

BELSŐ
KONTROLLRENDSZER

**Fővárosi Önkormányzat
Vázsonyi Vilmos Idősek otthona**

BELSŐ

KONTROLLRENDSZER

Érvényes: 2017. március 01-től

Jóváhagyta:

Barta Zsolt
intézményvezető

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

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

A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével. 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. A belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

A költségvetési szerv vezetője felelőssége olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására. Felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő

- a) kontrollkörnyezet,
- b) integrált kockázatkezelési rendszer,
- c) kontrolltevékenységek,
- d) információs és kommunikációs rendszer, és
- e) nyomon követési rendszer (monitoring)

kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

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

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

A költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

- a) világos a szervezeti struktúra, a folyamatok átláthatóak,
- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,

- c) meghatározottak, ismertek és elfogadottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés,
- e) biztosított a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése.

A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását.

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 visszafizetések dokumentumait is),
- b) a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,
- c) a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése, valamint
- d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás).

A belső szabályzatokban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiakat szabályozni kell:

- a) engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljáráások,
- b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés,
- c) beszámolási eljárások

A költségvetési szerv vezetője rendszerezi a költségvetési szerv folyamatait, kijelöli a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyt (a továbbiakban: folyamatgazda). Köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

I.

A szervezeti integritást sértő esemény kezelésének eljárásrendje

A Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje *370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési*

szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről (továbbiakban: Bkr.) 6. § (4) bekezdésének megfelelően, a következők szerint került meghatározásra.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének célja

Az eljárásrend **célja**, hogy a Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona 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, továbbá elősegítse a szabálytalanságok újbóli előfordulásának megelőzését

A szabályzat **személyi hatálya** az intézményi szervezet teljes foglalkoztatotti állományára terjed ki.

A szabályzat **tárgyi hatálya** a Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona munkatársainak hivatali tevékenységével kapcsolatos magatartására, a közalkalmazotti jogszabályokban, szervezetszabályozó eszközökben és belső irányítási eszközökben meghatározott működésével összefüggésben benyújtott visszaélésekre, a szervezeti integritást sértő eseményekre és a korrupciós kockázatokra irányuló bejelentések kivizsgálására és kezelésére terjed ki.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárás rendje a belső kontrollrendszer része.

Fogalmak

Panasz: olyan kérelem, amely egyéni jog-vagy érdeksérelem megszüntetésére irányul, és elintézése nem tartozik más – így különösen bírósági, költségvetési eljárás hatálya alá. A panasz javaslatot is tartalmazhat.

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

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

Integritási kockázat: az államigazgatási szerv 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 a költségvetési szerv vezetője és az irányító szerv által meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működéstől eltér.

Szabálytalanság: (vagy szervezeti integritást sértő esemény), olyan szándékos vagy gondatlan tevékenység, illetve mulasztás, amely valamely írott vagy íratlan szabályt (törvény, rendelet, belső rendelkezés, belső szabályzat stb.) sért, illetve, amely az államháztartás működési rendjét, a költségvetést, ill. vagyongazdálkodást, a szabályszerű feladatellátást sérti vagy veszélyezteti.

EU támogatáshoz kapcsolódóan szabálytalanság: az 1303/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet 2. cikk 36. pontjában foglaltak, az EMVA forrás esetén a KAP rendelet 2. cikk (1) bekezdés g) pontjában foglaltak, továbbá nemzeti jogszabály, a támogatási szerződés, az 1303/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet 38. cikk (7) bekezdésében meghatározott finanszírozási megállapodás vagy a végső kedvezményezett és a pénzügyi közvetítő között kötött szerződés, illetve a végső kedvezményezett javára kiadott kezességvállalási nyilatkozat alapján a végső kedvezményezettet terhelő kötelezettségek megsértése, amelyek eredményeképpen Magyarország pénzügyi érdekei sérülnek, illetve sérülhetnek,

Az Áht. és a Bkr. korábbi szövegének rendelkezései szerint a szabálytalanságok kezelésére a **költségvetési szervnél** szabálytalanságok kezelésével kapcsolatos eljárásrendet kellett kialakítani. *Az eljárásrend általános célja volt*, hogy a különböző jogszabályokban, a szervezet belső szabályzataiban meghatározott előírások megsértése esetén a hibák, hiányosságok, tévedések korrigálása, a felelősség megállapítása, az intézkedések meghozatala és végrehajtása egységes elvek, előírások alapján történjen, valamint megelőzze a szabálytalanság kialakulását.

A fogalmak közül a szabálytalanság, illetve a Bkr. jelenlegi fogalomhasználatával a szervezeti integritást sértő esemény tekinthető a legtágabbnak, ugyanis ennek a fogalomkörébe egyaránt beletartoznak a fegyelmi-, büntető-, szabálysértési-, illetve kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények, valamint a korrigálható mulasztások vagy hiányosságok is.

Néhány példa a szervezeti integritást sértő eseményekre

Integritási kockázat:

- *A szervezet nem rendelkezik teljes körűen a jogszabályok által előírt szabályzatokkal (pl. adatvédelmi szabályzat, szabálytalanságkezelési szabályzat, esélyegyenlőségi terv), illetve a szabályzatok egy része nem aktualizált, emiatt eltérő, esetenként jogszabálysértő gyakorlatok alakulnak ki.*
- *A szervezet jelentős létszámhiánnyal küzd, a jelentős fluktuáció miatt megnövekedett a betöltetlen munkakörök száma, és emiatt jelentős a túlterheltség. Ezen okok veszélyeztetik, hogy a szervezet a célkitűzésének megfelelően az ügyintézési folyamatokban gyorsan, hatékonyan járjon el. Ráadásul a túlterheltség miatt egyre gyakoribbak a hibák is.*
- *A szervezetnél nem került egységesen meghatározásra az ajándékok elfogadásának elvei és szabályai, emiatt az egyes szervezeti egységeknél különböző gyakorlatok alakultak ki. Az ajándékok elfogadása korrupciós helyzet kialakulásához vezethet.*

Korrupciós kockázat:

- *A szervezet nem rendelkezik hatályos beszerzési szabályzattal, és a szervezetnél nem gyakorlat legalább három árajánlat bekérése a közbeszerzési értékhatár alatti beszerzések esetén. Fennáll annak kockázata, hogy nem a legalkalmasabb beszállító kerül kiválasztásra, hanem az, aki a beszerzési értékből a kiválasztásban érdekelt fél részére előnyt nyújt, növelve ezzel a beszerzés értékét.*
- *A szervezetnél nem szabályozott a külső szakértők igénybevételének rendje. Fennáll a kockázata, hogy a közbeszerzési pályázat kiírása során igénybe vett külső szakértő a közbeszerzésen induló érdekeltségi körébe tartozik, így a kiírás során irányított, az érdekelt pályázó sajátosságait figyelembe vevő feltételeket határoznak meg.*
- *A szervezetnél a kötelezettségvállalás, teljesítésigazolás, ellenjegyzés, utalványozás folyamatát nem választják el, és nem érvényesül a négy szem elve. Fennáll a kockázata, hogy a megfelelő ellenőrzés hiányában jogosulatlan pénzügyi tranzakciókat hajtanak végre.*

Szervezeti integritást sértő esemény:

- *A jogszabályi, politikai, gazdasági, környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. A szabályozás és a gyakorlat különbözik.*
- *Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.*
- *A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak, vagy nem megfelelően működnek az intézmény szervezeti egységeinél.*
- *A kiválasztási eljárás nem szabályozott, emiatt rokoni, baráti, ismerősi ajánlások alapján kerülnek kiválasztásra az új belépők.*

Szervezeti integritást sértő esemény alapesetei:

A szándékosan okozott szabálytalanságok (félrevezetés, csalás, sikkasztás, megvesztegetés, szándékosan okozott szabálytalan kifizetés.)

Csalás és hamisítás: A „csalás és hamisítás” olyan szándékos cselekményt jelent, amelyet egy vagy több személy követ el a vezetés, az alkalmazottak, vagy harmadik fél köréből, és amelyek következménye a kimutatások meghamisítása.

A csalás vagy hamisítás az alábbiakat foglalhatja magában:

- adatok vagy dokumentumok manipulálása, meghamisítása vagy megváltoztatása,
- eszközök jogellenes eltulajdonítása,
- a gazdasági események hatásának eltitkolása vagy kihagyása a nyilvántartásokból vagy dokumentumokból,
- valótlan ügyletek rögzítése,
- az érvényben lévő szabályzatok, eljárás rendek tudatos helytelen alkalmazása

Bűncselekmény: A bűncselekmény a hatályos büntető törvénykönyv szerint az a szándékos, vagy- ha a törvény a gondatlan elkövetést is bünteti, - gondatlanságból elkövetett cselekmény, amely veszélyes a társadalomra, és amelyre a törvény, büntetés kiszabását rendeli.

Szándékosság: olyan magatartás, melynek következményeit tanúsítója kívánja, vagy e következményekbe belenyugszik.

- Egyenes szándék, amelyet a magatartás következményeinek kívánása jellemez.
- Eshetőleges szándék, amelyet a magatartás következményeibe való belenyugvás jellemez.

Gondatlanság: olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója előre látja, de könnyelműen bízik azok elmaradásában, vagy a következményeket azért nem látja előre, mert a tőle elvárható figyelmet vagy körültekintést elmulasztja.

Tudatos gondatlanság: az elkövető előre látja magatartása következményeinek a lehetőségét, de könnyelműen bízik azok elmaradásában.

Hanyag gondatlanság: az elkövető nem látja előre magatartása lehetséges következményeit, mert elmulasztotta a „tőle elvárható” figyelmet vagy körültekintést.

Léteznek ún. „vegyes bűnösségű” bűncselekmények is. Ilyen esetben az elkövető szándékosan fejt ki az elkövetési magatartást, de az – gondatlansága folytán – a szándékán túlmenő eredménnyel, következménnyel jár. *EU támogatáshoz kapcsolódó csalás: az Európai Unióról szóló Szerződés K.3. cikke alapján létrejött, az Európai Közösségek pénzügyi érdekeinek védelméről szóló Egyezmény és az azt kiegészítő költségvetési szervvezetője jegyzőkönyvek, valamint az Európai Unióról szóló Szerződés 35. Cikkének (2) bekezdése alapján megtett nyilatkozat kihirdetéséről szóló 2009. évi CLIX. törvénnyel kihirdetett, az Európai Közösségek pénzügyi érdekeinek védelméről szóló egyezmény 1. cikk (1) bekezdése szerinti fogalom, valamint a továbbiakban: Btk. 396. §- a szerinti költségvetési csalás.*

Bűncselekmény például:

- *A költségvetési szerv munkatársa a rábízott jelentős értékű munkaeszközt eltulajdonítja, és azt értékesíti.*
- *A költségvetési szerv gazdasági vezetője a szerv működését biztosító költségvetési keret egy részét nem a költségvetési szerv feladataihoz kapcsolódóan használja fel, hanem saját céljaira.*
- *A költségvetési szerv munkatársa a hatósági ellenőrzés során egy meghatározott összeget fogad el az ellenőrzött szerv munkatársától azért, hogy egy problémás terület ellenőrzésétől eltekintsen.*

Szabálysértés: A társadalmi együttélés általánosan elfogadott szabályait sértő vagy veszélyeztető, a bűncselekményként történő büntetni rendeléshez szükséges kockázatokkal és

veszélyességgel azonban nem rendelkező kriminális cselekmény, amely veszélyes a társadalomra, és a törvény által büntetni rendelt. Az a tevékenység, vagy mulasztás veszélyes a társadalomra, amely a bűncselekményként történő büntetni rendeléshez szükségesnél kisebb fokban sérti vagy veszélyezteti az Alaptörvény szerinti állami, társadalmi vagy gazdasági rendet, a természetes és jogi személyek, valamint a jogi személyiség nélküli szervezetek személyét vagy jogait.

Szabálysértés például:

- *A vezető beosztású vagy fontosabb ügyekben intézkedésre hivatott, hivatalos személy munkája kapcsán a valóságnak nem megfelelő adatszolgáltatást teljesít.*
- *A költségvetési szerv munkatársa feladatának ellátása során minősített adatot jogszabályellenes módon készít, sokszorosít, minősíti, tart nyilván, kezeli vagy őriz.*
- *A költségvetési szerv munkatársa valamely járművel történő közlekedés során megszegi a vonatkozó jogszabályban előírt közlekedési szabályokat.*

Etikai vétség: Valamely etikai kódex által szankcionált cselekmény. Ilyen például a Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe, amely a magatartási normák olyan összessége, amely tartalmazza – a törvényes kereteken belül – a hazai és európai gazdasági, társadalmi környezet által etikailag elfogadhatónak ítélt szakmai viselkedési normarendszert, valamint a meghatározott normáktól való magatartásbeli eltérés várható következményeit.

