BDV3228149

BDV/446-3/2017

3/2017. számú polgármesteri és jegyzői együttes utasítás a I. kerület Önkormányzat és intézményeiben alkalmazott

OPERATÍV BELSŐ KONTROLLRENDSZER SZABÁLYZAT

kiadásáról.

A forrásokat a közszférában általánosan a közpénzek testesítik meg, így azok közérdekű felhasználása különös gondosságot igényel. Hangsúlyozni kell a közszféra szükségleteinek kielégítésében a források védelmének fontosságát, melyet a szervezeti belső kontrollok működtetése révén lehet elérni. A belső kontrollokat a közszférában a szervezetek speciális jellegével összefüggésben kell értelmezni. A belső kontrolloknak a szervezeti célok teljesítésére, a közpénzek felhasználására, a költségvetési ciklus fontosságára, a teljesítmény összetettségére, a hozzáadott értékre és széles értelemben a társadalom általi elszámoltathatóságra kell összpontosítania. Mindezeket a hagyományos értékek, mint a törvényesség, becsületesség és átláthatóság – integritás és transzparencia -, valamint a modern vezetési értékek, mint a gazdaságosság, hatékonyság és az eredményesség közötti egyensúly biztosítása jellemzi. A belső kontrollrendszer a pénzügyi ellenőrzéseken kívül magában foglalja a korszerű szervezetirányítási, menedzselési és controlling elemeket is. A belső kontrollrendszer a szervezet működésének minden részére kiterjed. A belső kontrollokkal megerősített szervezeti működéshez az alábbi jogszabályok nyújtanak információkat:

- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.),
- a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban Mötv.)
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávr.), illetve
- a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.).

Az államháztartásért felelős miniszter a Magyarországi államháztartási belső kontroll standardok című útmutatóban és a minisztérium részéről útmutatónak kiadott belső kontroll kézikönyv minta meghatározta az államháztartási belső kontrollrendszerrel szemben elvárt főbb kormányzati célkitűzéseket is.

Az Áht. 69. §. (2) alapján a belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével. A Mötv 119. §. (3) alapján a jegyző köteles - a jogszabályok alapján meghatározott - belső kontrollrendszert működtetni, amely biztosítja a helyi önkormányzat rendelkezésére álló források szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

Hatályba lépés időpontja:

2017. november 01.

Jelen szabályzat hatályba lépésével az e témakörű korábbi szabályzatok hatályukat vesztik.

dr. Nagy Gábor Tamás
polgármester

dr. Nagy Teodóra
jegyző

A Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat és Polgármesteri Hivatala belső kontrollrendszere szabályozását az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.), az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávr.), illetve a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) alapján a következők szerint határozzuk meg.

AZ OPERATÍV BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE

A **szabályzat célja**, hogy a szervezetben működtetett operatív belső kontrollrendszer (továbbiakban OBKr) tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályokat, melyek alapján:

- a költségvetési szerv valamennyi tevékenysége és célja eleget tesz a szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeinek,
- az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban nem kerül sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- megfelelő, pontos és naprakész információk állnak rendelkezésre a működéssel kapcsolatban,
- valamint a szervezet működése eleget tesz a szervezeti integritás- és transzparencia követelményeinek is.

Továbbá a felelős szervezetirányítás követelményeinek is eleget tesz:

- jelentősen növeli a szervezet átláthatóságát;
- megalapozottabb vezetői döntéseket eredményez;
- hozzájárul a szervezet integritásának megteremtéséhez;
- csökkenti a visszaélések számát;
- elősegíti a célok elérését;
- javítja a hatékonyságot;
- támogatja a számonkérhetőség megvalósulását;
- a közszférában eredményesen növeli az adott szervezet iránti társadalmi bizalmat.

A **szabályzat személyi hatálya** az önkormányzati és hivatali szervezet teljes foglalkoztatotti állományára, valamint együttműködési megállapodások alapján az érintett intézmények, szervezetek teljes foglalkoztatotti állományára terjed ki.

A szervezetben működő OBKr kialakítása és működtetése során figyelembe kell venni az államháztartásért felelős miniszter által közzétett Magyarországi államháztartási belső kontroll standardok módszertani útmutatóban foglaltakat.

Az OBKr egy összetett folyamat, amelyet egy szervezet vezetése és dolgozói együtt valósítanak meg, hogy a szervezet a küldetésének teljesítése során megvalósíthassa a megfogalmazott szervezeti célokat és folyamatosan fejleszthesse az értékek irányában való

elkötelezettségét. Kialakítása, működtetése és fejlesztése a költségvetési szerv vezetőjének felelőssége.

A **szabályzat tárgyi hatálya** az OBKr elemeire terjed ki, melyek tulajdonképpen olyan műveletek sorából állnak, amelyek beleszövődnek a szervezet minden- és mindennapi tevékenységébe, folyamatosan végbemennek azokban. Szerves részét képezik annak a módnak, ahogyan a vezetés a szervezetet működteti. Az OBKr összefonódik a szervezet tevékenységeivel, és akkor a leghatékonyabb, ha teljesen beépül a szervezet struktúrájába, szerves részét képezi a szervezet lényegének. A beépített belső kontrolloknak fontos szerepe van a költségek féken tartásában is. A kontrollok alapvető tevékenységekbe való integrálása révén a szervezet legtöbb esetben elkerülheti a felesleges eljárások alkalmazását és az azzal járó költségeket, kockázatokat.

Az OBKr-t folyamatosan kell fejleszteni, melynek során figyelembe kell venni az Állami Számvevőszék (a továbbiakban ÁSZ) feladatkörébe tartozó államháztartási külső ellenőrzést végző szakemberek és a szervezeti belső ellenőrzés által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

A Bkr. 3. § alapján a belső kontrollrendszer egymással összefüggő, a szervezet minden szintjén és tevékenységében érvényesülő öt alapeleme:

- kontrollkörnyezet,
- integrált kockázatkezelési rendszer,
- kontrolltevékenységek,
- információs és a kommunikációs rendszer,
- nyomon követési rendszer (monitoring).

Mindegyik elemhez standardok tartoznak, melyek a kötelezően elvégzendő tevékenységeket írják le:

A standardok egy része jogszabályokban is rögzített előírásokon alapul, ezek kötelező jelleggel bírnak, amelyeket piros színnel jelöltük a továbbiakban, míg zöld színnel az ajánlás jellegűeket.

I.
KONTROLLKÖRNYEZET

A belső kontrollrendszer hatékony működésének alapfeltétele olyan szervezeti működési feltételek biztosítása, melyek figyelembe veszik a környezeti adottságokat és a belső folyamatok a kitűzött szervezeti célok eléréséhez vezetnek.

Az alábbi államháztartási belső kontroll standardok vonatkoznak a kontrollkörnyezetre:

1.1. Célok és szervezeti felépítés

1.1.1. A költségvetési szerv hatékony feladatellátása érdekében a stratégiai és operatív célrendszerét írásban kell rögzíteni.

1.1.2. Ajánlott, hogy a költségvetési szerv célrendszerét annak minden vezetője és munkatársa teljes körűen megismerje.

1.1.3. A szervezeti felépítést áttekinthetően, részletesen szükséges bemutatni, illetve annak elérhetőségét a költségvetési szerv minden munkatársa számára biztosítani kell.

1.2. Belső szabályzatok

1.2.1. Komplex szabályzatrendszer kialakítása szükséges a szervezet megfelelő működtetése érdekében, ideértve a költségvetési szerv munkatársainak biztonságát szolgáló szabályzatokat (pl. tűzvédelmi rend, munkavédelmi rend, katasztrófa elhárítási terv, informatikai biztonsági szabályzat).

1.2.2. A mérhetőség és a számonkérhetőség érdekében ajánlott a költségvetési szerven belül az alapvető célok teljesítésének előrehaladását jelző indikátorrendszer kialakítása.

1.2.3. Az indikátorrendszer tartalmazza a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség, valamint a megbízhatóság értékelésére szolgáló mutatókat.

1.2.4. Elengedhetetlen minden olyan folyamat, tevékenység, feladat részletes szabályainak meghatározása, amely különféle kötelezettségeket, illetve jogokat állapít meg az egyes munkatársak számára.

1.2.5. Ajánlott minden olyan folyamat, tevékenység, feladat részletes szabályainak meghatározása, amely a költségvetési szerv tevékenységére hatással van.

1.2.6. Az informatikai szolgáltatások egyre szélesebb körű használata – a költségvetési szervek esetében is – változó és mindig megújuló kockázatot jelent. A kockázati tényezők hatékony kezelése érdekében egységes értelmezéseket, iránymutatásokat ajánlott biztosítani az informatikai eszközök felhasználói számára, rögzítve azokat a szabályokat, melyeket a munkakörükhöz rendelt adatok kezelése során követniük kell.

1.2.7. A szabályzatok között kiemelt fontosságú a jogszabályi szinten előírt, a költségvetési szerven belül felmerült szervezeti integritást sértő események feltárásával, kivizsgálásával és kezelésével kapcsolatos eljárásokat tartalmazó szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje, melynek elkészítéséért a költségvetési szerv vezetője a felelős.

1.2.8. A szervezet megfelelő működése érdekében szükséges, hogy valamennyi olyan szabályzatot megismerjenek a költségvetési szerv munkatársai, amely érinti őket, illetve a munkavégzésüket.

1.2.9. A költségvetési szerv vezetője által, vagy a szervezet belső szabályozó eszközeinek kiadásáról szóló eljárásrend szerint arra felhatalmazást kapott vezető által jóváhagyott szabályzatokat, eljárásrendeket rendszeresen felül kell vizsgálni.

1.3. Feladat- és felelősségi körök

1.3.1. A szervezeti célok teljesítése érdekében elvégzendő alapvető feladatokat írásban kell rögzíteni.

1.3.2. A költségvetési szerv fő feladataiból kiindulva meg kell határozni az egyes szervezeti egységek feladatait/részfeladatait, amelyet írásban is rögzíteni kell (pl. SzMSz-ben, ügyrendekben, egyéb belső szabályzat(ok)ban).

1.3.3. A költségvetési szerv minden munkatársának rendelkeznie kell munkaköri leírással, amelyeket az adott szervezeti egység funkcióinak figyelembevételével kell kialakítani.

1.3.4. Biztosítani kell, hogy a költségvetési szerv minden munkatársa a munkaköri leírásában foglaltakat teljes mértékben megismerje, továbbá szükséges, hogy az egyes feladatok pontos tartalmáról részletes tájékoztatást kapjon a megfelelő személytől.

1.3.5. Ajánlott, hogy a költségvetési szerv minden munkatársa és vezetője tisztában legyen azzal, hogy kinek tartozik, illetve, hogy ki tartozik neki beszámolással munkájáról.

1.3.6. Ajánlott, hogy az egyes felelősségi szintek rendszerét és kapcsolatát, illetve a hivatalos dokumentumok aláírásának és jóváhagyásának előírt útvonalát az ellenőrzési nyomvonal (szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírás) segítségével megismerhetővé tegyék a költségvetési szerv minden munkatársa számára.

1.4. A folyamatok meghatározása és dokumentálása

1.4.1. A költségvetési szervnek rendszerezni kell a folyamatait, és a költségvetési szerv vezetőjének ki kell jelölnie a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő folyamatgazdákat.

1.4.2. A költségvetési szerv fő folyamataira vonatkozóan a jogszabályokban előírt ellenőrzési nyomvonalakat írásos formában is rögzíteni kell.

1.4.3. Gondoskodni kell az ellenőrzési nyomvonalak naprakészen tartásáról, illetve a vonatkozó szakmai jogszabályokkal való összhangjáról.

1.5. Humánerőforrás

1.5.1. A hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy a szervezet által kitűzött célok eléréséhez szükséges humánerőforrás-kapacitás rendelkezésre álljon.

1.5.2. A jogszabályokkal összhangban minden egyes munkakör esetében meg kell határozni a betöltésükhöz szükséges elvárt tudást és képességeket.

