: Ügyintéző ügyvezető	változó	Ellenőrzés: Ügyintéző ügyvezető	nincs	nincs	nincs

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
61	Ajánlatok bontása, elbírálása,	2015. évi CXLI. tv. Közbeszerzési szabályzat	Előkészítő: pénzügyi, gazdasági, ügyintéző Koordináló: Ügyintéző, ügyvezető	Bizottság létrehozása, Jegyzőkönyv készítés	Felelős: Ügyintéző ügyvezető	Változó.	Ellenőrzés: Ügyintéző ügyvezető	nincs	nincs	Nincs
62	Szerződéskötés	2015. évi CXLI. tv. Közbeszerzési szabályzat	Előkészítő: Ügyintéző, megbízott jogász Koordináló: ügyvezető megbízott jogász	Szerződés elkészítése	Pénzkezelési szabályzatban meghatározottak szerint	Kbtv. illetve Ptk. szerint	Pénzkezelési szabályzatban meghatározottak szerint	Pénzkezelési szabályzatban meghatározottak szerint	nincs	nincs

Pályázatokkal kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal

63	Pályázat figyelés és kiválasztás	SZMSZ	Előkészítő: ügyintézők Koordináló: ügyvezető Ügyintéző Egyéb vezető	Pályázati kiírások figyelése	nincs	Folyamatosan	nincs	nincs	nincs	nincs
64	Pályázat megírása és beadása	SZMSZ	Előkészítő: ügyintéző Koordináló: ügyvezető Ügyintéző Egyéb vezető	Pályázati anyagok (kutatási terv, résztvevők, költségterv,	nincs	A pályázati kiírás szerint	Ügyintéző, ügyvezető	nincs	nincs	nincs
65	Pályázat befogadása	SZMSZ	Előkészítő: ügyintéző Koordináló: ügyvezető	Befogadó nyilatkozat, aláírt pályázat	nincs	A pályázati kiírás szerint.	Ellenőrzés: Ügyintéző, ügyvezető	nincs	nincs	nincs

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
			Ügyintéző Egyéb vezető.							
66	Támogatási szerződés aláírása	SZMSZ	Előkészítő, koordináló A pályázatot meghirdető	Támogatási szerződés elkészítése, aláírása	SzMSZ-ben meghatározottak szerint	A pályázati kiírás szerint	SzMSZ-ben meghatározottak szerint	SzMSZ-ben meghatározottak szerint	nincs	nincs
67	Pályázat megvalósulása		Előkészítő: ügyintéző Koordináló: ügyvezető Ügyintéző Egyéb vezető.	A pályázatban meghatározottak megvalósítása	SzMSZ-ben meghatározottak szerint	Folyamatos	SzMSZ-ben meghatározottak szerint	SzMSZ-ben meghatározottak szerint	Bank vagy pénztár	A gazdasági eseményeket könyvelni kell.

Szerződéskötések ellenőrzési nyomvonala

68	Szerződések előkészítése	SZMSZ	Előkészítő: megbízott jogász Koordináló: ügyvezető Ügyintéző Egyéb vezető.	Szerződés tervezet	nincs	Folyamatosan	nincs	nincs	nincs	nincs
69	Szerződések megkötése	SZMSZ	Előkészítő: ügyintézők Koordináló: ügyvezető Ügyintéző Egyéb vezető.	Szerződés	nincs	Folyamatosan, illetve a szerződésben megjelölt határidők	Ellenőrzés Ügyintéző, ügyvezető	nincs	nincs	nincs

Információ áramlás nyomvonala

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetés ben való megjelenés
70	Kimenő információ elektronikus vagy papíralapú	SZMSZ	Előkészítő: ügyintézők Koordináló: ügyvezető titkársági vezető Ügyintéző Egyéb vezető.	Levél, megállapodás , egyéb irat	nincs	Folyamatosan	nincs	nincs	nincs	
71	Minisztériumtól, vagy egyéb szervtől beérkező információ	SZMSZ	Előkészítő: ügyintézők	Levél, megállapodás , egyéb irat	nincs	Folyamatosan, illetve a megjelölt határidők szerint		nincs	nincs	
72	Információ továbbítás a vezető felé	SZMSZ	Előkészítő: ügyintézők	Levél, megállapodás , egyéb irat	nincs	Folyamatosan, illetve a megjelölt határidők szerint		nincs		nincs
73	A vezető továbbítja az információt	SZMSZ	Fogadók: A szervezeti felépítésnek megfelelően a vezetők	Levél, megállapodás , egyéb irat	nincs	Folyamatosan, illetve a megjelölt határidők szerint		nincs		nincs

Döntéshozatal ellenőrzési nyomvonal

74	Saját hatáskörű döntéshozatal	SZMSZ	Előkészítő: Ügyintézők, vezetők	Levél, megállapodás , egyéb irat	nincs	Folyamatosan	Ügyvezető	nincs	nincs	
----	-------------------------------	-------	---------------------------------	----------------------------------	-------	--------------	-----------	-------	-------	--

Sor-szám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentum elkészítése	Felelős, kötelezettség - vállaló	Határidő	Ellenőrzés, Érvényesítés	Utalványozás Pénzügyi ellenjegyzés	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetés ben való megjelenés
			Koordináló: ügyvezető							

Integrált kockázatelemzés ellenőrzés nyomvonal

75	Kockázatelemzési workshop keretében a kockázatok felmérése	SZMSZ, belső kontrollrendszer szabályzat.	Előkészítő: ügyintézők Koordináló: ügyvezető Egyéb vezető	kockázatelemzési workshop és az egyes kockázatok beazonosítására vonatkozó dokumentum.	nincs	Folyamatosan	nincs	nincs	nincs	-
76	Kockázatok év közbeni felülvizsgálata	SZMSZ, belső kontrollrendszer szabályzat.	Előkészítő: ügyintézők Koordináló: ügyvezető Egyéb vezető	Jelentés a kockázatok felülvizsgálatáról megnevezésű dokumentum.	nincs	Folyamatosan, illetve a megjelölt határidők szerint	nincs	nincs	nincs	-

SZABÁLYZAT

a szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó bejelentések fogadásáról és kivizsgálásáról

A Gtbr. 4. § (6) bekezdése alapján a Váci Városimázs Nonprofit Kft. szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó bejelentések fogadását és kivizsgálását az alábbiak szerint szabályozom:

1. A szabályzat célja, hatálya, értelmező rendelkezések

A szabályzat célja, hogy a szabályzat hatálya alá tartozó társaság működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra és integritási, korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadására és kivizsgálására vonatkozó általános eljárásrend meghatározásával hozzájáruljon a korrupciós kockázatok szervezeten belüli hatékony kezeléséhez, valamint a szervezet korrupcióval szembeni ellenálló képességének javításához.

