



Humán szolgáltató Központ

SZEKSZÁRD MEGYEI JOGÚ VÁROS HUMÁNSZOLGÁLTATÓ KÖZPONT

Belső Kontrollrendszer és Integrált kockázatkezelési rendszer működésének szabályozása

Hatályos: 2022.01.03.



Tolácziné Varga Zsuzsanna
Tolácziné Varga Zsuzsanna
intézményvezető



Humán szolgáltató Központ

Az integritás fontos alapelve szervezeti szinten a belső kontrollrendszernek, amelyet a szervezet valamennyi tevékenységében érvényesíteni kell. A szervezet integritásának megteremtését a belső kontrollrendszer megfelelő kialakítása nagyban támogatja, mivel az elvi és eszköztári szinten is tartalmazza azokat az elemeket, amelyek az integritási szint növeléséhez elengedhetetlenek.

A szervezet elválaszthatatlan része a belső kontrollrendszer, amelynek ismerete lehetővé teszi az egész szervezet tevékenységének, folyamatainak, belső és külső kapcsolatrendszerének átlátását.

A költségvetési szerv vezetőjének döntő felelőssége van a belső kontrollrendszer kialakításában és működtetésében. Meghatározó és koordinációs tevékenysége által biztosítja a szervezeti egységek bevonását, a kontrollrendszer megfelelő kialakítását és folyamatos működtetését.

I. A SZABÁLYOZÁS CÉLJA, ALKALMAZANDÓ JOGSZABÁLYOK

1. A szabályozás célja

A szabályozás célja, hogy a belső kontrollrendszer és az azzal szorosan összefüggő integrált kockázatkezelési rendszer kialakításának szabályozása által lehetővé tegye a Szekszárd Megyei Jogú Város Humán szolgáltató Központ (a továbbiakban: HSZK) tevékenységének, munkafolyamatainak, belső és külső kapcsolatrendszerének átláthatóságát. A HSZK szervezeti felépítését az 1. számú melléklet mutatja be.

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

A belső kontrollrendszer, mint folyamatrendszer a szervezet céljainak elérésében segíti a vezetést, mely kialakítása, működtetése és fejlesztése a szervezet vezetőjének a felelőssége. A belső kontrollrendszer elemei a kontrollkörnyezet, a kockázatkezelési rendszer, a kontrolltevékenységek, az információs és kommunikációs rendszer, valamint a nyomon követési (monitoring) rendszer, melynek folyamatos működtetése és fejlesztése az Intézményvezető feladata.

2. Alkalmazandó jogszabályok

2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról (Áht.)

2011. évi CXI. törvény az alapvető jogok biztosításáról (Ahbt.)

2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról (Infotv.)

2013. évi CLXV. törvény a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről (Pktb.)

1992. évi XXXIII. tv. a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)

2000. évi C. törvény a számvitelről

368/2011.(XII.31.) Korm.rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról (Ávr.)



Humán szolgáltató Központ

370/2011.(XII.31.) Korm.rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről (Bkr.)

II. ALAPFOGALMAK

E szabályzatban használt fogalmakat az alábbiak szerint kell értelmezni:

Belső kontrollrendszer: a szervezeti célok megvalósítását segítő eszközök összessége. Egymásra épülő és egymást kiegészítő elemei a kontrollkörnyezet, az integrált kockázatkezelési rendszer, a kontrolltevékenységek, az információs- és kommunikációs rendszer

Ellenőrzési nyomvonal: a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

Fegyelmi vétség: foglalkoztatási jogviszonyt szabályozó törvény (pl.: Mt., Kjt.) által szankcionált cselekmény.

Folyamat: a szervezet által végrehajtott tevékenységsor.

Folyamatgazda: az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában is felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.

Folyamatleírás: a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.

Folyamatértékpár: a szervezeti célok, valamint a szervezeti fő- és részfolyamatok egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése.

Folyamatábra: szimbólumsorozat, amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni.

Főfolyamat: a szervezet által végzett tevékenységek legnagyobb csoportjai, általában szervezeti – külső és belső – funkciókkal azonosítható. Folyamatábrában általában nem lehetséges megjeleníteni.

Információs és kommunikációs rendszer: a szervezeten belüli vertikális és horizontális, valamint formális és informális, információs (egyirányú) és kommunikációs (kétirányú) információátviteli csatornák rendszere.

Integrált kockázatkezelési folyamat: az integrált kockázatkezelési rendszer működése.

Integrált kockázatkezelési intézkedési terv: az integrált kockázatkezelési folyamat eredményeként létrejövő kockázatkezelési intézkedési terv, amely a szervezet céljaival kapcsolatos valamennyi olyan kockázat kezelését magában foglalja, amelyek kezelése a szervezet kockázati tűréshatárára tekintettel indokolt.

Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamat alapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti



Humán szolgáltató Központ

értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

Integritás: személyes vagy szervezeti integritás. Általában szervezeti integritást értünk alatta.

Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.

Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható körülmény.

Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.

Kockázatkezelési rendszer: mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.

Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.

Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a szervezet vezetője mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

Kontrollkörnyezet: a vezetők és alkalmazottak belső kontrollokhoz való viszonyának, tudatosságának külső szemlélő számára megfigyelhető jelei. A kontrollkörnyezet magában foglalja az egyéni és szervezeti integritás fejlesztését, az etikai értékeket, az érintettek szakmai kompetenciáját, a szervezet vezetésének filozófiáját és stílusát, a felelősségi körök kijelölésének, a beszámoltatásnak, valamint teljesítményértékelésnek a módszereit, továbbá a vezetők vezetési tevékenységének minőségét. Beletartoznak ugyanakkor a szervezet tevékenységét szabályozó intézkedések, a szabályozók rendszere és a szervezetet leíró dokumentumok is.

Kontrolltevékenység: mindazok az eljárások, amelyek biztosítják, hogy a vezetés által megfogalmazott célok és elvárások végrehajtásra kerüljenek, és az azokat veszélyeztető kockázatokat a tevékenység során a szervezet kezelje. A kontrolltevékenységek a kockázatok kezelésének eszközei.

Korrupció: az integritás hiánya.

Korrupciós cselekmény: olyan szervezeti integritást sértő cselekmény, amelyet a Btk. is szankcionál.

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

Közérdekű bejelentés: olyan körülményre irányuló figyelemfelhívás, amely körülmény orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja. A közérdekű bejelentés javaslatot is tartalmazhat.

Monitoring: nyomon követési mechanizmusok rendszere, amely lehetővé teszi, hogy a folyamatok és a belső kontrollrendszer folyamatos megfigyelés és értékelés alatt álljon, így a szervezet kontrollrendszere rugalmasan tud reagálni a változó külső és belső körülményekhez.



Humán szolgáltató Központ

Négy szem elve: minden végrehajtási és pénzügyi tranzakció engedélyezését megelőzően az adott feladatot ellátó személy munkáját egy másik személy teljeskörűen felülvizsgálja, beleértve az ellenőrzési listák és a kitöltési útmutatók alkalmazását is;

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

Probléma: a szervezeti célok elérését már jelenleg is akadályozó körülmény.

Részfolyamat: egy főfolyamatba tartozó, elkülönülő eredménnyel járó, egymáshoz kapcsolódó tevékenységek láncolata. Minden esetben lehetséges folyamatábrával ábrázolni.

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

Személyes integritás: egy személynek az általa vallott értékeknek megfelelő viselkedése.