1.5.3. A munkaerő-kiválasztás során maximálisan figyelembe kell venni a meghirdetett pozícióval szemben támasztott képzettségi és egyéb megfelelőségi követelményeket.

1.5.4. Ajánlott, hogy az egyes pozíciókat csak a megfelelő kompetenciájú személyek töltsék be, ezért a felvételi interjúkon mind a szakmailag illetékes vezető, mind a humánerőforrás gazdálkodásért felelős szervezeti egység munkatársának jelenléte indokolt.

1.5.5. Ajánlott gondoskodni az újonnan betöltött pozíciók ellátásához szükséges képzések megvalósításáról, illetve az új belépők megfelelő információkkal, jogosultságokkal és technikai eszközökkel való ellátásáról a munkavégzés minél gördülékenyebb megkezdése érdekében.

1.5.6. Ajánlott meghatározni az egyes munkakörökhöz kapcsolódó további képzési követelményeket a már meglévő képesítések és a rendelkezésre álló erőforrások mérlegelésének függvényében.

1.5.7. Ajánlott gondoskodni az egyéni képzési tervek kialakításáról a képzési követelmények, és a munkatársak igényeinek figyelembevételével.

1.5.8. Gondoskodni kell az egyéni képzési tervek (igények) alapján összeállított éves képzési terv összeállításáról, az esedékes képzések megszervezéséről, illetve az érintett munkatársak tájékoztatásáról.

1.5.9. Minden munkatárs munkateljesítményét évente kétszer a munkáltatói jogkör gyakorlójának mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékelnie kell és el kell végeznie a

minősítését, valamint az értékelés, minősítés eredményét meg kell vitatni a köztisztviselővel.

1.5.10. Az értékelésnél ajánlott kitérni arra, hogy a képzések mellett milyen módon lehetne növelni az adott személy teljesítményét.

1.5.11. Megfelelő intézkedésekkel ajánlott biztosítani a gyenge teljesítményt nyújtó munkatársak feladatellátásának fejlesztését.

1.5.12. A rendelkezésre álló források függvényében meg kell teremteni annak lehetőségét, hogy a jól és magas színvonalon teljesítő munkatársak megfelelő jutalmazásban, elismerésben részesüljenek.

1.6. Etikai értékek és integritás

1.6.1. Ajánlott, ha rendelkezésre áll egy, a költségvetési szerv számára alkalmazható etikai kódex, amely pontosan körülhatárolja – többek között – az etikus magatartással és az integritással kapcsolatos elvárásokat. Részértékek: Transzparencia, Felelősség és számonkérhetőség, Tisztességes eljárás, Diszkrimináció tilalma, Elkötelezettség meghatározott értékek iránt.

1.6.2. Ajánlott, hogy minden vezető és munkatárs megismerje a költségvetési szerven belüli etikus magatartásra és az integritásra vonatkozó szabályokat/normákat.

1.6.3. Elvárás, hogy a vezetők példát mutassanak a munkatársak számára az etikai normák mindennapi munkavégzés során történő betartásával kapcsolatban.

1.6.4. Szükséges az etikai értékeknek és integritásnak a költségvetési szerv minden egyes tevékenysége esetében történő érvényesítése.

A standardokban foglaltak szerinti kontrollkörnyezet kialakítása azért fontos, mert ez adja az egész szervezet működésének kereteit, a szervezeti kultúra, mint összetartó erő megteremtését, fenntartását, a szervezeti- és személyi integritás megvalósulását.

A Bkr. 6. § (1) bekezdés alapján a költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

- világos a szervezeti struktúra, a folyamatok átláthatóak
- egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- meghatározottak, ismertek és elfogadottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- átlátható a humánerőforrás-kezelés,
- biztosított a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése.

Az erős szervezeti kultúra erősíti a munkatársak szervezet iránti lojalitását, a célokkal való azonosulást és a csoport kohéziót. Mindez a magasabb teljesítmény elérését eredményezheti. A szervezeti etikai kódexben rögzített alapelvek a szervezeti kultúra meghatározó elemei.

A kontrollkörnyezet elemei:

1. <u>A vezetés filozófiája és stílusa</u>

- a vezetők elkötelezettek a belső kontrollrendszer mellett, melyet a személyes példamutatásukkal és következetességgel demonstrálnak a munkatársak felé,

- kialakítják és kommunikálják a szervezet jövőképét, főbb célkitűzéseit, értékeit és ezekkel összhangban cselekszenek,
- magas szintű személyes integritással és az integritási szintjük iránti felelősségvállalással rendelkeznek (személyes példamutatás),
- átlátható, közérthető kommunikációt folytatnak a munkatársakkal,
- folyamatosan lehetővé teszik a külső- és belső szabályok megismerését,
- következetesen betartják és betartatják a külső- és belső szabályokat,
- a szervezet számára elfogadható vezetői stílust választanak,
- a kulcsfolyamatokra fordítanak nagyobb figyelmet,
- motiválják a munkatársakat és elismerik a jó teljesítményt,
- döntéseiket alaposan kidolgozva, alacsony kockázatot vállalva hozzák meg (szervezeti kockázati tűrőképesség szintjének meghatározása),
- a megszokottól eltérő helyzetekben megfelelő gyorsasággal, hatékonyan reagálnak, figyelembe véve a meghatározott szervezeti kockázati tűrőképesség szintjét,
- meghatározott tolerancia szinten kezelik a mulasztásokat, hibákat.

2. A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítmény értékelés

A szervezet elé kitűzött stratégiai célokat a főbb területek szerinti stratégiai tervekben kell megjeleníteni. A stratégiai terveket az arra épülő éves, folyamatokra és azokon belül szervezeti egységekre lebontott, viszonylag zárt és többnyire mérhető operatív célokra indokolt bontani. Ezen célok egyénekre tovább bontott részeit is meg kell állapítani, melyekhez konkrét kritériumokat, számon kérhető teljesítményeket, meghatározott teljesítés mérőszámokat és indikátorokat, valamint elegendő erőforrásokat kell rendelni. Ez biztosítja az elszámoltathatóság követelményét is.

A Bkr. 6. § (2) bekezdés szerint a költségvetési szerv vezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható, szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. Ennek mérésére ki kell alakítani azokat a mérőszámokat (egyszerű mennyiségi jellemző, naturália, a teljesítmény abszolút mértékét kifejező adat pl.: m^2) és mutatókat v. indikátorokat (összetett, több mérőszám összefüggését megadó, teljesítményváltozás irányát és mértékét kifejező adat pl.: db/fő/év), amelyekkel külön-külön és egymással összefüggésben is mérni lehet a gazdaságosságot, a hatékonyságot és az eredményességet.

A költségvetési szerv alapvető stratégiai, és az arra épülő rövidebb távú (éves, negyedéves) céljait minden munkatársnak ismernie kell.

Ebben két fontos feladat hárul a vezetőkre:

- egyrészt el kell fogadtatni a munkatársakkal a számukra kitűzött egyéni célt és feladatot, valamint az ezzel járó felelősséget;
- másrészt meg kell értetni, hogy a számára kitűzött cél hogyan kapcsolódik a költségvetési szerv alapvető célkitűzéséhez.

A vezetők a munkavégzés feltételeinek javításával, a munkafolyamatok racionalizálásával, másrészt a munkatársak képességeinek, személyes kompetenciáinak fejlesztésével, gyakorlottságának növelésével, szemléletének korszerűsítésével, hozzáállásának javításával segítik a munkateljesítmény javulását.

3. Az integritás és etikai értékek

A Bkr. 6. § (5) alapján a költségvetési szerv vezetőjének felelőssége olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására.

Ennek érdekében a Bkr. 6. § (4) alapján a vezető **külön szabályzatban (1. sz. függelék)** szabályozza a **Szervezeti Integritást Sértő Események Kezelésének Eljárásrendjét.**

Az ágazati etikai kódex mellett **külön szabályzatban (Etikai Kódex)** szabályozza a szervezet sajátosságainak megfelelő közösen képviselt értékeket.

4. Elkötelezettség a szakértelem mellett

Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos jó szervezeti politika és gyakorlat (humánpolitika) a vezetők és munkatársak kiválasztásában, megtartásában és fejlesztésében alapvető fontosságú, kockázatokat csökkentő intézkedéseket jelent. Kiemelt figyelmet indokolt fordítani a kulcsemberek azonosítására és helyettesítési képesség megteremtésével a **kulcsember kockázat csökkentésére.**

A vezetők feladata, hogy felmérjék az egyes munkakörökhöz szükséges szakértelmet, és ennek alapján pontosan definiálják a szakmai és egyéb elvárásokat. Ennek érdekében az alábbi követelményeket kell teljesíteni:

- a munkakörök belső szabályozása, a munkakörök kialakításakor azok elemzése és a munkaköri leírások elkészítése, a munkakörök folyamatos „karbantartása";
- szervezeti és egyéni célkitűzések meghatározása, amelyek egyértelművé teszik az elvárt szakmai és egyéb kompetenciákat mindenki számára;
- a munkakörök és a munkakörök betöltéséhez szükséges feltételek folyamatos felülvizsgálata és szükség szerinti korrigálása.

A munkavégzés hatékonyságának növelése igényli a munkakör ellátási színvonalának folyamatos fejlesztését, a legjobb gyakorlatok átvételét és alkalmazását. Ennek egyik eszköze a munkatársak folyamatos szakmai továbbképzése, hogy a változó követelményeknek minél jobban meg tudjanak felelni. A vezetők a lehetőségek figyelembevétele mellett biztosítják a továbbképzéseken való részvételt.

5. A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra

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

Minden munkatárs számára biztosítani kell, hogy megismerje a költségvetési szerv szervezeti felépítését (SZMSZ, szervezeti ábra), folyamatrendszerét.

Az Ávr. 13. § (5) bekezdése értelmében a szervezeti egységek által ellátott feladatok munkafolyamatainak részletes leírását, a szervezeti egység vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a szervezeti egység költségvetési szerven belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, eseteit, szabályait – ha

azokról a szervezeti és működési szabályzat vagy a költségvetési szerv más szabályzata (vagy a munkaköri leírások) nem rendelkezik megfelelő részletezettséggel – a szervezeti egységek **ügyrendje** tartalmazza. A **szervezeti egységek vezetői** kellő részletességgel elkészítik és folyamatosan karbantartják szervezetük ügyrendjét úgy, hogy abból az új munkavállaló megfelelő információkhoz jusson a felelősségébe tartozó folyamatok elvégzésének követelményeiről, szabályairól, értékeléséről, input-output adatairól, dokumentumairól.

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

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

A költségvetési szerv céljainak megfelelő munkavégzés alapvető feltétele, hogy a szervezeten belül folytatott minden tevékenység és feladat tartalma egyértelműen, közérthetően legyen meghatározva. A vezetésnek ezért gondoskodnia kell arról, hogy a feladat ellátásra vonatkozó belső szabályzatok kellő részletességgel, közérthetően, elsajátításra alkalmas módon írják elő a munkatársak számára az adott tevékenységi körben ellátandó feladataikat a velük szemben támasztott követelményeket, kötelezettségeket, és jogaikat.

A belső szabályzatokban rendezni kell a működéséhez kapcsolódó, a feladatok hatékony ellátásához szükséges, de a jogszabályban nem rendezett kérdéseket [Ávr. 13. § (2)].

Az adott munkakörhöz kapcsolódó, a munkatárs jogosítványait, kötelezettségeit, feladatait és felelősségét részletesen tartalmazó **munkaköri leírást** az adott szervezeti egység vezetője készíti el.

7. Hatékony szervezet irányítás kialakítása

A Bkr. 6. § (2a) bekezdés szerint a költségvetési szerv vezetője rendszerezi a költségvetési szerv folyamatait, kijelöli az azokban résztvevő szervezeti elemeket és a folyamatért általános felelősséget viselő vezetőket, mint **folyamatgazdákat**. A kijelölést a munkaköri leírásokban vagy egyéb módon írásban kell megtenni.