A szabályzat rendelkezései nem alkalmazhatóak azon közérdekű bejelentések eljárásrendjeként, melyek esetében hatósági ellenőrzésnek vagy egyéb ágazati eljárás alkalmazásának van helye.

Ezen esetekben a közérdekű bejelentést a hatáskörrel és illetékességgel rendelkező közigazgatási szervnek kell megküldeni, aki az általános és ágazati eljárási szabályok szerint lefolytatja a közérdekű bejelentés kivizsgálását.

A szabályzat személyi hatálya a társaság teljes foglalkoztatotti állományára terjed ki.

A szabályzat tárgyi hatálya a társaság munkatársainak társasági tevékenységével kapcsolatos magatartására, a szervezeti integritást sértő eseményekre és a korrupciós kockázatokra irányuló bejelentések kivizsgálására és kezelésére terjed ki.

A szabályzat hatálya nem terjed ki a munkatárs azon magatartására, amellyel kapcsolatban más jogszabály szerint kijelölt szerv jogosult és köteles eljárni, valamint azon közérdekű bejelentések fogadására és kivizsgálására melyek tartalma szerint más hatóság, vagy a társaság valamely szervezeti egységének hatáskörébe tartozó eljárásnak van helye.

1.1. Értelmező rendelkezések

Panasz: olyan kérelem, amely egyéni jog- vagy érdeksérelem megszüntetésére irányul, és elintézése nem tartozik más – így különösen bírósági, közigazgatási – eljárás hatálya alá.

Közérdekű bejelentés: olyan körülményre hívja fel a figyelmet, amelynek orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja.

Integritás: az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.

Integritási kockázat: az államigazgatási szerv, jelen esetben a társaság célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság vagy egyéb esemény lehetősége.

Korrupciós kockázat: olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti.

Szervezeti integritást sértő esemény: minden olyan esemény, amely a szervezetre vonatkozó szabályoktól, valamint a jogszabályi keretek között az ügyvezető és az irányító szerv által meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működéstől eltér.

2. Az ügyvezető feladata az integritás sérelmet tartalmazó közérdekű bejelentések kezelése során

Az ügyvezető a társaság nevében a szabályzatban foglaltak szerint ellátja a szervezeti integritást sértő és a korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések (továbbiakban: bejelentés) fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatokat.

Az ügyvezető elláthatja a vizsgálóbiztosi feladatokat is olyan fegyelmi eljárásban, ahol az eljárás alá vont személy esetében ajándék jogosulatlan elfogadása, hivatali helyzettel történő visszaélés vagy az érintett befolyásolása merül fel.

3. Bejelentések típusai, minősítése, értékelése

A bejelentéseket a bejelentők

- szóban,
- írásban, és
- elektronikus

úton is megtehetik.

A természetes személyek általi bejelentések megtételéhez a szabályzat 3/1. sz. mellékletében szereplő jegyzőkönyvet kell használni.

A bejelentések fogadására társaságunk külön elektronikus e-mail címet, külön telefonszámot nem hozott létre. Az elektronikus bejelentéseket a társaság honlapján, a közérdekű bejelentés menüpont alatt lehet megtenni.

3.1. Szóban tett bejelentések

A szóban tett bejelentéseket az ügyvezető fogadja, amihez erre alkalmas, külön helyiséget kell biztosítani.

A szóbeli vagy telefonon tett bejelentésekről a 3/1.sz. mellékletben meghatározott jegyzőkönyvet kell felvenni.

3.2. Írásban tett bejelentések

Az írásbeli bejelentések postai úton vagy egyéb távközlő eszköz útján, az ügyvezetőnek történő átadással, a bejelentés fogadására kialakított elektronikus címen tehetők meg.

A szabályzat tárgyi hatálya alá nem tartozó beadványokat az ügyvezető tartalmuk megismerése után haladéktalanul továbbítja

- az eljárásra jogosult más szervezeti egységéhez, vagy más*
- az ügyben eljárni illetékességgel és hatáskörrel rendelkező szervhez,*

az európai uniós támogatások szabálytalanságaira vonatkozó előírásokkal is összhangban.

A papír alapon beérkezett küldeményeket a beérkezés, illetve az átvétel időpontjában érkeztetni, iktatni kell.

Amennyiben az ügyvezetőnek címzett iratot, iratokat vagy bejelentést ezen iratok kezelésére nem jogosult személy vagy szervezeti egység veszi át, úgy azt köteles haladéktalanul az ügyvezetőnek kezelése céljából továbbítani.

Azon beadványt, amelyet a bejelentések fogadására létrehozott elektronikus levélcímekre küldtek, akkor kell iktatni, ha annak tartalmából egyértelműen megállapítható, hogy az az ügyvezető hatáskörébe tartozó érdemi eljárás kezdeményezésére irányul.

Amennyiben nem az ügyvezetőnek címzett, de tartalmában a feladatkörébe tartozó irat érkezik a szervezet bármely egységéhez, a bejelentésnek minősülés vizsgálata céljából azt haladéktalanul továbbítani kell az ügyvezető részére.

A bejelentések érkeztetéséről, iktatásáról a titkárságvezető a szervezet vonatkozó szabályzataiban foglaltak szerint, az általános ügyviteli szabályok alapján gondoskodik.

Az ügyvezető a beadvány beérkezését követően haladéktalanul megvizsgálja, hogy az integritás tárgyú bejelentésnek minősül-e.

Az ügyvezető az integritási bejelentésnek nem minősülő bejelentéseket, annak tartalmától függően:

- legkésőbb a beadvány érkezését követő nyolc napon belül további ügyintézésre átteszi az eljárásra jogosult más szervezeti egységéhez;*
- amennyiben további intézkedést nem igényel, a szervezet hatályos iratkezelési szabályzata alapján gondoskodik annak irattárba helyezéséről.*

A szervezet állományába tartozó bejelentő (belső bejelentő) – a szervezet vezetőjének döntése alapján – erkölcsi elismerésben részesíthető.

4. A bejelentés vizsgálatának folyamata

A bejelentés fogadását követően első, de az egyik legfontosabb és legösszetettebb lépés a bejelentésben foglalt információk értékelése, elemzése. E feladatot a bejelentések intézésével megbízott személy látja el.

Abban az esetben, ha az iktatott, a szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra és integritási, valamint korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések nem a bejelentések intézésével megbízott személyhez érkeztek, haladéktalanul továbbítani kell számára.