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

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.

Szervezeti integritást sértő eseményre vonatkozó bejelentés: olyan közérdekű bejelentés, amely az adott szervezet integritását sértő eseményre vonatkozik.

Szervezeti kultúra: a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszere, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei (nyilvánvaló és rejtett, nehezen felismerhető elemei) is vannak.

III. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER

1. A belső kontrollrendszer fogalma

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos megítélése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely a következő célok megvalósulását szolgálja:

A HSZK alkalmazottai tevékenységük, és ezen belül is kiemelten a gazdálkodás során:

- az egyes 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 az Intézményvezető – a módszertani útmutatók figyelembevételével - felelős.



Humán szolgáltató Központ

2. A belső kontrollrendszer tartalma

A rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzókat, melyek biztosítják, hogy:

- a) a HSZK valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságossággal, hatékonysággal és eredményességgel követelményeivel;
- b) az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra;
- c) megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre az Hivatal működésével kapcsolatosan, és
- d) a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtására kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

3. A belső kontrollrendszer főbb elemei

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

IV. KONTROLLKÖRNYEZET

A kontrollkörnyezettel szemben támasztott követelmények

1. Követelmény, olyan belső szabályozási rendszer kialakítása és működtetése, amelyben:

- a) világos a szervezeti struktúra;
- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok;
- c) meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén;
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés;
- e) a belső szabályzatok és alkalmazások biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

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

3. Elengedhetetlen a szervezeti integritást sértő események kezelésének, eljárásrendjének szabályozása.

4. További követelmény, a HSZK működésében érvényre juttatni a szakmai felkészültséget, a pártatlanságot és elfogulatlanságot, az erkölcsi fedhetetlenség értékeit, valamint biztosítani szükséges a közérdek előtérbe helyezését az egyéni érdekekkel szemben.



Humánszolgáltató Központ

5. A HSZK feladatmegosztást, mely Kontrollkörnyezet kialakításában való felelősség rendjét szabályozza, a 2. számú melléklet tartalmazza.

V. A FOLYAMATOK AZONOSÍTÁSÁNAK MÓDSZERTANA

1. A folyamatok feltérképezése és leírása

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

2. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a) a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében szervezeti egységeként össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározható folyamatok listáját;
- b) a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (folyamattérkép);
- c) a folyamatban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése;
- d) részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

A meghatározó és főfolyamatok jegyzékét a 3. számú melléklet tartalmazza

VI. ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

Az ellenőrzési nyomvonal fogalma és jelentősége a HSZK működésében

1. Az ellenőrzési nyomvonal a HSZK jellemző tevékenységeinek végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési folyamatainak szöveges vagy táblázatba foglalt, illetve folyamatábrákkal szemléltetett leírása.

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

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

3. Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a felelősségi szintek terén:

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



Humán szolgáltató Központ

- b) az ellenőrzési nyomvonal segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés és a hozzá tartozó felelős,
- c) az ellenőrzési nyomvonal megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztvevő egységeikért felelős közreműködőkön is múlik.
- 4. Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a HSZK-n belüli együttműködés erősítése terén: a különböző szervezeti egységek kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától.
- 5. Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a szervezeti működés terén:
 - a) a megbízható ellenőrzési nyomvonal kialakításának jelentősége abban áll, hogy segítségével feltérképezhetők a szervezet folyamataiban rejlő működési kockázatok;
 - b) a hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal gátolhatja a szervezet folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetését; az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása a működési zavarokhoz vezethet.

Felelősségi körök

- 6. A pénzügyi-gazdálkodási folyamatok pontos és teljes körű meghatározása, a szabályzatokban való rögzítése, az ellenőrzési nyomvonal elkészítése a gazdasági szervezet – Szekszárd MJV Polgármesteri Hivatala Gazdasági Igazgatóság felelőssége és kötelezettsége.
- 7. A szakmai működési folyamatok szabályozása az Intézményvezető helyettes és/vagy a hatáskörileg érintett szervezeti egységet irányító vezető feladata.

Az ellenőrzési nyomvonal elkészítése

- 8. A HSZK működési folyamatai a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra és ennek (a működési folyamatoknak) megfelelően kell az intézményt működtetni. Az ellenőrzési nyomvonalat ezekhez a működési folyamatokhoz kell hozzárendelni.
- 9. Az ellenőrzési nyomvonal készítésének kötelezettsége felöleli a HSZK tevékenységét jellemző összes folyamatot. A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes, a HSZK tevékenységére vonatkozó eseményekről, műveletekről, a műveletekben résztvevőkről, a felelősségükről, a pénzügyi tranzakciókról, a folyamatot kísérő dokumentumokról. A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját, a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.
- 10. Az ellenőrzési nyomvonal kialakítása a HSZK teljes tevékenységére vonatkozik, a HSZK struktúráját jellemző működési folyamatokkal, illetve a folyamatokat működtető felelősökkel együtt, vagyis azon személyekkel, akik a HSZK-n belül elsődlegesen felelősek az adott folyamat végrehajtásáért.
- 11. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának első lépése a folyamatok és a folyamatok felelőseinek azonosítása.
- 12. A HSZK működési folyamatait a főfolyamatok mentén kell csoportosítani, majd a főfolyamatokat megfelelő módon, oszthatóságuk alapján részfolyamatokká kell bontani.



Humán szolgáltató Központ

13. A működési folyamatok szabályozottságára lehet alapozni az ellenőrzési pontok, nyomvonalak elkészítését.
14. Az ellenőrzési nyomvonal formáját tekintve lehet: szöveges leírás vagy táblázatba foglalás, illetve folyamatábra.
15. Az ellenőrzési nyomvonalakat a HSZK működési sajátosságainak figyelembevételével kell kialakítani, ezt követően pedig célszerű rendszeres időközönként felülvizsgálni, aktualizálni.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál alkalmazott tevékenységcsoportok meghatározása

16. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál, modelljének felépítésénél alapkövetelmény olyan tevékenységcsoportok kialakítása, melyek több elemi tevékenységet összefoglalóan leírhatók.
17. Figyelembe kell venni a HSZK szervezeti egységeinek működését, az egyes szervezeti egységek feladat- és funkcióbeli sajátosságait, a döntési szintek hierarchiájában végbemenő pénz-, illetve dokumentumáramlást. Az ellenőrzési nyomvonalat legcélszerűbb táblázatos formában, szöveges leírás segítségével megjeleníteni.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál alkalmazott táblarendszer

18. A gazdasági eseményekre vonatkozó táblarendszer elsősorban a folyamatban érintettek érintett felelősségi és az információs szintjeit tartalmazza, valamint a kapcsolódásokat, az irányítási és ellenőrzési folyamatot.
19. A gazdasági eseménycsoportok, mint alapfolyamatok esetében az egyes „állomásokhoz”, szakaszokhoz hozzárendelhető az adott tevékenység (szakasz) felelőse (ellenőrzési pont) a beérkező dokumentum típusa, valamint a tevékenység következtében előálló és már a következő feladat inputját képező dokumentum jellege.
- 20. Az ellenőrzési pontok lehetnek:**
- a) vezetői ellenőrzési pontok;
 - b) jóváhagyási ellenőrzési pontok;
 - c) működési ellenőrzési pontok;
 - d) hozzáférési ellenőrzési pontok;
 - e) megszakítási ellenőrzési pontok.
21. A táblarendszerben a HSZK-t érintő belső szabályzatokra, SZMSZ-re való hivatkozást, speciális jogszabályokat fontos feljegyezni. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának feladatát támogatják a HSZK rendelkezésére álló belső szabályzatok, dokumentációk, egyéb információk, a lezárt ellenőrzésekkel kapcsolatos jelentésekben tett megállapítások, javaslatok, illetve az elkészített intézkedési tervek.
22. A táblarendszer ajánlott fejléce, amelyet valamennyi esemény leírásánál egységesen lehet használni:
- a) tevékenység/feladat
 - b) szabályozás alapja
 - c) munkafolyamat lépései