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

A Bkr. 6. § (3) bekezdés szerint a költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni és rendszeresen (évente legalább egyszer) aktualizálni a költségvetési szerv **ellenőrzési nyomvonalát**, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak leírása. Tartalmazza a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, az irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok folyamatos nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából a folyamatok listáját, a **folyamatleírást,**
- részletes **folyamatleírások** (ügyrendben, lsd. 5. pont) elkészítése,

- a folyamatok listájából azonosítani kell a főfolyamatokat és azok részfolyamatait (azok célja és funkciója alapján, logikai és cél szerinti sorrendben, az alá és fölérendeltség megállapítása mellett), összekapcsolva a szervezeti célokkal (**folyamattérkép**);
- az egyes folyamatokban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a **folyamatgazdák kijelölése**;
- és az **ellenőrzési nyomvonalak** elkészítése.

A folyamat leírások elkészítése:

A folyamatleírások minősége kulcsfontosságú az ellenőrzési nyomvonalak használhatósága szempontjából is. A legfontosabb folyamatokból kiindulva, felülről lefelé haladva kell írásba foglalni a költségvetési szerven belül végzett folyamatokat. A szervezeti kulcsfolyamatok részfunkcióinak nagyobb léptékű leírásától kell a végrehajtási szintek felé haladni. Úgy, hogy az adott főfolyamatba foglalható részfunkciókat ellátó „tevékenységcsoportokat" logikai sorrendben kell leírni. A logikai sorrendet az egymásnak átadott-átvett input/output-ok; a funkcionális megelőzés-követés relációk, a párhuzamosság, határozzák meg. Eközben, a több tevékenységből álló, önálló funkcióval felruházható összes lényeges „részfolyamatot" azonosítani kell, és a folyamatleírás következő szintjén ezeket is ki kell fejteni. Ez a módszer biztosítja az egyes folyamatok egymástól tartalmilag jól elkülönített leírását, ugyanakkor lehetővé teszi a különböző folyamatok kapcsolódási pontjainak meghatározását is, amit ugyancsak rögzíteni kell majd az ellenőrzési nyomvonalon **(Folyamatleírás minta: 1. sz. melléklet)**. A folyamatok felmérését, rendszerezését a **belső kontroll koordinátor** (lsd.: a II. integrált kockázatkezelési rendszer fejezetben) szervezi és közösen végzi a szervezeti elemek vezetőivel. A folyamatleírások alapot adnak a szervezeti elemek ügyrendjei elkészítéséhez (abban bővebben és nem feltétlenül táblázatos formában kell a szervezeti elem által végzett teljes vagy részleges folyamatok leírását megjeleníteni lsd.: 5. pont).

A folyamattérkép:

A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a szervezet összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt. A folyamattérkép elkészítése azért is fontos és elengedhetetlen, mert ez képezi alapját az integrált kockázatkezelési rendszernek. A folyamattérkép elkészítését a **belső kontroll koordinátor** (lsd.: a II. integrált kockázatkezelési rendszer fejezetben) végzi a szervezeti elemek vezetőivel közösen, melyben kiindulási alap a szervezet célrendszerét tartalmazó Alapító Okirat, SZMSZ, stratégiai tervek, koncepciók. **A folyamattérkép elkészítésében a belső ellenőrzés csak a saját folyamatai vonatkozásában vehet részt.**

A főfolyamat logikailag összetartozó részfolyamatok halmaza. Egy részfolyamatnak azt tekintjük, amely egy folyamatábrával leírható, jól elkülöníthető inputtal és outputtal rendelkezik. Az alábontás mélysége a szervezet tevékenységének összetettségétől függ. A folyamattérképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság se sérüljön, ugyanakkor minden lényeges főfolyamatot és alfolyamatot tartalmazzon **(folyamattérkép minta: 2. sz. melléklet)**. Megjelennek benne a kijelölt folyamatgazdák, a megelőző időszakokban utoljára elvégzett belső és külső ellenőrzések évszáma és értékelései is.

A folyamattérkép elkészítését a **belső kontroll koordinátor** (lsd.: a II. integrált kockázatkezelési rendszer fejezetben) végzi a szervezeti elemek vezetőivel közösen, melyben kiindulási alap a folyamatleírás.

A folyamat gazda:

Elsősorban főfolyamathoz kell rendelni folyamatgazdát (aki ezáltal a főfolyamat összes alfolyamatának és azok tevékenységeinek is folyamatgazdájává válik), de ha összetett a főfolyamat, vagy több szervezeti egység is részt vesz a végrehajtásában, akkor az aktuális részfolyamathoz más is hozzárendelhető, mint folyamatgazda-helyettes. A kijelölésnél figyelembe kell venni a főfolyamat szakmai tartalmát, meg kell határozni az ahhoz a legszorosabban, legnagyobb mértékben kapcsolódó szervezeti egységet. Ezen szakmai indokok – illetve jogi vagy megalapozott vezetői döntés más szempontokat is figyelembe vehet a kijelölésnél – alapján az adott szervezeti egység vezetőjét jelöli ki a **szervezet vezetője**.

Az ellenőrzési nyomvonalak elkészítése:

Az ellenőrzési nyomvonalnak meg kell felelnie azon követelménynek, hogy szakmai irányítást nyújtson az adott területen dolgozóknak és az új munkavállalóknak:

- a folyamatok céljáról,
- az ellátandó feladatok jellegéről, tartalmáról, a végrehajtás és az ellenőrzés módjáról,
- saját feladataik és azok kapcsolódási pontjairól mások tevékenységéhez,
- felelősségük jellegéről, tartalmáról, mértékéről, és határairól,
- a hatékonyság és eredményesség követelményeinek érvényesüléséről,
- a beépítendő ellenőrzési pontok helyéről, típusáról, működéséről,
- az elvégzett ellenőrzések dokumentálásának követelményeiről, formájáról.

Az ellenőrzési nyomvonalak a folyamatleírásokon és a folyamattérképen alapulnak, azok további kifejtését tartalmazzák, azaz együtt képeznek egy egészet.

Az ellenőrzési nyomvonalnak tartalmaznia kell:

- a főfolyamat megnevezését;
- a főfolyamat célját, inputjait és elvárt outputjait;
- a főfolyamatnak és a részfolyamatoknak a szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolatát;
- a főfolyamathoz tartozó részfolyamatokat és kapcsolódási pontjait (esetleg folyamatábrával szemléltetett módon).;
- a részfolyamatokat alkotó tevékenységeket
- a folyamatgazda megnevezését.
- a folyamatban résztvevő szervezeti egységeket;
- a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat;
- a folyamatot támogató informatikai rendszereket;
- a keletkező dokumentumokat
- a folyamat tevékenysdégeihez rendelt kontrollokat, jóváhagyót, határidőt.

Az ellenőrzési nyomvonal táblázatos formájú mintáját a szabályzat **3. számú melléklete** tartalmazza.

8. A kockázati tűréshatár meghatározása

A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet legfelső vezetése mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra. A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

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

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

Az egyes folyamatok esetében eltérő lehet a tűréshatár, függően attól, hogy milyen mértékben befolyásolja az adott folyamat a szervezeti célok teljesülését. Ha egy alacsonyabb szervezeti szinten (vagy egy projektnél) jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni egy magasabb szervezeti egység számára. Ez lehetővé teszi a magasabb kapacitású szinten a szükséges lépések megtételét, amibe beletartozhat az alacsonyabb szervezeti szint tűréshatárának kibővítése is. Ez azt jelenti, hogy ha egy vezető úgy érzi, hogy a saját kockázatait nem tudja kezelni a saját szintjén, azonnal jeleznie kell a következő, magasabb vezetési szintnek, ahol még lehet mód a beavatkozásra. A folyamatokra vonatkozó kockázati tűréshatárokat a kockázatkezelési tevékenység során kell meghatározni és nyilvántartani lsd. a II. fejezetben.

II.
INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

A Bkr 7. § (1) alapján a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.

Az alábbi államháztartási belső kontroll standardok vonatkoznak az integrált kockázatkezelési rendszerre:

2.1. A kockázatok meghatározása és felmérése

2.1.1. A költségvetési szerv vezetőjének gondoskodnia kell az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit szükséges írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.

2.1.2. Gondoskodni kell a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és szükséges, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők bevonásra kerülnek a felmérésbe.

2.1.3. Ajánlott a beazonosított kockázatok és kockázati tényezők egy erre a célra kialakított adatbázisban (integrált kockázati leltár) történő rögzítése.

2.1.4. Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a beazonosított kockázatokról és kockázati tényezőkről.

2.2. A kockázatok elemzése és értékelése

2.2.1. Minden egyes beazonosított kockázat vonatkozásában ajánlott a bekövetkezése valószínűségének és a költségvetési szervre gyakorolt hatásának meghatározása.

2.2.2. Ajánlott a kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése.

2.2.3. A költségvetési szerv vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, illetve a költségvetési szerv kockázati tűréshatárának szintjét.

2.2.4. Meg kell határozni azokat a kockázatokat, illetve kockázati tényezőket, amelyek a költségvetési szerv kockázati tűréshatárain (szervezeti szinten, illetve szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) belül, illetve azon kívül helyezkednek el (kockázati térkép).

2.3. A kockázatok integrált kezelése

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

2.3.2. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.

2.3.3. Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válasz (intézkedés) mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.

2.3.4. Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.

2.3.5. Ajánlott a feladatellátás folytonosságát veszélyeztető tényezők (humán erőforrás hiánya, technikai eszközök hiánya, új informatikai rendszerre való áttérés, jogszabályi változások stb. folytán előálló fennakadások) megelőzése, illetve mielőbbi megszüntetése.

2.3.6. A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell kidolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal szükséges összhang biztosítása érdekében.

2.4. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata

2.4.1. Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.

2.4.2. Ajánlott, hogy a költségvetési szerv a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.

2.4.3. Ajánlott a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti teljes felülvizsgálata.

2.4.4. Ajánlott a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.

2.5. Szervezeti integritást sértő események

2.5.1. Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szerven belül a súlyos szervezeti integritást sértő események (csalás, illetve korrupciós bűncselekmények) mint kiemelt kockázatok kezelésére.

A kockázatmenedzsment során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját (a Bkr 7. § (2) alapján).

A költségvetési szerv vezetése lehetőség szerint a szervezetet érintő valamennyi kockázatot – beleértve a támogató, funkcionális folyamatok (informatika, humán erőforrás, jogi szolgáltatások stb.) kockázatait is – ismerje meg, mérje fel, gyűjtse össze és csoportosítsa olyan módon, hogy azok alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához. Mindehhez a szervezetben fellelhető - a vezetőkben és a beosztottakban összegyűlt - tapasztalatok felhasználása szükséges (lsd.: tapasztalat feldolgozás V. „monitoring" fejezet).

A kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben, a szervezettől független tényezőkön kívül szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reagálásoknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek vagy újak keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell egy olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére.

Az integrált kockázatkezelés folyamata magában foglalja:

- a kockázatok azonosítását a teljes szervezeti működésben;
- a kockázatok kiértékelését;
- a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatérzékenységének, kockázattűrésének) értékelését;
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítását, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

Tekintettel arra, hogy a kockázatkezelés nem individuálisan végzett tevékenység, a megfelelő működtetéséhez szükség van a szervezet minden szintjének bevonására, ennek legkézenfekvőbb módja **kockázatkezelési munkacsoport** létrehozása. A Bkr 7. § (4) alapján a költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására **szervezeti felelőst (kockázatmenedzser, aki lehet a belső kontroll koordinátor is egyben)** és kockázatkezelési munkacsoportot jelöl ki. **A belső ellenőr szervezeti felelősnek**

nem jelölhető ki. A Bkr 7. § (5) alapján **a folyamatgazdáknak együtt kell működniük** a kockázatmenedzserrel.

A kockázatkezelési munkacsoport tagjai:

- kockázatmenedzser, aki a kockázatkezelési munkacsoport koordinátora (a kontroller munkakört betöltő vagy más kijelölt munkavállaló);
- belső kontroll koordinátor (a kontroller munkakört betöltő, ha nem ő a kijelölt kockázatmenedzser);
- folyamatgazdák (a szervezeti elemek vezetői, ha folyamatgazdának ki lettek jelölve és a nem vezető beosztású folyamatgazdák egyaránt),
- **belső ellenőr csak tanácsadói szerepkörben** (kivéve a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdájaként a Bkr 7. § (4) alapján) lehet tag.