Elsődleges értékelés: Az elsődleges értékelés során elsősorban azt kell megvizsgálni, hogy a társaság rendelkezik-e hatáskörrel és illetékességgel a beadványban foglaltak kivizsgálására. Abban az esetben, ha a bejelentést nem az eljárásra jogosult szervhez tették meg, azt a beérkezésétől számított nyolc napon belül az eljárásra jogosulthoz át kell tenni. Erről, az áttétellel egyidejűleg a bejelentőt is értesíteni kell. Abban az esetben, ha a beadvány valamely jogszabály megalkotására vagy módosítására irányuló javaslatot is tartalmaz, azt az erre hatáskörrel rendelkező szervnek is meg kell küldeni. Az elsődleges értékelés során vizsgálni kell azt is, hogy mellőzhető-e a bejelentés vizsgálata, illetve el kell-e azt utasítani. A korábbival azonos tartalmú, ugyanazon bejelentő által tett ismételt bejelentés vizsgálata mellőzhető, és erről a bejelentőt írásban tájékoztatni kell. Emellett azonosíthatatlan személy által tett bejelentés esetén a vizsgálat – hasonlóan az előbbiekhöz – szintén mellőzhető. A fent meghatározott eseteken kívül akkor is mellőzhető a vizsgálat, ha a bejelentő a sérelmezett tevékenységről vagy mulasztásról való tudomásszerzéstől számított hat hónap után terjesztette elő beadványát. A sérelmezett tevékenység vagy mulasztás bekövetkeztétől számított az egy éven túl előterjesztett bejelentést érdemi vizsgálat nélkül lehet elutasítani [Pkb. 7. § (7) bekezdés]. Abban az esetben, ha a beadvány nem minősül a szervezet működésével összefüggő integritási és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentésnek, de a megkeresett szervezet rendelkezik hatáskörrel és illetékességgel a beadványban foglaltak (pl.: panasz, javaslat) intézésére, az értékeléssel megbízott személy azt haladéktalanul további ügyintézésre átteszi az adott közigazgatási szerv eljárásra jogosult szervezeti egységéhez. Ha a bejelentésben foglaltak további intézkedést nem igényelnek, a beadvány – az ismert bejelentő egyidejű tájékoztatása mellett – az iratkezelési szabályainak megfelelően irattárba helyezhető. Amennyiben a bejelentés Európai Unió Támogatáshoz kapcsolódó adatokat is tartalmaz az elsődleges értékelés után a saját vizsgálatával párhuzamosan értesíteni kell az illetékes irányítóhatóság vezetőjét a szükséges intézkedések megtételéhez.

Érdemi értékelés: A szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra és integritási, valamint korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések intézésével megbízott személy feladata a beadvány érdemi értékelése, minősítése, valamint annak alapján további intézkedések megtervezése.

Az értékelés során az alábbi szempontokra kell különös figyelmet fordítani:

♣ a bejelentés jellege (a szervezet integritását veszélyeztető visszaélés, korrupciós kockázatra történő figyelemfelhívás, egyéb szabálytalanság);

- ♣ *a bejelentés tartalma (szükséges-e vizsgálatot folytatni, vagy anélkül, más módon is kezelhető-e a felvetett probléma);*
- ♣ *a bejelentés igényel-e sürgős intézkedést.*

A fent említett szempontok alapján szükséges mérlegelni azt, hogy a bejelentésben foglalt, rendelkezésre álló adatok megalapozzák a vizsgálat lefolytatását, amennyiben igen, úgy meg kell tervezni annak menetét. A különböző – a későbbiekben ismertetésre kerülő – garanciális szabályok érvényesülése érdekében fontos, hogy az érintett eljáró szervezet legfőbb vezetőjén és az ügyintézésre köteles személyeken kívül más ne férhessen hozzá a beadványhoz, illetve mellékleteihez, és ne rendelkezessen információkkal a tervezett intézkedésekről.

A titkárságvezető az értékelést követően rövid feljegyzésben haladéktalanul tájékoztatja az ügyvezetőt a bejelentés beérkezéséről és annak tárgyáról, a bejelentés és esetleges mellékletei egyidejű továbbítása mellett. Amennyiben a bejelentés nem igényli vizsgálat lefolytatását, az ügyvezető dönt a további eljárásról.

Az ügyvezető a bejelentés értékelését követően megvizsgálja az eljárásához szükséges, vagy a beadványban jelzett dokumentumok, valamint a bejelentés intézéséhez szükséges további információk rendelkezésre állását. Amennyiben szükséges intézkedik további dokumentumok, információk beszerzése iránt.

A bejelentéssel összefüggő adatok rendelkezésre bocsátása érdekében megkeresett szervezeti egység köteles a kért adatokat a megkeresésben, a bejelentésben foglaltakra figyelemmel az ügyvezető által meghatározott határidőben – amely sürgős intézkedést igénylő ügy esetén három munkanapnál, más esetekben tíz munkanapnál hosszabb nem lehet –, az adatkezelésre, adatvédelemre és információbiztonságra vonatkozó szabályok betartása mellett az ügyvezető rendelkezésére bocsátani, illetve erre irányuló akadályoztatását – a határidő lejártá előtt – az ügyvezetőnek jelezni.

Amennyiben a bejelentés jellege és eredményes intézése ezt indokoltá teszi, az ügyvezető az ügyben érintett vagy arról ismerettel rendelkező munkatársat meghallgatja, vagy intézkedik az ügyben nem érintett vezetője általi meghallgatásáról.

A személyes meghallgatás kezdeményezéséről a munkatársat a meghallgatás időpontja előtt legalább kettő munkanappal írásban, illetve – az írásbeli értesítés akadályoztatása esetén – telefonon, szóban (ez utóbbit is dokumentálni szükséges) értesíteni kell.

Az értesítésnek tartalmaznia kell a bejelentés tárgyát.

A személyes meghallgatásról jegyzőkönyv készül, amelynek tartalmaznia kell:

- *meghallgatás helyét, időpontját;*
- *a meghallgatott nevére, jogviszonyára, szervezeti egységére vonatkozó adatokat;*

- a meghallgatott milyen minőségben van jelen;
- a meghallgatás tárgyát;
- a meghallgatás során feltett kérdéseket és azokra adott válaszokat;
- a jegyzőkönyv bejelentővel való ismertetésének tényét és a jegyzőkönyvben foglaltakkal való egyetértésére vonatkozó nyilatkozatot;
- a meghallgatáson résztvevők aláírását.

A meghallgatott kérheti személyes adatainak zártan történő kezelését, ez esetben személyes adatait az ügy iratai között, az ügyvezető által aláírt zárt borítékban kell elhelyezni.