A Kódex magában foglalja a betartandó alapelveket, továbbá azokat az iránymutatásokat, amelyek szem előtt tartásával annak címzettjei elkerülhetik az adott gazdasági és társadalmi környezet által negatívnak ítélt magatartást. Az irányelvek megsértése az adott tevékenységet végzők közösségének együttes érdekei ellen hat, így a szakmai közösség – érdekeinek védelmében – az etikai normák megsértőit etikai vétség miatt elmarasztalásban részesíti.

A hivatásetikai alapelvek – így különösen a hűség, a nemzeti érdekek előnyben részesítése, az elkötelezettség, a felelősségtudat és szakszerűség, a hatékonyság, a tisztesség és méltóság, a pártatlanság, az igazságos és méltányos jogszolgáltatás, az arányosság és védelem, az előítéletektől mentes, átlátható, együttműködő és lelkiismeretes feladatellátás – megsértése esetén a Kódexben kijelölt módon etikai eljárás folytatható le az etikai vétség megvalósítójával szemben. Az etikai eljárás eredménye alapján – annak eredményétől függően – fegyelmi eljárás megindítása is kezdeményezhető.

Fegyelmi vétség: A fegyelmi vétség a foglalkoztatási jogviszonyból eredő kötelezettség vétkes megszegése. A magatartást akkor kell vétkesnek tekinteni, ha a munkavállaló nem úgy járt el, ahogy az az adott helyzetben általában elvárható. A vétkesség nem más, mint egy tudati állapot, amely azt jelenti, hogy az adott esetben a kötelezettségszegéshez milyen tudati viszony társul, és ez a tudati viszony átfogja-e a kötelezettségszegést és annak következményeit. E szerint a vétkességnek két fajtáját ismerjük, a szándékos és a gondatlan kötelezettségszegést.

Kötelezettségszegésnek minősül a munkavállaló részéről a foglalkoztatási jogviszony tartalmát képező kötelezettségek –így különösen a pártatlan, igazságos, kulturált ügyintézési

kötelezettség, a szakmai lojalitás, a személyes munkavégzés, a munkaképes állapot megőrzése, az utasítások végrehajtása – megsértése. Vannak olyan okok és helyzetek, amikor látszólag megvalósul a jogellenes magatartás, vagyis a kötelezettségszegés, fegyelmi vétség azonban mégsem állapítható meg. Az ilyen okokat (vagy helyzeteket) fegyelmi felelősségre vonást kizáró okoknak nevezzük. Ilyen ok lehet például: a jogos védelemben és szükséghelyzetben elkövetett kötelezettségszegés, vagy ha a munkáltató joggal való visszaélést követ el, és így ró kötelezettséget a munkavállalóra

Fegyelmi vétség például:

- A költségvetési szerv munkatársa munkavégzésre alkalmatlan állapotban jelenik meg a munkahelyén.
- A szerv munkatársa munkavégzése során szándékosan megrongálja a részére, személyes használatra kiadott munkaeszközt.
- A költségvetési szerv munkatársa folyamatosan késve érkezik munkahelyére, illetve a hivatalos munkaidőn belül engedély nélkül bizonyos időszakokban távol van.

Nem szándékosan okozott szabálytalanságok (figyelmetlenségből, hanyag magatartásból, helytelenül vezetett nyilvántartásból, stb. származó szabálytalanság). A „hiba” a kimutatásokban előforduló nem szándékos tévedésre utal.

A hiba az alábbiakat foglalhatja magában:

- *számszaki vagy elírási hibák a pénzügyi kimutatásokat alátámasztó nyilvántartásokban és számviteli adatokban,*
- *tények figyelmen kívül hagyása vagy téves értelmezése,*

Mik a szabálytalanság bekövetkezésének okai?

A „szabálytalansági háromszög”

**A szervezeti integritást sértő események bekövetkezésének megelőzésére kialakított
eljárási szabályok, a szabálytalanságok megelőzése**

**Motiváció
Lehetőség
(pénzügyi nyomás)**

Önigazolás

Lehetőség

A szabályozottság biztosítása, s ezzel a szabálytalanságok megelőzése elsődlegesen a költségvetési szerv vezetője felelőssége.

Az Államháztartási törvényben meghatározott kötelezettség, a költségvetési szerv vezetője feladata, a szervezeti struktúrájában meghatározott szakirodák hatáskörének, felelősségének és beszámoltathatóságának szabályozottságán keresztül valósul meg.

A Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona munkavállalóinak konkrét feladatát, hatáskörét, felelősségét, beszámoltathatóságát

- a vonatkozó jogszabályok,
- rendeletek,
- szabályzatok,
- utasítások,
- az egyes munkaköri leírások, valamint
- az ellenőrzési nyomvonalak szabályozzák.

A közszolgálati jogviszonyból, illetve munkaviszonyból származó kötelezettségeiket a jogszabályoknak megfelelően kell teljesíteniük.

A szabálytalanságok észlelése

A szabálytalanság észlelése több formában történhet.

Külső ellenőrzési szerv észleli a szabálytalanságot

A külső ellenőrzési szerv szabálytalanságra vonatkozó megállapításait az ellenőrzési jelentés tartalmazza. A büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja esetén az ellenőrző szervezet működését szabályozó törvény, rendelet alapján jár el (pl. ÁSZ, NGM, MÁK, NAV, stb.). A szabálytalanságra vonatkozó megállapítások alapján a vizsgált szakirodának intézkedési tervet kell kidolgozni, az intézkedési tervet végre kell hajtania, és erről a költségvetési szerv vezetőjének kell beszámolni.

Közérdekű bejelentés, panasz

Amennyiben az integritást sértő esemény közérdekű bejelentés vagy panasz formájában jelentkezik, a Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona működtetett panaszkezelési rendszer eljárásrendje szerint kell azokat intézni. Minden esetben értesül róla a költségvetési szerv vezetője, és a kezelés módjáról a döntést ő hozza meg.

A panasz vagy a közérdekű bejelentés alapján –ha alaposnak bizonyul –gondoskodni kell:

- a jogszerű vagy a közérdeknek megfelelő állapot helyreállításáról, illetve az egyébként szükséges intézkedések megtételéről,
- a feltárt hibák okainak megszüntetéséről,
- az okozott sérelem orvoslásáról és
- indokolt esetben a felelősségre vonás kezdeményezéséről.

A Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona bejelentő védelmi rendszert kell kiépíteni. Ügyelni kell arra, hogy a jelentést tévő személlyel szemben nem alkalmazható semmiféle hátrányos elbánás, jelentéséért felelősségre nem vonható. A célok elérését veszélyeztető integritást sértő események feltárásában nem csak a felső vezetés, hanem a költségvetési szerv minden munkatársa érdekelt. Ezért elvárható, hogy a szabálytalanságokat, az észlelésüket követően, belátható időn belül jelezzék. A szabálytalanságot feltáró és az azt jelentő munkatársat azonban védelemben kell részesíteni, ami különösen akkor indokolt, ha a szabálytalanságot elkövetőnek lehetősége van a jelentést tevővel szemben retorziókat alkalmazni. Emiatt szükséges, hogy a szabályzat előírásai mellett a felső vezetés következetes magatartással akadályozza meg, hogy a jelentéstevőt jelentéséért hátrányos megkülönböztetés érje, vagy jogosulatlanul felelősségre vonják.

A szabálytalanságok észlelése a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés rendszerében történhet a munkavállaló és munkáltató részéről egyaránt. A Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona valamennyi munkatársa észlelhet szabálytalanságot. Az Intézmény valamely, nem vezető beosztású munkatársa észleli a szabálytalanságot köteles értesíteni a közvetlen felettesét. A költségvetési szerv vezetője köteles gondoskodni a jelentett esetek alapos kivizsgálásáról. A szabálytalanságok kezelése, koordinációja érdekében ki kell jelölni a „szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárás rendjében” a szabálytalansági felelőst.

Bejelentések minősítése, értékelése

A bejelentéseket a bejelentők szóban, írásban, és elektronikus úton is megtehetik (bejelentes@vazsonyijidosotthon.hu e-mail címen). A természetes személyek általi bejelentések megtételéhez ajánlott a mellékletben szereplő adatlapot használni. Ha lehetséges, és azok biztonsága megfelelően biztosítható, a bejelentések fogadására külön elektronikus e-mail címet kell létrehozni, valamint külön telefonszámot. Ha mód van rá, a telefonszámot üzenetrögzítőhöz kell kötni, biztosítva a hivatali időn túl is a bejelentések fogadását. Meg kell határozni, hogy a bejelentésekhez hozzáféréssel a szabálytalansági felelősön túl mely személyek rendelkezhetnek. A bejelentő védelmi garanciák miatt indokolt a költségvetési szerv felső vezetésére szűkíteni a jogosultsági kört. A szóban tett bejelentéseket a szabálytalansági felelős fogadja, amihez erre alkalmas, külön helyiséget kell biztosítani. A szóbeli vagy telefonon tett bejelentésekről költségvetési szerv vezetőjének jgyk. könyvet kell felvenni. Az írásbeli bejelentések postai úton vagy egyéb távközlő eszköz útján, a szabálytalansági felelősnek történő átadással, a bejelentés fogadására kialakított elektronikus címen tehetők meg.

A szabályzat tárgyi hatálya alá nem tartozó beadványokat a szabálytalansági felelős 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 a szabálytalansági felelősnek címzett iratot, iratokat vagy bejelentést ezen iratok kezelésére nem jogosult személy vagy szervezeti egység veszi át, úgy azt köteles haladéktalanul a szabálytalansági felelősnek az ügyviteli rend szerinti kezelése céljából továbbítani. Azon beadványt, amelyet a bejelentések fogadására létrehozott elektronikus levélcímekre küldtek, akkor kell iktatni, ha annak tartalmából egyértelműen megállapítható, hogy az a szabálytalansági felelős hatáskörébe tartozó érdemi eljárás kezdeményezésére irányul. Amennyiben nem a szabálytalansági felelősnek címzett, de tartalmában a feladatkörébe tartozó irat érkezik a szervezet bármely egységéhez, a bejelentésnek minősül

vizsgálata céljából azt haladéktalanul továbbítani kell a szabálytalansági felelős részére. A bejelentések érkezteséről, iktatásáról a szabálytalansági felelős a szervezet vonatkozó szabályzataiban foglaltak szerint, az általános ügyviteli szabályok alapján gondoskodik. A szabálytalansági felelős a beadvány beérkezését követően haladéktalanul megvizsgálja, hogy az integritás tárgyú bejelentésnek minősül-e.

A szabálytalansági felelős az integritási bejelentésnek nem minősülő bejelentéseket, annak tartalmától függően:

- a) legkésőbb a beadvány érkezését követő nyolc napon belül további ügyintézésre átteszi az eljárásra jogosult más szervezeti egységéhez (pl. panasz, költségvetési hatósági eljárást megalapozó közérdekű bejelentés vagy javaslat);
- b) amennyiben további intézkedést nem igényel, a szervezet hatályos iratkezelési szabályzata alapján gondoskodik annak irattárba helyezéséről.

A bejelentés kivizsgálásához szükséges információk összegyűjtésének módja, az érintettek meghallgatásának eljárási szabályai, a vonatkozó dokumentumok átvizsgálásának szabályai

A szabálytalansági felelős a bejelentést az alábbi szempontok alapján értékeli:

- a) a bejelentés jellege (mire vonatkozik),
- b) a bejelentés tartalma szerint igényli-e vizsgálat lefolytatását,
- c) a bejelentés igényel-e sürgős intézkedést.

A szabálytalansági felelős az értékelést követően rövid feljegyzésben haladéktalanul tájékoztatja a költségvetési szerv vezetőjét a bejelentés beérkezéséről és annak tárgyáról, a bejelentés és esetleges mellékletei egyidejű továbbítása mellett. Amennyiben a bejelentés nem igényli vizsgálat lefolytatását, a költségvetési szerv vezetője dönt a további eljárásról. A szabálytalansági felelős 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 a szabálytalansági felelős vagy a költségvetési szerv vezetője 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 a szabálytalansági felelős rendelkezésére bocsátani, illetve erre irányuló akadályoztatását – a határidő lejártá előtt – a szabálytalansági felelősnek jelezni. Amennyiben a bejelentés jellege és eredményes intézése ezt indokoltá teszi, a szabálytalansági felelős az ügyben érintett vagy arról ismerettel rendelkező munkatársat meghallgatja. 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 költségvetési szerv vezetője jegyzőkönyvet készít, amelynek tartalmaznia kell:

- a) meghallgatás helyét, időpontját;
- b) a meghallgatott nevére, jogviszonyára, szervezeti egységére vonatkozó adatokat;
- c) a meghallgatott milyen minőségben van jelen;
- d) a meghallgatás tárgyát;
- e) a meghallgatás során feltett kérdéseket és azokra adott válaszokat;
- f) a költségvetési szerv vezetője által felvett jegyzőkönyv bejelentővel való ismertetésének tényét és a költségvetési szerv vezetője által felvett jegyzőkönyvben foglaltakkal való egyetértésére vonatkozó nyilatkozatot;
- g) a meghallgatáson résztvevők aláírását.