A kockázatkezelési munkacsoport feladatai:

- a folyamattérkép és folyamatleírások felhasználásával előkészíti a **kockázatok felmérését**;
- a folyamatok mellett, ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát, a **projekteket külön egységként kezelve jeleníti meg a kockázatkezelési rendszerben**;
- a **kockázatok** alfolyamatonként történő **azonosításának** megszervezése, lebonyolítása – **integrált kockázati leltár** kialakítása;
- az **azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése**;
- az azonosított kockázatok alapján a **kockázati tényezők és az értékelési kritériumok főfolyamatonkénti meghatározása, ha azok kockázati struktúrái eltérőek**;
- a meghatározott kockázati tényezők és értékelési kritériumok alapján elkészíti a kockázatértékelés alapját képező **Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (KKM) főfolyamatonként, ha azok kritériumai eltérőek**;
- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését és a delegált kockázati étvágyat meghatározza,
- az alfolyamatokra ható **kockázatok kezelésének stratégiáját** a munkacsoport alakítja ki,
- mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és **intézkedési javaslatokat** is – ezeket összefoglalja és elkészíti az **integrált kockázatkezelési intézkedési tervet**, melyet felterjeszt a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;
- a **Kockázati Térképet** összeállítja,
- a kockázatkezelési munkacsoport **évente legalább egyszer felülvizsgálja** a teljes kockázatkezelési rendszert,
- a kockázatkezelési munkacsoport **évente legalább egyszer felülvizsgálja** az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

A folyamatgazda feladatai:

- a folyamatgazda **azonosítja** a felelősségi körébe tartozó **folyamatok kockázatait**, elkészíti a **kockázatok értékelését, meghatározza a kockázatviselési hajlandóságát** („kockázati étvágy") és a **kockázatra adott, általa javasolt válaszokat.**

- azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjén nem képes kezelni – továbbítja (delegálja) azokat értékelésre és a kockázati étvágy meghatározására a kockázatkezelési munkacsoport részére;

A kockázatok felmérése:

- **Probléma:** Mindig a jelenre vonatkozik. Fontos a problémák feltárása és értékelése, ennek alapján hatékony problémakezelés, a jövőbeni a kockázatok csökkentése végett.
- **Hiányosság:** A jelenre vonatkozik. A szabályozás hiánya a jövőben kockázatokat okozhat. A probléma tényt, körülményt jelöl, a hiányosság állapotot ír le.
- **Bizonytalanság:** A jövőre vonatkozik és az összes kimenetet magában foglalja. Információ hiányt is jelent.
- **Kockázat:** Valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valamely valószínűséggel bekövetkezik és ezáltal valamilyen hatással lesz az adott szervezet céljainak elérésére.
- **Veszély:** Az intézmény stratégiai/szervezeti céljait negatívan befolyásoló kockázat. Léteznek pozitív kockázatok, azaz kihasználható lehetőségek is.

Tehát kockázat alatt – elkülönítve a fent leírt egyéb negatív jelenségektől – pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, sokszor váratlanul, véletlenszerűen bekövetkező jövőbeli eseményt értünk. A kockázatokra a felkészült szervezetek gyorsan képesek reagálni, a káros hatásokat megelőzni, mérsékelni vagy megszüntetni.

A kockázat mindig egy esemény, a kockázati esemény bekövetkezését több ok, tényező is előidézheti, ezeket nevezzük **kockázati tényezőknek**. A kockázati tényezők a kockázatok kiváltó okainak tekinthetőek, általános jellemzőjük, hogy kockázatokat generálnak, több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként pedig vagy a kockázatok bekövetkezésének esélyét (valószínűségét) vagy a hatását növelik, legrosszabb esetben mindkettőt. Egy kockázati esemény bekövetkezését több kockázati tényező is előidézheti, valamint egy kockázati tényező több kockázat kiváltó tényezője is lehet. Fontos tehát annak feltérképezése, hogy az azonosított kockázatok milyen ok(ok)ra vezethetőek vissza.

Az azonosított kockázatok kockázati tényezőinek összessége jellemzi a szervezet kockázatosságát, így értékelési kritériumként is alkalmazhatóak. A kockázati tényezők között tehát fennállnak különböző összefüggések, hierarchiák, illetve különbséget kell tenni kulcs kockázati tényezők és kevésbé jelentős kockázati tényezők között is. Kulcs kockázati tényezőknek azokat a tényezőket kell tekinteni, amelyek jelentős hatással vannak a szervezeti célok megvalósítására, amelyek nem csak kis mértékben hátráltatják, hanem legrosszabb esetben meg is akadályozhatják azok elérését.

Például kockázat: a beruházás késni fog 3 hónapot. Oka (a kiváltó kockázati tényezők felsorolása): humánerő kapacitás hiány a beruházási szervezeti egységnél, egy speciális anyag nem fog a gyártótól beérkezni határidőben, a következő munkafázis anyagszükségletének kifizetésére csak a következő hónapban lesz fedezet, stb.

A kockázatok felmérésének alapdokumentuma a folyamattérkép, melyet a kockázatok felmérését megelőzően frissíteni szükséges!

A kockázatok azonosítása:

A folyamatgazdák a kockázatok azonosításakor elsősorban a **kulcs kockázatokat** tárják fel. Ez azt jelenti, hogy egyrészt a jelentősebb kockázatokkal kell foglalkozni (alfolyamatonként 3-6), másrészt nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

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

A kockázatok többféle típusba sorolhatók (a kockázatkezelési munkacsoport tetszés szerint bővítheti), melyeket segítségként áttekintve az adott folyamatokkal kapcsolatban már konkrét kockázatok fogalmazhatóak meg:

- Stratégiai kockázatok
- Működési kockázatok
- Humán erőforrás kockázatok
- Pénzügyi kockázatok
- Megfelelőségi kockázatok
- Integritási kockázatok
- Korrupciós kockázatok
- Biztonsági kockázatok
- Informatikai kockázatok
- Külső kockázatok

A kockázatok elsődleges okai az alábbiak:

- véletlen események (pl. elemi csapások, tartós áramkimaradás),
- hiányos ismeretek, illetve nem megfelelő információk (a vezetés vagy a dolgozó kommunikációs mulasztásából),
- a kontrollok hiánya, vagy nem kielégítő színvonala (a vezetés hibájából),
- az önellenőrzés (önkontroll) elmulasztása (beosztottak hibájából),
- vezetői következetlen magatartás, nem kiérlelt döntéshozatal.

Az integrált kockázati leltár elkészítése:

Az integrált kockázati leltárba (**minta a 4. sz. melléklet szerint**) a kockázatkezelési munkacsoport veszi fel és rendszerezi az azonosított kockázatokat, a hozzájuk rendelt kockázati tényezőket, mintegy kontrollálva a folyamatgazdák előkészítő tevékenységét.

A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix (KKM) elkészítése

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

A **5. sz. melléklet** kockázati tényezői példákat mutat be segítségképpen. A kockázatok felmérésekor a példatár szabadon bővíthető. Az azonosított kockázatok kockázati tényezőinek (okainak) összessége jellemzi a szervezet kockázatosságát, így azok értékelési kritériumként is alkalmazhatóak. Egy-egy főfolyamatra célszerű kockázati tényező típusokat vagy a szervezetre nagyon jellemző konkrét kockázati tényezőket meghatározni (4-6 félét) értékelési kritériumként. Az **értékelési kritérium** mutatja meg, hogy milyen elemek vannak hatással az egyes kockázatok hatásának illetve bekövetkezési valószínűségének mértékére és azok milyen súlyozással vegyenek részt a kockázati érték kiszámolásában. Ebben lehet szubjektív értékítélet is a gyakorlati tapasztalatok alapján. Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében a kockázatkezelési munkacsoport állítja össze a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (minta a **6. sz. melléklet**). A kritériumokat és a súlyozási értékeket – tulajdonképpen az egész mátrixot – minden kockázatértékelés esetén át kell tekinteni és a szükséges változtatásokat meg kell tenni. Az értékelési kritériumoknak célszerű páros számú skálát meghatározni, hogy elkerülhető legyen a középérték állandó kiválasztása.

A kockázatok értékelése

Meg kell határozni a szervezet alfolyamataira jellemző főbb kockázatokat (3-6 félét maximum), **melyek a szervezeti célok elérésében a legjellemzőbb és legnagyobb kritikus hatást képesek kifejteni.** Ezek mindegyikéről meg kell állapítani, hogy az egyes alfolyamatokra miképpen hatnak. Az alfolyamatok kockázatosságát a feltárt kockázatok hatás kritériumainak (Értékelési Kritériumok) és valószínűségi szintjének értékelésével (pontszám megadása) kell megállapítani a KKM segítségével. Az alfolyamatok kockázatosságát (kockázati érték) a kockázatok átlagolt hatás és a valószínűség összértékeinek szorzata adja meg. A kockázat értékelés táblázat minta – és számítási szabályok – a **7. sz. mellékletben** láthatóak.

A Kockázati Térkép meghatározása

A folyamatokra ható kockázatok jelét (pl.: az 1.főfolyamat, 3. alfolyamata 4. kockázatának jele = 1.3.4) el kell helyezni a hatás-valószínűség koordináta rendszerben, úgy, hogy a folyamatra ható kockázatok - kockázatonként összesített – értékeivel, mint koordinátákkal kell megállapítani a kockázat táblázatban elfoglalt helyét. A táblázat tengelyeinek léptékét az ábrázolhatóságnak megfelelően kell beállítani. A minta táblázatok (**8. sz. melléklet**) három féle kockázatviselési hajlandóság esetet különböztetnek meg.

A kockázatviselési hajlandóság („kockázati étvágy") meghatározása

A kockázati étvágyat a folyamat kockázatokra adott hatás és valószínűségi értékek, mint koordináták szerint elfoglalt helye alapján vizuálisan is meg lehet állapítani. A Kockázati Térkép minta táblázatok (**8. sz. melléklet**) **zöld színnel** jelölt részébe eső folyamat kockázatok kerülnek az „elviselés" kategóriába. Ha a kockázati étvágyat konkrét számadatok mentén választja ki a munkacsoport, akkor a hatás-valószínűség szorzata alapján kijelölt **értékhatár alatti** értékű folyamat kockázatok kerülnek az „elviselés" kategóriába (ezekre nem kell intézkedési terveket készíteni). A kockázati étvágy szintjének meghatározását minden kockázatkezelés alkalmával a munkacsoport felülvizsgálja, adott esetben növeli vagy csökkenti.

A kockázatra adott javasolt válaszok (intézkedési terv összeállítása)

A kockázati étvágy feletti kockázatok esetében a kockázatok hatásának mérséklésére vagy megelőzésére illetve bekövetkezési valószínűségének csökkentésére stratégiát kell választani és azokat intézkedési tervben kell összesíteni (mintatáblázat a **9. sz. melléklet**). Amennyiben a Kockázati Térkép minta táblázatok (**8. sz. melléklet**) piros területére eső, vagy a számmal meghatározott magas kockázati értékű folyamatok esetében a kockázatkezelési stratégiát **azonnali intézkedésként** kell jelölni az intézkedési tervben. Az intézkedési tervet a **szervezet vezetője hagyja jóvá**.

A kockázatkelési stratégia kialakításakor tehát mérlegelni kell:

- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;
- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát – valamilyen technikával/stratégiával kezelni kell;
- valamint a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot, amennyiben egy kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a szervezetet érő anyagi hátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésére (biztosítás, külső partner megbízása stb.), vagy a kockázat viselését kell választani.

A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is. Elképzelhető olyan eset, hogy a kockázati érték magas egy kockázat esetében, mivel az értékeléskor a kontrollrendszer tompító hatása nélküli kockázatot kellett figyelembe venni, azonban a folyamatgazda és a kockázatkezelési munkacsoport véleménye szerint a már alkalmazott kontrollok alkalmasak a kockázatnak a kockázati tűréshatár alá csökkentésére, így további intézkedés bevezetésére már nincs szükség.