A titkárságvezető a bejelentést annak beérkezését követő naptól számított 30 napon belül kivizsgálja, és a döntésre előkészített ügyet az ügyvezetőnek megküldi.

A vizsgálat során törekedni kell annak gyors és a szükséges részleteket feltáró lefolytatására. Az ügyintézési határidő a titkárságvezető javaslatára, az ügyvezető engedélyével, egy alkalommal 8 nappal – kivételes esetben 30 nappal – meghosszabbítható, amennyiben a kivizsgálás körülményei ezt indokolják, és az nem veszélyezteti a vizsgálat eredményes végrehajtását. Az ügyintézési időbe nem számít bele az adatbekérő megkeresés megküldésétől annak teljesítéséig – a titkárságvezetőhöz történő beérkezéséig – terjedő időtartam.

Vizsgálati terv készítése indokolt amennyiben a szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra és integritási, valamint korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentésekben foglalt adatok, információk megalapozzák a vizsgálat lefolytatását, úgy egy vizsgálati terv keretei közt meg kell tervezni annak menetét. A vizsgálati terv elkészítésénél először is összegezni kell a rendelkezésre álló adatokat, információkat. Ezt követően meg kell határozni, hogy milyen további adatokra van szükség, és ehhez kapcsolódóan számba kell venni az eljárás során reálisan igénybe vehető bizonyítási eszközöket, majd fel kell mérni az érintett szervezet részéről rendelkezésre álló eszközöket, erőforrásokat, kapacitást. A fentieket követően meg kell tervezni az egyes vizsgálati lépéseket, és azok egyenkénti, illetve összességében történő végrehajtásához szükséges feltételeket és időkeretet. Ennek kapcsán elsősorban arra kell figyelemmel lenni, hogy a bejelentésben foglaltak, a vonatkozó jogszabályoknak megfelelő, szakszerű elbírálása érdekében, a szükséges adatokat, információkat kitől és milyen formában kell, illetve lehet beszerezni. A vizsgálati terv így elsősorban magában foglalja a kitűzött célt (figyelemmel a terv elkészítésének alapjául szolgáló adatokra), az ennek érdekében végrehajtandó feladatokat, az ehhez kapcsolódó szervezeti-szervezési kérdéseket, a személyi, tárgyi, technikai és anyagi szükségleteket.

A vizsgálati terv általános tartalma az alábbi tényezőkből állhat:

- ♣ a vizsgálati cselekmények, intézkedések megnevezése;
- ♣ azok tartalmi összetevői;
- ♣ az egyes vizsgálati cselekmények, intézkedések sorrendje, végrehajtásuk helye, ideje, (időpontja, időtartama, határideje);

- ♣ a vizsgálati cselekményben részt vevők (értésítendő) felsorolása;
- ♣ a végrehajtásért felelős(ök) megnevezése;
- ♣ a tervben foglaltak előkészítése és végrehajtása érdekében szükséges feltételek meghatározása, és e feltételek biztosításának módja;
- ♣ az esetlegesen felmerülő rendkívüli körülmények megnevezése.

A vizsgálati tervet, valamint az abban foglaltakat az ügyvezető hagyja jóvá.

Vizsgálati módszerek, bizonyítási lehetőségek Az Intr. nem tartalmaz eljárási szabályokat az integritási, valamint korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával, illetve kivizsgálásával kapcsolatban sem, valamint a korábban említett, a Pkbt. is csak egy-egy konkrétabb szabályt említ a közérdekű bejelentések vizsgálatára vonatkozóan. Ezért e tekintetben célszerű a Ket. azon rendelkezéseit is figyelembe venni (természetesen nem kötelezően alkalmazandó szabályokat tartalmazó háttérjogszabályként), melyek eredményesen alkalmazhatóak az integritási, valamint korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések kivizsgálása során. E szabályok alkalmazása az eljárás során segítséget nyújt, de kötelező érvénnyel nem bír. A fentiekre tekintettel megállapítható, hogy az érintett társaság 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, és a tárgyi bizonyíték. Az eljárás során a társaság 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 eljáró szerv az eljárás során az érintett ügyre vonatkozó tényeket veszi figyelembe, minden bizonyítékot súlyának megfelelően értékel, döntését valósághű tényállásra alapozza. Az integritási, valamint korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések kivizsgálása kapcsán néhány olyan alapelv is érvényesül, melyre a társasági 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 a társaságnak a legkevesebb költséget okozza, és a vizsgálat a meghatározott határidőn belül, a lehető leggyorsabban lezárható legyen. Természetesen a társaság eljárása 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.

A vizsgálat lezárását követően a titkárságvezető az összefoglaló jelentéssel a döntésre előkészített ügyet az ügyvezető az ügyre vonatkozó, illetve az eljárás során keletkező dokumentumokkal és a bejelentő részére előkészített válaszlevél-tervezettel együtt megküldi.

Az összefoglaló jelentés tartalmazza:

- a bejelentés rövid összefoglalását,*
- a bejelentés alapján már megtett intézkedéseket és azok eredményeit,*
- a vizsgálat nélkül lezárható ügyek esetében a vizsgálat mellőzésének okait,*
- az eljárás során figyelembe vett, illetve mellőzött adatokat, bizonyítékokat,*
- az eljárás alapján megállapított tényeket,*
- az ügy lezárásához szükséges intézkedésekre vonatkozó javaslatokat.*

Az ügyvezető döntést hoz a további szükséges lépések megtételéről (pl. feltárt problémák okainak megszüntetése, okozott sérelem orvoslása, fegyelmi vagy etikai eljárás megindítása, büntetőeljárás kezdeményezése, egyéb intézkedések) vagy az ügy lezárására vonatkozóan. Szükség esetén a döntése meghozatala előtt egyeztet a vezetőkkel.

A döntést követően az ügyvezető gondoskodik a feltárt hibák, illetve a jogsértő magatartás megszüntetése érdekében szükséges intézkedések foganatosításának előkészítéséről, és a végrehajtásuk nyomon követéséről (monitoring).

A vizsgálat eredményéről a bejelentőt – amennyiben személye és/vagy elérhetősége ismert – írásban, igazolható módon értesíteni kell.

