

**SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ  
ESEMÉNYEK KEZELÉSÉNEK  
ELJÁRÁSRENDJE**

# SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK KEZELÉSÉNEK ELJÁRÁSRENDEJE

Hatályos: 2017. március 01-től

Tartalomjegyzék

1. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK .....	4
1.1. A dokumentum hatálya .....	4
2. RÉSZLETES RENDELKEZÉSEK .....	4
2.1. A szervezeti integritást sértő események kezelési rendjének célja, tartalma .....	4
2.2. A szervezeti integritást sértő esemény fogalma, jellemzői .....	4
2.2.1. A szervezeti integritást sértő események fogalma, kiemelt jelentőségű esemény .....	4
2.2.2. A szervezeti integritást sértő események általános jellemzői .....	5
2.3. A szervezeti integritást sértő események megelőzésével és kezelésével kapcsolatos felelősségek .....	5
2.4. A szervezeti integritást sértő esemény észlelése, feltárása .....	6
2.4.1. Az Intézmény munkatársa által észlelt szervezeti integritást sértő esemény, a bejelentő védelme, elismerése .....	6
2.4.2. Intézményi vezető által észlelt szervezeti integritást sértő esemény .....	7
2.4.3. Külső ellenőrzési szerv által észlelt szabálytalanság .....	7
2.4.4. Külső személy által észlelt szervezeti integritást sértő esemény .....	7
2.5. A szervezeti integritást sértő esemény megszüntetésére tett intézkedések .....	8
2.5.1. A szabálytalanság megszüntetése, kiemelt jelentőségű szabálytalanság esetén követendő eljárás .....	8
2.6. A szervezeti integritást sértő esemény megszüntetése .....	8
2.6.1. Vezetői intézkedést igénylő szervezeti integritást sértő esemény .....	8
2.6.2. Az eseti munkacsoport által folytatott kivizsgálás folyamata.....	9
2.6.3. Az intézményvezetői intézkedését igénylő kiemelt jelentőségű szervezeti integritást sértő esemény .....	9
2.6.4. A szervezeti integritást sértő eseményt vizsgáló eljárás eredménye, intézkedési javaslat .....	10
2.6.5. Belső vagy külső ellenőrzés eredménye alapján szükséges intézkedés .....	10
2.7. Jogkövetkezmények kezdeményezése .....	10
2.8. A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedések, eljárások nyomon követése .....	11
2.9. Adatszolgáltatás .....	11
2.9.1. Adatszolgáltatás Budapest Főváros Polgármesteri Hivatal Kulturális, Turisztikai, Sport, Köznevelési és Szociálpolitikai és Közegészségügyi Főosztály részére.....	11
2.9.2. Adatszolgáltatás a munkaügy részére.....	11
2.9.3. A szervezeti integritást sértő események kezelésében érintett szervezeti egységek együtműködése, információk hasznosulása .....	12
1. melléklet: Kontroll rendszer .....	13
2. melléklet: Jegyzőkönyv a szervezeti integritást sértő eseményről, Meghallgatási jegyzőkönyv (minta) .....	17
3. melléklet: A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedések nyilvántartása .....	19
4. melléklet: Pénzügyi folyamatok .....	20
5. melléklet: Kockázatkezelés rendje.....	26
6. melléklet: Kockázatkezelési terv.....	29
7. melléklet: Kockázatok értékelése	
8. melléklet Kockázati térkép	

## **1. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK**

### **1.1. A dokumentum hatálya**

(1) A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdésében (a továbbiakban: Bkr.) foglaltaknak megfelelően a Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona (a továbbiakban: Intézmény) működése során a szervezeti integritást sértő események kezelésére az alábbi eljárásrendet kell alkalmazni. Az integritási és korrupciós kockázatok fogalmi meghatározását, a kockázatok felmérését, kezelését az Integrált Kockázatkezelési Szabályzat tartalmazza.

(2) A belső ellenőrzési, adatvédelmi, minőségirányítási, informatikai tevékenység során megállapított szabálytalanságok, nem megfelelések, incidensek kezelése a belső ellenőrzésre, az adatvédelemre, a minőségirányításra, az informatikai biztonságra vonatkozó jogszabályok és belső szabályzatok előírása alapján történik.

(3) Jelen Szabályzat előírásaitól eltérni indokolt esetben, az intézményvezető előzetes írásbeli jóváhagyásával lehetséges.

## **2. RÉSZLETES RENDELKEZÉSEK**

### **2.1. A szervezeti integritást sértő események kezelési rendjének célja, tartalma**

(1) Az eljárásrend célja annak elősegítése, hogy az Intézmény működésével kapcsolatosan felmerülő szervezeti integritást sértő események kezelése egységes rendszerben történjen, kialakulásának megelőzésére, a bekövetkezése esetében annak feltárására, szükség esetén a felelősség megállapítására, intézkedések megtételére sor kerüljön. Az eljárásrend ennek érdekében rögzíti azokat a fogalmakat, eljárásokat, intézkedéseket, amelyek biztosítják az Intézmény működése során előforduló szervezeti integritást sértő esemény ismételt előfordulásának megelőzését, és a feltárt események kezelését.

(2) Jelen eljárásrend része a belső kontrollrendszernek [az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 69. § (1) bekezdésében meghatározott fogalom], amely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek alapján az Intézmény érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

### **2.2. A szervezeti integritást sértő esemény fogalma, jellemzői**

#### *2.2.1. A szervezeti integritást sértő események fogalma, kiemelt jelentőségű esemény*

(1) 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.

(2) A szervezeti integritást sértő esemény fogalom mind a korábbi „szabálytalanságok” fogalmi körét, mind az íratlan és egyéb értékalapú szabályok (visszaélés, csalás, korrupció) megsértésének eseteit lefedi, megfelelően az integritás legszélesebb értelemben vett definíciójának.

(3) A szervezeti integritást sértő esemény körébe tartozik egyebek mellett a valamely hatályos jogszabály, az Intézmény belső szabályzata szándékos vagy gondatlan megszegésével elkövetett olyan tevékenység vagy mulasztás, amely az Intézmény működési rendjét, a költségvetési, illetve a vagyongazdálkodást, az állami feladatellátás bármely tevékenységét sérti vagy veszélyezteti.

(4) A szervezeti integritást sértő esemény fogalomköre széles, a korrigálható kisebb mulasztásoktól, munka közben előforduló hiányosságoktól kezdve ide tartoznak a súlyosabb büntető-, szabálysértési ügyek, valamint kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények.

(5) Az alább felsorolt szervezeti integritást sértő esemény bármelyike bekövetkezése esetén az **kiemelt jelentőségűnek minősül:**

- a) az Intézményzavartalan működését súlyosan sértő,
- b) az Intézmény döntéshozó testületi szerveinek a működését veszélyeztető,
- c) az Intézményre háruló nyilvántartási, bejelentési, tájékoztatási kötelezettség elmulasztását eredményező,
- d) az Intézmény hírnevét károsan befolyásoló,
- e) amely eset önmagában is alkalmas az Intézmény felügyeleti szerv általi elmarasztalására, esetleges jogkövetkezmény kiváltására,
- f) az Intézmény szervezetén belül működő valamely szervezeti egységben megvalósult olyan esemény, amely jelentősen akadályozza más szervezeti egység feladatellátását,
- g) az 500 000 forintot meghaladó vagyoni hátránnyal járó, vagy olyan szervezeti integritást sértő esemény, amely következtében az intézmény ellen akár jogi lépések, perek indulhatnak.

#### *2.2.2. A szervezeti integritást sértő események általános jellemzői*

(1) A szervezeti integritást sértő események lehetnek:

- a) szándékosan okozott tevékenységek (félrevezetés, csalás, sikkasztás, vesztegetés, szándékosan okozott szabálytalan kifizetés stb.),
- b) gondatlanságból okozott tevékenységek (figyelmetlenség, hanyag magatartás stb.).

(2) A szervezeti integritást sértő események a gyakoriságot tekintve lehetnek:

- a) egyszeri,
- b) ismételt,
- c) rendszeres (legalább 3 alkalommal elkövetett szervezeti integritást sértő esemény).

(3) A szándékosság kérdése a megfelelő szankciók kiszabásakor értékelendő.

### **2.3. A szervezeti integritást sértő események megelőzésével és kezelésével kapcsolatos felelőségek**

(1) A szervezeti integritást sértő események megelőzése és kezelése (az eljárásrend kialakítása, a szükséges intézkedések meghozatala) az **intézményvezető** felelőssége, akinek e felelőssége és feladata a szervezeti struktúrában meghatározott szervezeti egységek vezetői hatáskörének, felelősségének és beszámoltathatóságának szabályozottságán keresztül valósul meg.

(2) A Szervezeti és Működési Szabályzatban (a továbbiakban: SZMSZ) meghatározott **vezetők** feladata és felelőssége a szabályozottság és a szabályok betartásának biztosítása, amely a szervezeti integritást sértő események<sup>10</sup> megelőzésének elsődleges eszköze és a megfelelő kontrollfolyamatok működtetésével érhető el.