A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha

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

III.
KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

A Bkr. 8. § (1) alapján a költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását.

(2) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítését, különösen az alábbiak vonatkozásában:

a) a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),

b) a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,

c) a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése, valamint

d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvezetés és beszámolás).

(3) Az (2) bekezdés *a), c)* és *d)* pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell.

(4) A költségvetési szerv vezetője köteles a költségvetési szerv belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiakat szabályozni:

a) engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások,

b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés,

c) beszámolási eljárások.

A kontrolltevékenységek fogalma úgy határozható meg, hogy azok a kontrollkörnyezetet kiegészítő eljárások (eszközök, eljárások, mechanizmusok = kontrollok), amelyeket a szervezet vezetése annak érdekében hoz létre és működtet, hogy elősegítse a szervezet célkitűzéseinek elérését.

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

Az alábbi államháztartási belső kontroll standardok vonatkoznak a kontrolltevékenységekre:

3.1. Kontrollstratégiák és –módszerek

3.1.1. Ajánlott a szervezet minden tevékenysége esetében a megfelelő (megelőző, feltáró, korrekciós) kontrollok részletes szabályainak kialakítása.

3.1.2. A kontrollokat az egyes folyamatok/területek sajátosságait figyelembe véve ajánlott kialakítani.

3.1.3. A költségvetési szerv külső felek részére juttatott írásbeli dokumentumai, költségvetési szerven belülre és kívülre készített jelentései, állásfoglalásai, illetve pénzügyi kötelezettségvállalást és teljesítést magában foglaló tevékenységei esetében biztosítani szükséges a „négy szem" elvének (a tevékenység elvégzésének az azt elvégzőtől független másik személy által történő felülvizsgálata) érvényesülését.

3.1.4. Gondoskodni kell a költségvetési szerven belül az adatok biztonságos tárolásáról, kezeléséről, feldolgozásáról és továbbításáról, illetve az informatikai rendszerekhez való hozzáférési jogosítványok szükséges és elégséges elv szerinti meghatározásáról és kiosztásáról, illetve azok időszakos felülvizsgálatáról.

3.1.5. A kontrollokat – a folyamat összetettsége és jelentősége függvényében – a szervezeti célokkal összhangban kell kialakítani.

3.1.6. A kontrollok kialakításakor figyelembe kell venni, hogy a kontrollok alkalmazásának erőforrásigénye (emberi, eszköz, költség stb.) ne haladja meg az alkalmazásukkal elérni kívánt haszon vagy az általuk elkerülni kívánt kár nagyságát.

3.1.7. Biztosítani kell, hogy a folyamatleírásokban és az ellenőrzési nyomvonalakban minden kialakított kontrolltevékenység részletesen és pontosan megjelenítésre kerüljön.

3.1.8. A speciális szakterületek (pl. informatika) esetében a vonatkozó kontroll szakértelem és tapasztalat belső, vagy külső rendelkezésre állását biztosítani szükséges a feladat végzéséhez indokolt mértékben.

3.2. Feladatkörök szétválasztása

3.2.1. Az egyes folyamatokkal kapcsolatos engedélyezési, végrehajtási, rögzítési, kontroll, illetve pénzügyi teljesítési tevékenységeket külön szervezeti egységekhez, személyekhez kell delegálni.

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

3.2.3. Amennyiben a költségvetési szerv kis létszámából adódóan a feladatoknak a 3.2.1. és 3.2.2. pontokban meghatározott mértékű szétválasztása nem lehetséges, úgy a vezetőnek hasznos lehet számításba vennie az ezzel járó kockázatot, és ajánlott megtennie a kockázat csökkentésére irányuló szükséges lépéseket.

3.3. A feladatvégzés folytonossága

3.3.1. Biztosítani kell, hogy a szervezetből kilépők írásban rögzítsék és átadják az általuk ellátott feladatokkal kapcsolatos mindazon információkat, amelyek nélkülözhetetlenek a feladat további zökkenőmentes ellátása szempontjából, illetve ne legyen lehetőségük a szervezet információit eltulajdonítani, módosítani és törölni.

3.3.2. Ajánlott, hogy a munkakör átadás-átvételi dokumentációból egyértelműen megállapítható legyen, hogy a feladatokból melyeket végezte el az átadás-átvétel napjáig a kilépő, illetve azt követően milyen folyamatban lévő feladatokat kell elvégeznie az átvevő munkatársnak.

3.3.3. Ajánlott a költségvetési szervek számára, hogy olyan kontrollokat vezessenek be, amelyek biztosítják a működés folytonosságát és biztonságát.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakítása során az alfolyamatok tevékenységeihez (sorok) kapcsolt adatok (oszlopok) között megtalálható az „Ellenőrzést végző" és a „Kontroll leírása" is, azaz minden alfolyamathoz tartozó tevékenységhez hozzá van rendelve egy (vagy több) ellenőrzési pont (kontroll tevékenység) lehetősége is. A végrehajtás logikájának megfelelően kell kitölteni vagy üresen hagyni. A kontroll meghatározásáért a kijelölt folyamatgazdák felelősek.

A folyamatokba épített kontrollok szerepe, hogy megakadályozzák a felismert kockázatok bekövetkezését, vagy legalább mérsékeljék azok szervezetre gyakorolt hatását.

A jól működő kontrolloknak elfogadható szintű bizonyosságot kell nyújtaniuk arra, hogy jelentős (lényeges) hibák nem következnek be, illetve ha bekövetkeznek, nem maradnak feltáratlanul. A kontrollok lehetnek aktívak, amikor a folyamatban résztvevő konkrét ellenőrző tevékenységet végez (jóváhagyó aláírás, hitelesítő folyamat, egyeztetés stb.), és lehetnek passzívak, amelyek nem engedik, hogy adott folyamatban arra illetéktelen részt vegyen (feladatok szétválasztása, jelszavak, konkrét tiltás stb.).

A kontrolltevékenységeket szabatosan, világosan kell megfogalmazni, hogy abból az ellenőrzés végrehajtásának módszere és technikája is kiderüljön, és alkalmas legyen az elvégzett feladatok kellő mélységű dokumentálására.

A kontrolltevékenységek lehetnek:

- engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- feladat, hatás- és felelősségi körök elhatárolása,

- forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrollja,
- igazolások,
- egyeztetések,
- működési teljesítmény vizsgálata,
- műveletek, folyamatok, tevékenységek felülvizsgálata (önellenőrzés, vezetői ellenőrzés),
- felügyelet (feladatkijelölés, engedélyezés, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés).

A kontrollokkal szemben általános követelmény, hogy azok legyenek

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

A kontrollok típusai a **10. számú mellékletben** láthatóak.

A vezetők a vezetői ellenőrzést a következő közvetlen eszközökkel végezhetik:

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

A közvetlen vezetői ellenőrzéseken túl a költségvetési szerv vezetőjének joga és lehetősége van **soron kívüli belső ellenőrzések elrendelésével** meggyőződni az intézkedések végrehajtásáról és eredményeiről.

IV.
INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNKIKÁCIÓS RENDSZER

A Bkr. 9. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljutnak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.

(2) 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.

Az alábbi államháztartási belső kontroll standardok vonatkoznak az információs és kommunikációs rendszerre:

4.1. Információ és kommunikáció

4.1.1. Ajánlott olyan hatékony információs és kommunikációs szabályozást kialakítani és működtetni, amely magában foglalja a költségvetési szerven belüli, illetve a külső partnerekkel folytatott horizontális és vertikális kommunikáció alapvető szabályait.

4.1.2. A költségvetési szerv belső szabályzatainak ajánlott kiterjedniük az információátadás különböző formáinak meghatározására, az információ tartalmának hitelesítésére, letagadhatatlanságára, illetve a bizalmas információk kezelésének módjára.

4.1.3. Biztosítani kell, hogy a munkatársak a munkájuk végzéséhez szükséges információkhoz maradéktalanul és időben hozzáférhessenek.

4.1.4. A költségvetési szerv minden szintjén törekedni kell arra, hogy a közölt információ az adott szinten elégséges, pontos, megbízható, teljes, releváns, időben rendelkezésre álló, jóváhagyott, érvényes, kizárólag jogosultak számára megismerhető, előírásoknak megfelelő és közérthető legyen.

4.1.5. Olyan vezetői információs rendszert szükséges működtetni, amely rendelkezésre tudja bocsátani mindazon információkat, illetve az információk alapján összeállított jelentéseket, amelyek az egyes vezetői döntések meghozatalához, illetve azok megfelelő alátámasztásához elengedhetetlenek.

4.2. Iktatási rendszer

4.2.1. A költségvetési szerv működése során keletkezett és hozzá érkezett iratokat nyilvántartásba kell venni.

4.2.2. Gondoskodni kell az iktatási rendszerbe való bekerülés, a rendszerben való tárolás, illetve a rendszerből való kikérés és lekérdezés részletes szabályozásáról, a rendszer kezelésére jogosult, felelős személyek megjelölésével.

4.2.3. A megfelelő kontrollrendszer érdekében rendelkezni kell az iktatási rendszerben lévő dokumentumokhoz való hozzáférési jogosultságok meghatározásáról, a nem nyilvános információk, a minősített adatok, és a személyes adatok védelméről.

4.2.4. Az iktatási rendszerben biztosítani kell az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának, előzményének, illetve az intézkedési határidők betartásának nyomon követhetőségét.

4.3. Szervezeti integritást sértő események jelentése

4.3.1. A költségvetési szerven belül ki kell alakítani a szervezeti integritást sértő események jelentésének rendjét és feltételeit.

4.3.2. A felelős vezető köteles gondoskodni a jelentett esetek alapos kivizsgálásáról.

4.3.3. A költségvetési szervnek bejelentő védelmi rendszert kell kiépítenie. Ügyelni kell arra, hogy a jelentést tévő személlyel szemben nem alkalmazható semmiféle hátrányos elbánás, jelentéséért felelősségre nem vonható.

A költségvetési szerv információs és kommunikációs rendszerének biztosítania kell:

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

A döntéshozatalhoz, így az intézkedések meghozatalához, minden vezetői szinten az ott hasznosítható információkra van szükség. A felső vezetés kötelezettsége gondoskodni arról, hogy a szükséges szakmai, pénzügyi, statisztikai információk a kellő mennyiségben és minőségben, a megfelelő időpontban és megfelelő tartalommal az adott szintű vezető rendelkezésére álljanak. E követelmény teljesítése lényegében a nemzetközileg elfogadott szubszidiaritás elvéből következik, amelynek lényege, hogy minden döntést azon a legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség, és a döntések hatásainak következményei a legjobban átláthatók és érvényesíthetők.

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

- abban minden olyan adat és információ megjelenjen és kerüljön feldolgozásra, amely alapvetően szükséges a szervezet irányítása és ellenőrizhetősége szempontjából,
- az információ és az azt áramoltató kommunikációs csatornák és eszközök egymást kiegészítő tényezők, bármelyikben meglévő gyengeség vagy hiányosság negatívan hat a másik minőségére.
- az információs és kommunikációs rendszert úgy kell vertikálisan és horizontálisan kialakítani és szabályozni, hogy az alkalmas legyen objektív módon tájékoztatást nyújtani a vezetés mellett az irányító szerveknek és az ügyfeleknek is. Másrészt biztosítani kell azt is, hogy a kívülről érkező információk a megfelelő kommunikációs csatornákon át eljussanak ahhoz a szervezeti egységhez, amely az információkat hasznosítani tudja, illetve ki van jelölve a fogadására.