A meghallgatott kérheti személyes adatainak zártan történő kezelését, ez esetben személyes adatait az ügy iratai között, a szabálytalansági felelős által aláírt zárt borítékban kell elhelyezni. A szabálytalansági felelős a bejelentést annak beérkezését követő naptól számított 30 napon belül kivizsgálja, és a döntésre előkészített ügyet a költségvetési szerv vezetőjének megküldi. A vizsgálat során törekedni kell annak gyors és a szükséges részleteket feltáró lefolytatására. Az ügyintézési határidő a szabálytalansági felelős javaslatára, a szervezet vezetőjének 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 szabálytalansági felelőshöz történő beérkezéséig – terjedő időtartam. A szabálytalansági felelős a vizsgálat befejezése után indokolt esetben javasolja a felelősségre vonási eljárás megindítását, melyet a szervezet vezetője számára előkészít. Amennyiben megítélése szerint már a folyamatban lévő vizsgálat alatt intézkedés megtételére van szükség, arról a szervezet vezetőjét haladéktalanul tájékoztatja.

A vizsgálat lezárását követően a szabálytalansági felelős az összefoglaló jelentéssel a döntésre előkészített ügyet a szervezet vezetőjének az ügyre vonatkozó, illetve az eljárás során keletkező dokumentumokkal és a bejelentő részére előkészített válaszevél-tervezettel együtt megküldi.

Az összefoglaló jelentés tartalmazza:

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

A szervezeti integritást sértő események elhárításához szükséges intézkedések.

A szervezet vezetője a szabálytalansági felelős által lefolytatott vizsgálat megállapításait figyelembe véve 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 szabálytalansági felelősével. A döntést követően a szabálytalansági felelős 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.

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

Más esetekben, fegyelmi ügyekben a költségvetési szerv vezetője vizsgálatot rendelhet el a tényállás tisztázására. A vizsgálatban való részvételre munkatársakat, indokolt esetben külső szakértőt is felkérhet. A vizsgálat eredménye lehet további vizsgálat elrendelése is. Erre többnyire akkor kerül sor, ha a szabálytalanság megállapítását követően a felelősség eldöntéséhez és/vagy a hasonló esetek megelőzése érdekében szükséges intézkedések meghatározásához nem elég a rendelkezésre álló információ.

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 a szabálytalansági felelőssel. Az erre vonatkozó megkeresése alapján a szükséges dokumentumokat és a kért információkat a szabálytalansági felelős rendelkezésére kell bocsátani.

A bejelentő szervezeten belüli védelmére, illetve elismerésére, valamint a vizsgálat eredményéről való tájékoztatására vonatkozó szabályok

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

A bejelentő kérheti adatainak zártan történő kezelését, ez esetben személyes adatait az ügy iratai között, a szabálytalansági felelős által aláírt zárt borítékban kell elhelyezni. Ez esetben a bejelentésről –annak tartalmi csorbítása nélkül –a szabálytalansági felelős anonimizált másolatot készít, és azt kézjeggyével ellátja. A bejelentő személyére vonatkozó adatok más szervnek történő átadásához vagy nyilvánosságra hozatalához a bejelentő személyének önkéntes és előzetes hozzájárulása szükséges. A szabálytalansági felelős a vizsgálat során tudomására jutott információkat bizalmasan kezeli, azokat – a szabályzatban meghatározott kivételektől eltekintve – kizárólag a bejelentés vizsgálatához használja fel.

A szabálytalansági felelős feladata a szabálytalanságokról szóló dokumentumoknak, a szankcionálás (vagy annak lehetősége) elévülési idejétől számított, legalább 5 évig tartó megőrzése. A feltárt szabálytalanságok teljes iratanyagát, a szabálytalansági eljárás lezárását követően, a nyilvántartásokkal való egyeztetés és iratmegőrzés céljából át kell adni a szabálytalansági felelősnek, aki gondoskodik:

- a szabálytalanságokkal kapcsolatban keletkezett iratanyagok nyilvántartásának naprakész és pontos vezetéséről,
- az elkülönített, a szabálytalanságokkal összefüggő nyilvántartáshoz kapcsolódó írásos dokumentumok iktatásáról,
- a megtett intézkedések és azokhoz kapcsolódó határidők nyilvántartásáról.

Az alkalmazható jogkövetkezmények, eljárások

A Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény 4. § (1) bekezdése szerint Bűncselekmény az a szándékosan vagy - ha e törvény a gondatlan elkövetést is büntetni rendeli - gondatlanságból elkövetett cselekmény, amely veszélyes a társadalomra, és amelyre e- törvény büntetés kiszabását rendeli. A büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény (a továbbiakban Be.) 6. § (1) bekezdése kimondja, hogy a bíróságnak, az ügyésznek és a nyomozó hatóságnak kötelessége a törvényben foglalt feltételek megléte esetén **büntetőeljárást** megindítani. A Be. 171. § (2) bekezdése előírja, hogy a hivatalos személy köteles a hatáskörében tudomására jutott bűncselekményt feljelenteni. A feljelentést rendszerint az ügyészségnél vagy a nyomozati hatóságnál kell megtenni.

A szabálysértésekről, a szabálysértési eljárásról és a szabálysértési nyilvántartási rendszerről szóló 2012. évi II. törvény 1. § (1) szerint Szabálysértés az az e törvény által büntetni rendelt tevékenység vagy mulasztás, amely veszélyes a társadalomra. E törvény alkalmazásában az a tevékenység vagy mulasztás veszélyes a társadalomra, amely a bűncselekményként történő büntetni rendeléshez szükségesnél kisebb fokban sérti vagy veszélyezteti az Alaptörvény szerinti állami, társadalmi vagy gazdasági rendet, a természetes és jogi személyek, valamint a jogi személyiség nélküli szervezetek személyét vagy jogait.

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 6:519. § (1) bekezdése kimondja, hogy aki másnak jogellenesen kárt okoz, köteles azt megtéríteni. Mentesül a felelősség alól, ha bizonyítja, hogy magatartása nem volt felróható. A **kártérítési eljárás** megindítására a polgári perrendtartásról szóló 2016. évi CXXX. törvény rendelkezései az irányadók. Kártérítési felelősség tekintetében irányadók továbbá a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.), a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.), a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (Kjt.) megfelelő rendelkezései.

Fegyelmi eljárás, illetve felelősség tekintetében az Mt., illetve a Kjt. megfelelő rendelkezései az irányadók.

Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZERE

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.

A kockázatkezelés egyetlen koordinált folyamatban valósul meg, amely így valamennyi szervezeti munkafolyamat vonatkozásában lehetővé teszi a bennük rejlő kockázatok (beleértve az integritási vagy korrupciós kockázatok) azonosítását, a kockázatok értékelését, a szükséges védelmi mechanizmusok (kontrollok) rendelkezésre állásának számbavételét, hiányosság esetén az ellenálló képesség erősítésére vonatkozó intézkedések (további kontrollok) megvalósítását.

A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatok meg lehet állapítani, mérni és a válaszlépéseket meghatározni.

A költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni. A költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki.

A belső ellenőrzés által az éves ellenőrzési tervezés során végzett kockázatelemzés nem azonos, nem része és nem is helyettesítheti a szervezet kockázatkezelési rendszerét. A belső ellenőrzésnek ugyanakkor támaszkodnia kell a szervezet kockázatkezelési rendszerében azonosított kockázatokra.

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy megszüntesse vagy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a költségvetési szerv kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat.

Alapelvek:

- A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.
- Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.
- Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
- Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.
- Ajánlott, hogy a költségvetési szerv a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.

- Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szervben belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére
- Alapvető követelmény, hogy a költségvetési szerv vezetése lehetőség szerint a szervezetet érintő valamennyi kockázatot – beleértve a támogató, funkcionális folyamatok (informatika, humán erőforrás, jogi szolgáltatások stb.) kockázatait is – ismerje meg, mérje fel, gyűjtse össze és csoportosítsa olyan módon, hogy azok alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához. A kockázatkezelés azonban nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő vezetők (folyamatgazdák) és munkatársak ismereteinek felhasználása nélkül. Ezért a költségvetési szerv vezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és beosztottak által közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.
- A kockázatkezelés egy állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben a szervezettől független tényezőkön kívül szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reakcióknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, és újak keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell egy olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére.

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 (kockázatterzékenységének, kockázattűrésének) értékelését;
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

II. A KOCKÁZAT FOGALMA

A kockázat egy olyan lehetséges esemény vagy következmény, amely esetleges bekövetkezése esetén lényegi befolyással van az adott szervezet vagy szervezeti egység célkitűzéseire.

Kockázat alatt pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező – tehát még be nem következett – eseményt értünk. A kockázatok sokszor váratlan, véletlen események, azonban, ha a szervezet előzetesen felkészül az adott területen tipikusnak bizonyult kockázatok bekövetkezésére, akkor már nem lehetnek teljesen váratlanok. Ha a lehetséges kockázatok bekövetkezésére a szervezet éber és felkészült, akkor a bekövetkező kockázatok kezelésére az integrált kockázatkezelési intézkedési tervben meghatározottaknak megfelelően jár el. A felkészültség lehetővé teszi a gyors reakciót és a káros hatások mielőbbi csökkentését. Fontos további ismérve a kockázatnak, hogy mindig kapcsolatban van a szervezet célkitűzéseivel (hiszen azok

elérésnek lehetőségeit csökkenti, illetve meggátolja). Ebből következik, hogy ha egy szervezetnél nincsenek világos célok meghatározva, akkor nehézkes a kockázatok felmérése, így nehéz hatékony kockázatkezelési válaszlépéseket meghatározni a felmerülő kockázatokra.

Lehet-e egy **problémát** kockázatnak nevezni? A válasz röviden nem, mert a probléma a jelenre vonatkozik, tehát amikor a probléma felmerül, már jelen van a szervezet életében. De! A problémák általában kockázati tényezőkké válnak.

A **hiányosság** minden esetben létező, tényszerűen igazolható dolog. A probléma és a hiányosság közötti különbségtételt legkönnyebben úgy világíthatjuk meg, ha használjuk a jól vagy nem jól strukturált probléma fogalmát. Jól strukturált probléma esetén a szituáció átlátható, érthető, ezért a hiányosság könnyen azonosítható. Nem jól strukturált probléma esetén először meg kell vizsgálni magát a problémát, majd ki kell dolgozni a válaszokat. A hiányosság megszüntetése általában intézkedést kíván. Az intézkedés elvégzése jelenthet feladatot vagy problémát. Egy hiányosságot, ami fennáll, soha nem lehet kockázatként kezelni. Van azonban egy nagyon fontos összefüggés a tapasztalható hiányosságok és a még be nem következett kockázatok között. Ha az általános tapasztalatok szerint egy hiányosságról jól tudjuk, hogy egy vagy több, még be nem következett, nem kívánatos esemény (azaz kockázat) tényleges bekövetkezésében közrejátszhat, akkor azt mondhatjuk, hogy ez a megfigyelhető hiányosság az adott kockázat(ok)nak kockázati tényezője.

A **bizonytalanság** a köznyelvben azt jelenti, hogy a jövőben valahol, valamikor különböző események következhetnek be, amelyek egyaránt lehetnek jók és rosszak. A jelenben fennálló bizonytalanság – a következmények tekintetében – a jövőre vonatkozik, ennyiben a bizonytalanság a kockázathoz hasonló, amely ugyancsak egy a jövőben esetleg bekövetkező esemény. A bizonytalanság tekintetében a „jó” és a „rossz” szubjektív meghatározások, hiszen ami a bizonytalanságban szenvedőnek „rossz” (pl. a forint árfolyamának erősödése az exportőrnek) az másvalakinek kifejezetten nagyon „jó” lehet (például Olaszországban a magyar síelőnek). Mindenesetre nagyon fontos, hogy ki-ki pontosan tisztában legyen egy-egy jövőbeli esemény kapcsán azzal, hogy ha az bekövetkezik, akkor az a számára kedvező vagy kedvezőtlen esemény lesz-e. Továbbá nagyon fontos azt is észrevenni, hogy egy adott esemény bizonytalansága nem mindenki számára ugyanakkora, a szervezet hierarchiájában az információval ellátottság is különböző lehet, ezért előfordulhat, hogy a szervezet legalacsonyabb szintjén azonosított kockázatot a munkatársak magas kockázatúnak ítélik meg, míg a vezetők, akik több információval rendelkeznek azon a területen, nem tartják olyan magas kockázatúnak. A bizonytalanság tehát információhiányként is értelmezhető. Ha a bizonytalanság az információ hiánya, akkor az információ = bizonyosság. Ez a megfogalmazás áll talán legközelebb a belső kontrollok szemléletéhez. A szervezet vezetői és munkatársai a feladataik elvégzéséhez megbízható (helytálló, releváns és lehetőleg jelentős) és elegendő információt igényelnek.