(3) Ennek érdekében a vezetők alapvető kötelezettsége, hogy

a) a jogszabályoknak megfelelő szabályozások alapján működjön a szervezet, és ennek érdekében a szükséges, feladatkörükhöz tartozó szabályozások előkészítésre kerüljenek,

b) a szabályozottságot, valamint a szabályok betartását minden vezető folyamatosan kísérfje figyelemmel, amely elsődleges feltétele a szervezeti integritást sértő események<sup>11</sup> megelőzésének,

c) szervezeti integritást sértő esemény észlelése esetén minél gyorsabban kellően hatékony intézkedés történjen annak érdekében, hogy a szervezeti integritást sértő eseménymegszüntetésre, a hibás belső szabályozás helyesbítésre kerüljön,

d) a helytelen alkalmazási gyakorlat megszüntetése mellett indokolt esetben a személyi felelősség megállapításra kerüljön, a szükséges intézkedések megvalósuljanak.

(4) Az Intézmény működését érintő, folyamatosan aktualizált belső szabályzatok és az egyéb belső szabályozó dokumentumok (körlevelek, utasítások stb.) az Intézményszerverén található Szabályzattárából, illetve az intranetről érhető el (honlap).

(5) **Minden szervezeti egység vezetője** felelős a feladatkörébe tartozó szakterületen észlelt szervezeti integritást sértő esemény ismételt előfordulásának megelőzéséhez szükséges intézkedések megtételéért, a bekövetkezett esemény feltárásáért, szükség esetén annak dokumentálásáért, továbbá indokolt esetben a felelősségre vonással és a hiányosságok megszüntetésével kapcsolatos intézkedések kezdeményezéséért és megvalósításuk ellenőrzéséért.

(6) A munkatársak és az egyéb foglalkoztatási jogviszonyban lévők (a továbbiakban együtt: munkatársak) konkrét feladatát, hatáskörét, felelősségét a munkaköri leírások tartalmazzák.

(7) **Valamennyi munkatárs** feladata és kötelessége az észlelt szervezeti integritást sértő eseményjelzése a vezető felé a szolgálati út betartásával és megszüntetésük érdekében javaslatok tétele, valamint az elrendelt intézkedések megvalósítása. A hivatali (szolgálati) utat az Intézmény SZMSZ-e szerint kell értelmezni.

(8) A szabályszerű működést, illetve tevékenységet a szabálytalanságok megelőzése, illetve feltárása érdekében a Bkr. 21. §-ában foglaltak szerint a **belső ellenőrzés** éves ellenőrzési terv keretében ellenőrzi.

(9) A **belső ellenőr**, mint a belső kontrollrendszer működtetését koordináló, **az intézményi** szervezeti integritást sértő események **nyilvántartásának felelőse**, jogosult a belső kontrollrendszer működtetése keretében monitorozni és kérdést intézni az érintett szakterületekhez a szervezeti integritást sértő esemény kezelése tárgyában.

(10) A **pénzügy** koordinálja és nyilvántartja az intézményvezető által elrendelt, a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos kártérítési ügyeket, valamint előkészíti és nyilvántartja a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos szabálysértési és büntetőügyek kezdeményezését.

(11) A munkáltatói jogkör gyakorlója elkészíti, és jogi szempontból ellenőrzi, a gazdasági vezető pénzügyi szempontból ellenjegyzzi, a kártérítési eljárás dokumentumait. A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos kártérítési-, szabálysértési-, büntető eljárás dokumentumát a **munkaügy** az érintett munkatárs személyi anyagában tartja nyilván.

## **2.4. A szervezeti integritást sértő eseményészlelése, feltárása**

A szervezeti integritást sértő eseményészlelése az Intézmény munkatársai, vezetői, az ellenőrzést végző belső és külső szervek, valamint egyéb külső személy részéről történhet.

*2.4.1. Az Intézmény munkatársa által észlelt szervezeti integritást sértő esemény, a bejelentő védelme, elismerése*

(1) Amennyiben a szervezeti integritást sértő eseményt munkatárs észleli, soron kívül köteles értesíteni – a hivatali út betartásával – a közvetlenül felette álló vezetőt.

(2) Amennyiben a munkatárs úgy ítéli meg, hogy közvetlen felettese az adott ügyben érintett, akkor a vezető felettesét kell értesítenie.

(3) Amennyiben a bejelentő nevének elhallgatását kéri, úgy az eljárás folyamatában biztosítani kell adatainak a zárt kezelését, amelyet csak irányítási jogköre alapján az intézményvezető ismerhet meg.

(4) A bejelentést tevő személlyel szemben nem alkalmazható semmiféle hátrányos elbánás, jelentéséért – kivéve a szándékosan valótlan tartalommal megtett jelentést – felelősségre nem vonható.

(5) A bejelentőt – amennyiben bejelentése alapján az ügy feltárára került – a szervezeti egység vezetője javaslatára a munkáltatói jogkör gyakorlója erkölcsi elismerésben (munkáltatói dicséret) részesítheti.

#### *2.4.2. Intézményi vezető által észlelt szervezeti integritást sértő esemény*

(1) A munkatárs által a vezetőnek jelzett, vagy a vezető által észlelt szervezeti integritást sértő esemény esetén **amennyiben az lehetséges, saját hatáskörben**, az SZMSZ szerint meghatározott feladat-, hatáskör és felelősségi rendnek megfelelően **kell a** szervezeti integritást sértő esemény **megszüntetése érdekében a szükséges intézkedést meghozni**.

(2) Ha a szervezeti integritást sértő eseményről értesített, vagy azt maga észlelő vezető a szervezeti integritást sértő eseményt valósnak vélelmezi, de úgy ítéli meg, hogy az **saját hatáskörben csak részben szüntethető meg**, köteles értesíteni a szervezeti integritást sértő esemény megszüntetésére hatáskörrel rendelkező vezetőt.

(3) Amennyiben a megkeresés nem vezet eredményre, a szervezeti hierarchiában felette álló vezetőt – az esemény súlyosságától függően szükség szerint az intézményvezetőt – kell értesítenie, csatolva a kapcsolódó dokumentumokat és az ügyre vonatkozó véleményét, az ügy további kivizsgálására vonatkozó javaslatát.

(4) **Kiemelt jelentőségű** szervezeti integritást sértő esemény esetén irányítási jogköre alapján az intézményvezetőt kell haladéktalanul értesíteni, aki kezdeményezi a szervezeti integritást sértő esemény kivizsgálását.

#### *2.4.3. Külső ellenőrzési szerv által észlelt szabálytalanság*

(1) Külső ellenőrzési szerv (a Magyar Államkincstár, az irányító szerv, illetve a felsorolt szervezetek megbízottjai által végzett ellenőrzés) által végzett ellenőrzés szabálytalanságra vonatkozó megállapításait az ellenőrzési jelentés tartalmazza.

(2) Az (1) bekezdésben felsorolásra nem került további külső ellenőrzési szerv (ÁNTSZ, OEP, munka-és tűzvédelmi hatóságok, stb.) által végzett ellenőrzés szabálytalanságra vonatkozó megállapításait az ellenőrzésről készült, az Intézmény részére megküldött dokumentum tartalmazza.

#### *2.4.4. Külső személy által észlelt szervezeti integritást sértő esemény*

(1) Amennyiben külső személy – szerződéses partner, intézmény, állampolgár – jelzi a szervezeti integritást sértő eseményt, az érintett szervezeti egység vezetőjének a bejelentést érdemben kell

megvizsgálnia – írásbeli bejelentés esetén az érintett szervezeti egységhez érkezést követő 30 napon belül.

(2) Ha nem az érintett szervezeti egységhez érkezett a jelzés, azt az érkezést követő legfeljebb 3 napon belül továbbítani kell az érintett szervezeti egység részére.

(3) A bejelentőt – amennyiben az ügy azt lehetővé teszi, és a bejelentő elérhetősége rendelkezésre áll – a rá vonatkozó mértékben tájékoztatni kell a megtett intézkedésekről.

(4) A külső személy által észlelt szervezeti integritást sértő eseményesetén követendő eljárás megegyezik a (2.4.2.) bekezdésben meghatározottakkal.

## **2.5. A szervezeti integritást sértő eseménymegszüntetésére tett intézkedések**

### *2.5.1. A szabálytalanság megszüntetése, kiemelt jelentőségű szabálytalanság esetén követendő eljárás*

(1) A munkatárs által önellenőrzéssel észlelt, illetőleg a belső kontrollrendszer keretében az előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés során kiszűrt, a hatáskörrel rendelkező szervezeti egység vezetője által elrendelt javítással, helyesbítéssel megszüntethető hiba korrigálása nem igényel szabálytalansági eljárást.

(2) A szabálytalanság megszüntetésére a hatáskörrel rendelkező vezetőnek (szervezeti egység vezetője, illetve a hierarchiában a szervezeti egység vezető felett lévő, hatáskörrel rendelkező vezető) kell intézkednie.