Amennyiben jegyzőkönyv felvételére sor kerül, úgy az alábbiak szerint szükséges eljárni:

A jegyzőkönyv okirat, hivatalos irat, amelynek bizonyító ereje van. A jegyzőkönyv a múltban, vagy a jelenben történeteket foglalja hitelesen úgy írásba, hogy az a jövőben valamely tény, adat, történés bizonyítására alkalmas legyen. Feladatát azonban csak akkor tölti be, ha megfelelő szakértelemmel és gondossággal készül. A jól készített jegyzőkönyv tényhű, közérthető és áttekinthető. Tényhű, vagy más szóval hűséges az a jegyzőkönyv, amely a történeteket, az elhangzottakat pontosan, minden ferdítés nélkül, a valóságnak megfelelően és helyes sorrendben tartalmazza. Közérthető a jegyzőkönyv, ha első olvasásra, magyarázat nélkül megérjük, ha nem tartalmaz homályos, félreérthető részleteket. Áttekinthetővé az ésszerű tagolás teszi a jegyzőkönyvet.

A jegyzőkönyv tartalmi szempontból lehet:

- ♣ meghallgatási jegyzőkönyv (pl.: a bejelentő vagy a tanú(k) meghallgatásáról);
- ♣ esemény jegyzőkönyv (pl. szemle, bizonyításra alkalmas tárgy, irat bemutatása, a pillanatnyi helyzet rögzítésére szolgál).

Formai szempontból lehet:

- ♣ teljes;
- ♣ rövidített, ezen belül: tömörített vagy kivonatos.

A jegyzőkönyvek legnagyobb része rövidített (kivonatos), amely a történéseknek, elhangzottaknak csak a lényegét tartalmazza. A kivonatos jegyzőkönyvnek azonban – rövidsége ellenére – teljesítenie kell hivatását: hűen kell tükröznie a történések, elhangzottak lényegét. A lényeg megtalálása, rögzítése, a jegyzőkönyvvezető feladata. A jegyzőkönyv felvételére vonatkozóan ismét célszerű a Ket. rendelkezéseit irányadónak tekinteni.

Ha az ügyfél vagy az eljárási cselekményben érintett személy kéri, vagy a hatóság az eljárás érdekében egyébként szükségesnek tartja, a hatóság jegyzőkönyvet készít

- a) a szóbeli kérelemről;
- b) az ügyfél, a tanú, a szakértő meghallgatásáról;
- c) a szemle lefolytatásáról, ha a hatóság nem alkalmaz hatósági tanút;
- d) minden más bizonyítási cselekményről.

A jegyzőkönyv tartalmazza:

- a) a hatóság megnevezését, az ügyintéző nevét, az ügy tárgyát és az ügyiratszámot;
- b) az eljárási cselekményben érintett személy nevét és lakcímét, eljárásjogi helyzetét és – ha azt a hatóság tudomására hozta – egyéb elérési lehetőségét;
- c) az alkalmazott hatósági tanú nevét;
- d) az eljárási cselekményben érintett személy jogaira és kötelességeire való figyelmeztetés megtörténtét;
- e) az ügyre vonatkozó lényeges nyilatkozatokat és megállapításokat, az (1) és (2) bekezdésben felsorolt eljárási cselekmények során tapasztalt, az ügy eldöntése szempontjából lényeges körülményeket és megállapításokat, ideértve a hatósági tanú észrevételeit is;
- f) a jegyzőkönyv készítésének helyét és időpontját; valamint
- g) az eljárási cselekményben érintett személy, az eljárási képességgel nem rendelkező személy képviselője, a tanú, az eljáró ügyintéző és a jegyzőkönyvvezető oldalankénti aláírását.

Az eljárási cselekményben érintett személy indokolt kérelmére nyilatkozatát, vallomását, szakértői véleményét vagy azok egyes részét a jegyzőkönyv szó szerint tartalmazza. A – kizárólag az érintettek hozzájárulásával, az Infotv. vonatkozó szabályainak figyelembevételével készíthető – hangfelvételre, valamint a kép- és hangfelvételre a jegyzőkönyvre vonatkozó szabályokat azzal kell alkalmazni, hogy azok az előző bekezdés a)-f) pontjában felsoroltakat tartalmazzák.

A hangfelvételt, valamint a kép- és hangfelvételt hordozó eszközt az iratokhoz kell csatolni, vagy arról az eljárás befejezéséig az előző bekezdésnek megfelelő tartalmú jegyzőkönyvet kell készíteni. A társaság a költségtakarékosság és a hatékonyság követelményének megfelelően választja ki a jegyzőkönyv készítésének formáját. A társaság egyszerűsített jegyzőkönyvet készít, ha jegyzőkönyv nem készül. Az egyszerűsített jegyzőkönyv tartalmazza felvételének helyét és időpontját, az ügy