A szervezeten belül kialakított kommunikációs és információs rendszer biztosítsa, hogy:

- vertikálisan, tehát hierarchikusan, az adott szakterület a megfelelő időpontban, kellő mennyiségben és megfelelő minőségben megkapjon minden szükséges információt (célok és elvárások, szabályok, értékelések, feladatok kijelölése, kontrollfelelősök megnevezése stb.). Az alulról felfelé áramló információk (kockázatok azonosítása, a hiányosságok, a szabálytalanságok bemutatása, beszámolás a működésről és a pénzügyekről, útmutatás kérése, egyeztetési kérések stb.) a felső vezetéshez eljusson (**visszacsatolás**).
- horizontálisan, a rendszert alkotó, **egymás tevékenységét kiegészítő, egymásra hatást gyakorló folyamatok** funkcionális kapcsolódási pontjaira beépített kontrollok hatékony működéséhez szükséges információkat a folyamatgazdák, illetve az ellenőrzést végzők úgy kapják meg, hogy azok tegyék lehetővé az érintettek közötti együttműködést, véleménycserét, együttes fellépést, közös döntési javaslatok előkészítését a nem előírásnak megfelelő feladatellátás akadályainak megszüntetését, a szabályozás korrigálását.

A szervezet valamennyi elemében valamennyi alkalmazottnak világos üzenetet kell kapnia a felső vezetéstől arra vonatkozóan, hogy a kontrollokkal kapcsolatos kötelezettségeket komolyan kell venni. Az alkalmazottaknak ismerniük kell a saját szerepüket az OBKr-ben, valamint azt, hogy saját tevékenységük hogyan kapcsolódik mások munkájához.

A kommunikációs eszközök közé tartoznak a szabályzatokon, ügyrendeken, folyamatleírásokon, utasításokon kívül a bemutatók, az ismertető előadások, konzultációk, a képzés és oktatás, a hírlevelek, a használati útmutatók, technológiai leírások stb., amelyek a hatékonyabb munkavégzést segítik. A szabályozásnak foglalkoznia kell a szervezeten belüli információ-átadás különböző formáival (szóbeli, írásbeli, informatikai rendszeren keresztül származó). A szervezeten kívüli információ átvétel (iratkezelés, e-mail kezelés, telefon, WEB-es felületek), információ átadás (adatkikérés, kiadmányozás) szabályozását külön szabályzat(ok)ban kell biztosítani!

A kommunikációra a vezetésnek azért van szüksége, hogy annak célszerű felhasználásával:

- ismertesse meg, és fogadtassa el valamennyi munkatársával a szervezet céljait,
- a szervezeten belül mindenkivel – a saját felelősségi körére vonatkozóan – megértesse a szervezet kockázati stratégiáját, kockázati prioritásait, és a munkatársak számára meghatározott feladatok illeszkedését az egész folyamatba,
- felgyorsíthassa a kockázatok beazonosításának folyamatát,
- az egyes tevékenységek elvégzése során nyert tanulságokat és információkat mások is hasznosíthassák (**tapasztalat feldolgozás és átadás**),
- elegendő információ álljon rendelkezésre a kockázat kezeléséhez szükséges, megfelelő tervek kidolgozásához,
- a szervezet tevékenységében érintett és érdekelt csoportokat (a társadalmat vagy annak egy rétegét) biztosíthassa arról, hogy képes azt nyújtani, amit elvárnak tőle.

A vezetők információhoz jutását nem a teljes szervezeti szinten képződő információ illetve adathalmaz megismerése jelenti, hanem ezekből rendezéssel, aggregálással, szűréssel, átlagolással stb. képzett, a döntéshozatalt megfelelő időben és minőségben

lehetővé tevő információk (esetlegesen véleményezéssel, több megoldási lehetőség bemutatásával és értékelésével) álljon a vezetés rendelkezésére. Ennek eszközeként célszerű kialakítani és működtetni a szervezet felső vezetése számára a „**Vezetői Információs Rendszert (VIR)**", mely a könyvelési rendszer mellett egyéb adatfeldolgozó rendszerekből származó információkat dolgoz fel.

V.
NYOMON KÖVETÉS (MONITORING)

A Bkr. 10. § A költségvetési szerv vezetője köteles kialakítani a szervezet 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.

A fenti jogszabályi előírás alapján, az ellenőrzési nyomvonalban meghatározott folyamatrendszerhez kapcsolódóan a szervezetnek ki kell alakítania egy olyan monitoring rendszert (az előző pontban bemutatott, hierarchikusan felépített vezetői információs rendszert (VIR)), amelynek alapján a szervezet valamennyi tevékenységének minden szakasza értékelhető, és megfelelő jelzést ad a szükséges intézkedések meghozatalára. A VIR-nek nagyrészben az információs technológián (IT) kell alapulnia!

Az alábbi államháztartási belső kontroll standardok vonatkoznak a monitoring rendszerre:

5.1. A szervezeti célok megvalósításának nyomon követése

5.1.1. Ajánlott a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos nyomon követési stratégia kialakítása.

5.1.2. Ajánlott biztosítani az egyes indikátorok megvalósulásának folyamatos nyomon követését, értékelését és felülvizsgálatát.

5.1.3. Ajánlott az indikátor meghatározott határértékeitől való eltérések okainak felderítése, és az okok megszüntetésére, illetve mérséklésére szolgáló intézkedések megtétele.

5.2. A belső kontrollok értékelése

5.2.1. Ajánlott a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének legalább évenkénti felülvizsgálata és értékelése önértékelés, illetve – amennyiben a rendelkezésre álló források lehetővé teszik – külső értékelő bevonásának segítségével.

5.2.2. A költségvetési szerv vezetőjének intézkednie kell a belső ellenőrzés, illetve egyéb belső vagy külső vizsgálat által feltárt, a belső kontrollrendszert érintő hibák kijavításáról, a szükséges intézkedések azonnali megtételéről.

5.3. Belső ellenőrzés

5.3.1. A költségvetési szervnél gondoskodni kell a funkcionálisan független belső ellenőrzés kialakításáról és működtetéséről.

5.3.2. A belső ellenőrzés tevékenységét a nemzetközi belső ellenőrzési standardok, illetve a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok előírásaival összhangban kell, hogy végezze.

5.3.3. Az informatikai ellenőrzés területén ajánlott az ISACA informatikai ellenőrzési normáinak, ellenőrzési eljárásainak és vizsgálati program mintáinak az alkalmazása.

A VIR üzemeltetése a Jegyzői Referatúra kontrolling szakterület feladata. A vezetők és nem vezető folyamatgazdák kötelesek együttműködni a kontrolling munkakört betöltővel,

különösen a gyors, pontos, hiteles és szakmailag igazolható adatszolgáltatás szempontjából! A nem felső vezetők a saját szakterületükön kötelesek a helyi VIR és tapasztalat feldolgozás kialakítására a saját döntéshozataluk megalapozása érdekében, valamint a folyamatok ellenőrzése céljából. E két helyi rendszer kidolgozása és folyamatos karbantartása az adott vezető belátása szerint történik.

A szervezeti monitoring rendszer több elemű: egyrészt az operatívan a folyamatos és eseti vezetői beszámoltatás és ellenőrzés, valamint a kontrolling-compliance szakterület működtetése, másrészt az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzés határozza meg.

A folyamatos monitoring lényegében beépül a szervezet normális, ismétlődő, mindennapi működési tevékenységeibe, magában foglalva a vezetés rendszeres felügyelet-ellátó, ellenőrző tevékenységét, valamint értékeléseket, elemzéseket, önellenőrzéseket, amelyeket az alkalmazottak hajtanak végre feladatkörük ellátása keretében. A monitoring rendszer hatékony működésének alapfeltétele a működési folyamatokról megfelelően kialakított és működtetett belső jelentéstételi rendszer. A belső kontrollokban található hiányosságokat, minden vezetőnek a hiányosság észlelését követően azonnal jelentenie kell.

A folyamatokban meghatározott feladatok megvalósítását, a célok elérését a folyamatokhoz rendelt **teljesítmény mérőszámokkal, indikátorokkal** lehet mérni. A teljesítmény mérőszámok és az indikátorok is a célok teljesítésének státuszát (aktuális helyzetét) jelzik, és hasznuk abban mutatkozik meg, hogy a célkitűzéstől való pozitív vagy negatív eltérése esetében felhívja a figyelmet az adott területen szükséges változtatásra. Az eltérések okait is fel kell tárni (az eltérések a bekövetkezett kockázatok)! Negatív eltérés esetén meg kell hozni azokat az intézkedéseket, amelyek alkalmasak a kiváltó okok (kockázati tényezők) megszüntetésére vagy mérséklésére. Ahhoz, hogy az indikátor értékektől való eltérések okai felderíthetők legyenek az indikátorokat egyértelműen, világosan, és lehetőség szerint mérésre alkalmas módon kell meghatározni, például **a szervezeti elem ügyrendjében**. A számszerűsíthető teljesítménykövetelményeknél az eltérések mértéke megfelelően azonosítható, és abszolút számmal, vagy százalékban, illetve fajlagos mutatóval egyértelműen kimutatható. A hivatali munka teljesítményének egy része azonban számszerűen nehezen mérhető. Ebből következően az ilyen teljesítmény mérőszám, indikátor értékelése igen sok szubjektív elemet tartalmazhat, aminek megítélése a dolgozó és a vezető értékítéletétől függően, nagymértékben eltérhet egymástól.

Viszont a teljesítmények mérését meg kell oldani, melyek esetében nem csak a pénzügyi mutatók jelenítik meg a szervezet elvégzett teljesítményét főleg akkor, ha a nem pénzügyi folyamatok vannak többségben. A pénzügyi és nem pénzügyi mutatók összekapcsolására – mint a teljesítményeket jobban közelítő kimutatások - alkalmazható a Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer (Balanced Scorecard), melynek lényege, hogy a szervezet stratégiájából vezeti le célkitűzéseket és a mutatókat. A teljesítményméréséhez négy nézőpontot egyensúlyoz ki, biztosítva ezeknek a célkitűzések elérésében játszott szerepének figyelembevételét. Ez a négy nézőpont a következő: az állampolgárok elégedettsége, a szervezeti tanulás és fejlődés irányai, a működési folyamatok és a pénzügyi folyamatok céloknak megfelelő irányai. A mérésben jelentős szerepe van a kontrolling-compliance szakterületnek.

Függetlenül azonban attól, hogy objektív vagy szubjektív tényezők játsszák-e a nagyobb szerepet a teljesítmény mérőszám és indikátor értékektől való eltérés mérésénél, minden esetben szükséges, hogy az eltérés okait a monitoring keretei között feltárják. Ennek eszközeként alkalmazhatók például az önellenőrzések, amelyek – természetesen – a konkrét teljesítmény elérésében legközvetlenebbül érintett beosztott dolgozó véleményét,

önmagáról, a saját tevékenységéről alkotott képet nyújtják, és amelyek épp ezért, csak a vezetők felülvizsgálatával együtt alkalmasak objektívebb értékelésre.

A teljesítmény mérőszám és indikátor értékektől való eltérések okainak felmérésére szolgáló eszközök pl.:

- a terv-tény adatok folyamatos összehasonlítása,
- a rendszeres vezetői jelentésekben szereplő adatok összevetése a költségvetési pénzügyi tényadatokkal,
- a külső forrásokból és a belső információs csatornákból származó adatok egyeztetése egymással (államkincstári, banki átutalások, terhelések, adategyeztetések adatainak összehasonlítása a pénzügy által nyilvántartott adatokkal),
- az eszköznyilvántartásban szereplő adatok és a tényleges eszközállomány összehasonlítása (pl. leltár),
- a szerződések teljesítésének figyelemmel kísérése (műszaki tartalom módosulása, határidők, teljesítési késedelem stb.).

Egy olyan konkrét indikátortól való eltérés esetén, amelynek teljesítésében többen érintettek, interjúk elvégzése, értekezletek, megbeszélések során kapott információk egybevetésével feltárhatók a rendszerhibák, a nem megfelelően kialakított, nem egyértelmű előírások, szabályzatok, de esetenként a dolgozók motiválatlanságának, együttműködésük hiányosságainak, a nem kielégítő munkahelyi légkörnek, a vezetők nem megfelelő hozzáállásának hatásai is. A vezetés minden szintjén meg kell követelni, hogy az adott területen a vezető a függelmileg hozzá tartozó dolgozókkal közösen értékelje az elmaradások okait, és vegye figyelembe a beosztottak észrevételeit, javaslatait a véleményének, értékítéletének kialakításához.