(3) Kiemelt jelentőségű esetben - irányítási jogköre alapján –az intézményvezető szabálytalansági eljárást kezdeményez.

(4) Nem kell új szabálytalansági eljárást lefolytatni ugyanolyan típusú szabálytalanság észlelésekor, ha már megkezdődött, de még nem zárult le az esettel megegyező, folyamatban lévő eljárás.

(5) A szabálytalanság kivizsgálásában nem vehet részt, aki elfogult, akitől az ügy tárgyilagos megítélése nem várható el.

## **2.6. A szervezeti integritást sértő esemény megszüntetése**

### *2.6.1. Vezetői intézkedést igénylő szervezeti integritást sértő esemény*

(1) A szervezeti integritást sértő eseménnyel érintett szervezeti egység vezetője – amennyiben az lehetséges – **saját hatáskörben**, a szervezeti integritást sértő esemény észlelésétől számított legfeljebb 8 munkanapon belül köteles a megszüntetés érdekében a szükséges intézkedést megtenni, majd az ügy tanulságairól tájékoztatást nyújt a hasonló tevékenységben érintett munkatársak részére, felhívja a figyelmüket a szervezeti integritást sértő esemény elkerülésére.

(2) Amennyiben a szervezeti integritást sértő esemény több szervezeti egység közreműködésével szüntethető csak meg, a szervezeti integritást sértő eseménnyel érintett szervezeti egység vezetője javaslatot tesz a hierarchiában felette álló vezetőnek a szervezeti integritást sértő esemény **eseti munkacsoport** útján történő rendezésére.

(3) A szervezeti integritást sértő eseményről értesített vezető az eseti munkacsoportot irányítási területén belüli szervezeti egységek bevonásával jogosult létrehozni és meghatározni az eseti munkacsoport vezetőjét, az eljárás határidejét, dokumentációs igényét, az intézkedési terv készítési kötelezettséget, az intézkedési terv megvalósulásának figyelemmel kísérését, a visszacsatolás módját. Ha a jelzett szervezeti integritást sértő esemény megszüntetése ezen **szervezeti kereteken túlmutat**, a megkeresett vezető **a fenntartó szakmai tanácsadóútján kezdeményezi a szervezeti integritást sértő esemény megvizsgálását és megszüntetését.**

(4) Kiemelt jelentőségű szervezeti integritást sértő esemény feltételezése esetén a szabálytalansággal érintett szervezeti egység vezetője haladéktalanul értesíti az irányítási jogköre alapján intézkedésre jogosult intézményvezetőt, a vonatkozó információk megküldésével.

#### *2.6.2. Az eseti munkacsoport által folytatott kivizsgálás folyamata*

(1) Az eljárás során a munkacsoport:

- a) Össze gyűjti az adatokat, információkat, meghallgatja az érintetteket;
- b) Értékeli az adatokat, információkat;
- c) Megoldási javaslatot készít a nemkívánatos helyzet kezelésére (intézkedési terv készítése – feladat, felelős, határidő megjelöléssel);
- d) Az eseti bizottságot elrendelő vezető útmutatása szerint dokumentálja az eljárását;
- e) Jóváhagyásra elkészíti a javasolt intézkedési tervet;
- f) A jóváhagyott intézkedési terv megvalósulását az eseti munkacsoport vezetője nyomon követi, amennyiben az szükséges, egyeztetéseket, megbeszéléseket hív össze;
- g) Az eseti munkacsoportot elrendelő vezető útmutatásának megfelelően az eseti munkacsoport vezetője tájékoztatást nyújt a feladatok előrehaladásáról, a szervezeti integritást sértő eseménykezeléséről;

#### *2.6.3. Az intézményvezető vezetői intézkedését igénylő kiemelt jelentőségű szervezeti integritást sértő esemény*

(1) Kiemelt jelentőségű szervezeti integritást sértő esemény feltételezése esetén az eljárás kezdeményezése irányítási jogköre alapján az intézményvezető hatáskörébe tartozik.

(2) Az eljárás lefolytatása és a döntés meghozatalának megalapozása érdekében az intézményvezető közvetlenül kérheti az ügy megvizsgálását a **belső ellenőrtől, vagy** erre a célra létrehozott **eseti bizottságtól.**

(3) Az eljárást a felkérést követő legfeljebb 15 munkanapon belül kell lefolytatni. Amennyiben a határidő az ügy összetettsége miatt nem tartható, a kancellár ettől eltérő időtartamot is megállapíthat.

(4) Az eseti bizottság tagja a szervezeti integritást sértő eseménnyel érintett szervezeti egység ügyben nem érintett vezetője és az intézményvezető által az ügy jellege szerint kijelölt további munkatársak:

- a) gazdálkodási, pénzügyi, beszerzési, vagyongazdálkodási, tevékenységgel kapcsolatos ügyben: **gazdasági vezető**
- b) egészségügyi tevékenység végzésével kapcsolatos ügyben: **intézményvezető főnövér**
- c) az intézményvezető által irányított további szakterületek vezetői **tevékenységi körükben:**

- ca) munkaügyi előadó
- cb) gondnok



- cc) élelmezés vezető
- cd) pénzügyi és számviteli csoportvezető

(5) Az erre a célra létrehozott eseti bizottság vizsgálata történhet különösen az iratok tanulmányozásával, az érintettek meghallgatásával, írásbeli tájékoztatás beszerzésével.

(6) Az erre a célra létrehozott eseti bizottság eljárása során bárkit meghallgathat, aki az adott ügyben érdemi információval rendelkezhet. A meghallgatásról jegyzőkönyvet kell felvenni. A meghallgatással érintett személyek kérhetik a személyes adataiknak zártan történő kezelését.

(6a) Az Intézmény minden munkatársa köteles az együttműködésre, nyilatkozattételre, az eljárás szempontjából lényeges információk, dokumentumok átadására.

(6b) Az erre a célra létrehozott eseti bizottság az eljárás eredménye alapján javaslatot tesz irányítási jogköre alapján az intézményvezetőnek a szükséges intézkedés megtételére, így különösen a szervezeti integritást sértő esemény megszüntetésére, a hasonló esetek megelőzése érdekében szükséges intézkedések meghatározására, a felelősség megállapítására.

(7) Az eljárás lezárását követően az érintettek körében munkaértekezletet is össze kell hívni, amelyen a szervezeti integritást sértő eseménnyel érintett szakterület munkatársainak jelen kell lenniük.

(8) A munkaértekezleten ismertetni kell az eljárás megállapításait és a munkatársakat tájékoztatni kell a szervezeti integritást sértő esemény jövőbeli bekövetkezésének az elhárításához vagy megelőzéséhez szükséges intézkedésekről, a követendő magatartásról.

#### *2.6.4. A szervezeti integritást sértő eseményt vizsgáló eljárás eredménye, intézkedési javaslat*

(1) Az eljárás eredménye lehet:

a) annak megállapítása, hogy nem történt szervezeti integritást sértő esemény és az eljárás intézkedés nélküli megszüntetése (pl. hibás észlelés);

b) szervezeti integritást sértő esemény megtörténtét megállapító és intézkedést elrendelő döntés;

c) további eljárás elrendelése, amely a felelősség megállapítása vagy a hasonló esetek megelőzése érdekében szükséges.

#### *2.6.5. Belső vagy külső ellenőrzés eredménye alapján szükséges intézkedés*

(1) A belső szakmai ellenőrzés, az adatvédelmi felelős által megállapított szabálytalanság, valamint IT incidens esetén a szabálytalansággal nem megfelelőséggel, incidenssel érintett szervezeti egység vezetőjének a vonatkozó belső szabályzat előírása alapján intézkednie kell a megállapítások hatásos kezelésére.

(2) A külső ellenőrzési szerv által megállapított szabálytalanság esetén az eljárási jelentésben foglalt szabálytalanságokra vonatkozó, az ellenőrzéssel érintett szakterület által kidolgozott intézkedési tervet végre kell hajtani.

## **2.7. Jogkövetkezmények kezdeményezése**

(1) A jogkövetkezményekről való döntés kezdeményezése a szervezeti integritást sértő eseménymegszüntetésére hatáskörrel rendelkező szervezeti egység vezető, kiemelt jelentőségű esetben az irányítási jogkörrel rendelkező intézményvezető feladata.

(2) A jogkövetkezmény jellege szerint lehet:

a) jogi jellegű (kártérítési eljárás megindítása, szabálysértési vagy büntetőeljárás kezdeményezése az arra feljogosított hatóságnál),

b) munkajogi (figyelmeztetés, közalkalmazott jogviszony felmentéssel, rendkívüli felmentéssel történő megszüntetése),

c) pénzügyi jellegű (pénzbeli juttatás, kifizetés részben vagy egészben történő felfüggesztése, visszakövetelése, behajtása),

d) szakmai jellegű (belső szabályozás módosítása, szigorításának kezdeményezése, betartásának fokozott ellenőrzése stb.).