Humánszolgáltató Központ

- d) input (adat,dokumentum)
- e) végrehajtó (munkakör, szervezeti egység)
- f) output (adat,dokumentum)
- g) kötelezettségvállaló/utalványozó
- h) ellenőrzést végző (munkakör ,szervezeti egység)
- i) A kontroll leírása (típusa, szempontjai)
- j) határidő
- k) jóváhagyó (munkakör, szervezeti egység)

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

A HSZK ellenőrzési nyomvonal rendszere

24. A HSZK feladatainak ellenőrzési nyomvonala táblarendszerben, és folyamatábrán kerül bemutatásra. Az ellenőrzési nyomvonal mintáját az 4. számú melléklet tartalmazza.

25. A HSZK Szervezeti és Működési Szabályzata, az ellenőrzési nyomvonallal együtt elvárt részletességgel tartalmazza a Hivatal szervezeti egységei, valamint a pénzügyi gazdasági feladatok ellátásáért felelős személyek által ellátandó feladatokat, a vezetők, alkalmazottak feladat-, hatás- és jogkörét.

VII.A SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK KEZELÉSE ELJÁRÁSRENDJÉNEK SZABÁLYAI

A szabályozás célja és hatálya

1. A Szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedések általános célja, hogy:

- a) járuljanak hozzá a különböző jogszabályokban és szabályzatokban meghatározott előírások megsértésének, szabálytalanságok kialakulásának megelőzéséhez, megakadályozásához;
- b) keretet biztosítsanak a szabályok megsértése esetén a megfelelő állapot helyreállításához;
- c) lehetőséget teremtsenek a hibák, hiányosságok, tévedések korrigálására;
- d) lehetővé tegyék a felelősség megállapítását;
- e) az intézkedések foganatosítása megtörténjen.

2. A Szervezeti integritást sértő esemény kezelése az Igazgató feladata, amely feladatot a HSZK SZMSZ-ben meghatározandó munkaköri, hatásköri, felelősségi és elszámoltathatósági rendnek megfelelően az egyes szervezeti egységek vezetőire átruházhatja.

A Szervezeti integritást sértő esemény alapesetei:

3.a) szándékosan okozott szervezeti integritást sértő események, nevezetesen:



Humán szolgáltató Központ

- félrevezetés
 - csalás
 - sikkasztás
 - megvesztegetés
 - szándékosan okozott szabálytalan kifizetés
 - egyéb szándékos eltérések a szabályozás rendjétől.
- b) nem szándékosan okozott szervezeti integritást sértő események esetei:
- figyelmetlenségből származó
 - hanyag magatartásból következő
 - helytelenül vezetett nyilvántartásból
 - egyéb nem szándékos eltérésekből származó szervezeti integritást sértő események.

A szervezeti integritást sértő események megelőzése

4. A szabályozottság biztosítása, valamint a szervezeti integritást sértő események megakadályozása – hatáskörének megfelelően – az Intézményvezető és a szervezeti egységek vezetőinek felelőssége.
5. Az Intézményvezető és a szervezeti egységek vezetőinek kötelezettsége a HSZK struktúrájában meghatározott egységek vezetői hatáskörének, felelősségének és beszámoltathatóságának szabályozásán keresztül valósul meg.
6. A szervezeti integritást sértő események megelőzése érdekében a HSZK alkalmazottainak konkrét feladatát, hatáskörét, felelősségét, beszámoltathatóságát az alkalmazottak munkaköri leírásaiban kell szabályozni. A munkaköri leírásban rögzíteni kell azokat a szabályzatokat, amelyek a dolgozó munkavégzését szabályozzák.
7. A HSZK alkalmazottainak munkaviszonyából származó kötelezettségeket a hatályos jogszabályok, valamint az intézményi szabályzatoknak megfelelően kell teljesíteniük. A szervezeti integritást sértő események megelőzése érdekében az alkalmazottaknak tevékenységük során alkalmazandó szabályzatokat és azok változását folyamatosan meg kell ismerniük.

A szervezeti integritást sértő események észlelése

8. A szervezeti integritást sértő események észlelése elsősorban a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés rendszerében történik, illetve az ellenőrzési nyomvonalak mentén, a közalkalmazott és munkáltató részéről egyaránt.
9. Amennyiben a szervezeti integritást sértő eseményt a HSZK munkatársa észleli, köteles értesíteni a szervezeti egység vezetőjét.
10. Amennyiben a szervezeti egység vezetője az adott ügyben érintett, az alkalmazottnak a vezető felettesét, vagy az Intézményvezető érintettsége esetén a Szekszárd és Környéke Alapellátási és Szakosított Ellátási Társulás elnökét kell értesítenie.
11. A jelentést tevő személlyel szemben nem alkalmazható semmiféle hátrányos bánásmód, jelentéséért felelősségre nem vonható.
12. Az észlelt szervezeti integritást sértő esemény bejelentése történhet szóban, vagy írásban.



Humán szolgáltató Központ

13. Ha a megfelelően értesített vezető megalapozottnak találja a szervezeti integritást sértő esemény megtörténtét, erről értesíti – hatáskörének megfelelően – az Intézményvezetőt. Ha az Intézményvezető a hatáskört átruházta, az átruházott hatáskört gyakorló vezetőt.
14. A hatáskör gyakorlójának kötelessége gondoskodni a megfelelő intézkedések meghozataláról, illetve indokolt esetben a szükséges eljárások megindításáról.
15. Amennyiben a szervezeti integritást sértő eseményt az Intézményvezető észleli, a feladat, hatáskör, és felelősségi rendnek megfelelően intézkedik a szervezeti integritást sértő esemény korrigálására, megszüntetésére.
16. Amennyiben a belső ellenőrzés ellenőrzési tevékenysége során szervezeti integritást sértő eseményt tapasztal, a Belső Ellenőrzési Kézikönyvben foglaltaknak megfelelően kell eljárnia. A belső ellenőrzés megállapításai alapján az érintett szervezeti egység vezetőjének intézkedési tervet kell kidolgoztatnia, és az intézkedési tervet végre kell hajtatnia.
17. Ha a szervezeti integritást sértő esemény külső ellenőrző szerv észleli, erre vonatkozó megállapításait ellenőrzési jelentésbe foglalja.
- a) A büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás, vagy hiányosság esetén az ellenőrző szerv saját működésének rendje szerint jár el.
- b) A szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó megállapítások alapján a szervezetnek intézkedési tervet kell kidolgoznia.