A monitoring rendszer fejlesztése és működtetése a vezetőkön kívül – részben – a kontrolling-compliance szakterület felelőssége is. A szervezet fejlődéséhez a vezetők részére történő tanácsadási tevékenységgel járul hozzá. A szervezet működtetéséhez a számára meghatározott rendszerességgel a vezetőknek szóló kontrolling és compliance jelentések készítésével - egyidejűleg elvégezve az adatok, folyamatok kontrolling szempontú ellenőrzését (kontroll) -, és a jövőbe mutató, a céloktól történő eltérés (compliance) vizsgálatokkal járul hozzá. A kontrolling jelentés(ek) formája, információ tartalma az egyes szervezeti elemek vezetői részére „személyre szabottan" is meghatározható. A compliance jelentések a felső vezetésnek készülnek. A feltárt compliance problémák megoldása az integritás tanácsadó és a hivatal vezetője közös felelőssége.

Az OBKr működését folyamatosan auditálja a független, csak a szervezet vezetőjének alárendelten működő szervezeti belső ellenőrzés, mely a Bkr. III. fejezete alapján végzi tevékenységét.

A belső ellenőrzésnek kiemelten kell fókuszálnia az alábbiakra:

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

VI.
VEZETŐI NYILATKOZAT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER MŰKÖDÉSÉRŐL

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 11. §-a alapján a költségvetési szerv vezetője köteles a **Bkr. 1. számú melléklete** szerinti nyilatkozatban értékelni a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének minőségét. A vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat elkészítése a költségvetési szerv vezetőjének felelőssége, amelynek elkészítése nem delegálható a belső ellenőrzésre.

A költségvetési szerv vezetője arról nyilatkozik, hogy a megfelelő kontrollkörnyezetet kialakították, a szervezeti stratégiának megfelelően határozták meg az éves célokat, a célok megvalósítása érdekében kialakításra kerültek a szükséges folyamatok, a célokat veszélyeztető kockázatokat felmérték és kezelték, a folyamatokra megfelelő kontrollokat alakítottak ki, biztosították a szervezeten belüli (és a szükséges külső) információáramlást, valamint minden folyamatra vonatkozóan biztosították a nyomon követhetőséget, felülvizsgálatot, visszacsatolást. A költségvetési szerv vezetője csak akkor tud nyilatkozni minderről, ha az egyes területek vezetőit beszámoltatja, és a beszámolókat összegzi. Amennyiben valamely területen/folyamatban hiányosságok voltak/vannak, az adott vezető nyilatkozik arról, hogy ezeket milyen módon tervezték/tervezik megszüntetni.

A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők lehetnek:

- a belső kontrollrendszer önértékelése (szervezeti egységek vezetői és egyéb folyamatgazdák);
- a költségvetési szerv éves beszámolója (számviteli törvény és végrehajtási rendeletei alapján);
- a belső ellenőrzés működéséről készített éves ellenőrzési jelentés (Bkr. 49. § alapján);
- a költségvetési szervet vizsgáló külső ellenőrök által készített ellenőrzési jelentések.

Mellékletek:

1. sz. melléklet: Folyamatleírás
2. sz. melléklet: Folyamattérkép
3. sz. melléklet: Ellenőrzési nyomvonal
4. sz. melléklet: Integrált kockázati leltárba
5. sz. melléklet: Kockázati tényezői mintatár
6. sz. melléklet: Kockázatértékelési Kritérium Mátrix
7. sz. melléklet: Kockázat értékelés
8. sz. melléklet: Kockázatviselési hajlandóság („kockázati étvágy")
9. sz. melléklet: Kockázatkezelési stratégia/intézkedési terv
10. sz. melléklet: A kontrollok típusai

Függelékek:

1. sz. függelék: A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje

10. sz. Melléklet az Operatív Belső Kontrollrendszer Szabályzathoz

A kontrollpontok típusai

A szervezetek kockázatainak mérséklésére, megszüntetésére olyan kontrollok folyamatokba, rendszerekbe való beépítésére van szükség, amelyek hatékonyan képesek jelezni, megelőzni a kockázat előfordulását, vagy bekövetkezése esetén hatását mérsékelni, illetve esetleg meg is szüntetni.

A KONTROLLOK KÉTFÉLE CSOPORTOSÍTÁSA

A kontrollok általános céljaik alapján lehetnek:

- **Megelőző (preventív) kontrollok**, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem előírásszerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét. Az ilyen, folyamatba épített ellenőrzést az ipari termelő üzemekben évtizedek óta alkalmaztak minőség-vizsgálatra, amikor az egyik részlegből a másik részleghez került további megmunkálásra az anyag vagy alkatrész, és csak akkor vették át, ha a technológiai előírásban foglalt követelményeknek megfelelt.

  Ugyanezt a célt szolgálja a költségvetési szerveknél a kötelezettségvállalást, illetve az utalványozást megelőző ellenjegyzés, amikor a költségvetési előirányzatokra, a kötelezettségvállalásokra, a pályázat-kiírási eljárásokra, a szerződéskötésekre (másodlagos kötelezettségvállalások), valamint a hozzájuk kapcsolódó kifizetésekre, illetve a jogosulatlanul kifizetett összegek visszaszerzésére vonatkozó pénzügyi döntéseket, csak az előzetes pénzügyi engedélyezést végző pénzügyi „ellenőr" jóváhagyása alapján lehet végrehajtani.

- **Helyrehozó (korrekciós) kontrollok,** amelyek kialakításának célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszenvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén. Például, egy beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés" kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.

- **Iránymutató (direktív) kontrollok,** amelyek a szervezet számára egy kiemelten fontos, negatív hatású cselekmény, esemény, kockázat elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így még időben lehetőséget adnak a vezetésnek a reagálásra, a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására. Például, a szociális juttatások igénybevételénél, a bekért „igazolások" tartalmának ellenőrzési hiányosságait jelző észrevételek, amelyek felhívják a figyelmet a szabályozás erősítésére, korrekciójára.

- **Feltáró (detektív) kontrollok**, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a szervezetre gyakorolt,

már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejük érvényesül. Például, a leltározás során, a ténylegesen fellelhető készletek összehasonlítása a nyilvántartási adatokkal, és az eltérések rögzítése.

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

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

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

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

A szervezetnek, működése sajátosságait figyelembe véve, megfelelő egyensúlyt kell biztosítania a megelőző és feltáró kontrolltevékenységek között.

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

- **Szervezeti kontrollok:** a szervezet struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók szervezeti egységen belüli, illetve szervezeti egységek közötti szétválasztása és a kapcsolódó felelősségi körök olyan világos meghatározása, amely megakadályozza, hogy egyetlen személy vagy csoport kizárólagos ellenőrzési jogosultsággal rendelkezzen egy tevékenység felett (kisebb

szervezetnél a feladatkörök időközönkénti ésszerű rotációja, cseréje jelentheti a megoldást).

  - Pl. egy közbeszerzési eljárás pályázati felhívásának elkészítése során a szakma-specifikus követelményeket a szakmailag illetékes osztály állítja össze, a jogi kérdésekkel viszont a jogásznak kell foglalkoznia. Az egymással összefüggő tevékenységeket különválasztva kell végrehajtani, és minden résztvevő felelősséggel tartozik az általa végzett munkáért.

- A **személyi (személyzeti) kontrollok:** a munkaerő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, a szervezethez való lojalitásuknak ellenőrzésére, az e téren meglévő hiányosságok feltárására és megszüntetésére lehetőséget adó ellenőrzési pontok.

  - Pl. egy adott képzési formában résztvevő munkatárs által elsajátított ismeretekről való meggyőződés vizsgáztatással, vagy munkavégzésének megfigyelésével.

- A **vezetői ellenőrzés:** a vezetők által, napi tevékenységük során különböző módszerekkel végzett felügyelet és felülvizsgálat, valamint a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítására szolgáló átfogó információs lehetőségek, a rendes és rendkívüli jelentések, elszámoltatások felhasználása, elemzése, és a belső ellenőrzés tapasztalatainak felhasználása, a kapcsolódó felelősség érvényesítésével együtt.

  - Pl. a munkanap elején kiadott feladatok elvégzéséről a munkanap végén beszámoltatással, vagy helyszíni ellenőrzéssel történő meggyőződés.

- A **jóváhagyási, engedélyezési kontrollok**: a megfelelő szintű jóváhagyás, engedélyezés hiányában a tranzakció folyamatát megállító ellenőrzési pontok vagy folyamatok, amelyek hatékony működése szükségessé teszi a jóváhagyási, engedélyezési jogkörök egyértelmű telepítését, a helyettesítés rendjét, illetve a jóváhagyás, engedélyezés előtti ellenőrzések pontos elvégzésének meghatározását és dokumentálását.

  - Pl. értékhatárhoz kötötten, adott eszköz beszerzésére csak az adhat engedélyt, akit erre írásban felhatalmaztak, de ilyen kontrollok működnek az utalványozásoknál is.

- A **működési (teljességi és pontossági) kontrollok**: alapvetően a számvitelre és a statisztikára támaszkodó, a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására, beleértve a számozott dokumentumok sorszámának ellenőrzésére, az egyeztetésekre, és a dokumentumok adott körének egy másikkal való összehasonlítására szolgáló ellenőrzési pontok.

  - Pl. a megrendelések számlákkal való egyeztetése, a dokumentumok könyvelése, az összesítő számlák, valamint főkönyvi kivonatok megőrzése, vagy a foglalkoztatott létszám és a bérhelyzet összehasonlítása.

- A **hozzáférési (fizikai) kontrollok:** a vagyontárgyak, eszközök fizikai védelmére, ellenőrzésére (pl. biztonsági és logikai ellenőrzési pontok), az információk biztonságára (pl. számítógépes iratok jelszavas védelme) kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé. Ez jelentheti a közvetlen

fizikai, vagy a közvetett, dokumentumokon keresztüli hozzáférést is. Ezek szerepe különösen a nagy értékű eszközök esetén kiemelkedő.

  - Pl. a számítógépes programokhoz való hozzáférés biztosítása annak használatára feljogosított személy részére, jelszó alkalmazásával, a költségvetési szerv tulajdonában lévő személygépkocsi használatának engedélyezése.

- A **működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai**: a működés fenntartásának érdekében rendkívüli esemény bekövetkezésekor (például katasztrófa esetén) alkalmazandó ellenőrzési pontok (pl. helyreállítási terv, üzletfolytonossági terv, tűzvédelem stb.).
  - Pl. a tűzvédelmi szabályzatban előírt követelmények betartása (kit kell értesíteni, mit kell elsődlegesen védeni stb.)
- **Rendszerfejlesztési kontrollok** azt biztosítják, hogy az új rendszerek bevezetése, illetve a meglévők módosítása, csak megfelelő hatástanulmány elkészítését, megvitatását követően, engedélyezés után, a szükséges ellenőrzés és dokumentálás mellett történhessen meg.
  - Pl. az új iktatási rendszer bevezetésekor a részletes eljárási rendet tartalmazó folyamatleírás és a tényleges gyakorlat összehasonlítása.
- **Dokumentációs kontrollok** a szervezet dokumentációs rendjének kialakítását, valamennyi tranzakció tartalmának, a felhasznált, illetve keletkezett dokumentumok útját előíró követelmények betartását megfelelően nyomon követő iratkezelést, szükség szerinti visszakeresésük lehetőségét jelentik.
  - Pl. a beérkező számlák előírt útvonalon történő mozgásának nyomon követése. (érkeztetés – iktatás – teljesítésigazolás –érvényesítés – utalványozás – utalványozás ellenjegyzése – pénzügyi teljesítés – könyvelés)

A felsorolt kontrolloknak együttesen segíteniük kell:

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

Mivel minden költségvetési szerv sajátos célokat fogalmaz meg, és a költségvetési szerven belül zajló folyamatok a céloknak alárendelve kerülnek kialakításra, ezért a kontrolltevékenységek is egyedi módon zajlanak a szervezet minden szintjén, amiből az következik, hogy minden egyes folyamatba, a folyamat sajátosságainak megfelelő, egyedi kontrollokat kell beépíteni, de figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes kontrollok kapcsolódhatnak egymáshoz, ami rendszerbe szerveződő folyamatok célnak megfelelő együttműködését is elősegíti.