(3) Amennyiben büntető- vagy szabálysértési eljárás kezdeményezésének szükségessége merül fel, a szükséges intézkedések meghozatala az arra illetékes szervek értesítését is jelenti annak érdekében, hogy megalapozottság esetén az illetékes szerv a megfelelő eljárásokat megindítsa. Az eljárások megindításának kezdeményezésére – az Intézmény vezetője jogosult.

(4) Ha nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezeti integritást sértő eseményt bejelentő rosszhiszeműen járt el és alaposan feltehető, hogy ezzel bűncselekményt vagy szabálysértést követett el, másnak kárt vagy egyéb jogsérelmet okozott, adatai az eljárás kezdeményezésére, valamint lefolytatására jogosult részére átadhatók.

## **2.8. A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedések, eljárások nyomon követése**

(1) Az érintett szervezeti egységek vezetőinek feladata a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedések, eljárások nyomon követése során:

a) az elrendelt eljárások, a meghozott döntések, illetve a megindított eljárások figyelemmel kísérése,

b) a eljárások során készített javaslatok, intézkedési tervek megvalósítása és a végrehajtás ellenőrzése,

c) a feltárt szervezeti integritást sértő esemény alapján a további bekövetkezési lehetőségek beazonosítása, szükség esetén a belső szabályzatok, illetve jogszabályok módosításának kezdeményezése,

d) annak vizsgálata, hogy az ellenőrzési nyomvonalban rögzített eljárás az adott szervezeti integritást sértő eseményt miért nem szűrte ki, indokolt esetben gondoskodni kell az ellenőrzési nyomvonal felülvizsgálatáról, helyesbítéséről.

(2) Amennyiben az intézkedések végrehajtása során megállapítást nyer, hogy az alkalmazott intézkedések nem elég hatásosak, a szervezeti integritást sértő esemény megszüntetéséért felelős vezető, kiemelt jelentőségű esetben az irányítási jogkörrel rendelkező intézményvezető további intézkedést rendel el.

## **2.9. Adatszolgáltatás a fenntartó részére**

*2.9.1. Adatszolgáltatás Budapest Főváros Polgármesteri Hivatal Kulturális, Turisztikai, Sport, Köznevelési és Szociálpolitikai és Közegészségügyi Főosztály részére*

- (1) A szervezeti integritást sértő események intézményi szintű nyilvántartását a belső ellenőr vezeti.
- (2) A kiemelt jelentőségű szervezeti integritást sértő esemény kivizsgálására felkért eseti bizottság vezetője az eljárás megkezdéséről, majd lezárásáról a Szervezeti integritást sértő események vizsgálatáról készült jegyzőkönyv és az Intézkedési terv megküldésével tájékoztatja a Budapest Főváros Polgármesteri Hivatal Kulturális, Turisztikai, Sport, Köznevelési és Szociálpolitikai és Közegészségügyi Főosztályt.
- (3) A 2.4.3. (1) bekezdésben felsorolt külső ellenőrzési szervek által végzett ellenőrzésről az intézményvezetőt az ellenőrzött szervezeti egység vezetője soron kívül tájékoztatni köteles, majd az ellenőrzés megállapításairól készült jelentést, az intézkedési tervet - amennyiben az készül - haladéktalanul meg kell küldeni az intézményvezetőnek is.
- (4) Az intézkedési terv megvalósulásáról, vagy esetlegesen az egyes intézkedések elmaradásának okáról az intézményvezetőt az intézkedési terv egyes pontjai határidejéhez igazodóan év közben folyamatosan tájékoztatni kell.

#### *2.9.2. Adatszolgáltatás a munkaügy részére*

- (1) Ha az irányítási jogkörrel rendelkező intézményvezető a szervezeti integritást sértő eseménnyel kapcsolatban a rendelkezésére álló információk alapján kártérítési eljárás lefolytatását rendeli el, akkor a szervezeti integritást sértő eseménnyel érintett szervezeti egység vezetője köteles a szervezeti integritást sértő eseménnyel összefüggésben keletkezett megállapító dokumentumok másolatát 3 munkanapon belül megküldeni a munkaügynek és az intézménnyel szerződésben álló ügyvédi irodának.
- (2) Az ügyvédi iroda koordinálja és nyilvántartja az intézményvezető által elrendelt, a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos kártérítési ügyeket. A kártérítési eljárásban keletkező dokumentumok nyilvántartása során gondoskodik azok elkülönített, naprakész és pontos vezetéséről.
- (3) A munkáltatói jogkör gyakorlója az ügyvédi iroda által készített formanyomtatvány használatával elkészíti a kártérítés dokumentumát, amelyet a gazdasági vezető és az intézményvezető ellenjegyez.
- (4) A kártérítési eljárás ellenjegyzett dokumentumát a munkáltatói jogkör gyakorlója megküldi a munkaügyre a szükséges intézkedések megtételére és a kártérítési eljárás dokumentuma szervezeti integritást sértő eseménnyel érintett munkatárs személyi anyagában történő elhelyezésére.
- (5) A kártérítéssel kapcsolatos dokumentumok megőrzése az Iratkezelési szabályzat szerint történik.

#### *2.9.3. A szervezeti integritást sértő események kezelésében érintett szervezeti egységek együttműködése, információk hasznosulása*

- (1) Az Intézmény vezetősége a szervezeti integritást sértő események, szabálytalanságok feltárásában és kezelésében elsődlegesen feladatkörrel rendelkező szervezeti egységekkel és a jogszabályban megjelölt felelősökkel rendszeres időközönként, negyedévente áttekinti a szervezeti integritást sértő események, szabálytalanságok alakulását és a felmerült esetek kapcsán megfogalmazza a szükséges intézkedéseket.

## **A Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek otthona belső kontrollrendszere**

### **1. Általános rendelkezések**

- 1.1. Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.) 69. § (1) bekezdése határozza meg a belső kontrollrendszer lényegét és céljait.
- 1.2. A költségvetési szerv belső kontrollrendszere a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság érdekében kialakított folyamatrendszer.
- 1.3. Céljai a következők:
  - 1.3.1. A működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtásák végre.
  - 1.3.2. Teljesítsék az elszámolási kötelezettségeket.
  - 1.3.3. Megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használatától.
- 1.4. Az 1.3.1 – 1.3.3. pontokban megfogalmazott céloknak a következő technológiai folyamatokat kell átfognia:
  - 1.4.1. A pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítését (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is).
  - 1.4.2. A pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottságát.
  - 1.4.3. A költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyását, illetve ellenjegyzését.
  - 1.4.4. A gazdasági események elszámolását (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) kontrollját.
- 1.5. A Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona (a továbbiakban: Intézmény) pénzügyi folyamatait a *3. melléklet* tartalmazza.

### **2. A pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítéséről**

- 2.1. Minden elkészített és jóváhagyott pénzügyi dokumentum a gazdálkodási folyamat lépéseinek döntési mechanizmusát rögzítő bizonylata.
- 2.2. A pénzügyi döntések dokumentumai szorosan kapcsolódnak a végrehajtási fázisokhoz, melyek alapján megkülönböztethetőek:
  - 2.2.1. tervezési,
  - 2.2.2. felhasználási és beszámolási dokumentumok.

### 2.2.1. Tervezési dokumentumok:

Tervezési dokumentumok a következők:

#### 2.2.1.1. Intézményi keretszámítások:

- intézményi bevételek tervezési adatai,
- intézményi kiadások tervezési adatai,
- költségvetési támogatások tervezési adatai,
- személyi juttatások és létszám-tervezési táblázatok.

#### 2.2.1.2. Elemi költségvetés

### 2.2.2. Felhasználási dokumentumok:

A jóváhagyott éves költségvetési előirányzatok felhasználása során a következő dokumentumok elkészítése jelzi a döntési és végrehajtási fázisokat:

#### 2.2.2.1. Szakmai pályázatok kiírása.

#### 2.2.2.2. Közbeszerzési eljárások dokumentumai:

- ajánlat bekérés,
- pályázati felhívás közzététele a Közbeszerzési Értesítőben,
- döntésről szóló jegyzőkönyv.

#### 2.2.2.3. A kötelezettségvállalás dokumentumai:

- szerződés, megállapodás, megrendelés.