A szervezeti integritást sértő események kezelésével kapcsolatos intézkedések, eljárások

18. A szükséges intézkedések végrehajtásáért – hatáskörének megfelelően – az Intézményvezető, vagy az átruházott hatáskört gyakorló a felelős.
19. A szükséges intézkedések meghozatala büntető vagy szabálysértési ügyekben az arra illetékes szervek értesítését is jelenti annak érdekében, hogy megalapozottság esetén az illetékes szerv a megfelelő eljárásokat megindítsa.
20. A HSZK-nál a tevékenységekben feltárt szervezeti integritást sértő események esetén – hatáskörének megfelelően – az Intézményvezető vizsgálatot rendelhet el a tényállás tisztázására.
21. A vizsgálatban való részvételre munkatársakat, indokolt esetben külső szakértőt is felkérhet a munkajogi szabályok tiszteletben tartásával.
22. A vizsgálat eredménye lehet további vizsgálat elrendelése is. Erre akkor kerül sor, ha a szervezeti integritást sértő esemény megállapításait követően a felelősség eldöntéséhez, illetve hasonló esetek megelőzése érdekében szükséges intézkedések meghatározásához nem elég a rendelkezésre álló információ.

A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos eljárás nyomon követése

23. Hatáskörének megfelelően az Intézményvezető, illetve az átruházott hatásköröket gyakorló vezetők feladata a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedés nyomon követése során:
- a) az elrendelt vizsgálatok, meghozott döntések, illetve a megindított eljárások lefolytatásának nyomon követése,



Humán szolgáltató Központ

- b) a vizsgálatok során elrendelt intézkedések végrehajtásának figyelemmel kísérése,
- c) a feltárt szervezeti integritást sértő események típusa alapján a további szervezeti integritást sértő lehetőségek feltárása,
- d) a hasonló esetek megelőzésére intézkedések megtétele, szabályzatok módosítása.

A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedés nyilvántartása

24. Hatáskörének megfelelően az Intézményvezető, illetve az átruházott hatásköröket gyakorló vezetők feladata a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedés során, hogy:

- a) gondoskodik a szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatban keletkezett iratanyagok nyilvántartásának naprakész és gondos kezeléséről,
- b) rendelje el a kapcsolódó írásos dokumentumok elkülönített nyilvántartásban történő iktatását,
- c) nyilvántartást vezet a megtett intézkedésekről és az ahhoz kapcsolódó határidőkről.

VIII. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS

Általános rendelkezések

1. A HSZK tevékenysége és gazdálkodása során jelentkező kockázatok megfelelő kezelése érdekében az Intézményvezető kockázatkezelési rendszert köteles működtetni.
2. A szabályzat személyi hatálya kiterjed a HSZK valamennyi szervezeti egységére és valamennyi alkalmazottjára.
3. A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed minden olyan vezetői döntésre, gazdasági eseményre, létszámmal való gazdálkodásra, amely a HSZK eszközeiben, forrásaiban, valamint emberi erőforrásában változást eredményez, illetve a bekövetkezett változásokat rögzítő dokumentumokra és információkra és valamennyi munkafolyamatra.
4. A kockázat-felmérési és kezelési rendszer (a továbbiakban: Rendszer) a belső kontrollrendszer része.
5. A HSZK valamennyi szervezeti egységének felelőssége a tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés eredménye alapján annak hatékony kezelése.
6. Az alábbi kockázati típusokra célszerű a kockázat felmérést és kockázatkezelést végezni:
 - a) Stratégiai kockázatok
 - b) Működési kockázatok
 - c) Humán erőforrás kockázatok
 - d) Pénzügyi kockázatok
 - e) Megfelelőségi kockázatok
 - f) Integritási kockázatok
 - g) Korrupciós kockázatok
 - h) Biztonsági kockázatok
 - i) Informatikai kockázatok
 - j) Külső kockázatok, adott esetben



Humán szolgáltató Központ

k) Projekt kockázat

7. A Rendszer működtetését informatikai támogatással kell biztosítani.

A kockázatok azonosítása és felmérése

8. Az Intézmény szakmai céljainak megvalósítása vagy teljesítése során olyan tényezők is szerepet játszanak, amelyek bekövetkezése és hatása bizonytalan, és amelyek a szervezeti célok elérését veszélyeztetik, valamint a szervezet által meghatározott értékekkel ellentétesek.

9. Módszertanilag az egyes szervezeteket érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

- Eredendő kockázat: Az Intézmény feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátossága, ami a környezeti hatások vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet.

- Kontroll kockázat: Az Intézmény belső kontroll rendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes feltárni, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.

- Megmaradó/Maradvány (reziduális) kockázat: A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, amely lehetőség szerint az Intézmény elfogadható kockázati szintjén belül helyezkedik el.

10. A gyakorlati elemzés szempontjából az Intézmény kockázati tényezőit a kockázatok forrása alapján két fő csoportba lehet sorolni:

Külső környezeti (stratégiára, működési és gazdálkodási feltételekre ható) kockázatok, amelyek hosszabb távon és esetleg időközönként módosuló formában és tartalommal hatnak, és függetlenek az Intézmény működésétől. Ilyen tényezők különösen

- a politikai célok irányváltásai,
- a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- az infrastruktúra elégtelensége,
- a környezetvédelmi előírások szigorodása,
- a törvények, jogszabályok módosulásai,
- a közigazgatás szervezetrendszerének változásai,
- a partnereket érintő változások áttételes hatásai,
- a közvélemény szolgáltatási igényének módosulásai,
- munkaerő-piaci kereslet/kínálat alakulása,
- fenntartói stratégia változásai.

Belső működési kockázatok, amelyek az Intézmény működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Ilyenek különösen

a.) a pénzügyi kockázatok

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

b.) a tevékenységi kockázatok

- a stratégiát nem kielégítő és pontos információkra építve határozzák meg,

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

c.) az emberi erőforrás kockázatok

- nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, gyakorlattal,
- nem élvezik a munkatársak bizalmát/tiszteletét,
- nincs kapcsolatuk a kollégákkal, a vezetőkkel, a beosztott munkatársakkal,
- nem fogalmaznak meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
- nem megfelelő a kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,
- hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek egyértelműen meghatározva,
- végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmaznak meg,
- feladat átadás esetén azt nem pontosan szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állományt,
- nem segítik megfelelően a jó munkakörülmények és munkahelyi légkör kialakításával, a vezetés személyes példamutatásával a fluktuáció csökkentését, az etikus magatartás megteremtését, a hatékony munkavégzést.

d.) az integritáskockázatok

- összeférhetlenség vizsgálatának hiánya,
- partnerek nem átlátható kiválasztása,
- szerződéskötés és teljesítés folyamatában a kontroll hiánya,
- rendszertelen ellenőrzés hiánya
- a teljes körű tervezés hiánya.

- Fentiekre példák a szabályzat 4. számú mellékletében találhatók.

A kockázatok értékelése

11. A kockázatok beazonosítását követően a kockázatelemzést végzők értékelik az azonosított kockázati tényezőket. Az azonosított kockázati tényezők értékelésének módja egy kockázatértékelési táblázat készítése, amely táblázatos formában segít értékelni az adott folyamathoz, tevékenységhez, eseményhez rendelt kockázati tényezőket. A Kockázatértékelési táblázat alkalmas az összesített kockázati érték meghatározására is, amely megmutatja, hogy az értékelési skála alapján az adott folyamat mennyire tekinthető kockázatosnak, továbbá segíti az egyes folyamatok egymáshoz viszonyított kockázatosságának értékelését is.

12. A Kockázatértékelési táblázat alapja, hogy minden kockázat értékelése alapvetően három kritérium alapján történik:

- kockázati tényező/folyamat, tevékenység, esemény fontossága, súlyozása,
- kockázati tényező bekövetkezési valószínűsége,



Humán szolgáltató Központ

- kockázati tényező az Intézmény céljaira gyakorolt negatív hatás alapján, amely lehet az elszalasztott/kihasználatlan lehetőség is.