A kockázati univerzum meghatározása

Ha a szervezet elkészítette a folyamatértéképét és a folyamatok listája rendelkezésre áll, akkor azt kell a kockázati univerzumnak tekinteni. Ha a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport úgy érzi, hogy a folyamatok azonosítása nem teljeskörű, vagy más okból nem fedi le a szervezet minden tevékenységi körét, folyamatát vagy projektjeit, akkor a bizottság feladata a kockázati univerzum elemeinek meghatározása.

A kockázatkezelés során a kockázatok három minőségben értelmezhetőek:

- **Eredendő kockázat (Inherent Risk)** A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik. A kockázatok azonosítása során az eredendő kockázatokat kell felmérni, és csak később a válaszlépések meghatározásánál kell figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, és annak mérlegelésével kialakítani a kockázatkezelési intézkedési tervet.
- **Kontrollkockázat (Control Risk)** Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.
- **Megmaradó (reziduális) kockázat** A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

A kockázatok forrása lehet a Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona nézve külső eredetű kockázat, vagy az Intézmény SZMSZ-ben foglalt saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

Külső kockázatok lehetnek például:

Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

Belső szervezeti kockázatok lehetnek például:

PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

Más csoportosításban

Kockázati csoportok	Lehetséges kockázatok
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none">- A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel- A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be
A szabályozásból és annak változásából	<ul style="list-style-type: none">- A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások

eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el - A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak - A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel - Szabályozás és gyakorlat különbözik - Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél - Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba - Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról - Szakpolitikai stratégia gyakran változik
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított - A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek - A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre - A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott - A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő
A partner szervezetek változásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását - A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat - A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe - A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított - Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában - A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan) - A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg
Az irányítási és a belső	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal

kontrollrendszerben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során - A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek - A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek - A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe - Jelentéstételi határidők elmulasztása - Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében - Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő, vagy nincs - Formális kontrollok lassítják a folyamatot - Korrupció veszélye a közbeszerzésben
A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás - A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal - Új munkatársak felvétele korlátozott, betanításukra nincs megfelelő lehetősége (kapacitás, idő) - A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal - A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált - A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása - A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz - A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben) - Magas fluktuáció - A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre - Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer - A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított - A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be - Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására - A szervezet nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel - A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg
A számviteli folyamatokkal	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel

kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható - A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek - A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal - A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított - Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel - Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak - A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel - A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás - A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak - A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő - Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek - Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel - A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak

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.

Ha a kockázatot nem megfelelően, nem kellő részletességgel fogalmazzuk meg, akkor fennáll a veszélye, hogy mások számára nem értelmezhető, a kockázatok csoportosítása, rendszerezése során „elveszhet”, esetleg a kockázati tényezőkre nem leszünk képesek visszavezetni, vagy nem elég konkrét ahhoz, hogy megfelelő, a kockázatot hatékonyan csökkentő válaszlépést fogalmazzunk meg a mérséklésére. A kockázatok azonosítása teljes körűségének biztosítására szervezetét alkalmazhatunk, ami tetszőleges – a szervezeti sajátosságokat figyelembe vevő – csoportosítású kockázati típusokat tartalmaz.

Példa a kockázatok helyes megfogalmazására:

Tevékenység / Cél: "Új számítógépes rendszer bevezetése az évvégéig, az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához"	
A kockázat szöveges leírása	Megjegyzés
"Új számítógépes rendszer bevezetésének elmulasztása az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához."	ROSSZ: Az itt megfogalmazott kockázat egyszerűen ellentéte a végrehajtani kívánt tevékenységnek / célnak.
"Személyzet hiánya."	NEM JÓ: Ez a kockázati leírás nem ad elegendő információt az érintett tevékenységre / célra gyakorolt hatásról, illetve nem tárja fel a kockázat pontos okát.
"A megfelelő személyzet hiánya késéseket eredményezhet a rendszer bevezetésében."	NEM ROSSZ: Ebben az esetben a célra gyakorolt hatás már említésre kerül, igaz nem teljesen precízen. A kockázat okáról azonban nem ad felvilágosítást.
"Jelentősen késik a projekt megvalósítása (nagyjából 10-12 hónappal) mert nem áll rendelkezésre megfelelő személyzet. Ennek oka részben az elégtelen munkaerő továbbképzés."	IDEÁLIS: Számszerű becslést tartalmaz a lehetséges hatásról és az ok is beazonosításra került, a veszélyeztetett szervezeti cél megjelölése mellett.

Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása 100 fő alatti költségvetési szervek esetében

A kockázatkezelési rendszer kialakítását minden esetben a szervezeti sajátosságokhoz kell adaptálni, az egyik ilyen legkritikusabb sajátosság – amit szükséges figyelembe venni – a szervezet mérete, a tevékenység összetettsége. Az Áht. és a Bkr. a költségvetési szerv méretétől függetlenül minden költségvetési szervezetre hatályos, így a költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer kialakításáért az államháztartásért felelős miniszter által közétett útmutatók figyelembevételével. Egy 100 fő alatti szerv esetében a szervezeti struktúra és a folyamatok könnyebben átláthatóak, a vezetők és a munkatársak közötti interakció közvetlenebb, ugyanakkor a kockázattudatos működés egy kis szervezet esetében is szükséges és hasznos.

Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításának minimum feltételei kisméretű költségvetési szervek esetén:

- a folyamatokat azonosítani kell, a folyamatleírásokat és az ellenőrzési nyomvonalakat el kell készíteniük – ez teremti meg a kockázatkezelés alapját;
- rendelkezniük kell kockázatkezelési szabállyal;
- ki kell jelölni a kockázatkezelés koordinálásáért felelős személyt;
- a kockázatok azonosítását és értékelését dokumentálni kell;
- készíteniük kell integrált kockázatkezelési intézkedési tervet, amit időszakonként (min. évente) felül kell vizsgálni.

Kisméretű költségvetési szervek esetében a kockázatkezelési munkacsoportot ki lehet váltani azzal, hogy vezetői értekezlet keretében azonosításra kerülnek a kockázatok, ami alapján összeállításra kerül a kockázati leltár. A kockázatok értékelésének legegyszerűbb formája, ha

mind a valószínűséget, mind a hatást egy négyfokozatú skálán becsülik meg. A kockázatok értékelését követően pedig összeállításra és elfogadásra kerül az integrált kockázatkezelési intézkedési terv.

A KOCKÁZATKEZELÉS GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA AZ INTÉZMÉNYBEN

A kockázatok azonosítása

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az Integrált **Kockázati leltárt**, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. A kockázatkezelési bizottság/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 az adott folyamathoz szorosan kapcsolódik, 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.

Példa az Integrált Kockázati Leltár lehetséges tartalmára:

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek)	Érintett folyamat(ok)	Folyamat- gazda	Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázat- kezelési Intézkedési terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

**Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításkor még nem tudjuk kitölteni, de az integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.*

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.

Példák eseményekre, amelyek kockázatot generálnak (=kockázati tényezők):

Működési	Informatikai/ Kommunikációs	Megfelelőségi	Pénzügyi	Személyi	Reputációs
Irodák megsemmisülése	Nem megfelelő internet kapcsolat	Szerződészegések	Költségvetési megszorítások	Kulcsszerepet betöltő munkatársak elvesztése	Negatív sajtó visszhang
Munkatársak nem elérhetőek	Adatok megsemmisülése	Nem szabályos működés	Támogatások elvesztése	Balesetek	Szolgáltatási szint nem megfelelőssége
Eszközök meghibásodása	Adatok nem elérhetőek / az adatokat nem lehet visszaállítani	EU büntetés a kötelezettségszegések miatt	Lopás vagy sikkasztás	Integritás hiánya	Bizalomvesztés
Erőforrások hiánya	Adatok nem megbízhatóak	Szabályozás hiánya	Finanszírozási problémák	Nem megfelelő képzettség és tapasztalat	
Szállítás hiánya	Vírústámadás				
Berendezések hiánya	Informatikai eszközök meghibásodása				

Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének *valószínűségét* vagy a *hatását* befolyásolják, esetleg mindkettőt, de ilyenkor elegendő az egyik összetevőjeként megjeleníteni. Mind a Hatást, mind a Valószínűséget felbonthatjuk több értékelési kritériumra, erről a kockázatkezelési bizottságnak/munkacsoportnak kell döntenie.

Az értékelési kritériumok skáláit az adott szervezetre kell szabni. A kockázatkezelési rendszer kialakítása történhet különböző összetettségben, amelyet befolyásol a szervezet mérete, a szervezet tudatossága, valamint a szervezet érettségének szintje is a kockázatkezelés vonatkozásában.

Példa a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixra:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24 %-át tesz ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át tesz ki.	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50%-át tesz ki.	4

Sérülékenység	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége.	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok vagy csalások.	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások.	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	4
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	5

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

Kockázatok értékelése

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg. Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával vagy összesen értékével megkapjuk a folyamat kockázati értékét. A legnagyobb pontszám figyelembe vételénél fennáll a veszélye, hogy minden kockázati esemény végül magas kockázatú lesz, ennek alkalmazása tehát kevésbé informatív és objektív, mint a másik kettőé, ezért az első két megközelítés alkalmazását javasoljuk. Azonban fontos, hogy egy adott szervezeten belül, az összehasonlíthatóság érdekében, egységesen csak az egyik kiválasztott megközelítést szabad alkalmazni.

Általában a hatás megítélése kevésbé okoz nehézséget, mint a bekövetkezés valószínűségének megbecslése. Ha az adott kockázat múltbeli előfordulására vonatkozóan sikerül információt szereznünk – vagy például már egy ideje figyelemmel kísérjük a kockázatot, és közben összegyűlték ilyen adataink – akkor felhasználhatjuk ezeket a kockázat bekövetkezési esélyének becsléséhez.

Kockázati Térkép

A kockázatok értékelése után azokat rangsorolni kell annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használják fel. A kockázati térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokot el lehet helyezni. A kockázati térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok is, amelyeket különböző színekkel jelöltünk az alábbi ábrán:

VAL ŐSZ ÍNŰ SÉG				
	HATÁS			

A kockázati térkép Y és X tengelyei skáláinak összhangban kell lenniük a hatás és valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival. A kockázati tűréshatár a narancssárgával és pirossal jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal, amelyek ide esnek a szervezetnek mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést. A kockázati tűréshatár meghatározása tehát nagyon egyszerűen megfogalmazva azt jelenti, hogy melyik kockákat színezzük narancssárgára és pirosra.

A fenti ábrában egy átlagos helyzetet ábrázoltunk, de nem szükséges feltétlenül szimmetrikusan meghúzni a kockázati tűréshatárt, a vezetés saját döntése alapján ez akár így is kinézhet:

VAL ŐSZ ÍNŰ SÉG				
	HATÁS			

Kockázatkezelési stratégiák

A kockázatértékelést követően tudatos döntést kell hozni a kockázatvállalásról. A kockázatok csökkentésére irányuló döntés azt jelenti, hogy minden egyes kockázat esetén választani kell a kockázatkezelési stratégiát, és annak megfelelően integrált kockázatkezelési intézkedési tervet készíteni. A választott stratégia és intézkedés nem a kockázat teljes eliminálását jelenti, ez a legtöbb esetben nem is lehetséges, hanem a kockázati kitettség csökkentését a menedzsment által előzetesen meghatározott kockázati tűréshatár alá. A toleranciaszint meghatározása azt is jelenti, hogy a kockázatcsökkentő intézkedések után is megmarad egy bizonyos szintű, tolerálható kockázat. **A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében, a kialakított kockázatkezelési stratégiának, intézkedésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselőjét.**

A kockázatkezelési stratégia kialakításakor tehát mérlegelni kell:

- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;
- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát – valamilyen technikával kezelni kell;
- valamint a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot, amennyiben egy kockázat csökkentése

aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a szervezetet érő anyagi hátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésre, vagy a kockázat viselését kell választani.