#### 2.2.2.4. Számla, szakmai beszámoló.

#### 2.2.2.5. Értesítés beszámoló elfogadásáról.

#### 2.2.2.6. Teljesítésigazolás.

#### 2.2.2.7. Utalvány.

#### 2.2.2.8. Átutalási megbízás, jóváhagyott előirányzat átcsoportosítás.

#### 2.2.2.9. Értesítés követelésállományról.

### 2.2.3. Beszámolási dokumentumok:

A gazdasági folyamatok nyilvántartása során, a költségvetési év beszámolásáról készített dokumentumok a következők:

#### 2.2.3.1. Analitikák.

#### 2.2.3.2. Főkönyvi kivonat.

#### 2.2.3.3. Számszaki beszámoló.

#### 2.2.3.4. Szöveges beszámoló és mellékletei.

## 3. Előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés

### 3.1. Az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés elemei az alábbiak:

#### 3.1.1. Alírási jogosultságok meghatározása:

Az előzetes pénzügyi ellenőrzést alapvetően az aláírási jogosultságok határozzák meg. Ezek a jogosultságok a gazdálkodási folyamatok minden fázisában jelen vannak, alapvető szerepük van a döntési mechanizmusok ellenőrzésében. Ezeket a jogosultságokat teljes részletességgel (ki, mit, mikor, mekkora összegig, milyen minőségben, hogyan, hány példányban stb. ír alá) szükséges szabályozni. A szabályozás

– a jogosultsági funkciók eltérő mélysége miatt – az Intézményben a jogosultságokat a következő előírások tartalmazzák:

3.1.1.1. SZMSZ.

3.1.1.2. Gazdálkodási tevékenységet szabályozó rendeletek és utasítások.

3.1.1.3. Számviteli politika.

3.1.1.4. Alírási címpéldány.

3.1.1.5. Munkaköri leírás.

#### **4. A gazdasági események elszámolása**

4.1. A gazdasági események elszámolási rendjét két elem határozza meg, melyek a következők:

4.1.1. A könyvvizetés és a beszámolás szabályozása:

A gazdasági folyamatok nyilvántartását és az erről szóló beszámoló elkészítését az Intézményben – az alábbi szabályozórendszerek tartalmazzák:

4.1.1.1. Számviteli politika,

- számlarend,
- számlatükör.

4.1.1.2. A gazdálkodási tevékenységet szabályozó utasítások, rendeletek.

4.1.2. A számviteli nyilvántartó rendszerek:

4.1.2.1. Ct-EcoStat Rendszer.

4.1.2.2. A Magyar Államkincstár által rendelkezésre bocsátott „KGR K11” Költségvetési Beszámoló rendszer.

#### **5. Az ellenőrzési nyomvonalak kialakításáról**

5.1. A belső kontroll környezet részeként el kell készíteni és rendszeresen aktualizálni kell az ellenőrzési nyomvonalat. Ezért a belsőkontrollrendszer mellékletei tartalmazzák az Intézmény valamennyi tevékenységére érvényes, végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési folyamatainak szöveges vagy táblázatba foglalt szemléltetett rövid leírását, mely tartalmazza a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

5.2. Az Intézményműködési folyamatai a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében kerültek kialakításra és ennek (a működési folyamatoknak) megfelelően kell az Intézmény pénzügyi feladatait ellátó szervét is működtetni. Az ellenőrzési nyomvonalat ezekhez a működési folyamatokhoz (gazdasági eseményekhez) kell hozzárendelni. Az ellenőrzési nyomvonal elkészítésének kötelezettsége felöleli az Intézmény tevékenységét jellemző összes folyamatot. A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes, a szervezetek tevékenységére vonatkozó gazdasági eseményekről, műveletekről, a műveletekben résztvevőkről, a felelősségeikről, a pénzügyi tranzakcióikról a folyamatot kísérő dokumentumokról.

- 5.3. A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját, a feladatok ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.
- 5.4. Az Intézményre vonatkozó ellenőrzési nyomvonalai kialakításának kötelezettsége az Intézmény vezetőjét terheli, aki ezen kötelezettségét az egyes elemek tekintetében a vezetése alá tartozó telephelyek vezetői részére delegálhatja.
- 5.5. Az ellenőrzési nyomvonalak kialakítása, illetve rendszeres felülvizsgálata évente egy alkalommal történik. Az ellenőrzési nyomvonalak rendszeres felülvizsgálataért az Intézmény szervezeti egység vezetője felel.
- 5.6. Az Intézmény Pénzügyi tevékenységének ellenőrzési nyomvonalát a „*Belsőkontroll rendszer*” 1. számú melléklete tartalmazza.

## **6. A kockázatok kezeléséről**

- 6.1. A kockázati tényezők alapján el kell végezni a kockázatelemzést és ennek érdekében létre kell hozni és működtetni kell a kockázatkezelési rendszert.
- 6.2. A kockázatkezelési feladatok a következők:
  - 6.2.1. A költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembe vételével kockázatelemzést végezni és kockázatkezelési rendszert működtetni.
  - 6.2.2. A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani az intézmény tevékenységében és gazdálkodásában rejlő kockázatokat.
  - 6.2.3. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azokat az intézkedéseket és azok megtételének módját, melyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatot.
- 6.3. A kockázatkezelési eljárás célja, az Intézmény vezetőjének felelőssége és kötelezettsége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzése. Az Intézmény vezetőjének tevékenységéről való beszámolás során feladata a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, a kockázati hatás mérése és semlegesítése annak érdekében, hogy a költségvetési szerv szervezeti egységeként működő Intézményen belül feltárja a gazdálkodásban fennálló kockázatot, másrészt megelőzze annak bekövetkeztét. Feladata felmérni, hogy mi jelent kockázatot a felügyelete alá tartozó fejezetek területén, mekkora kockázat nagyságokkal kell számolni és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.
- 6.4. A kockázatkezelés keretében kerül sor minden olyan lényegi befolyással rendelkező esemény, információ vagy következmény kezelésére, amelyek a szervezeti egység stratégiai célkitűzései, illetve azok sikereit alapvetően meghatározza.
- 6.5. A kockázatkezelés célja, hogy a költségvetési szerv feltárja a gazdálkodásában fennálló kockázatokat, másrészt megelőzze azok bekövetkezését.
- 6.6. Az Intézmény kockázatkezelési rendjének leírását a 4. számú melléklet, míg az Intézmény kockázatkezelési tervét az 5. számú, és az Intézmény kockázat értékelését valamint a kockázati térképét a 6. számú és 7. számú melléklet tartalmazza.

## **7. A szabálytalanságok kezelése**

A szabálytalanságok kezelésére vonatkozóan a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjéről szóló 34/2011. (X. 7.) NGM utasításban foglaltak az irányadók.



**Jegyzőkönyv a szervezeti integritást sértő eseményről  
(minta)**

Iktatószám: .....

A jegyzőkönyv készítésének helye, időpontja:

.....201..... hó.....nap

A szervezeti integritást sértő eseménnyel érintett szervezeti egység:.....

A szervezeti integritást sértő esemény észlelésének időpontja:

201.....hó.....nap

**A szervezeti integritást sértő esemény leírása:**

- a szervezeti integritást sértő esemény észlelésének módja (az észlelő elmondása alapján)
- a szervezeti integritást sértő esemény pontos tartalma,
- a szervezeti integritást sértő esemény gondatlan vagy szándékos, eseti, ismételt vagy rendszeres
- a szabály megjelölése, amelytől való eltérés a szervezeti integritást sértő eseményt megalapozza,
- a folyamat vagy tevékenység szervezeti integritást sértő esemény által érintett része,
- a szervezeti integritást sértő eseményhez vezető körülmények, tényezők,
- a szervezeti integritást sértő esemény következményei,
- a szervezeti integritást sértő esemény korrigálhatóságának vagy korrigálhatatlanságának ténye,
- **pénzügyi hatás valószínűsíthető nagyságrendje**

**Az intézkedések:**

- saját hatáskörben indított eljárás ténye, időpontja, a döntéshozó megnevezése,
- az intézkedés ismertetése (megszüntetés, korrekció, javaslatétel felsőbb szintű intézkedésre),
- a szervezeti integritást sértő esemény kivizsgálásáért felelős vezető értesítése, a szabálytalansági nyilvántartásba vétel kezdeményezése

Csatolt dokumentumok .....  
(a tényt alátámasztó alapidokumentum másolatok, (pl. számlák, pénztári kiadási bizonylatok)  
esetleges további dokumentumok) .....

Szervezeti egység vezetőjének aláírása Jegyzőkönyv készítő aláírása  
.....

Az eljárást lefolytató személy(ek) aláírása .....

Szervezeti egység vezetőjének aláírása Jegyzőkönyv készítő aláírása  
.....

Az eljárást lefolytató személy(ek) aláírása

.....  
Szervezeti egység vezetőjének aláírása

.....  
Jegyzőkönyv készítő aláírása

.....  
Az eljárást lefolytató személy(ek) aláírása

## *Meghallgatási jegyzőkönyv (minta)*

### **A Meghallgatási jegyzőkönyv tartalmazza:**

- a) a meghallgatás helyét, időpontját;
- b) a meghallgatott nevét, beosztását, szervezeti egységét;
- c) a meghallgatáson résztvevő egyéb személyek beosztását, szervezeti egységét;
- d) a meghallgatás tárgyát;
- e) a meghallgatás során feltett kérdéseket és az azokra adott válaszokat;
- f) az elhangzottak és a jegyzőkönyvben foglaltak egyezőségére vonatkozó nyilatkozatot;
- g) a meghallgatáson résztvevők aláírását.