13. Az egyes kockázati tényezők fontosságának, bekövetkezési valószínűségének és hatásának számszerű értékelése egy 1-5-ig terjedő skálán történik. Az értékelést úgy kell elvégezni, hogy minél súlyosabb a kockázati tényező, magasabb egy adott kockázati tényező bekövetkezésének valószínűsége, illetve hatása, annál magasabb értéket kap a számszerű értékelés során.

Az adott tényező kockázatának összesített értékét a fontosság, a hatás és a valószínűség szorzata adja meg.

Az Intézmény egyes folyamataiban, tevékenységeiben rejlő kockázati tényezők kijelölésére és azok értékelésére a 6. számú melléklet szerinti Kockázatértékelési táblázat szolgál jelen szabályzat 4. és 7. számú melléklete felhasználásával.

Az Intézmény egyes folyamataihoz, tevékenységeihez rendelt konkrét - az adott időszakra vonatkozó - elemzendő folyamatokat és az azokhoz kapcsolódó kockázati tényezőket minden esetben felül kell vizsgálni, szükség szerint ki kell egészíteni vagy újakkal kell helyettesíteni az elemzés céljától függően.

14. Az Intézmény egy-egy folyamata, tevékenysége, illetve általában az Intézmény egészének működése a kockázatértékelés számszerű végeredményének ismerete birtokában az alábbi besorolásokat kaphatja jelen szabályzat 7. számú melléklete):

- ha a kockázatértékelés során elért összesített pontszám nem éri el a 38-at, akkor az összesített kockázat értéke: alacsony (a kockázatelemzés számszerűsíthető értékének 30%-a alatt van)
- ha a kockázatértékelés során elért összesített pontszám 38 - 74 között van, akkor az összesített kockázat értéke: közepes (a kockázatelemzés számszerűsíthető értékének 30-60% között van)
- ha a kockázatértékelés során elért összesített pontszám a 75-öt meghaladja, akkor az összesített kockázat értéke: magas (a kockázatelemzés számszerűsíthető értékének 60%-át meghaladja)

Alacsony kockázati értékkel rendelkező folyamatok, tevékenységek esetén a kockázatokat és a már megtett intézkedéseket, belső kontroll folyamatokat felügyelet alatt kell tartani, hogy a kockázat ne növekedjen, új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

Közepes és magas kockázati értékkel rendelkező folyamatok, tevékenységek esetén minden esetben kockázatcsökkentő intézkedést kell meghatározni, intézkedési tervet kell készíteni felelős, határidő megjelölésével.

15. Amennyiben a folyamatok, tevékenységek, események kockázatosága költségvetési veszteségben is számszerűsíthető, akkor a számszerűsítést a kockázatértékelés részeként el kell végezni, és annak hatásait az Igazgató részére be kell mutatni.

16. Az Intézmény valamennyi folyamata, tevékenysége vonatkozásában végzett kockázatértékelést elektronikusan rögzíteni és tárolni kell, biztosítva a verziók nyomon követhetőségét. Az elkészült kockázatértékelések eredményeit intézkedési javaslattal ellátva a kockázatértékelés elkészítését követően haladéktalanul meg kell küldeni az Igazgatónak, az integrált kockázatkezelés koordinálására kijelölt szervezeti felelősnek.

Kockázatok kezelésének lehetséges stratégiái

17. Az Intézmény tevékenységében és folyamataiban rejlő kockázatok kezelése



Humánszolgáltató Központ

- egyfelől az operatív munkavégzésbe és az Intézmény mindennapi vezetői tevékenységébe beépülő folyamatos tevékenység, melynek szükségességét minden munkatárnak ismernie kell.
- másfelől rendszeres időközönként (pl. tervezéshez, beszámolóhoz kapcsolódóan) végzett elemző-értékelő tevékenység, illetve intézkedések sorozata.

18. Az integrált kockázatkezelési rendszerben meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban a reakciókat, a szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének, nyomon követésének módját.

19. Nyilvántartás

A feltárt kockázatokról, hibákról nyilvántartást kell vezetni.

20. Minden szervezeti egység vezetője felelős az intézkedési tervek elkészítéséért, nyilvántartásáért, az intézkedési tervben meghatározott feladatok határidőre történő végrehajtásáért és a megtett intézkedésekről történő beszámolásért.

Az intézkedési tervet a szükséges intézkedések végrehajtásáért felelős személyek és a vonatkozó határidők megjelölésével kell elkészíteni. Az intézkedési tervben az egyes feladatokhoz kapcsolódó határidőket úgy kell meghatározni, hogy azok számonkérhetőek legyenek. Amennyiben a feladat jellege egy éven túl mutat, akkor - amennyiben lehetséges - részfeladatokat, illetve részhatáridőket kell meghatározni. Intézkedési terv minta jelen szabályzat 8. számú melléklete.

21. Az Intézmény vezetése a kockázatok kezelésének négy alapvető stratégiáját alkalmazza:

- a kockázat elviselése,
- a kockázat kezelése,
- a kockázatok átadása,
- a kockázatos tevékenység befejezése

alábbiak szerint:

- A kockázat elviselése

Az Intézmény vezetése akkor dönt a kockázat elviselése mellett, ha egyfelől a felmért és kiértékelt kockázat mértéke alacsony, illetve, ha az Intézmény kialakult működési rendje, belső kontrollrendszere olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli (pl. a vezetői ellenőrzés keretében) az adott típusú kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra.

A kockázat elviselése, mint módszer alkalmazását az is indokolhatja, hogy az Intézmény vezetése azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technika akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

Általában megállapítható, hogy az Intézmény vezetése elviseli a kockázatot, amennyiben a kockázat elhárításának költsége magasabb az elhárításból eredő haszonnál.

- A kockázat kezelése

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

A kockázatok kezelésére, azaz csökkentésére vagy megszüntetésére szolgáló módszerek és eszközök többségét az Intézmény szabályzatai, eljárásrendjei tartalmazzák különösen - az alábbi formákban

- ❖ jogosultságok, jóváhagyások kijelölése,
- ❖ egyeztetési kötelezettségek (pl. nyilvántartások adatainak egyeztetése),
- ❖ utalások ellenőrzése,
- ❖ aláírások-szignók rendje,
- ❖ feladatkörök szétválasztása (pl. kötelezettségvállalási, utalványozási, ellenjegyzési és



Humánszolgáltató Központ

- érvényesítési jogkörök kapcsán),
- ❖ hozzáférési jogosultságok,
- ❖ vezetői kontrollok.

- A kockázatok megosztása, átadása

Amennyiben az Intézmény vezetése a kockázat átadása, mint kockázatkezelési stratégia alkalmazása mellett dönt, a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

Ez a megoldás - többek között - magában foglalja

- a kiszervezést, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetik el (pl. könyvelés, ellenőrzés stb.),
- a diverzifikációt amikor a feladat ellátását annak struktúrája alapján több szervezeti egység között osztják meg,
- a biztosítást amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklük.

- A kockázatos tevékenység befejezése

Az Intézmény működési gyakorlatában a legritkább esetben van mód arra, hogy bizonyos tevékenységek kockázatát oly módon szüntesse meg, hogy felhagy bizonyos tevékenységek ellátásával, előfordulhat olyan helyzet (pl. nem kötelező, önként vállalt feladatok), amikor az Intézmény vezetése élhet a kockázatkezelés e módszerével.