tárgyát és az ügyiratszámot, az eljárási cselekményben érintett nevét és eljárásjogi helyzetét, a jogokra és kötelezettségekre való figyelmeztetés megtörténtét, az eljárási cselekmény megnevezését és rövid összefoglalását, az eljáró ügyintéző nevét és aláírását, valamint az eljárási cselekményben érintett személy aláírását. A szóbeli kérelemről készült egyszerűsített jegyzőkönyv ezen kívül tartalmazza az ügyfél nevét és lakcímét vagy székhelyét, valamint a kérelem tartalmát. A több hatóság részvételével végzett eljárási cselekményről közös jegyzőkönyv vagy közös egyszerűsített jegyzőkönyv készíthető, amely együttesen tartalmazza az egyes eljáró hatóságok megnevezését, a képviselőjükben eljáró valamennyi ügyintéző nevét és aláírását, valamint az eljáró hatóságoknál folyamatban lévő ügyek ügyiratszámait. A társaság az ügy megítélése szempontjából fontos, vagy egyébként az ügy természetére tekintettel lényeges minden egyéb eljárási cselekményről hivatalos feljegyzést vehet fel, vagy az eljárási cselekményt az iratra történő rávezetéssel rögzítheti. A hivatalos feljegyzés az eljárási cselekmény rövid összefoglalását, a készítés dátumát, valamint a feljegyzést készítő nevét és aláírását tartalmazza. A hivatalos feljegyzés számítógépes programmal, automatikusan is elkészíthető, ebben az esetben a feljegyzést készítő aláírása helyett a hatóság gépi aláírása is alkalmazható. Hivatalos feljegyzés készítése alkalmazható az írásbelinek nem minősülő elektronikus kapcsolattartás során közölt információk írásba foglalására. A bejelentők védelmének egyik kiemelt garanciája az adatok zárt kezelése. Erre irányuló indokolt kérelem esetén a hatóság elrendeli a tanú, a tolmács, a szemletárgy birtokosa, a támogató és a hivatalbóli eljárást kezdeményező személy természetes személyazonosító adatainak és lakcímének zárt kezelését, ha az adatok zárt kezelése iránti kérelmet előterjesztő Ket. 39.§ Jegyzőkönyv, egyszerűsített jegyzőkönyv és hivatalos feljegyzés valószínűsíti, hogy őt az eljárásban való közreműködése miatt súlyosan hátrányos következmény érheti. A végzést kizárólag a kérelmet előterjesztővel kell közölni. A társaság a cselekvőképtelen vagy korlátozottan cselekvőképes ügyfél, tanú, illetve a szemletárgy birtokosa védelme érdekében erre irányuló kérelem nélkül is dönthet a cselekvőképtelen vagy korlátozottan cselekvőképes személy adatainak zárt kezeléséről. A társaság biztosítja, hogy a zártan kezelt adatok az eljárási cselekmények során ne váljanak megismerhetővé. A zártan kezelt adatok megismerésére csak az ügyintéző, a jegyzőkönyvvezető és az ügyvezető jogosult. Az iratbetekintési jog biztosítása érdekében a társaság – a jogszabályban meghatározott tartalmi és formai követelményeknek egyebekben megfelelő – kivonatot készít az eljárás során keletkezett iratról akként, hogy abból az első bekezdésben meghatározott személy kilétére vonatkozóan következtetés ne legyen levonható. A vizsgálat befejezéseként utolsó lépésben célszerű a vizsgálat lefolytatásáról összefoglaló jelentést készíteni. Az összefoglaló jelentés tartalmazza a vizsgálat tárgyát, a vizsgálat során lefolytatott bizonyítási cselekményeket, azok megállapításait, a vizsgálati tervben szereplő, de elmaradt feladatok megíúsulásának okait. Az összefoglaló jelentés lényegi eleme a közérdekű bejelentés tényszerű elbírálásához szükséges megállapítások összefoglalása. Amennyiben a bejelentésben foglaltak a vizsgálat során nem bizonyulnak alaposnak, úgy az erre vonatkozó, az állítások kizárását alátámasztó bizonyítékok és okok felsorolását. Amennyiben a bejelentésben foglaltak alaposnak bizonyulnak, úgy az összefoglaló jelentésnek javaslatot is tartalmaznia kell a jogszerű, integráns állapot helyreállítására. Ennek keretében meg kell fogalmazni azokat a szükséges intézkedéseket, melyek az integritást sértő esemény elhárításához szükségesek, illetve a feltárt hibák okait megszüntetik. Továbbá figyelmet kell fordítani az esemény során okozott sérelem orvoslására és indokolt esetben a felelősségre vonás kezdeményezésére, egyéb

szükséges eljárás megindítására. Amikor a bejelentés alapján megalapozottan felmerül büntetőjogi, fegyelmi, kártérítési, stb. felelősség kérdése, az adott eljárásokra vonatkozó szabályok szerint eljárást kell lefolytatni.

3. A vizsgálat során alkalmazandó egyéb szabályok

A korábbival azonos tartalmú, ugyanazon bejelentő által tett ismételt bejelentés vizsgálata mellőzhető, erről a bejelentőt – amennyiben személye és/vagy elérhetősége ismert – írásban tájékoztatni kell.

A vizsgálat alatt álló bejelentéssel tartalmában megegyező újabb, eltérő személytől érkező bejelentések a vizsgálat alatt álló bejelentés lezárását megelőző napig egyesíthetők.

A szervezeti egységek a vizsgálat során együttműködnek az ügyvezetővel. Az erre vonatkozó megkeresése alapján a szükséges dokumentumokat és a kért információkat az ügyvezető rendelkezésére kell bocsátani.

Az integritással kapcsolatos ügyek kezelése során úgy kell eljárni, hogy a bejelentő jogos érdeke ne sérüljön.

A bejelentőt nem érheti hátrány a bejelentés megtétele miatt, kivéve, ha megállapítást nyer, hogy rosszhiszeműen járt el, és alaposan feltehető, hogy a bejelentésével összefüggésben bűncselekményt vagy szabálysértést követett el, vagy másnak kárt, illetve egyéb sérelmet okozott.

A bejelentő kérheti adatainak zártan történő kezelését, ez esetben személyes adatait az ügy iratai között, az ügyvezető által aláírt zárt borítékban kell elhelyezni. Ez esetben a bejelentésről – annak tartalmi csorbítása nélkül – az ügyvezető anonimizált másolatot készít, és azt kézjeggyel ellátja.

A bejelentő személyére vonatkozó adatok más szervnek történő átadásához vagy nyilvánosságra hozatalához a bejelentő személyének önkéntes és előzetes hozzájárulása szükséges.

Az ügyvezető a vizsgálat során tudomására jutott információkat bizalmasan kezeli, azokat – a szabályzatban meghatározott kivételektől eltekintve – kizárólag a bejelentés vizsgálatához használja fel.

4. A bejelentések iratainak kezelése, nyilvántartása, őrzése

A beérkezett dokumentumok iratkezelése (érkeztetés, iktatás, stb.) a szabályzatban meghatározottak figyelembevételével, az iratkezelési szabályzat szerint, elkülönített iktatóhely-azonosító alkalmazásával történik.

Az iratkezelés során is figyelemmel kell lenni arra, hogy a titkárságvezető a lehető legrövidebb időn belül megkezdhesse a vizsgálatot.

A bejelentésekkel kapcsolatos eredeti iratokat a titkárságvezető kezeli, nyilvántartja és őrzi. A nyilvántartás mintáját a szabályzat 3/2. sz. melléklete tartalmazza.

Az ügyvezető folyamatosan gondoskodik arról, hogy a személyes, illetve védett adatokhoz illetéktelenek ne férjenek hozzá.

A bejelentések iratkezelése az ügyintézés teljes folyamatában az ügyvezető felügyeletével történik, lehetőség szerint azok érkeztetésére és iktatására az ügyvezetőnek jogosultságot kell adni.

Az iktatórendszerben az integritás ügyekkel kapcsolatos lekérdezési jogosultságot kizárólag az ügyvezetőnek kell biztosítani.

Az érkeztetés, iktatás során (például: tárgy, beküldő megadása) figyelemmel kell lenni a bejelentő védelmét szolgáló, azt lehetővé tevő, minimalizált adatok megadására (például: bejelentők azonosító szám vagy sorszám szerinti rögzítése). Az adataik zárt kezelését kérő bejelentők személyes adataik nem kerülhetnek felvitelre az iktatórendszer ügyféllistájába.