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 kormányzati szférában erre nagyon korlátozott lehetőség van. A közszféra által ellátott közfeladatokat nem lehet megszüntetni amiatt, mert túl magas kockázatot hordoznak magunkban. Pedig 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 adófizetőktől, 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 körültekintő bevonása is eredményezheti bizonyos kockázatok áthárítását. Nem szabad azonban megfeledkezni 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 költségvetési szerv 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 kezelése, 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.

Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a költségvetési szerv vezetője hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél 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.

Példa a kockázatkezelési stratégia kialakítására:

Azonosított kockázat	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási kockázatot vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Kockázati érték	Érintett folyamat / projekt / szervezeti egység	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia	Szükséges intézkedés	Határidő	Intézkedésért felelős személy

Példa az integrált kockázatkezelési intézkedési tervre:

Szükséges intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat / kockázati tényező	Érintett folyamat / projekt / szervezeti egység	Szükséges intézkedés	Határidő és a Beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza

A kockázati kitettség nyomon követése

Ahogy az előzőekben láthattuk a **kockázatelemzést úgy kell tekinteni, mint egy adott időpontban elkészült pillanatfelvételt**. Ebből szinte automatikusan következik, hogy az elemzés elvégzését követően olyan új információk láthatnak napvilágot, amelyek az elemzés eredményét alapvetően befolyásolhatják. Ezért egy olyan rendszert szükséges kiépíteni, ami ezeket a változásokat figyelemmel kíséri. Ennek legalapvetőbb eszköze az év közbeni felülvizsgálata a kockázati leltárnak és az intézkedési terv végrehajtásának.

III. Ellenőrzési nyomvonalak rendszere a Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona intézményben

A tervezéssel kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal

<i>Munkafolyamat, tevékenység</i>	<i>Előzetes vezetői ellenőrzés</i>			<i>Folyamatba épített ellenőrzés</i>			<i>Utólagos vezetői ellenőrzés</i>		
	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>
1. Közép és hosszútávú program									
- az intézmény közép és hosszútávú programjának előkészítése	Megbeszélés	Intézményvezető és fenntartó(k)	Legalább program készítésenként	Tervezet megtekintése, konzultáció	Intézményvezető és fenntartó(k)	Feladat alatt min. egyszer	Végleges program tervezet megtekintése, ellenőrzése	Intézményvezető	Aktuálisan
- az intézmény közép és hosszútávú programjának módosítása, felülvizsgálata	Megbeszélés	Intézményvezető és fenntartó(k)	Ciklusonként min. 1-szer	Tervezet megtekintése, konzultáció	Intézményvezető és fenntartó(k)	Feladat alatt min. egyszer	A módosítás tervezet, illetve a felülvizsgálat eredményének megtekintése, ellenőrzése	Intézményvezető	Aktuálisan
2. Költségvetési koncepció									
- az intézmény költségvetési koncepciójának összeállítása	Megbeszélés, illetve a tárgyév ¾. éves gazdálkodásról szóló beszámoló tervezet áttekintése. Az intézmény bevételi forrásainak számbavétele. Az ellátandó feladatok felmérése, ezekről az önkormányzat tájékoztatása.	Intézményvezető, Gazdasági vezető	Koncepció összeállítása előtt	Jogszabályi és belső előírásokkal való folyamatos egyeztetés	Gazdasági vezető	Folyamatos	Megbeszélés, konzultáció során annak ellenőrzése, hogy a koncepcióban figyelembe vették-e a helyben képződő bevételeket, valamint az ismert kötelezettségeket	Intézményvezető, Gazdasági vezető, Fenntartó(k)	A koncepció véleményeztetése előtt
- koncepció továbbítása a fenntartónak benyújtása	A véleményezett koncepció tervezet benyújtás előtti áttekintése	Intézményvezető, Gazdasági vezető	A benyújtás előtt						
- koncepció megtárgyalása							A képviselő-testületi ülés jegyzőkönyve alapján a végleges, jóváhagyott koncepció áttekintése	Intézményvezető, Gazdasági vezető, Fenntartó(k)	koncepció megtárgyalása után

3. Költségvetési tervezés									
- a tervezet elkészítésére való elméleti, szakmai felkészülés	Szakmai konzultáció, értekezleten való részvétel megbeszélése	Intézményvezető, Gazdasági vezető,	Tervezési munkák előtt	Központi irányelvek, útmutatók áttekintése	Gazdasági vezető	Folyamatos	A tervezés elméleti szakmai dokumentumai meglétének ellenőrzése	Intézményvezető	Tervezés során
- a tervezés munkafolyamatokra való lebontása, munkamegosztás	Írásos feljegyzés az egyes tervezési munkafolyamatok ellátásának várható időszakairól, és a munkamegosztás rendjéről	Intézményvezető	Tervezési munkák előtt	Egyeztetés, szóbeli beszámoltatás, valamint az elkészült írott anyagokba történő betekintés	Gazdasági vezető	Folyamatos	Szóbeli beszámoltatás a tervezési feladatok ellátásának menetéről	Intézményvezető	Tervezési feladatok végén
- a tervezéssel kapcsolatos feladatellátásra vonatkozó általános szabályok meghatározása és betartatása	Szóbeli, illetve írásbeli utasítás az egyes tervszámok alátámasztásának rendjéről (pl. tapasztalati adatok, részletes számítások stb. követelménye)	Intézményvezető	Tervezési munkák előtt	A tervezés munkapéldányaiba, alapszámításaiba történő betekintés, tájékoztatás kérés	Gazdasági vezető	Folyamatos	A tervezési dokumentáció – beleértve valamennyi tervszámot megalapozó számítás, nyilvántartást stb - áttekintése	Intézményvezető	Tervezési feladatok végén
- a költségvetési rendelet címrendjének megismerése, címrend szerinti tervezés (az intézmény egy külön címet jelent, melynek költségvetésén belül további alcímek lehetnek)	Vezetői szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	Tervezési munkák előtt	A tervezési munkák megkezdése során az cím, illetve az alcímek költségvetésébe való betekintés	Gazdasági vezető	Folyamatos	A tervezési dokumentáció, a költségvetési rendelet-tervezet érintett címrendjének ellenőrzése	Intézményvezető	Tervezési feladatok végén
- a tervezés során ellátandó egyeztetési feladatok (az intézmény és a fenntartó között)	Konzultáció az ellátandó egyeztetési feladatokról	Intézményvezető	Tervezési munkák előtt	Az egyeztetési feladatok dokumentumainak, feljegyzéseinek áttekintése	Gazdasági vezető pü. csoportvezető	Legalább 1 alkalommal	Az egyeztetés folyamatának áttekintése utólag, a rendelkezésre álló dokumentumok alapján	Intézményvezető	Tervezési feladatok végén
- a személyi juttatások és a létszám-előirányzat tervezése a megadott sarokszámok alapján	A tervezést végző személy személyi juttatások tervezésére vonatkozó jogszabályi, illetve belső szabályozási háttérismereteiről való tájékozódás, illetve a szükséges tájékoztatás megadása	Intézményvezető	Személyi juttatások tervezése előtt	A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció	Gazdasági vezető, munkaügyi előadó	A tervezés alatt legalább 2 alkalommal	A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladatról	Intézményvezető	A személyi juttatások tervezési feladatellátását követően

- a munkaadókat terhelő járulékok tervezése a megadott sárokszámok figyelembevételével	A tervezést végző személy munkaadókat terhelő járulékok tervezésére vonatkozó, - a tervezésnél alkalmazandó - jogszabályi ismereteiről való tájékozódás, illetve a szükséges tájékoztatás megadása	Intézményvezető	A munkaadókat terhelő járulékok tervezése előtt	A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció a személyi juttatások tervezését végző bevonásával	Gazdasági vezető, munkaiügyi előadó	A tervezés alatt legalább 2 alkalommal	A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladról	Intézményvezető	A munkaadókat terhelő járulékok tervezési feladatellátását követően
- dologi jellegű kiadások tervezése a megadott sárokszámok alapján	A tervezést végző személy egyes dologi kiadásokra vonatkozó jogszabályi, (Pl. áfa) illetve belső szabályozási (munkaruha, étkezési költségtérítés stb), illetve a tervezésnél figyelembe veendő egyéb tényezőkkel (Pl. feladatváltozás) kapcsolatos ismereteiről való tájékozódás, illetve a szükséges tájékoztatás megadása	Intézményvezető	Dologi jellegű kiadások tervezése előtt	A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció	Gazdasági vezető, pü. csoportvezető	A tervezés alatt legalább 2 alkalommal	A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladról	Intézményvezető	A dologi kiadások tervezési feladatellátását követően
- juttatások, támogatások tervezése a megadott sárokszámok alapján	Tájékozódás, a tervezést végző személy érintett területre vonatkozó jogszabályi, belső szabályozási (beleértve a területre vonatkozó helyi rendeletet is) ismereteiről, valamint a szerv tervezésnél figyelembe veendő kötelezettségvállalásainak megbeszélése	Intézményvezető	A terület tervezése előtt	A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció	Gazdasági vezető	A tervezés alatt legalább 2 alkalommal	A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladról	Intézményvezető	A terület tervezési feladatellátását követően

- beruházások, felújítások és egyéb felhalmozási célú kiadások, támogatások tervezése a megadott sarokszámok alapján	Tájékoztató, a tervezést végző személy érintett területre vonatkozó aktuális ismereteiről, az önkormányzat ilyen irányú elképzeléseiről, valamint a szerv tervezésnél figyelembe veendő kötelezettségvállalásainak megbeszélése	Intézményvezető	A terület tervezése előtt	A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció, javaslat terv variánsok kidolgozására	Gazdasági vezető, gondnok	A tervezés alatt legalább 2 alkalommal	A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladatról, a tervvariánsok megalapozottságának ellenőrzése konzultációval,	Intézményvezető	A terület tervezési feladatellátását követően
- saját bevételek tervezése	Az ismert és a várható bevételi források áttekintése, konzultáció a folyamatban lévő szerződésekről, intézményvezetői elképzelésekről	Intézményvezető és Fenntartó(k)	A terület tervezése előtt	A tervezés folyamán a munkapéldányok áttekintése, a meglévő szerződésekkel egyéb dokumentumokkal való összevetése	Gazdasági vezető, pü. csoportvezető	A tervezés alatt legalább 2 alkalommal	A bevétel tervének elkészítése után a tervezett adatokról konzultáció	Intézményvezető	A saját – bevételek tervezése után
- intézményfinanszírozás, átvett pénzeszközök sarokszámok szerinti tervezése	Az egyes források igénybevételi lehetőségeinek szakmai áttekintése, az előzetes adatszolgáltatás újra ellenőrzése	Intézményvezető	A terület tervezése előtt	A tervezési munkapéldányok, egyéb adatszolgáltatások egyeztetése, beszámoltatás	Gazdasági vezető	A tervezés alatt legalább 2 alkalommal	A bevételi tervek teljes dokumentációjának ellenőrzése, szükség esetén szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	A terület tervezése után
- az előző évi pénzmaradvány tervezése	A tervezés feltételeinek szakmai áttekintése a jogszabályi háttérismeretről való beszámoltatással	Intézményvezető	A terület tervezése előtt	A pénzmaradvány tervezésének, számításainak ellenőrzése	Gazdasági vezető	A tervezés alatt legalább 1 alkalommal	A pénzmaradvány tervezését alátámasztó számítások ellenőrzése	Intézményvezető	A terület tervezési feladatellátását követően
- a bevételi és kiadási előirányzatok egyensúlyának megteremtése az intézményfinanszírozás, mint bevételi forrás figyelembevételével, illetve egyes kiadások csökkentésével	Előzetes konzultáció a bevételi és kiadási előirányzatokról, azok főösszegeiről, az egyezőség megteremtésének lehetőségeiről	Intézményvezető	A részterületek tervezését követően	Az egyensúly megteremtésére vonatkozó levezetések, munkalapok áttekintése	Gazdasági vezető	A feladat alatt legalább 1 alkalommal	A bevételi és kiadási előirányzatok egyezőségének ellenőrzése az összesített adatokat tartalmazó dokumentumok, kimutatások alapján	Intézményvezető	Az összesített adatokat tartalmazó tervek elkészítését követően
- adatszolgáltatás a rendelet-tervezet elkészítése	Előzetes szakmai konzultáció a rendelet-tervezet tartalmával, formájával kapcsolatos vezetői elvárásokról	Intézményvezető, Fenntartó, gesztor önkormányzat jegyzője	A tervszámok kidolgozása után	A rendelet-tervezet kidolgozása során szóbeli egyeztetés, illetve a félkész anyagok, pizkozatok áttekintése	Gazdasági vezető	A rendelet-tervezet összeállítás a során legalább 2 alkalommal	A kész rendelet-tervezet intézményre vonatkozó részeinek áttekintése, illetve beszámoltatás a feladat ellátásáról	Intézményvezető	A rendelet-tervezet elkészítését követően