Kockázatkezelés folyamatának felülvizsgálata

22. Tekintettel az Intézmény kockázati környezetének- szűkebb és tágabb értelemben egyaránt állandó változására, a kockázatkezelési folyamatot rendszeres felülvizsgálat alá kell vetni, amelynek alapvetően két célja van:

- változások megfigyelése az Intézmény tevékenységében, folyamataiban rejlő kockázati tényezőkben és azok mértékében,
- megbizonyosodni az Intézményen belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.

23. Az Intézmény tevékenységében és folyamataiban rejlő kockázatok felülvizsgálata a kockázatkezelés lépéseinek rendszeres, módszeres megismétlése.

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

- a kockázatkezelés minden aspektusa rendszeresen, az igényekhez igazodóan, de minimálisan évente (legalább a költségvetés elfogadása után) felülvizsgálatra kerüljön,
- b) az újonnan jelentkező kockázatok vagy az ismert kockázatok szintjének változása az Intézmény vezetésének tudomására jusson, hogy intézkedhessen a kezelés módjáról,
- c) rendszeres időközönként a kockázatelemzés módszertanának felülvizsgálata,
- d) Az Intézmény tevékenységében és folyamataiban rejlő kockázatok felülvizsgálata, a kockázatkezelés lépéseinek évenkénti elvégzése azáltal is megvalósul, hogy az Intézmény a mindennapi operatív tevékenységébe ágyazottan működteti a belső kontrollrendszert, a szervezeti integritást sértő események, szabálytalanságok kivizsgálásának és kezelésének rendszerét, továbbá a függetlenített belső ellenőrzést.

Felelősség, feladatok és hatáskörök

25. Az Intézmény vezetői és munkavállalói folyamatos munkavégzésükkel, tevékenységükkel befolyásolják a kockázatok alakulását. A bevezetett szabályozások, a



Humánszolgáltató Központ

vezetői utasítások betartásával vagy be nem tartásával mindenki hozzájárul a kockázatok növekedéséhez vagy csökkenéséhez. Az integrált kockázatkezelés folyamatában az Intézmény minden vezetőjének és minden munkavállalójának a szervezetben betöltött helye és munkaköre alapján részt kell vennie.

- Az Intézmény munkavállalói (feladatgazdák)

kötelesek a hatásköri és etikai előírások betartásával hozzájárulni a tevékenység során felmerülő kockázatok csökkentéséhez, továbbá a vezető részére jelezni a tudomásukra jutott veszélyeztető eseményeket.

- Az intézmény vezetője

Az intézmény vezetője felel az általa irányított területek kockázatkezelési tevékenységéért.

Az intézmény vezetője gondoskodik a belső kontrollrendszer keretében a megfelelő integrált kockázatkezelési rendszer kialakításáról, működtetéséről és fejlesztéséről.

- A kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős szervezeti egységek vezetői (folyamatgazdák)

A vezető felel az általa irányított folyamatok, tevékenységek kockázatainak felméréséért, értékeléséért és kezeléséért. A vezető a kockázatok értékelését követően a közepes és magas kockázatokat, a kapcsolódó intézkedéseket, felelősöket és a teljesítés határidejét adatszolgáltatás keretében jelzi az Igazgató felé. A saját egységén belül a rendelkezésre álló eszközökkel kezeli a kockázatokat, és meggyőződik a bevezetett intézkedések hatásosságáról.

A vezető soron kívül köteles jelezni az addig számításba nem vett, de jelentős hatású kockázatokat.

(Jelen szabályzat 8. számú melléklete.)

IX. KONTROLL TEVÉKENYSÉGEK

Folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés

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

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

2. A kontrolltevékenységeket hozzá kell rendelni az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kontrollpontokhoz.

A végrehajtási és ellenőrzési tevékenységek feladatköri elkülönítése



Humán szolgáltató Központ

ügyrendben, munkaköri leírásokban, belső utasításokban, folyamat- és rendszerleírásokban.

3. Az 1. pont a), c), d) pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell a szabályzatokban,

a) Az egyes folyamatokkal kapcsolatos végrehajtási, ellenőrzési, illetve pénzügyi teljesítési tevékenységeket külön személyekhez kell delegálni.

b) Az egyes (szakmailag) elkülönülő tevékenységek végrehajtását végző egységek és személyek függetlenek legyenek egymástól, illetve ne legyenek egymással alá-fölérendeltségi viszonyban.

c) A pénzügyi kötelezettségvállalást és teljesítést is magában foglaló tevékenységek esetében a „négy szem” elvét biztosítani kell.

A felelősségi körök meghatározása

4. A belső szabályzatokban, ügyrendekben, munkaköri leírásokban részletesen szabályozni kell a felelősségi körök meghatározásával:

a) az engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljáráásokat;

b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférést;

c) a beszámolási eljárások folyamatait.

5. Biztosítani kell, hogy a HSZK-tól távozó (kilépő) alkalmazottak írásban rögzítsék és átadják (SZMSZ-ben és más belső szabályzatban meghatározott formában) az általuk ellátott feladatokkal kapcsolatos mindazon információkat, amelyek nélkülözhetetlenek a feladat további zökkenőmentes ellátása szempontjából.

6. A munkakör átadási dokumentációból megállapítható kell, hogy legyen az, hogy a feladatokból mit vэгzett el a kilépésig a kilépő munkatárs.

X. INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER

Az információs és kommunikációs rendszer iránt támasztott követelmények

1. Az Intézményvezető köteles olyan informatikai és kommunikációs rendszert kialakítani és működtetni, mely biztosítja, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljussanak a HSZK szervezeti egységeihez, illetve az alkalmazottakhoz.

a) Az információs szabályozás magában foglalja a HSZK-n belüli, illetve a külső partnerekkel folytatott horizontális és vertikális kommunikáció alapvető szabályait.

b) A szabályok terjedjenek ki az információátadás különböző formáinak meghatározására, az információ tartalmának hitelesítésére, a bizalmas információk kezelésének módjára.

c) Biztosítani kell, hogy a HSZK alkalmazottai a munkájuk végzéséhez szükséges információkhoz – a munkavégzés szakmai követelményein túl – a munkakörükre közvetve ható jogszabályi előírásokhoz is maradéktalanul és időben hozzáférjenek.

d) Olyan vezetői információs rendszert szükséges működtetni, amely rendelkezésre tudja bocsátani mindazon információkat, illetve jelentéseket, amelyek az egyes vezetői döntések meghozatalához elengedhetetlenek.



Humán szolgáltató Központ

- e) Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak és pontosak legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.
2. Az információs és kommunikációs rendszerrel kapcsolatban támasztott követelményeket a HSZK belső szabályzatai tartalmazzák.

XI. NYOMONKÖVETÉSI RENDSZER

A szervezeti célok megvalósításának nyomon követése

1. Hatáskörének megfelelően az Igazgató köteles kialakítani a HSZK tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert, mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll.
2. A függetlenül működő belső ellenőrzés részletes feladatait a Szekszárd Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Belső Ellenőrzési Kézikönyv tartalmazza.
3. Az Intézményvezető monitoring stratégia kidolgozásáról dönthet, mely tartalmazza a HSZK célkitűzései megvalósulásának folyamatos figyelemmel kísérését, tematikus értékelését, a feladatellátás módszereit és felelőseit.
4. Az Intézményvezető felelős a HSZK belső kontrollrendszerének legalább évenkénti felülvizsgálataért és értékeléséért.
5. Az Intézményvezető gondoskodni köteles a belső kontrollrendszert érintő, a belső ellenőrzés, illetve egyéb belső vagy külső vizsgálat által feltárt hibák kijavításáról, a szükséges intézkedések megtételéről.
6. Az ellenőrzési nyomvonalak időközi felülvizsgálata, módosítása jóváhagyása az Intézményvezető hatáskörébe tartozik.