Az ügyvezető a társasághoz benyújtott integritás bejelentésekről kizárólag lokális módon, elkülönítetten működő számítógépen, évenkénti nyilvántartást vezet az alábbiak szerinti bontásban:

- sorszám,*
- beérkezés ideje,*
- beérkezés / bejelentés módja,*
- érkeztetőszám, iktatószám vagy egyéb azonosító,*
- bejelentő neve, elérhetősége (amennyiben rendelkezésre áll),*
- bejelentés tárgya,*
- érintett szervezeti egység vagy személy,*
- bejelentés alapján megtett hivatali intézkedés leírása, ideje, iktatószáma, illetve az ügy lezárásának oka, ténye,*
- bejelentő tájékoztatásának ideje, módja, iktatószáma vagy a tájékoztatás mellőzésének oka,*
- megjegyzés.*

A bejelentéssel összefüggő eljárás alatt keletkezett iratokba teljes körűen az ügyvezető; a bejelentés, illetve az eljárás során tett nyilatkozatai tekintetében a bejelentő, illetve a saját nyilatkozatai tekintetében a nyilatkozattevő (meghallgatott) tekinthet be.

5. Évenkénti értékelés, elemzés

Az ügyvezető évente értékelést, elemzést készít a társasághoz érkezett szervezeti integritást sértő és a korrupciós kockázatokra vonatkozó közérdekű bejelentésekről.

Az értékelésben be kell mutatni, hogy az éves összefoglaló táblázatban szereplő számadatok miként alakultak, illetve milyen tendencia mutatható ki az előző évekhez viszonyítva. Az éves összefoglaló táblázatot a szabályzat 3/3. sz. melléklete tartalmazza.

Az értékelésben részletesen ismertetni azokat az eseteket, melyekhez kapcsolódó eljárások eredményeként a szervezet integritása javítható, illetve erősíthető volt.

6. Záró rendelkezés

A szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó bejelentések fogadásáról és kivizsgálásáról szóló szabályzat

2021. október 1. napján lép hatályba.

Vác, 2021. október „01.”

Készítette:


Kegyes Zoltán András
ügyvezető

JEGYZŐKÖNYV PANASZ/KÖZÉRDEKŰ BEJELENTÉS RÖGZÍTÉSÉHEZ

Bejelentő neve: Címe:

Elérhetősége (telefon, e-mail) (választottat aláhúzni)

Bejelentés előterjesztésének helye:

ideje:

módja: telefonon / személyesen

Bejelentés részletes leírása:

.....
Bemutatott dokumentumok jegyzéke:.....

Bejelentő nyilatkozata, tájékoztatása:.....

Kéri-e az ügyben adatainak zártan kezelését? **igen / nem** (megfelelőt aláhúzni)

Hozzájárul-e személyes adatai továbbításához a bejelentés alapján kezdeményezett eljárás lefolytatására hatáskörrel rendelkező szerv részére? igen / nem

A tájékoztatást milyen úton kéri: telefonon / e-mail-ben / szóban / hivatalos levélben (megfelelőt aláhúzni)

A társaság tájékoztatta a Bejelentőt az Őt megillető jogokról és terhelő kötelezettségekről. Bejelentő tájékoztatást kapott arról, hogy bejelentése tartalmának valódiságáért büntetőjogi felelősséggel tartozik és/vagy amennyiben bejelentése megalapozatlannak bizonyul illetve a bejelentett személy becsületét jogtalanul sérti, a bejelentett személy személyes érdekei megvédésére pert indíthat Bejelentő ellen. Bejelentő aláírásával tudomásul veszi e tájékoztatást!

Kelt:

.....
Bejelentő (meghatalmazottja)

.....
társaság részéről

A bejelentés javasolt minősítése (megfelelőt aláhúzni): Panasz / közérdekű bejelentés / korrupciógyanus eset / szabálytalanság

NYILVÁNTARTÁS
a közérdekű bejelentésekről

Beküldő szervezet neve:			A bejelentő			A közérdekű bejelentés				Az elintézés módja			
<i>Iktatószám/ Azonosítószám</i>	<i>Beérkezés dátuma</i>	<i>benyújtás módja</i>	<i>Neve *</i>	<i>Elérhetősége *</i>	<i>Státusza: természetes személy/jogi személy/jogi személyiség nélküli egyéb szervezet/azonosíthatatlan</i>	<i>ki / mely intézkedés ellen irányul</i>	<i>tárgya, rövid leírása</i>	<i>megalapozottsága (i/n)</i>	<i>elintézés dátuma</i>	<i>továbbítás - mely hatóság részére</i>	<i>hatósági vagy egyéb eljárás indult **</i>	<i>mellőzés **</i>	<i>elutasítás*</i>

*Kérjük az adatokat a továbbított példányból törölni!

**Kérjük, jelölje a megfelelő cellában "x" jellel!

Éves összefoglaló táblázat

az integritási és korrupciós kockázatokra utaló bejelentésekről

megnevezés	menyiség db
1. A szervezeti integritást sértő eseményre vonatkozó bejelentések száma:	
2. A szervezeti integritást sértő eseményre vonatkozó bejelentések száma:	
3. A szervezeti integritást sértő bejelentések tartalmuk szerint az alábbiakat érintették:	
• gazdálkodás (....db bejelentés)	
• dolgozói magatartása (....db bejelentés)	
• korrupciós eset (....db bejelentés)	
• jogszabályi működéstől eltérő gyakorlat (....db bejelentés)	
• egyéb (....db bejelentés), mégpedig:	
4. A bejelentések a következők szerint kerültek lezárásra	
• alaptalan (....db bejelentés)	
• megalapozott (....db bejelentés)	
• megalapozott, az érdeksérelem orvoslásához szükséges intézkedés megtörtént	

Feladatmegosztás a szervezeten belüli kontrollkörnyezet kialakításában

kontroll környezet	Ügyvezető	A szervezet vezetői	Munkatársak	Megfelelési tanácsadó
A vezetés filozófiáj a és stílusa	<i>Megfelelő vezetési stílus kialakítása; példamutatás; következetesség; eredmények elismerése; a nem teljesítés szankcionálása; szervezeti kultúra kialakítása.</i>	<i>Megfelelő vezetési stílus kialakítása; példamutatás; következetesség; eredmények elismerése; a nem teljesítés szankcionálása.</i>	<i>Azonosulás a szervezeti kultúrával;</i>	<i>Visszajelzések a vezetés számára; Javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan;</i>
A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítmény- értékelés	<i>Stratégia szintű célok meghatározása; A célkitűzések ismertetése; Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása; Motiválás; Elszámoltathatóság megteremtése;</i>	<i>Operatív célok meghatározása; célok lebontása a munkatársak részére; Célok ismertetése; Teljesítmény-értékelés;</i>	<i>Célkitűzések megismerése, elfogadása és végrehajtása;</i>	<i>A meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során;</i>
Integritás és etikai értékek	<i>Integritásirányítási rendszer kialakítása és működtetése; Etikai kódex kialakítása; Etikai elvárások ismertetése; Az etikai kódex betartása és betarttatása; Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;</i>	<i>Közreműködés az etikai kódex kialakításában; Az etikai kódex megismerése és betartása és betarttatása; Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;</i>	<i>Közreműködés az etikai kódex kialakításában; Az etikai kódex megismerése és betartása; Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;</i>	<i>Együttműködés az ügyvezetővel;</i>
Elkötelezettség a szakértelem mellett	<i>Hatékony humánpolitika kialakítása; Humánerőforrás szükséglet meghatározása és biztosítása; Munkakörök kialakítása; Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges szakértelem és kompetenciák meghatározása; Gondoskodás a munkatársak folyamatos képzéséről; Új belépők tájékoztatása az integritásirányítási rendszerről;</i>	<i>Egyéni képzési tervek elkészítése; Közreműködés a munkakörök kialakításában és a munkakörökhöz rendelt szakmai követelmények meghatározásában;</i>	<i>Önképzés; Egyéni képzési célok elérése;</i>	<i>Általános rálátás a humánpolitikai folyamatokra;</i>