- a rendelet-tervezet megalapozó információk elkészítése	Előzetes megbeszélés a fenntartó testület által kért információk tartalmáról, mélységéről	Intézményvezető, Fenntartó, gesztor önkormányzat jegyzője	A rendelet-tervezet elkészítését követően	Az információk elkészítése során a dokumentumtervezetek, munkapéldányok ellenőrzése, megbeszélés	Gazdasági vezető	Az információk összeállítása alatt legalább 1 alkalommal	Az információk elkészítése során a kész dokumentáció ellenőrzése	Intézményvezető	A végleges információ elkészítés után
- a rendelet-tervezet intézményre vonatkozó előterjesztésének elkészítésében való közreműködés	A vonatkozó belső előírások, pl. SZMSZ áttekintése, és az előterjesztéssel szembeni elvárások megbeszélése	Intézményvezető, Fenntartó, gesztor önkormányzat jegyzője	A rendelet-tervezet elkészítését követően	Az előterjesztés összeállítása közben a készülő dokumentációba való betekintés, illetve szükség esetén konzultáció	Gazdasági vezető	Az előterjesztés elkészítése közben legalább 1 alkalommal	A kész előterjesztés áttekintése, szóbeli beszámoltatás a feladatról	Intézményvezető	Az előterjesztés elkészítését követően
- a költségvetési rendelet megtárgyalása, jóváhagyása	A képviselő-testület rendeletet megtárgyaló ülésére, mint tájékoztatást adó személy felkészültségének ellenőrzése konzultációval	Intézményvezető	A testületi ülés előtt						
- az elemi költségvetés megállapítása, dokumentációjának elkészítése, továbbítása	Az elemi költségvetés tartalmi követelményeivel kapcsolatos szakmai ismeretek felfrissítése konzultációval, a tervezési segédanyagok áttekintésével	Intézményvezető	Elemi költségvetés összeállítása előtt	Az elemi költségvetés megállapítása során a munkapéldányok ellenőrzése	Gazdasági vezető	Folyamatosan	Az elkészített elemi költségvetés és a jóváhagyott költségvetési rendelet áttekintésével	Intézményvezető	Az elemi költségvetés elkészítését követően, de annak információ rendszerbe való továbbítása előtt
- a költségvetési dokumentációk megőrzése	A kész dokumentációk kezelésére vonatkozó utasítás megadása	Intézményvezető	A dokumentációk elkészítését követően	Az elemi költségvetés munkapéldányok megőrzése, irattározása	pü. csoportvezető	irattározási szabályzat szerint	A dokumentációk tárolásának ellenőrzése beszámoltatással, illetve a kezelés módjának áttekintése	Intézményvezető	Alkalomszerűen

Befektetett eszközök ellenőrzési nyomvonal

Állomány-növekedés (vásárlás, átadás, felújítás, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat	Előkészítő: kontírozó könyvelő Koordináló: pü. csop. vezető Végrehajtó: analitikus könyvelő	Bevételezési bizonylat, Üzembe- helyezési jgyk. Nyilvántar- tó karton	Felelős: intézményvezető Kötelezettség-vállaló: Gazdálkodási szabályzat szerint	Folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Pénzfor- galmi számla vagy pénztár	negyedévenk- ént összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé
Állomány csökkenés (értékcsökkenés, értékvesztés, selejt, hiány, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat	Előkészítő: analitikus könyvelő Koordináló: pü. csop. vezető Végrehajtó: analitikus könyvelő	Összesítő feladások, különféle jegyzőkön- y-vek	Felelős: intézményvezető Kötelezettség-vállaló: Gazdálkodási szabályzat szerint	Écs: negyed- évet követő 15. nap Egyéb: évet követő január 31	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	negyedévenk- ént, illetve szükség szerint összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé
Befektetett eszközök értékesítése	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat	Előkészítő: analitikus könyvelő Koordináló: gazdasági vezető- Végrehajtó: gondnok	Állomány- csökkenési bizonylat és számla kiállítás	Felelős: intézményvezető Kötelezettség-vállaló: Gazdálkodási szabályzat szerint	Folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Pénzfor- galmi számla vagy pénztár	Könyvvezet- ésben a bevétel megjelenik.

Készletek, követelések ellenőrzési nyomvonal

Állomány-növekedés (vásárlás, átadás, felújítás, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat	Előkészítő: kontírozó könyvelő Koordináló: pü. csop. vezető. Végrehajtó: analitikus könyvelő	Bevételezési bizonylat, nyilvántar- tó karton	Felelős: Gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló: Gazdálkodási szabályzat szerint	Folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Pénzfor- galmi számla vagy pénztár	Szükség szerint, de legalább negyedéven-ként összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé
Állomány csökkenés (értékvesztés, selejt, hiány, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat	Előkészítő: analitikus könyvelő Koordináló: pü. csop. vezető.	Összesítő feladások, különféle jegyzőkön- y-vek	Felelős: gazdasági vezető Kötelezettség-vállaló: Gazdálkodási szabályzat szerint	Értékvesz- tés negyed- évet követő	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	Szükség szerint, de legalább negyedéven-ként, összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé

		Végrehajtó: analitikus könyvelő			15. Egyéb: évet köv. január 31				
Készletek, értékesítése	Számlarend Számveteli politika Értékelési szabályzat	Előkészítő: analitikus könyvelő Koordináló: pü. csop. vezető. Végrehajtó: gondnok	Készlet- csökkenési bizonylat és számla kiállítása	Felelős: gazdasági vezető	Folyama-tos	Gazdálkodás i szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Pénzför- galmi számla vagy pénztár	Az analitikus nyilvántartás-ból ki kell vezetni. A főkönyvi könyvelésben a bevételt könyvelni kell.

Közbeszerzési eljárás – ellenőrzési nyomvonal

A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő, koordináló, végrehajtó	Dokumentu m elkészítése	Felelős, kötelezettségváll aló	Határid ő	Ellenőrzés	Utalványo zás, pénzügyi ellenjegyz és	Pénzügyi teljesítés	Könyvve zetésben való megjelen és
Közbeszerzési igények tervezése	2015.évi CXLIII. tv. Közbeszerzési szabályzat	Előkészítő: gondnok Koordináló: gazdasági vezető	Közbeszerzési terv elkészítése	Felelős: intézményvezető	Tárgy-évet követő április 15-ig	Ellenőrzés: int. vez	nincs	nincs	nincs
Ajánlati felhívás közzététele	2015.évi CXLIII. tv. Közbeszerzési szabályzat	Előkészítő: gondnok Koordináló: gazdasági vezető	Előzetes összesített tájékoztató elkészítése, meghirdetése	Felelős: intézményvezető	Tárgy-évet követő április 30-ig	Ellenőrzés: int. vezető	nincs	nincs	nincs

Ajánlatok bontása, elbírálása	2015.évi CXLIII. tv. Közbeszerzési szabályzat	Koordináló: gazdasági vezető	Bizottság létrehozása, Jegyzőkönyv készítés	Felelős: intézményvezető	folyamatos	Ellenőrzés: intézmény vezető	nincs	nincs	nincs
Szerződés kötés	2015.évi CXLIII. tv. Közbeszerzési szabályzat	Előkészítő: gondnok Koordináló: gazdasági vezető	Szerződés elkészítése	Felelős: intézményvezető gazdasági vezető	Kbtv. illetve Ptk. szerint	Gazdálkodási szabályzatban meghatározottak szerint	Gazdálkodási szabályzatban meghatározottak szerint	nincs	nincs
Statisztikai jelentés készítése	2015.évi CXLIII. tv. Közbeszerzési szabályzat	Előkészítő: pü. csop. vezető Koordináló: gazdasági vezető	Jelentés elkészítése	Felelős: intézményvezető	Tárgy-évet követő május 31.	Ellenőrzés: Int. vezető	nincs	nincs	nincs
belső kontrollrendszer kiépítése, működtetése.	370/2011 (XII. 31) Korm. rendelet, 2011. évi CXCV tv.	Előkészítő: gazdasági vezető	Felelős: intézményvezető	Ügyrend, Ellenőrzési nyomvonal elkészítése	SZMSZ-ben meghatározottak szerint	intézményvezető	nincs	nincs	nincs

A végrehajtással kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal

<i>Munkafolyamat, tevékenység</i>	<i>Előzetes vezetői ellenőrzés</i>			<i>Folyamatba épített ellenőrzés</i>			<i>Utólagos vezetői ellenőrzés</i>		
	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>
1. Szabályzatok elkészítése, aktualizálása									
- működést megalapozó szabályzatok elkészítése, aktualizálása	Megbeszélés	Intézményvezető	Legalább évente	Tervezet megtekintése, konzultáció	Intézményvezető	Feladat alatt min. egyszer	Kész szabályzatok megtekintése, ellenőrzés	Intézményvezető	Aktuálisan
- a pénzügyi-gazdálkodási terület költségvetési végrehajtási szabályzatainak elkészítése, aktualizálása	Megbeszélés	Intézményvezető	Legalább évente	Tervezet megtekintése, konzultáció	Intézményvezető	Feladat alatt min. egyszer	Kész szabályzatok megtekintése, ellenőrzés	Intézményvezető	Aktuálisan
2. A személyi juttatások és a létszám előirányzat felhasználása									
- személyi juttatások és a létszám előirányzat felhasználásának nyomon követése	A feladat ellátásával kapcsolatos vezetői elvárások megbeszélése	Intézményvezető	A költségvetés jóváhagyását követően	A nyilvántartások, kimutatások vezetésének áttekintése, alapidokumentumokkal való egyeztetése	Gazdasági vezető	Az év során havonta 1 alkalommal	A nyilvántartások vezetéséről beszámoltatás	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva 1 alkalommal
- jutalom előirányzata és a jutalmazásra kifizetett összegek ellenőrzése	A területre vonatkozó jogszabályi és belső szabályozási kérdések megbeszélése	Intézményvezető	Jutalom előirányzatának meghatározása, illetve felhasználása előtt	A jutalmazás előirányzatának meghatározásának, valamint a kifizetésének nyomon követése, a számítások ellenőrzése	Gazdasági vezető	Előirányzat változtatás, illetve Jutalom kifizetése előtt	A területre vonatkozó nyilvántartások, számítások utólagos áttekintése	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva 1 alkalommal

- az előirányzat-felhasználási terv személyi juttatásokra vonatkozó részének betartása, módosítási javaslatok kidolgozása	Az előirányzat-felhasználási terv személyi juttatásokra vonatkozó részének áttekintése, vezetői iránymutatás megadása	Intézményvezető	A negyedévenként min 1 alkalommal	Az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének figyelemmel kísérése – dokumentumok alapján	gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	Az előirányzat-felhasználási terv és annak teljesítéséről való beszámoltatás	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva
3. A dologi kiadások előirányzatának felhasználása									
- a dologi kiadások beszerzésével kapcsolatos munkamegosztás áttekintése tevékenységi területenként, feladatonként, szakfeladatonként	A feladatok, tevékenységek, szakfeladatok és az általuk felhasznált dologi kiadások áttekintése, felelősök meghatározása	Intézményvezető	Évente 1-szer, illetve feladatváltozáskor	A feladat ellátókkal való megbeszélés	Gazdasági vezető	Igényszerint	A feladatok, tevékenységek, szakfeladatok dologi kiadásaiért felelős személyek szóbeli beszámoltatása a végzett tevékenységükről	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva
- a megrendelések és felhasználások kezelése	A megrendelések és a dologi kiadások felhasználása rendjére vonatkozó utasítás kiadása, rendszer felállítás	Intézményvezető	Évente 1-szer, illetve feladatváltozáskor	A felállított rendszer és az utasítás ellenőrzése a nyilvántartásokba való betekintéssel, illetve beszámoltatással	Gazdasági vezető	Havi rendszerességgel	A felelősök beszámoltatása	Intézményvezető	Évente legalább 2 alkalommal
- az előirányzat-felhasználási terv dologi kiadásokra vonatkozó részének betartása, módosítási javaslatok kidolgozása	Az előirányzat-felhasználási terv dologi kiadásokra vonatkozó részének áttekintése, vezetői iránymutatás megadása	Intézményvezető	A negyedévenként min 1 alkalommal	Az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének figyelemmel kísérése – főkönyvi kivonat alapján	Gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	Az előirányzat-felhasználási terv és annak teljesítéséről való beszámoltatás	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, éves beszámolóhoz kapcsolódva
4. A felhalmozási kiadások előirányzatának felhasználása									
- a felhalmozási kiadások teljesítésével kapcsolatos felelősségi kategóriák áttekintése	A felhalmozási kiadások teljesítésével kapcsolatban a döntés előkészítésért (előkalkuláció, árajánlatok) valamint a döntésért, valamint a döntés végrehajtásért felelősök meghatározása, a vonatkozó belső szabályok áttekintése	Intézményvezető	Évente 1-szer, illetve nagyobb felhalmozási kiadás esetén	A feladat ellátókkal való megbeszélés, a döntés előkészítés, a döntés, és a döntés végrehajtás dokumentum tervezeteinek áttekintése	Gazdasági vezető	Szükség szerint	A beruházási tevékenységről a feladatellátók utólagos szóbeli beszámoltatása a megvalósítással kapcsolatos dokumentumok párhuzamos áttekintésével	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva

- az előirányzat-felhasználási terv felhalmozási kiadásokra vonatkozó részének betartása, módosítási javaslatok kidolgozása	Az előirányzat-felhasználási terv felhalmozási kiadásokra vonatkozó részének áttekintése, vezetői iránymutatás megadása	Intézményvezető	A negyedévenként min 1 alkalommal	Az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének figyelemmel kísérése – főkönyvi kivonat alapján	Gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	Az előirányzat-felhasználási terv és annak teljesítéséről való beszámoltatás	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, éves beszámolóhoz kapcsolódva
5. A saját bevételek előirányzat teljesítése									
- a saját bevételek beszédésével kapcsolatos munkamegosztás áttekintése, tevékenységi területenként, feladatonként, szakfeladatonként	A feladatok, tevékenységek, szakfeladatok és az általuk beszedendő bevételek, és a beszédéssel kapcsolatos feladatok áttekintése, felelősök meghatározása	Intézményvezető	Évente 1-szer, illetve feladatváltozáskor	A feladat ellátókkal való megbeszélés	pénztáros, pü. csop. vezető	Igény szerint	A feladatok, tevékenységek, szakfeladatok bevételeinek beszédéséért felelős személyek szóbeli beszámoltatása a végzett tevékenységükről	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva
- a térítési díjak beszédése	A térítési díjakra vonatkozó szabályozások áttekintése.	Intézményvezető	Havonta 1-szer, illetve szükség esetén	A felállított rendszer és az utasítás ellenőrzése a nyilvántartásokba, való betekintéssel, illetve beszámoltatással	pénztáros, pü. csop. vezető.	Havi rendszerességgel	A felelősök beszámoltatása, a rendelkezésre álló dokumentumok ellenőrzése	Intézményvezető	Havonta legalább 1 alkalommal
- az előirányzat-felhasználási terv bevételekre vonatkozó részének betartása, módosítási javaslatok kidolgozása	Az előirányzat-felhasználási terv saját bevételekre a vonatkozó részének áttekintése, vezetői iránymutatás megadása	Intézményvezető	A negyedévenként min 1 alkalommal	Az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének figyelemmel kísérése – főkönyvi kivonat alapján	Gazdasági vezető, pü. csop. vez.	Havonta 1 alkalommal	Az előirányzat-felhasználási terv és annak teljesítéséről való beszámoltatás	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, éves beszámolóhoz kapcsolódva
6. Egyéb bevételek, átvett pénzeszközök előirányzatának teljesítése									
- egyéb bevételek, átvett pénzeszközök előirányzat teljesítése érdekében a szükséges intézkedések	A kapcsolatos jogszabályok, illetve tájékoztató leíratok, esetleg ha vannak igénylési feltételek áttekintése	Intézményvezető	A negyedévenként min 1 alkalommal	A bevételek teljesítésének figyelemmel kísérése az előirányzat felhasználási ütemterv alapján	Gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	Az állami támogatás egyeztető tábla, valamint a szervnél kimutatott adatok egyeztetése, és szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	Évente legalább a féléves, éves beszámolóhoz kapcsolódva

- pályázatok	Az egyes pályázatok figyelésével, pályázati elképzelésekkel kapcsolatos elvek, felelősök meghatározása	Intézményvezető	Havonta min 1 alkalommal	A pályázatokkal kapcsolatos tevékenység figyelemmel kísérése, a pályázati javaslatok áttekintése	pü. csop. vezető	Havonta 1 alkalommal	A pályázat tervezeteinek áttekintése, jóváhagyása, szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	Havonta min 1 alkalommal
7. Főkönyvi és analitikus könyvelés									
- a főkönyvi könyvelés	A főkönyvi könyvelés adott év sajátosságainak, változásának áttekintése. A főkönyvi számla alábontásokra való igény meghatározása. A főkönyvi könyvelés során a munkamegosztás rendjének kialakítása, belső határidők megadása.	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, a központi, részletes számlakeret -tükör ajánlás megjelenését követően	A főkönyvi könyvelés kialakított rendjének betartatása a főkönyvi kivonatok és a számlaforgalmak ellenőrzésével, szükség esetén iránymutatással	főkönyvi könyvelő, gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	A főkönyvi kivonatok áttekintése, a teljesítési adatok előirányzattal, és előirányzat-felhasználási ütemtervvel való összehasonlítása, szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	A beszámolás i tevékenységhez kapcsolódóan, azok előtt
- analitikus könyvelés	A központi előírás miatt kötelező, illetve a saját belső információigény kielégítése céljából fontos analitikus nyilvántartások körének, vezetési módjának adott évre vonatkozó meghatározása, az esetleges változásokra figyelemfelhívás	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, az adott évi tényleges könyvelési munkák megkezdése előtt	Az analitikus nyilvántartások kialakított rendjének ellenőrzése a nyilvántartásokba való betekintésre, azok alapossága, naprakészsége stb. szempontjából	analitikus könyvelő, Gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	Szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	A beszámolási tevékenységhez kapcsolódóan, azok előtt
- a főkönyvi könyvelés és az analitikus nyilvántartások közötti kapcsolat, feladatok	A feladatok rendjének, belső szabályozásának érintettekkel való megbeszélése	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, a tényleges könyvelési feladatok előtt	A feladatok elkészítésének figyelemmel kísérése, a feladatok számszaki ellenőrzése	penzügyi csop. vezető, Gazdasági vezető	Feladásokonként 1 alkalommal	Szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	A beszámolási tevékenységhez kapcsolódóan, azok előtt
8. Bizonylati rend és bizonylatkezelés									

- a bizonylati rend	A bizonylati rend adott évi kiemelt területeinek áttekintése, az esetleges új elemek megtárgyalása	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, a tényleges könyvelési feladatok előtt	A bizonylati rend betartásának nyomon követése a folyamatokba való betekintésbe, illetve szóbeli beszámoltatás	Gazdasági vezető	Feladásonként 1 alkalommal	Szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	A beszámolási tevékenységekhez kapcsolódóan, azok előtt
- bizonylatkezelés	A bizonylatkezelés fontosabb területeinek áttekintése, különös tekintettel az új bizonylatkezelési területekre	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, a tényleges könyvelési feladatok előtt	A bizonylatkezelés betartásának nyomon követése a folyamatokba való betekintésbe, illetve szóbeli beszámoltatás	Gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	Szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	A beszámolási tevékenységekhez kapcsolódóan, azok előtt
9. Házipénztári pénzkezelési tevékenység									
- a szerv készpénzforgalmának bonyolítása bevételi és kiadási pénztárbizonylat alapján	A pénztáros, pénztár helyettes, illetve pénztárellenőr személyének felülvizsgálata, a felelősségi nyilatkozatok meglétének ellenőrzése, az összeférhetlenségi helyzetek feloldása	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint	A pénztár tevékenységének áttekintése a pénztárnapló, illetve a pénztárjelentések alapján, szükség esetén rovatcs készítése, beszámoltatás	pénzügyi csop. vezető, Gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	A pénztári tevékenység ellenőrzése szóbeli beszámoltatással	Intézményvezető	Évente 1-2 alkalommal
10. A bankszámlaforgalom kezelési tevékenység									
- a bankszámlaforgalom bonyolítása	A bankszámlán keresztül bonyolódó forgalom során a bankszámla felett rendelkezési jogosultsággal bírók áttekintése, a belső nyilvántartási és utalási rend megbeszélése	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint	A bankszámlaforgalom áttekintése a banknapló, illetve a bankszámlaforgalom tételes vizsgálatával	Gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	A bankszámla kezelési tevékenység ellenőrzése szóbeli beszámoltatással	Intézményvezető	Évente 1-2 alkalommal
- az utalások teljesítése	Az utalások teljesítési rendje elveinek, a vezetendő nyilvántartások tartalmának meghatározása	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint	Az utalások rendjének áttekintése a nyilvántartások alapján, fizetési felszólítások, késedelmes fizetések esetén konzultáció	Gazdasági vezető	Havonta 1 alkalommal	Beszámoltatás a bejövő számlák utalási rendje betartásáról	Intézményvezető	Évente 1-2 alkalommal
11. A leltározási tevékenység									

- a leltározásra vonatkozó aktuális szabályok áttekintése	A leltározással kapcsolatos jogszabályi előírások áttekintése, a változások megbeszélése	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint	A leltározásra való felkészülés során szakmai beszámoltatás, az alkalmazandó nyomtatványok áttekintése	Gazdasági vezető	Leltározás a való felkészülés során 1-2 alkalommal	Beszámoltatás a felkészülésről	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal
- a leltározás értékelésénél figyelembe veendő értékelési szabályok	Az eszközök és források értékelési szabályai megbeszélése, és a leltározási tevékenységre kiható feladatok megbeszélése	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint	Az értékelés során szakmai tájékoztatás nyújtása és konzultáció a feladatellátóval	Gazdasági vezető	Leltározás a való felkészülés során 1-2 alkalommal	Beszámoltatás az értékelési feladatok ellátásáról	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal
- a leltározási ütemterv elkészítése	A leltározási ütemterv elkészítésével kapcsolatos feladatok megbeszélése	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, az ütemterv készítése előtt	A készülő ütemterv áttekintése, ellenőrzése, szükség esetén konzultáció	Gazdasági vezető	Leltározási ütemterv elkészítése alatt 1-2 alkalommal	Beszámoltatás az elkészült leltározási ütemtervről	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal
- a leltározási tevékenység tényleges végrehajtása	A leltározási tevékenység előtt a feladatok átbeszélése	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, a leltározás végrehajtás előtt	A leltározás végrehajtásának áttekintése a leltározási dokumentumok alapján	Gazdasági vezető	Leltározás végrehajtás a alatt 1-2 alkalommal	A leltározás záró jegyzőkönyvének átvétele, szükség esetén konzultáció	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal
11. A selejtezési tevékenység									
- a selejtezésre vonatkozó aktuális szabályok, fővárosi rendeletek áttekintése	A selejtezéssel kapcsolatos jogszabályi előírások áttekintése, a változások megbeszélése	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint	A selejtezésre való felkészülés során szakmai beszámoltatás, az alkalmazandó nyomtatványok áttekintése	Gazdasági vezető	A selejtezésre való felkészülés során 1-2 alkalommal	Beszámoltatás a felkészülésről	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal
- a selejtezés kezdeményezése	A selejtezés kezdeményezésével kapcsolatos feladatok, jogkörök megbeszélése	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, a selejtezési kezdeményezés határidejét megelőző 3 hónapban	A készülő selejtezési kezdeményezések megbeszélése	Gazdasági vezető	A selejtezési kezdeményezés elkészítése alatt 1-2 alkalommal	Beszámoltatás az elkészült a selejtezési kezdeményezéssel kapcsolatban ellátott feladatokról	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal

- a selejtezési tevékenység tényleges végrehajtása, a fővárosi engedély alapján	A selejtezési tevékenység előtt a feladatok átbeszélése	Intézményvezető	Évente 1 alkalommal, a selejtezés végrehajtás előtt	A selejtezés végrehajtásának áttekintése a selejtezési dokumentumok alapján	Gazdasági vezető	Selejtezési tevékenység alatt 1-2 alkalommal	A selejtezési javaslat, eljárások stb. áttekintése, megbeszélése, a végleges selejtezési dokumentumok átvétele	Intézményvezető	Szükség szerint
12. Pénzgazdálkodással kapcsolatos tevékenység (kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, ellenjegyzés)									
- a területre vonatkozó szabályok áttekintése	Valamennyi jogkör gyakorlására jogosulttal közös megbeszélés, a központi és a helyi szabályok áttekintése, értelmezése	Intézményvezető, polgármester	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	A szabályok általános érvényesülésének figyelemmel kísérése, szabályozásban lévő értelmezési problémák megbeszélése	Gazdasági vezető	Havonta legalább 1-2 alkalommal	Szóbeli beszámoltatás a szabályok betartásával kapcsolatban	Intézményvezető	Szükség szerint
- a kötelezettségvállalások bonyolítása	A kötelezettségvállalásra vonatkozó előírások megbeszélése, a nyilvántartásokra vonatkozó előírások rögzítése, pontosítása	Intézményvezető, fenntartó	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	A kötelezettségvállalási dokumentumok áttekintése, egyeztetése más dokumentumokkal	Utalványozó, ill. Gazdasági vezető	Havonta legalább 1-2 alkalommal	Szóbeli beszámoltatás, illetve a kötelezettségvállalások nyilvántartásának, valamint az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének áttekintése	Intézményvezető	Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva
- a kötelezettségvállalások ellenjegyzése	Az ellenjegyzés kötelező jellegének, körülményeinek, tartalmának megbeszélése, a felhatalmazott feladatellátók tájékoztatása	Intézményvezető	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	A kötelezettségvállalások ellenjegyzése során az ellenjegyzés tartalmának megfelelő kontroll ellátása	ellenjegyző, illetve Gazdasági vezető	Minden kötelezettségvállalás esetén	Szóbeli beszámoltatás az ellenjegyzési tevékenységgel kapcsolatban	Intézményvezető	Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva
- a teljesítés szakmai igazolása	A teljesítés szakmai igazolása menetének, az igazolás szempontjainak, valamint módjának meghatározása, közös értelmezés	Intézményvezető	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	A teljesítés szakmai igazolása menetébe történő betekintés, beszámoltatás. A teljesítés és a kötelezettségvállalás összehasonlítása.	Gazdasági vezető Feladatellátó	Havonta 1-2 alkalommal Folyamatosan	Szóbeli beszámoltatás a szakmai teljesítés igazolásával kapcsolatban	Intézményvezető	Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva

- érvényesítés	Az érvényesítés kötelező jellegének, körülményeinek, tartalmának megbeszélése, felhatalmazott feladatellátók tájékoztatása	Intézményvezető	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	Az érvényesítés történő betekintés, beszámoltatás. Az érvényesítendő dokumentumok és az érvényesítés alapját képező szakmai igazolás, valamint fedezet meglétének, összességüknek, és alakú követelmények betartásának ellenőrzése	Gazdasági vezető Feladatellátó	Havonta 1-2 alkalommal Folyamatosan	Szóbeli beszámoltatás az érvényesítési tevékenység ellátásával kapcsolatban	Intézményvezető	Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva
- utalványozás	Az utalványozásra vonatkozó előírások megbeszélése, feladatellátók tájékoztatása	Intézményvezető, polgármester	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	Az utalványozott dokumentumok áttekintése, egyeztetése más dokumentumokkal	Gazdasági vezető	Havonta legalább 1-2 alkalommal	Szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva
- utalványozás ellenjegyzése	Az ellenjegyzés kötelező jellegének, körülményeinek, tartalmának megbeszélése, felhatalmazott feladatellátók tájékoztatása	Intézményvezető	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	Az utalványok ellenjegyzése során az ellenjegyzés tartalmának megfelelő kontroll ellátása.	ellenjegyző, illetve gazdasági vezető	Minden utalványozás esetén	Szóbeli beszámoltatás az ellenjegyzési tevékenységgel kapcsolatban	Intézményvezető	Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva
13. Vagyongazdálkodás									
- a vagyon nyilvántartása	A vagyonyilvántartásra vonatkozó szabályok áttekintése, megbeszélése	Intézményvezető	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	A vagyonyilvántartásokba való betekintés, az egyeztetést célzó dokumentumok elkészítése	Gazdasági vezető	Legalább negyedévenként	Szóbeli beszámoltatás, vagyonkimutatások áttekintése	Intézményvezető	Évente egyszer, legalább a beszámolóhoz kapcsolódva
- a meglévő vagyon hasznosítása	A hasznosítási lehetőségek számbavétele, a vonatkozó belső szabályok áttekintése, felelősök meghatározása	Intézményvezető	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	A vagyonhasznosításra vonatkozó előírások betartásának ellenőrzése az egyes hasznosítások során (dokumentumok ellenőrzése, illetve beszámoltatás)	Gazdasági vezető	Legalább negyedévenként	Szóbeli beszámoltatás, vagyonhasznosítással kapcsolatos bevételek és kiadások megbeszélése	Intézményvezető	Évente egyszer, legalább a beszámolóhoz kapcsolódva

- a meglévő vagyon értékesítése	Az értékesítésére vonatkozó belső szabályok áttekintése, értékesítési irányok meghatározása	Intézményvezető	Évente legalább 1 alkalommal, év elején	Az értékesítési eljárások figyelemmel kísérése, beszámoltatás	Gazdasági vezető	A vagyon értékesítése előtt	A vagyonváltozásokkal kapcsolatos számszaki és szóbeli információ kérés	Intézményvezető	Legalább negyedévenként
14. Az éves beszámolási tevékenység									
- az éves beszámoló elkészítésére való felkészülés	A vonatkozó jogszabályok áttekintése, a kiadott útmutatók megbeszélése	Intézményvezető	Az éves beszámoló előtt	Az éves beszámolóra való felkészültségről tájékozódás, értekezlet megbeszélése	Gazdasági vezető	A beszámoló készítése előtt és során szükség szerint	A beszámolási tevékenység során szóbeli tájékozódás	Intézményvezető	A beszámolási tevékenység során legalább 2-3 alkalommal
- az éves beszámolás főbb munkafolyamatokra való lebontása, munkamegosztás	Megbeszélés az egyes zárszámadáshoz kapcsolódó munkafolyamatok ellátásának várható időszakairól, és a munkamegosztás rendjéről	Intézményvezető	Az éves beszámoló előtt	Egyeztetés, szóbeli beszámoltatás, valamint az elkészült írott anyagokba történő betekintés	Gazdasági vezető	Folyamatos	Szóbeli beszámoltatás az éves beszámolási feladatok ellátásának menetéről	Intézményvezető	A beszámolási feladatok végén
- az éves beszámolóval kapcsolatos feladatellátásra vonatkozó általános szabályok meghatározása és betartatása	Szóbeli, illetve írásbeli utasítás az egyes előirányzatokhoz tartozó beszámolás rendjéről (pl. az időarányos teljesítéstől való eltérés magyarázata stb.)	Intézményvezető	A beszámolási munkák előtt	A beszámoló munkapéldányaiba, alapszámításaiba történő betekintés, tájékoztatás kérés	Gazdasági vezető	Folyamatos	A beszámoló dokumentáció – beleértve valamennyi előirányzat-teljesítést, és időarányos eltérést kifejtő, igazoló számítás, nyilvántartást, és szöveges tájékoztatást stb – áttekintése	Intézményvezető	A beszámolási feladatok végén
- a költségvetési rendelet címrendjéről való tájékozódás, az intézmény, mint egyik cím szerinti éves beszámolás	Vezetői szóbeli beszámoltatás	Intézményvezető	A beszámolási munkák előtt	A beszámolás munkák megkezdése során az adott cím beszámoló tervezetbe való betekintés	Gazdasági vezető	Folyamatos	A beszámoló dokumentációinak, a rendelet tervezet címrendek szerinti összeállításának ellenőrzése	Intézményvezető	A beszámolási feladatok végén
- az éves beszámoló során ellátandó egyeztetési feladatok	Konzultáció az ellátandó egyeztetési feladatokról	Intézményvezető	A beszámolási munkák előtt	Az egyeztetési feladatok dokumentumainak, feljegyzéseinek áttekintése	Gazdasági vezető	Legalább 1 alkalommal	Az egyeztetés folyamatának áttekintése utólag, a rendelkezésre álló dokumentumok alapján	Intézményvezető	A beszámolási feladatok végén

- az éves beszámoló számszaki adatainak előkészítése	Az éves beszámoló adatszolgáltatás valóságát érdeklő szempontok megbeszélése	Intézményvezető	A beszámolási munkák előtt	A számszaki adatok valóságának ellenőrzése, a főkönyvi kivonat és az egyes számlaforgalmak ellenőrzése, szükség szerint a könyvelés korrekciója	Gazdasági vezető	Legalább a beszámoló elkészítése előtt 1 alkalommal	Szöveges beszámoló az adatok valóságát érdeklő feladatokról, azok eredményeiről	Intézményvezető	A beszámolási feladatok végén
- a pénzeszközök, és a személyi juttatások maradványának meghatározása	A vonatkozó jogszabályi háttér, a vonatkozó belső szabályok, a vezetett nyilvántartások áttekintése, a követendő eljárás meghatározása	Intézményvezető	A beszámolási munkák között	A pénzeszközök kimutatások tervezetének ellenőrzése, az alátámasztást szolgáló nyilvántartások, főkönyvi számlák ellenőrzése	Gazdasági vezető	A beszámoló készítés között legalább 2 alkalommal	Szöveges beszámoló a pénzeszközök alakulásáról, és a személyi juttatások maradványának felhasználhatóságáról	Intézményvezető	A pénzeszközök kimutatás elkészítését követően
- az éves főkönyvi kivonat elkészítése a cím, illetve alcímek szerint is	A főkönyvi kivonat címrend szerinti elkészítésének megbeszélése a könyvelési sajátosságok figyelembevételével	Intézményvezető	A főkönyvi kivonat elkészítése előtt	A címrend szerinti főkönyvi kivonat számításainak, esetleges adatgyűjtésének áttekintése	Gazdasági vezető, címek vezetői	A főkönyvi kivonat elkészítése során folyamatosan	A főkönyvi kivonat áttekintése	Intézményvezető	A főkönyvi kivonat elkészítését követően
- az éves beszámoló számszaki elkészítése	A beszámoló számszaki elkészítése a címrend szerinti főkönyvi kivonat felhasználásával, az esetleges kritikus pontok megbeszélése	Intézményvezető	A főkönyvi kivonat elkészítése után	A készülő számszaki beszámoló tervezetbe való betekintés	Gazdasági vezető	A számszaki beszámoló elkészítése során folyamatosan	A számszaki beszámoló áttekintése	Intézményvezető	A számszaki beszámoló elkészítése után
- az éves beszámolót jóváhagyó testületi rendelet elkészítésben való közreműködés	A jóváhagyó dokumentum elkészítésével kapcsolatos elvárások meghatározása, alapvető összefüggések áttekintése	Intézményvezető	A számszaki beszámoló elkészítését követően	A dokumentum tervezetbe való betekintés, konzultáció	Gazdasági vezető	A feladatellátás során folyamatosan	A dokumentum tervezet ellenőrzése, tájékoztatás kérése	Intézményvezető	A tervezet elkészítése után
- az éves beszámoló intézményre vonatkozó előterjesztésének összeállítása	Az éves beszámoló előterjesztésével kapcsolatos jogszabályok, elvárások, fontosabb pontok tisztázása	Intézményvezető	A számszaki beszámoló után	Az előterjesztés tervezet összeállításakor	Gazdasági vezető	A feladatellátás során folyamatosan	A dokumentum tervezet ellenőrzése, tájékoztatás kérése	Intézményvezető	A tervezet elkészítése után

- az éves beszámoló megtárgyalása, jóváhagyása	A képviselő-testület a zárszámadást megtárgyaló ülésére, mint tájékoztatást adó személy felkészültségének ellenőrzése konzultációval	Intézményvezető	A testületi ülés előtt						
- az éves elemi beszámoló megállapítása, dokumentációjának elkészítése, továbbítása	Az elemi beszámoló tartalmi követelményeivel kapcsolatos szakmai ismeretek felfrissítése konzultációval, a beszámoló elkészítését segítő anyagok áttekintésével	Intézményvezető	Az elemi beszámoló összeállítás előtt	Az elemi beszámoló megállapítása során a munkapéldányok ellenőrzése	Gazdasági vezető	Folyamatosan	Az elkészített elemi beszámoló és a testület által jóváhagyott beszámoló egyeztetése	Intézményvezető	Az elemi beszámoló elkészítését követően, de annak információs rendszerbe való továbbítása előtt
- az éves beszámoló dokumentációk megőrzése	A kész dokumentációk kezelésére vonatkozó utasítás megadása	Intézményvezető	A dokumentációk elkészítését követően				A dokumentációk tárolásának ellenőrzése beszámoltatással, illetve a kezelés módjának áttekintése	Intézményvezető	Alkalmoszerűen

Megismerési nyilatkozat

A Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona 2017. március 01-től hatályos „Belső Kontroll Kézikönyv”-ben foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani.

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás
Antal Norbert	telephely vezető	2017-02-28	
Balogh Csizmadia Lilla	mentálhigiénés csop. vezető	2017-02-28	
Barta Zsolt	intézményvezető	2017-02-28	
Bodogán Lászlóné	pü. és számv. csop. vezető	2017-02-28	
Horváth Petronella	élelmezésvezető	2017-02-28	
Ladomérszkyné Székely Zsuzsanna	gazd. vezető	2017-02-28	
Pfeifer Tamás	anyag- és eszközugazd. csop. vezető	2017-02-28	
Schiffer Márta	intézményvezető főnövér	2017-02-28	
Schlafterné Patai Katalin	telephely vezető	2017-02-28	