XII. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

1. E szabályzat 2022. január 3. napján lép hatályba. Rendelkezéseit a hatályba lépését követően bekövetkezett események, vagy változások kezelése során kell alkalmazni.
2. A szabályzatot a HSZK valamennyi alkalmazottja rendelkezésére kell bocsátani.

2. számú melléklet

FELELŐSSÉG RENDJE A KONTROLLKÖRNYEZET KIALAKÍTÁSÁBAN						
Kontroll-környezet	Intézményvezető	Szerv.e. vezetők	Munkatársak	Belső kontroll koordinátor	Integritás tanácsadó	Ellenőrzési osztály (PH)
A vezetés filozófiája és stílusa	megfelelő vezetési stílus kialakítása, példamutatás, következetesség, eredmények elismerése, nem teljesítés szankcionálása, szervezeti kultúra kialakítása	megfelelő vezetési stílus kialakítása, példamutatás, következetesség, eredmények elismerése, nem teljesítés szankcionálása,	azonosulás a szervezeti kultúrával	visszajelzések a vezetés számára, javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan	a vezetés számára, javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan a szervezeti és az egyéni integritás erősítése érdekében	Javaslatok megfogalmazása a belső kontrollrendszer fejlesztésére vonatkozóan
A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítmény-értékelés	stratégiai szintű célok meghatározása, célkitűzések ismertetése, motiválás, elszámoltathatóság megteremtése	operatív célok meghatározása, célok lebontása a munkatársak részére, célok ismertetése, teljesítmény-értékelés	célkitűzések megismerése, elfogadása és végrehajtása	a meghatározott célok megismerése és figyelembevétele a feladatai ellátása során	a meghatározott célok megismerése és figyelembevétele a feladatai ellátása során	
Integritás és etikai értékek	integritásirányítási rendszer kialakítása és működtetése, etikai kódex kialakítása, betartása, etikai elvárások ismertetése, személyes integritás fejlesztése	közreműködés az etikai kódex kialakításában, megismerése, betartása, etikai kódex megsértésének jelzése, személyes integritás fejlesztése	közreműködés az etikai kódex kialakításában, megismerése, betartása, etikai kódex megsértésének jelzése, személyes integritás fejlesztése	együttműködés az integritás tanácsadóval	vezetők és munkatársak támogatása az integritásirányítási rendszer kialakításában és működtetésében, tanácsadás, intézkedési tervek és beszámolók készítése	
Elkötelezettség a szakértelem mellett	hatékony humánpolitika, humánerőforrás szükséglet meghatározása és biztosítása, munkakörök kialakítása, szakértelem és kompetenciák meghatározása, képzések biztosítása	közreműködés a munkakörök kialakításában és a munkakörökhöz rendelt szakmai követelmények meghatározásában	önképzés, egyéni képzési célok elérése	általános rálátás a humánpolitikai folyamatokra	új belépők tájékoztatása az integritásirányítási rendszerről	
A tevékenységhez illeszkedő	átlátható szervezeti struktúra kialakítása,	közreműködés a szervezeti struktúra	közreműködés a szervezeti struktúra	közreműködés a szervezeti struktúra	a szervezeti struktúra átfogó ismerete	



Humánszolgáltató Központ

szervezeti struktúra	folyamatszémélet érvényesítése, az információk áramlását elősegítő szervezeti struktúra kialakítás	kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére	kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére	kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére		
Belső szabály- zatok kialakítása, felelősségi- és feladatkörök meghatározása	a jogszabályban előírt belső szabályzatok kiadása, azok rendszeres felülvizsgálatának és frissítésének biztosítása, megismertetése, a felelősségi és feladatkörök meghatározása	ügyrendek, munkaköri leírások elkészítése, a jogszabályban előírt belső szabályzatok előkészítése, megismertetése	a szervezetben betöltött szerepének, felelősségi és feladatkörének megértése, belső szabályzatok ismerete	koordináció, javaslatok tétele a fejlesztésre, kockázatkezelési szabályzat előkészítése	integritást sértő események kezelésére vonatkozó eljárásrend előkészítése	
Hatékony szervezet irányítás kialakítása	folyamatok kialakítása és működtetése, azonosítása, folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése, rendszeres felülvizsgálata, munkacsoport felállítása a folyamatok feltérképezésére, folyamatgazdák kijelölése, folyamatos felülvizsgálat	folyamatgazdaként az adott folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítése, karbantartása, folyamatok rendszeres értékelése, javaslattétel a fejlesztésekre	közreműködés a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésében, javaslatok a fejlesztésre	közreműködés a folyamatok feltérképezésének koordinációjában javaslattétel a fejlesztésekre	folyamatok feltérképezésének koordinációja, munkacsoport kialakítása	
Kockázati tűrőhatár meghatározása	kockázati tűrőhatár meghatározása és folyamatos nyomon követése	delegált tűrőhatárok kezelése, vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját	vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját	kockázati tűrőhatárok figyelemmel kísérése, javaslattétel módosításokra	kockázati tűrőhatárok figyelemmel kísérése, javaslattétel módosításokra	



Humánszolgáltató Központ

3. számú melléklet

FOLYAMAT ÉS FOLYAMATGAZDA LISTA	
Folyamat megnevezése	Folyamatgazda/feladatgazda
szakmai alaptevékenységek	szervezeti egységek vezetői
stratégiai tervezés, ellenőrzés, értékelés, módosítás	intézményvezető, PH
belső ellenőrzés	PH
belső kontroll	intézményvezető, PH
integrált kockázatkezelés	intézményvezető, intézményvezető helyettes, szervezeti egységek vezetői, PH
integritásmenedzsment	PH
SZMSZ és belső irányítási rendszerek, eszközök kialakítása	intézményvezető, intézményvezető helyettes, szervezeti egységek vezetői, PH
beszerzés	GI, szervezeti egységek vezetői, PH
igazgatás	intézményvezető, intézményvezető helyettes, szervezeti egységek vezetői, PH
éves szakmai tervezés	intézményvezető, intézményvezető helyettes, szervezeti egységek vezetői, PH
fejlesztési tervezés	intézményvezető, intézményvezető helyettes, GI, PH
szabályzatok előkészítése	intézményvezető helyettes, GI, PH
szervezeti szintű döntéshozatal	intézményvezető
iratkezelés	titkárság, szervezeti egységek vezetői
adat-és információbiztonsággal összefüggő	informatikai szakember (külsős)
informatikai stratégia és felügyelet	informatikai szakember (külsős), üzem.csv
munka- és tűzvédelem	külső megbízott, üzem. csv.
gazdasági nyomon követés	PH
éves költségvetés tervezése	intézményvezető, GI, PH
előirányzat felhasználás, módosítás	PH, GI
vagyonnyilvántartás	PH
számvitel-pénzügy	PH, GI, pénzügyi, számviteli ügyintézők
gépjármű üzemeltetés	GI
tárgyi eszköz biztosítása	GI, szervezeti egységek vezetői
humánerőforrás gazdálkodás	intézményvezető, HR



Humánszolgáltató Központ

4. melléklet

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL									
főfolyama t	részfolyama t	munkafolyama t lépései	input (adat, doku- mentum)	végrehajtó (munkakör , szerv.e.)	output (adat, doku- mentu m	ellenőrzés t végző (munkakör , szerv.e.)	kontrol l leírása (típusa , szem- pontja)	határid ő	jóváhagy ó (munka- kör, szerv.e.)