## A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedések nyilvántartása

Ssz.	A szervezeti integritást sértő esemény észlelésének időpontja	Az érintett szervezeti egység	A szervezeti integritást sértő esemény rövid leírása	A kapcsolódó írásos dokumentum megnevezése	A végrehajtott intézkedés leírása	Az esetleges kár mértéke	Az elrendelt intézkedés végrehajtásának felelőse(i), határideje	Az intézkedés tényleges végrehajtásának dátuma	A végrehajtott intézkedés eredménye

## Az Intézmény pénzügyi folyamatai

Ssz	Főfolyamat	Folyamat	Részfolyamat	Folyamat tartalma
1.	<b>Előirányzatok kezelése</b>			
1.1.		<b>Költségvetés tervezése</b>		
1.1.1.			Igényfelmérés.	Költségvetés készítéséhez szakmai igény felmérése: a telephelyek feladatainak ellátásához szükséges előirányzatok felmérése, összegyűjtése.
1.2.		<b>Előirányzat módosítás</b>		
1.2.1.			Módosítás kezdeményezése.	Előirányzat módosítás kezdeményezése.
1.2.2.			Módosítás végrehajtása.	Előirányzatok módosításával kapcsolatos ügyintézési, előkészítési, végrehajtási feladatok teljesítése.
1.3.		<b>Előirányzatok nyilvántartása</b>		
1.3.1.			Előirányzatok nyilvántartás kezelése.	Az előirányzatok analitikus nyilvántartásának folyamatos vezetése.

1.4.		<b>Kötelezettségvállalások nyilvántartása</b>		
1.4.1.			Kötelezettségvállalások fedezetvizsgálata, ellenjegyzése.	Fedezetvizsgálat, szerződésnek és egyéb belső szabályzatoknak való megfelelés esetén ellenjegyzés.
1.4.2.			Szerződéskötés, módosítás.	Kezdeményezés, végrehajtás (egyeztetést követően).
1.4.3.			Szerződés teljesülése.	A szerződés teljesítésének elismerése, dokumentálása.
1.4.4.			Kötelezettségvállalás teljesítése.	Érvényesítés, ellenjegyzések (ellenőrzés), utalványozás.
1.5.		<b>Az előirányzatok pénzügyi teljesülése</b>		
1.5.1.			Az előirányzatok pénzügyi teljesülésének folyamatos ellenőrzése és felülvizsgálata.	Kimutatások készítése.
1.5.2.			Bevételek teljesítése.	Támogatási bevételek teljesítése, előirányzat-módosítás,
1.6.		<b>Maradvány elszámolás</b>		
1.6.1.			Maradvány elszámolása.	Összesített adatszolgáltatás elkészítése.
1.7.		<b>Működési kiadások teljesítése</b>		Elszámolások, pénzügyi teljesítés.

1.8.		<b>Dologi kiadások teljesítése</b>		előirányzatokhoz kapcsolódó dologi kiadások költségvetési előirányzatok pénzügyi tranzakcióinak teljes körű ügyintézése, nyilvántartása. A kötelezettségvállalásokhoz tartozó teljesítések nyilvántartása, felülvizsgálata és folyamatos egyeztetése, számlák egyéb pénzbekérők utalása és a könyvelési feladatokhoz való előkészületek elvégzése.
1.9.		<b>Pénzügyi irányítás, ellenőrzés</b>		
1.10.		<b>Likviditás kezelés</b>		
1.10.1			Likviditás követése.	Ct-EcoStat rendszerben a bevételek és kiadások alapján a múltbeli pénzügyi folyamatok követése, jelentés készítés az előző időszakról (időközi költségvetési jelentés).
1.11.		<b>Ellenőrzés működtetése</b>		
1.11.1.			FEUVE működtetése.	Beszámolás a FEUVE működéséről, módosítások kezdeményezése, elvégzése, szükség szerint folyamatok módosítása. Szabálytalanságok és kockázatok kezelése a vonatkozó szabályzatok alapján.
1.11.2.			Felülellenőrzések.	A jelzett problémákra készített szakmai területek által készített intézkedési tervek végrehajtásának ellenőrzése.
2.	<b>Szabályozási feladatok</b>			
2.1.		<b>Szabályzatok készítése, módosítások kezdeményezése</b>		Az NGM pénzügyi jellegű szabályzatainak elkészítése a hatályos jogszabályi kötelezettségeknek megfelelően.

2.2.		<b>Szabályzatok felülvizsgálata</b>		Szabályzatok teljes körűségének és jogszabályi megfelelőségének évenkénti felülvizsgálata, szükséges változtatások kezdeményezése.
2.3.		<b>Szabályozások aktualizálása</b>		Éven belül felmerülő, szükséges változások átvezetése az utasításokon és a szabályzatokon.
2.4.		<b>Szabályzatok kodifikációja, belső egyeztetése</b>		A szabályzatok egyeztetése a telephelyekkel. Jóváhagyást követően gondoskodni szükséges a kihirdetésről.
3.	<b>Számviteli nyilvántartás és adatszolgáltatás</b>			
3.1.		<b>Informatikai évnyitás</b>		A gazdálkodási év nyitási teendőinek ellátása a Ct-EcoStat rendszerben, ellenőrzési feladatok végrehajtása.
3.2.		<b>Analitikus nyilvántartások vezetése</b>		A számviteli, pénzügyi bizonylatok teljes körű feldolgozása: <ul style="list-style-type: none"> <li>- a bizonylatok tartalmi és alaki felülvizsgálata, ellenőrzése,</li> <li>- az integrált rendszerben való rögzítés,</li> <li>- a zárt állomány „visszanyitásainak” kezelése,</li> </ul> a bizonylatok archiválása, az analitikus nyilvántartások vezetése az integrált rendszerben a havi zárások bekövetkezéséig.
3.3.		<b>Bizonylatok megőrzése</b>		A pénzügyi, könyvviteli és az illetményszámfejtéssel, a társadalombiztosítási kifizetőhelyi feladatokkal kapcsolatos okiratok és bizonylatok megőrzése. Nyilvántartás vezetése a szigorú számadású nyomtatványokról, azok kiadása és őrzése.

3.4.		<b>Főkönyvi nyilvántartások vezetése</b>		A könyvelési feladatok teljes körű ellátása az integrált rendszerben a havi zárások bekövetkeztéig.
3.5.		<b>Folyamatos és időszaki formai és tartalmi ellenőrzések végzése</b>		Folyamatos és időszaki ellenőrzési mechanizmusok végrehajtása.
3.6.		<b>Leltározás, leltárkészítés</b>		A főkönyv alátámasztására alkalmas analitikus nyilvántartások egyeztető leltározása.
3.7.		<b>Adatszolgáltatások</b>		
3.7.1			Közérdekű adatszolgáltatás.	A jogszabályban előírt feladatok elvégzése. - nyilvántartások, kimutatások készítése, az adatlapok honlapon történő megjelentetése.
3.8.		<b>Kontrolling rendszer</b>		
3.8.1.			Kontrolling feladatok ellátása.	Havi, éves és eseti controlling kimutatások, jelentések elkészítése, meghatározott időszakokra, a számviteli és pénzügyi adattartalom vonatkozásában. Vezetői igényeknek megfelelő kimutatások, jelentések, véleményezések elkészítése az integrált rendszer adattartalma alapján.
3.9.		<b>Pénzügyi-számviteli zárás feltételeinek vizsgálata</b>		Havi zárlati feltételvizsgálatok végzése a Ct-EcoStat rendszerben.
4.1.		<b>Főkönyvi zárások</b>		Havi zárások végrehajtása a Ct-EcoStat rendszerben.
4.2.		<b>Számviteli-pénzügyi zárási ellenőrzések, egyeztetések</b>		Tartalmi és formai ellenőrzések elvégzése beszámolók készítéséhez.
4.3.		<b>Beszámoló készítése</b>		



4.3.1.			Zárlati feladatok.	Zárlati feladatok ellátása havi, negyedéves, féléves és éves rendszerességgel: <ul style="list-style-type: none"> <li>- szöveges és számszaki jelentés elkészítése,</li> <li>- indokolás tábla elkészítése intézményi előirányzatokra.</li> </ul>
4.3.2.			Negyedéves mérlegjelentés készítése.	A negyedéves mérlegjelentés adattartalmának alátámasztása analitikus adatokkal.
4.3.3.			Költségvetési jelentés készítése	Havi kimutatás a kötelezettségvállalásokról, követelésekről, kötelezettségekről
4.3.4.			Beszámoló alátámasztása.	Beszámolót alátámasztó dokumentáció elkészítése.
4.4.		<b>Informatikai évvizsga</b>		Gazdálkodási évvizsga teendőinek ellátása a Ct-EcoStat rendszerben.

**Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona  
KOCKÁZATKEZELÉSI RENDJE**

**Értelmező rendelkezések**

**1. §** (1) Ezen szabályzat alkalmazásában:

- a) Kockázat: A kockázat lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van a Főosztály stratégiai célkitűzéseire. A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret- vagy információ.
- b) Eredő kockázat: a szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.
- c) Maradvány kockázat: a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések (szervezetten belül működő belső kontroll) után még fennálló kockázat.

**A kockázatok kezelésének folyamata**

**2. §** A kockázatok elemei:

- kockázatok azonosítása
- értékelése
- a kockázat elhárítás módjának, a kezelésének tervezett módja
- a szükséges beavatkozások meghatározása
- kockázatkezelési stratégia kialakítása és megvalósítása.

**A kockázatok kezelésének felelősei**

**3. §** (1) A Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek otthona (a továbbiakban: Intézmény) kockázatkezelési rendjének működtetéséért az intézmény vezetője a felelős.

(2) Saját hatáskörükben a kockázatok megfelelő kezeléséért az általuk vezetett egységeken belül a telephely vezetők a felelősek.

**A kockázatok azonosítása**

**4. §** (1) A kockázat azonosításának célja a stratégiai célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok megállapítása.

(2) Az Intézmény működésének figyelembe vételével a kockázatok azonosítása két szinten történik:

- a) Az első szinten az Intézmény valamennyi munkatársa bevonásra kerül a kockázat azonosításába annak érdekében, hogy a mindennapi munka során felmerülő kockázatok

is felismerhetők legyenek. Ezen a szinten a kockázatok azonosításáért és kezeléséért a csoportvezetők a felelősek.

- b) A második szinten Kockázatkezelő csoport kerül kialakításra, melynek vezetője az intézmény vezetője. A csoportos kockázat azonosítására a Kockázatkezelő csoport alakítja ki a számára leginkább alkalmas módszert.
- (3) Az azonosítás eredményét az 5. melléklet szerinti kockázatkezelési terv tartalmazza.

### **A kockázatok elemzése**

**5. §** (1) A kockázatok értékelése jelentőségük szerinti sorba állítását jelenti, azonos szempontok alapján: mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége és azok milyen jelentőséggel lehetnek a szervezetre, amennyiben azok valóban felmerülnek.

(2) A kockázatokat értékelni kell aszerint, hogy az általuk okozható kár számszerűsíthető-e (pl. pénzügyi kockázatok), vagy nem számszerűsíthető (pl. hírnév).

(3) A kockázat bekövetkezése esetén okozott kár nagysága szerinti kategóriák:

- a) Nagyon kicsi: a lehetséges kár kisebb, mint 1 millió Ft.
- b) Kicsi: a lehetséges kár 1-5 millió Ft közötti.
- c) Közepes: a lehetséges kár 5-25 millió Ft között.
- d) Nagy: a lehetséges kár 25-50 millió Ft.
- e) Nagyon nagy: a lehetséges kár 50 millió Ft-nál nagyobb.

**6. §** A kockázatok bekövetkezési valószínűségét magas/közepes/alacsony kategóriákba kell sorolni. A kategóriákat a következők szerint kell értelmezni:

- a) alacsony: az elmúlt évben nem fordult elő hasonló esemény,
- b) közepes: az elmúlt évben előfordult egy hasonló esemény,
- c) magas: az elmúlt évben előfordult kettő, vagy több esemény.

**7. §** A kockázatok azonosítása és értékelése után hatáskörtől függően az Intézmény vezetőjének dönteni kell arról, hogy a – stratégiai célokat figyelembe véve – vállalni tudja-e a kockázatot vagy sem. Amennyiben nem vállalható fel a kockázat, akkor intézkedéseket kell tenni annak érdekében, hogy az csökkenthető vagy megszüntethető legyen.

**8. §** A kockázatokat rendszeresen, évente újra kell értékelni.

### **Elfogadható kockázati szint, kockázattűrő képesség**

**9. §** (1) Az elfogadható kockázati szint azt a szintet jelenti, ami felett az Intézmény vezetője mindenképpen válaszintézkedést tesz, vagy válaszintézkedés megtételét kezdeményezi a hatáskörrel rendelkező személynél a felmerülő kockázatokra.

(2) A kockázattűrő képesség meghatározása szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele. Az elfogadható kockázati szintet

alkalmanként az Intézmény vezetője határozza meg. A kockázatok értékelését és a kockázati térképet a melléklet tartalmazza.

### **A kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelési stratégia**

**10. § (1)** A kockázatkezelési stratégia során az alábbi lehetőségek állnak rendelkezésre:

- a) a kockázat forrásának megszüntetése, a kockázatos tevékenység befejezése,
- b) az előfordulás lehetőségének csökkentése,
- c) a kockázat átadása (pl. biztosítás révén, felsőszintű döntés alapján más szervezeti struktúrához)
- d) kockázat kezelése, hatásának csökkentése (célja a kockázatok elviselhető szintre történő csökkentése)
- e) kockázat elviselése (a kockázatnak ezt a részét az óvoda tudatosan vállalja fel. Ez a maradékkockázat lehet egyrészt azért, mert ebben az esetben nincs már mód arra, hogy a kockázatok bekövetkezését vagy hatásuk mértékét hatékonyan csökkentsük, másrészt azért, mert a kockázat mértéke az elviselhetőség határain belül van.)

(2) Az elfogadható kockázati szinten, illetve ez alatti kockázatoknál:

- a) vizsgálni kell a kockázatkezelési lehetőséget – a kockázatkezelés költségeinek viszonyítása a kockázat viseléséhez -,
- b) lehetőség szerint a kockázatot át kell adni,
- c) a kockázatot viselni kell.

(3) Elfogadható kockázati szint feletti kockázatoknál:

- a) a kockázatot kezelni kell (célja az elfogadható szintre történő csökkentése)
- b) a kockázatos tevékenységet be kell fejezni (kivéve, ha folytatásáról jogszabály rendelkezik)
- c) lehetőség szerint a kockázatot át kell adni.

### **A kockázatok rendszeres felülvizsgálata**

**11. § (1)** A vezetői döntések meghozatala során a felmerülő kockázatokat azonosítani kell, ehhez segítséget nyújt a kockázatok rendszeres felülvizsgálata.

(2) A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni kell a változásokat, illetve ellenőrizni kell a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

(3) A kockázatok felülvizsgálata során felül kell vizsgálni a csoportok kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, fel kell mérni a kockázatkezelési folyamat hatékonyságát.

(4) Az azonosított kockázatokat évente felül kell vizsgálni.

**Fővárosi Önkormányzat Vázsonyi Vilmos Idősek Otthona  
kockázatkezelési terv 2017**

KOCKÁZATOK TIPUSA		A KOCKÁZAT ELHÁRÍTÁSÁNAK, KEZELÉSÉNEK TERVEZETT MÓDJA, SZÜKSÉGES BEAVATKOZÁSOK	INTÉZKEDÉS GYAKORISÁGA	INTÉZKEDÉSVÉGREHAJTÁSÁÉRT FELELŐS SZEMÉLY
<b>I. KÜLSŐ KOCKÁZATOK</b>				
<b>1. Infrastrukturális</b>	Infrastrukturális ellátás működésében problémák, nehézségek lépnek fel, ami miatt az ellátás nem, vagy nem megfelelő szinten biztosított.	Az ellátási problémák regisztrálása. Érintett területek, hiányosságok pontos behatárolása, dokumentálása, az anyag- és eszközgazdálkodási csoportvezető értesítése.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
		Az infrastrukturális ellátást biztosító csoporttal az ellátási szerződés beszereztetése, megoldás kérése írásban.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
		Saját belső intézmény erőforrások átcsoportosíthatóságának feltérképezése.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
		Amennyiben van belső erőforrás átcsoportosíthatóságra lehetőség, intézkedés megtétele intézményen belül.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
		Amennyiben nincs belső erőforrás átcsoportosíthatóságra lehetőség, pénzügyi forrás azonosítása esetleges átcsoportosítással, külső beszerzési lehetőség keresése.	Eseti	szervezeti egység vezetője.

<b>2. Jogi és szabályozási</b>	1. A jogi normák gyakori változása.	A munkatársak továbbképzéseken történő folyamatos képzése, felkészültségének biztosítása	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
	2. A jogi normaalkotás nehézsége, összetettsége.	A vezetők és munkatársak rendszeres tájékoztatása a jogi környezet változásairól.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>II. PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</b>				
<b>1. Költségvetési</b>	1. Működéshez szükséges források nem vagy nem megfelelő mértékben állnak rendelkezésre.	A likviditási helyzet folyamatos monitorozása	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		Érintett forráshiányos területek behatárolása, a forráshiány mértékének megállapítása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		Pótlólagos források keresése intézményen belül	Eseti	szervezeti egység vezetője.
		Forrásátcsoportosítás lehetőség esetén, átcsoportosítás végrehajtása.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
		Amennyiben nincs lehetőség forrásátcsoportosításra, úgy a feladat átcsoportosításának kezdeményezése.	Eseti	szervezeti egység vezetője.