A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra	<i>Átlátható szervezeti struktúra kialakítása; Folyamatszemlélet érvényesítése; Az információk áramlását elősegítő szervezeti struktúra kialakítása; A szervezeti struktúra átfogó ismerete;</i>	<i>Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;</i>	<i>Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;</i>	<i>Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;</i>
Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása	<i>A jogszabályban előírt belső szabályzatok kiadása, azok rendszeres felülvizsgálatának és frissítésének biztosítása; A belső szabályzatok ismertetésének biztosítása; A felelősségi- és feladatkörök meghatározása; Integritást sértő események kezelésére vonatkozó eljárásrend előkészítése;</i>	<i>Ügyrendek, munkaköri leírások elkészítése a munkatársak részére; Jogszabályban előírt belső szabályzatok előkészítése; Belső szabályzatok ismertetése a munkatársakkal;</i>	<i>A szervezetben betöltött szerepének, felelősségi és feladatkörének megértése; Belső szabályzatok ismerete;</i>	<i>Koordináció; Javaslatok tétele a fejlesztésre; Kockázatkezelési szabályzat előkészítése;</i>
Hatékony szervezet irányítás kialakítása	Folyamatok kialakítása és működtetése; Folyamatok azonosítása, folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése, rendszeres felülvizsgálata és frissítése; Munkacsoport felállítása a folyamatok feltérképezésére, a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésére; Az egyes folyamatokban résztvevő szervezeti egységek és a folyamatgazdák kijelölése; Folyamatok rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése; Folyamatok feltérképezésének koordinációja; Munkacsoport kialakítása;	Folyamatgazdaként az adott folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítése, karbantartása; Minden vezető részt vesz azon folyamatok alakításában, amelyben a szervezeti egysége részt vesz; Folyamatok rendszeres értékelése; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;	Közreműködés a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésében; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;	Közreműködés a folyamatok feltérképezésének koordinációjában; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;
Kockázati tűréshatár meghatározása	<i>Kockázati tűréshatár meghatározása és folyamatos nyomon követése; Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;</i>	<i>Delegált tűréshatárok kezelése; Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját;</i>	<i>Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját;</i>	<i>Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;</i>

KOCKÁZATELEMZÉSI KRITÉRIUM MÁTRIX

KOCKÁZATI TÉNYEZŐK	CÉLOKRA GYAKOROLT HATÁS			
	1 (alacsony)	2 (mérsékelt)	3 (jelentős)	4 (magas)
Folyamat szabályozottsága	Elemzési kritérium: Írásban, teljes körű, egyértelmű, a jogszabály-változást azonnal követő.	Elemzési kritérium: Írásban, teljes körű, egyértelmű, jogszabály-változást késve követő.	Elemzési kritérium: Írásban, nem teljes és nem egyértelmű, jogszabályváltozást késve követő, vagy a jogszabályi előírással nincs összhangban.	Elemzési kritérium: Írásos szabályozás nem készült.
Folyamat kontroll rendszere	Elemzési kritérium: Ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés, intézkedés, felelősség rendezett.	Elemzési kritérium: Ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés, intézkedés rendben, felelősség érvényesítés nélkül.	Elemzési kritérium: Ellenőrzési pontok beépítve működnek, de nincs kötelező jelzés, nincs intézkedési, felelősségi jog.	Elemzési kritérium: A kontrollok nincsenek beépítve, a kontrollok nem működnek.
Vezetők magatartása	Elemzési kritérium: Monitoring van, intézkednek, felelősséget érvényesítik.	Elemzési kritérium: Monitoring és intézkedés van, felelősségre vonás nincs.	Elemzési kritérium: Monitoring és/vagy eseti ellenőrzés van, intézkedés és felelősségre vonás nincs.	Elemzési kritérium: Semmilyen ellenőrzés sincs.
Vezetők felkészültsége	Elemzési kritérium: Előírt iskolai és szakmai végzettséggel, 3 év feletti gyakorlattal.	Elemzési kritérium: Előírt iskolai és szakmai végzettséggel, 3 év feletti gyakorlattal.	Elemzési kritérium: Előírt iskolai és/vagy szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlattal.	Elemzési kritérium: Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év alatti gyakorlattal.
Munkatársak felkészültsége	Elemzési kritérium:	Elemzési kritérium: Előírt iskolai, szakmai	Elemzési kritérium: Előírt iskolai és/vagy	Elemzési kritérium: Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év

	<i>Előírt iskolai, szakmai végzettség, 3 év feletti gyakorlat.</i>	<i>végzettség, 3 év alatti gyakorlat.</i>	<i>szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlat.</i>	<i>alatti gyakorlat</i>

Bekövetkezés valószínűsége alapján:

KOCKÁZATI TÉNYEZŐK	VALÓSZÍNŰSÉG			
	1 (alacsony)	2 (mérsékelt)	3 (jelentős)	4 (magas)
Kockázati tényező	<i>Elemzési kritérium: 4 évente fordul elő.</i>	<i>Elemzési kritérium: 3 évente fordul elő.</i>	<i>Elemzési kritérium: Kétévente fordul elő.</i>	<i>Elemzési kritérium: Évente fordul elő.</i>

Megismerési nyilatkozat

*A 2021. október 1. -től hatályos **Belső kontrollrendszerében** foglaltakat megismertem.
Tudomásul veszem, hogy az abban leírtakat a munkám során köteles vagyok betartatni.*

<i>Név</i>	<i>Beosztás</i>	<i>Dátum</i>	<i>Aláírás</i>