Kockázatok csoportosítása	
Külső kockázatok	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, bevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések, kamatláb-változások, árfolyam- változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervek megvalósulására.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	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 kockázatok	
Jogi szabályozás hiányosságából eredő kockázatok	
Jogi	A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, az intézmény túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik. Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél. Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról. Szakpolitikai stratégia gyakran változik.
Pénzügyi kockázatok	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
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.
Kockázat-átviteli	Az átviható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
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.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
Emberi erőforrás kockázatok	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.



Humánszolgáltató Központ

Egészség	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkakörülmények és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.
Korrupciós kockázatok	
Hűtlen kezelés	Aki az ingó vagy ingatlan vagyon kezelésekor a kötelességének megszegésével vagyoni hátrányt okoz.
Vesztegetés	Aki a működésével kapcsolatban előnyt kér, az előnyt vagy ennek ígéretét elfogadja, illetve a rá tekintettel harmadik személynek adott vagy ígért.
Beszerezési csalás	Haszonszerzés végett mást tévedésbe ejt, vagy tévedésben tart, és ezzel kárt okoz.
Számítógépes csalás	Aki információs rendszerbe az információs rendszer védelmét biztosító technikai intézkedés megsértésével vagy kijátszásával jogosulatlanul belép, vagy a belépési jogosultsága kereteit túllépve vagy azt megsértve bent marad.

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Szakmai feladatellátással kapcsolatos	• A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a kockázatok stratégiai és a rövid távú tervekkel. • A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be. • A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.
Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	• Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben. • A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. • Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el. • A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok. • Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak. • 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. • Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő. • Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átvitelése a gyakorlatba. • Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül jogszabályok változtatása során. • Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról. • Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő / pontatlan. • Szakpolitikai stratégia gyakran változik.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	• Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. • A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek. • A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció. • A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival. • Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve.



Humánszolgáltató Központ

	• PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen.
Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	• A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. • A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott. • A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.
Szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok	• 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	• A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel. • A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra. • A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a terv végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési 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. • Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás. • Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában. • A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan). • A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.
Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok	• Az Intézmény szervezeti egységeinek vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal. • Az Intézmény szervezeti egységeinek vezetői nem motiváltak. • Az Intézmény szervezeti egységeinek 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 hiányoznak az Intézmény szervezeti egységeinél, vagy nem megfelelően működnek. • A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat az Intézmény vezetősége nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak. • Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek. • Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel. • A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre. • Rendhagyó ügyek nagy száma/komplexitása miatt nehéz a nyomon követés. • Jelentéstételi határidők elmulasztása. • Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra. Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be. • Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében.

Humánszolgáltató Központ

	• Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos / elmarad • A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. • Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat. • Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes / alapos. • A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő. • Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását. • Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő. • A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat. • A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése / visszacsatolása nem megfelelő. • Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget. • Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. • Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs / hiányos. • Szabálytalanságkezelés nem megfelelő. • Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljes körű, szabálytalanságok felvitele késedelmes. • Szabálytalansági eljárás nem megfelelő. • Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik • Csak EU-s / hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot. • A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes. • Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul. • Követeléskezelés eredménytelen / elhúzódik. • Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során. • Formális kontrollok lassítják a folyamatot. • A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe. • Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben. • Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtüllépéshez vezetnek. • Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű. • Közbeszerzési eljárás elhúzódik. • Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást. • Korruptió veszélye a közbeszerzésben. • Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat nem veszik figyelembe. • Szerződéseket nem tartják be. • Vállalkozói szerződések nem megfelelőek.
Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	• A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerőkapacitás. • A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. • Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő. • A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő. • Az Intézmény munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal. • A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. • A munkatársak, illetve a vezetők-beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő.



Humánszolgáltató Központ

	• A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő. • A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása. • Az Intézmény motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. • Az Intézmény nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív”. • Az Intézmény nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel. • Magas fluktuáció. • Új munkatársak felvétele korlátozott. • Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására. • Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés). • Szakértők közbeszerzése elhúzódó folyamat. • A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre • Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	• Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel. • Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje. • Az Intézmény 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. • Az Intézmény nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel. • Az Intézmény a célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.
Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	• Az Intézmény nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. • Az Intézmény beszámolási rendszere nem megbízható. • Az Intézmény nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek. • Az Intézmény nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizsgálattal kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait. • A könyvvizsgálás informatikai támogatottsága nem megoldott.
Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	• Az Intézmény nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal. • Az Intézmény nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított. • Az Intézménynél a vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. • Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse az Intézményen belül. • Az Intézménynél a vagyon, az eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	• Az Intézmény nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel. • Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. • A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.



Humán szolgáltató Központ

Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok

- Az Intézmény nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel.
- Az Intézmény nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel.
- A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.
- Az Intézmény informatikai alkalmazásai elavultak.
- Az Intézmény hardver ellátottsága nem megfelelő.
- Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.
- Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.
- Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, az Intézmény által alkalmazott informatikai rendszerekkel.
- Az Intézmény adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.



Humánszolgáltató Központ

9. számú melléklet

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV						
Szükséges intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat/kockázati tényező	Érintett folyamat/ projekt/szervezeti egység	Szükséges intézkedés	Határidő és beszámolás formája	Intézkedésért felelős	Megvalósítás státusza

FELADATMEGOSZTÁS A KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁBAN ÉS MŰKÖDTETÉSÉBEN						
Integrált kockázat-kezelés	Költségvetési szerv vezetője	Folyamat-gazdák	Munkatársak (feladat-gazdák)	Kockázatkezelési munkacsoport	IKK rendszer koordinátor	Belső ellenőr
KK rendszer kialakítása és működtetése	KK szab kiadása, KK munkacsoport felállítása	KK szab véleményezése	KK szab véleményezése	KK szab előkészítése	Munkacsoport koordinálása	A belső ellenőrzés folyamat-gazdjaként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedések
Kockázatok azonosítása	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában	Felelős a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában	Közreműködik a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában	Az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése	A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása	
Kockázatok értékelése	Jóváhagyás	Értékeli a kockázatokot, meghatározza a folyamat kockázatosságát	Közreműködik a kockázatok értékelésében	Kockázati kritériumok kialakítása, értékelések összegzése, kockázati térkép elkészítése	Munkacsoport koordinálása	
Integrált KK intézkedési terv készítése	Kockázati tűréshatár meghatározás a, jóváhagyás, munkatársak tájékoztatása az azonosított kockázatokról	Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére, a szükséges intézkedések megtételére	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait, közreműködik a kialakított válaszlépések végrehajtásában	IKK intézkedési terv előkészítése	Munkacsoport koordinálása	
Integrált KK intézkedési terv nyomon követése	Beszámoltatás	Beszámoló sz intézkedési terv végrehajtásáról	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról	Az intézkedési terv nyomon követéséről beszámoló összeállítása	Munkacsoport koordinálása	