	2. A források felhasználásának módja nem megfelelően szabályozott.	A költségvetési tervezés folyamatának és gazdálkodási szabályzatainak évenkénti felülvizsgálata, szükség esetén a szabályozás módosítása vagy új szabályzatok készítése.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>2. Bevételi tervezés</b>	A tervezésnél számításba vett források nem vagy csak részben teljesülnek.	A likviditási helyzet folyamatos monitorozása, a bevételekkel kapcsolatos kontrolling rendszeres elemzése.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		A bevételi források nem vagy részben teljesülése okának megállapítása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		A forráshiány biztosítására alternatív megoldás megkeresése.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>3. Adatszolgáltatás</b>	A tervezett tevékenységével kapcsolatban külső információ kérések nem megfelelő kezelése.	Rendszeres vezetői visszacsatolások kialakítása az adatszolgáltatások teljesítéséről. A nem megfelelő kezelés eseményeinek és adatszolgáltatók pontos beazonosítása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		Adatszolgáltatási kötelezettségek és adatszolgáltatók körének aktualizálása.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
		Az adatszolgáltatók munkaköri leírásában az adatszolgáltatási kötelezettség megjelenítése.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
		Az adatszolgáltatások vezetői ellenőrzése.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>4. Likviditási</b>	Előirányzat felhasználási terv bevételi és kiadási oldalának tervei nem kellően megalapozottak	Az előirányzat felhasználásával kapcsolatos monitoring rendszeres elemzése.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		A nem megfelelésség pontos beazonosítása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		Az újratervezés elvégzése, a módosított előirányzat felhasználási terv készítése, jóváhagyatása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.

<b>5. Követeléskezelési</b>	1. Kintlévőségek behajtása nem megfelelő.	A Számviteli Politika megfelelőségi vizsgálata, szükség esetén módosítása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
	2. Behajthatatlan követelések nem megfelelő kezelése.	A kintlévőségek folyamatos monitorozása .	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>6. Pénzügyi és számviteli feladatok</b>	1. Kellő belső szabályozottság hiánya.	A nem megfelelő szabályozás, hiányzó, módosítandó szabályzatok körének meghatározása, dokumentálása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		A hiányzó szabályzatok elkészítése, a meglévők módosításának elvégzése. Jóváhagyatás, hatályba léptetés.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
	2. Számviteli szabályok megsértése	Rendszeres vezetői ellenőrzés elvégzése. A feltárt hibák megállapítása, okok feltárása, vezetői intézkedés a helyes működés biztosítására. Ellenőrzési mechanizmusok alkalmazása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		A külső ellenőrzések megállapításának elemzése, a feltárt hibák javítására vezetői intézkedések végrehajtása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
	3. Pénzügyi- számviteli nyilvántartások vezetésével kapcsolatos folyamatok hibái.	Rendszeres vezetői ellenőrzés végzése. A feltárt hibák megállapítása, okok feltárása, vezetői intézkedés a helyes működés biztosítására. Ellenőrzési mechanizmusok alkalmazása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		Belső egyeztetések folyamatban építése	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		A külső ellenőrzések megállapításának elemzése, a feltárt hibák javítására vezetői intézkedés végrehajtása.	Eseti	szervezeti egység vezetője.



	4. Kötelezettségvállalás nyilvántartás nem megfelelő működtetése.	Rendszeres vezetői ellenőrzés végzése. A feltárt hibák megállapítása, okok feltárása, vezetői intézkedés a helyes működés biztosítására.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		Belső egyeztetések folyamatban építése	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		A külső ellenőrzések megállapításának elemzése, a feltárt hibák javítására vezetői intézkedés végrehajtása.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
<b>7. Felelősségvállalási</b>	1. A szerződéses fegyelem, a szerződés szakmamegalapozottsága nem megfelelő.	Szerződéskötési rend szabályozásának felülvizsgálata.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
		A kötelezettségvállalásokról szóló szabályzat alkalmazásának oktatása a munkatársak részére.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
		A szabályzat alkalmazásával kapcsolatos hibák írásos visszajelzése.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
	2. Kötelezettségvállalások érvényesítésére, ellenjegyzésre, utalványozásra vonatkozó szabályok megsértése.	Kötelezettségvállalások érvényesítésére, ellenjegyzésre, utalványozásra vonatkozó szabályzat alkalmazásával a szerződés vizsgálata, ellenjegyzés nélküli visszaküldése a kezdeményező részére.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>8. Közbeszerzési</b>	A közbeszerzésre vonatkozó szabályok megsértése.	Rendszeres vezetői ellenőrzés végzése. A feltárt hibák megállapítása, okok feltárása, vezetői intézkedés a helyes működés biztosítására.	Eseti	szervezeti egység vezetője.
<b>9. Korrupciós kockázatok</b>	Bizalmas információ kijutása.	Titoktartási nyilatkozatok aláíratása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>10. Csalás vagy lopás</b>	1. Biztonsági intézkedés elmulasztása.	Szankciók meghatározása a megfelelő szabályzatokban. A feltárt hibák megállapítása,	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.

		okok feltárása, vezetői intézkedés a helyes működés biztosítására.		
	2. Értékek nem megfelelő őrzése.	Szankciók meghatározása a megfelelő szabályzatokban. A feltárt hibák megállapítása, okok feltárása, vezetői intézkedés a helyes működés biztosítására	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>III. TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</b>				
<b>1. Működési</b>	<p>1. Nem megvalósítható, nem reális célkitűzések.</p> <p>2. A kitűzött célok évközben ellehetetlenülnek.</p> <p>3. Célkitűzések eléréséhez ellátandó feladatok meghatározása nem történik meg, az érintettek nem ismerik azokat.</p> <p>4. Hiányoznak a célkitűzések megvalósításához szükséges eszközök.</p>	Rendszeres vezetői ellenőrzések elvégzése a célkitűzések ellenőrzésével kapcsolatban. A feltárt hiányosságok megállapítása, okok feltárása, vezetői intézkedés a helyes működés biztosítására.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>2. Információs</b>	1. Döntéshozatalhoz szükséges információ nem áll időben rendelkezésre.	Az információáramlás lassúságának vezetői elemzése, a gyorsítás lehetőségeinek a megkeresése, a módszereknek a szabályozásokba való beépítése.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
	<p>2. Döntéshozatalhoz szükséges információ nem megfelelő minőségű, mennyiségű.</p> <p>3. Hibás feltevések következetes alkalmazása.</p>	Az információk megbízhatóságának vezetői ellenőrzése, a minőség javításának lehetséges keresése. A választott módszerek előírása a szervezetre, a szabályozásba való beépítése.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.

<b>3. Megítélés</b>	A kialakuló rossz hírnév negatív hatást fejt ki.	A felelőskommunikációs tevékenység.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>IV. EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK</b>				
<b>1. Személyzeti</b>	1. A feladatok végrehajtására nem áll rendelkezésre a megfelelő létszámú személyi állomány.	A hiányzó létszám azonosítása a szervezeti egységekben. Üres státusok esetén humánpolitikai akciók a létszám biztosítására. Üres létszám esetén létszám, szervezeti és feladatátcsoportosítás.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
	2. A munkatársak nem rendelkeznek a feladatok ellátásához szükséges, megfelelő képzettséggel és képesítéssel.	A toborzás során a feladatok ellátásához szükséges képzettségek pontos meghatározása. Munkatársak oktatása, tanulmányok támogatása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
	3. A szervezetnek nincs humánpolitikai stratégiája.	A szervezet humánpolitikai stratégiájának a szervezeti vezetők részére történő leképzése. Oktatások, beiskolázások a szükséges területeken.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>2. Vezetői</b>	A szervezeten belül nem áll rendelkezésre megfelelő felkészültségű szakember	Vezetők felkészültségének mérése, hiányosságok azonosítása. Képzéseken, oktatásokon való részvétel előírása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
<b>3. Szervezeti</b>	1. A szervezet nem rendelkezik megfelelő szervezeti stratégiával. 2. A szervezet stratégiai folytonossága nem biztosított.	Az Intézmény stratégiájának leképzése szervezeti szintre. Stratégiai folyamatok aktualizálása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
	3. A szervezet nem kellően	Munkaköri leírások, szervezeti ügyrendek és	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.

	tagolt, nincs összhangban az ellátott feladatokkal. 4. Hiányoznak a feladatellátással kapcsolatos eljárásrendek.	kapcsolódási eljárásrendek megalkotása, összhangjuk megteremtése.		
	5. A munkakörök összehangolása és a szakmai helyettesítési rend kialakítása, támogatása nem biztosított.	Munkaköri leírások, szervezeti ügyrendek, szakmai helyettesítési rend rendszeres vezetői felülvizsgálata és aktualizálása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.
	6. Fluktuáció.	A fluktuáció okainak megállapítása. Az okok megszüntetése a humán stratégia keretén belüli módszerek rögzítése és alkalmazása.	Folyamatos	szervezeti egység vezetője.