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

1. számú melléklet

Folyamatleírás / Kockázati univerzum

Főfolyamat megnevezése	Részfolyamat megnevezése
Főfolyamat 1	
	Részfolyamat 1/1
	Részfolyamat 1/2
	Részfolyamat 1/3
Főfolyamat 2	
	Részfolyamat 2/1
	Részfolyamat 2/2
	Részfolyamat 2/3
	Részfolyamat 2/4
	Részfolyamat 2/5

Folyamat térkép

2. számú melléklet

Főfolyamat	Részfolyamat megnevezése	Szervezeti célkitűzés	Folyamatgazda	Belső ellenőrzés	Külső ellenőrzés
megnevezés	megnevezés	kapcsolódó célok felsorolása	folyamat-vezető szervezeti elem vezetője vagy kijelölés szerint	Legutóbbi vizsgálat mikor volt? Milyen megállapítást tett?	Legutóbbi vizsgálat mikor volt? Milyen megállapítást tett?
Főfolyamat 1					
	Részfolyamat 1				
	Részfolyamat 2				
	Részfolyamat 3				
Főfolyamat 2					
	Részfolyamat 1				
	Részfolyamat 2				
	Részfolyamat 3				
	Részfolyamat 4				
	Részfolyamat 5				

Ellenőrzési nyomvonal

3. számú melléklet

Főfolyamat	Alfolyamat	Munkafolyamat lépései	Vonatkozó jogszabály, szabályzat, utasítás	Input (adat, dokumentum)	Végrehajtó (munkakör, szervezeti egység)	A folyamatot támogató informatikai rendszer(ek)	Output (adat, dokumentum)	Ellenőrzést végző (munkakör, szervezeti egység)	Elsődleges kontroll leírása (típusa, szempontja)	Határidő	Jóváhagyó (munkakör, szervezeti egység)	Másodlagos kontroll leírása (típusa, szempontja)
Főfolyamat 1												
	Alfolyamat 1/1											
		Folyamat elem 1.1.1										
		Folyamat elem 1.1.2										
		Folyamat elem 1.1.3										
	Alfolyamat 1/2											
		Folyamat elem 1.2.1										
		Folyamat elem 1.2.2										
	Alfolyamat 1/3											
		Folyamat elem 1.3.1										
		Folyamat elem 1.3.2										
		Folyamat elem 1.3.3										
		Folyamat elem 1.3.4										
Főfolyamat 2												
	Alfolyamat 2/1											
		Folyamat elem 2.1.1										
		Folyamat elem 2.1.2										
	Alfolyamat 2/2											
		Folyamat elem 2.2.1										
		Folyamat elem 2.2.2										
		Folyamat elem 2.2.3										
	Alfolyamat 2/3											
		Folyamat elem 2.3.1										
		Folyamat elem 2.3.2										
	Alfolyamat 2/4											
		Folyamat elem 2.4.1										
		Folyamat elem 2.4.2										
		Folyamat elem 2.4.3										
	Alfolyamat 2/5											
		Folyamat elem 2.5.1										
		Folyamat elem 2.5.2										
		Folyamat elem 2.5.3										
		Folyamat elem 2.5.4										

Integrált kockázatkezelési leltár

4. számú melléklet

Sorszám	Azonosított kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek)	Érintett alfolyamat(ok) sorszáma	Folyamatgazda	Integritási kockázatot / vagy csalás-korrupciós kockázatot hordoz?	Integrált Kockázat-kezelési Intézkedési terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)
1							
2							
3							
4							
5							

Mintatár eseményekre, amelyek kockázatot generálnak (=kockázati tényezők)

5. számú melléklet

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

Kockázatkezelési Kritérium Mátrix (KKM)

6. számú melléklet

A kockázatok hatásmélységének súlyozása

HATÁS*		
Értékelési Kritérium	**Értelmezés**	**Érték (1-6)**
Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24 %-át tesz ki.	
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át tesz ki.	
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50-%-át tesz ki.	
Sérülékenység	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége.	
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok vagy csalások.	
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások.	
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációs kockázat.	
	Előfordulhat reputációs veszteség.	
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	

* A táblázat folytatható és teljesen átírható.

A kockázatok bekövetkezési valószínűségenek súlyozása

VALÓSZÍNŰSÉG**		
Szint	**Értelmezés**	**Érték (1-6)**
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas (kritikus)	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

** Az értelmezés szövege és az érték pontszám változhat!

Főfolyamat megnevezése	Alfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség		Hatás*							Alfolyamat kockázati értéke K = (V*Hö)	Alfolyamat kockázati értéke (Kritikus, Magas, Közepes, Alacsony)	Főfolyamat kockázati értéke (átlag K)	Főfolyamat kockázati értéke (Kritikus, Magas, Közepes, Alacsony)
			Valószínűség értéke (1-4 pont)	Alfolyamatra vetített valószínűség számtani átlaga (V)	Értékelési Kritérium 1. (1-4 pont)	Értékelési Kritérium 2. (1-4 pont)	Értékelési Kritérium 3 (1 4 pont)	Értékelési Kritérium 4. (1-4 pont)	Értékelési Kritérium 5. (1-4 pont)	Hatás összérték (H)	Alfolyamatra vetített hatás átlag (Hö)				
Főfolyamat 1															
	Alfolyamat 1/1	Kockázat 1.1.1	2	3,00	2	4	1	3	3	13	13,50	40,50	K	40,85	K
		Kockázat 1.1.2	4		1	4	3	2	4	14					
	Alfolyamat 1/2	Kockázat 1.2.1	1	2,33	3	4	3	4	3	17	15,67	36,56	K		
		Kockázat 1.2.2	4		2	2	2	1	4	11					
		Kockázat 1.2.3	2		4	4	4	4	3	19					
	Alfolyamat 1/3	Kockázat 1.3.1	3	3,50	2	1	4	1	2	10	13,00	45,50	M		
		Kockázat 1.3.2	4		3	3	3	4	3	16					
Főfolyamat 2															
	Alfolyamat 2/1	Kockázat 2.1.1	4	4,00	4	3	4	3	3	17	16,33	65,33	Kr	47,47	M
		Kockázat 2.1.2	4		2	4	1	3	3	13					
		Kockázat 2.1.3	4		3	4	4	4	4	19					
	Alfolyamat 2/2	Kockázat 2.2.1	2	1,50	2	4	2	1	3	12	14,00	21,00	A		
		Kockázat 2.2.2	1		4	3	2	3	4	16					
	Alfolyamat 2/3	Kockázat 2.3.1	4	4,00	4	4	4	4	4	20	20,00	80,00	Kr		
	Alfolyamat 2/4	Kockázat 2.4.1	3	3,00	3	3	3	4	2	15	12,00	36,00	K		
		Kockázat 2.4.2	2		2	1	1	1	2	7					
		Kockázat 2.4.3	4		3	3	3	1	4	14					
	Alfolyamat 2/5	Kockázat 2.5.1	1	2,33	4	4	4	4	4	20	15,00	35,00	K		
		Kockázat 2.5.2	1		3	1	2	2	2	10					
		Kockázat 2.5.3	2		4	3	3	4	4	18					
		Kockázat 2.5.4	4		2	4	4	3	4	17					
		Kockázat 2.5.5	3		1	2	4	2	4	13					
		Kockázat 2.5.6	3		2	2	2	4	2	12					

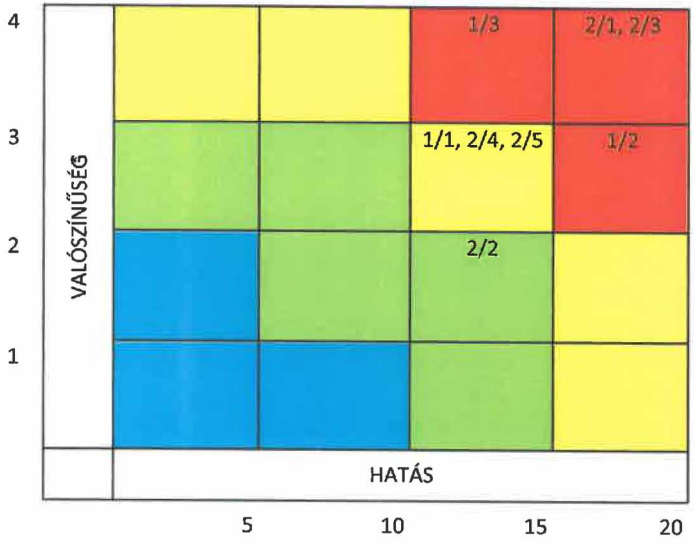
* A Kockázatértékelési Kritérium Mátrixban meghatározott értékelési kritériumok. Oszlopok száma bővítendő vagy csökkentendő!

A Kockázati Térkép input adatai

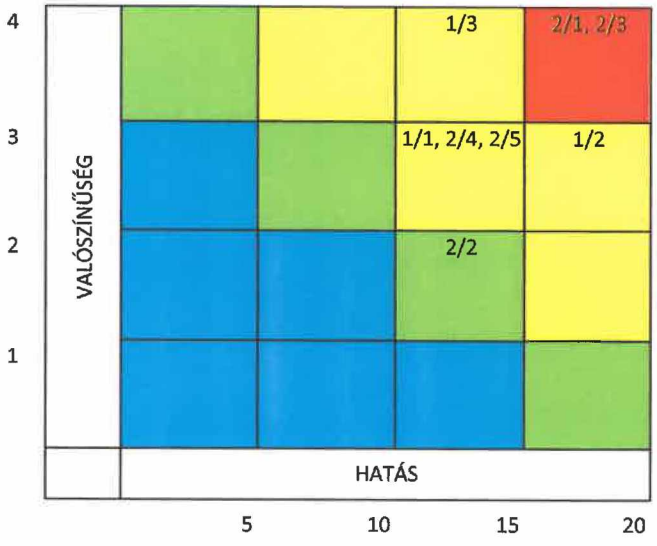
Kockázati térkép

A kockázat értékelés eredménye alapján

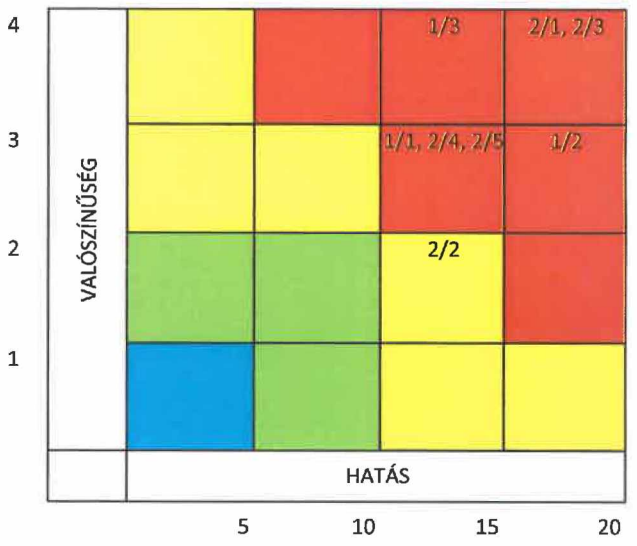
8. számú melléklet



Közepes kockázati étvágy



Magas kockázati étvágy



Alacsony kockázati étvágy

Kód	Valószínűség vagy Hatás szintje
	Kritikus
	Magas
	Közepes
	Alacsony

Integrált kockázatkezelési stratégia és intézk

9. számú melléklet

Sorszám	Azonosított kockázat	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási kockázatot vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Érintett alfolyamat sorszáma	Kockázati érték (érintett alfolyamatok kockázati értékeinek számtani átlaga)	Kockázati minősítés (Kritikus, Magas, Közepes, Alacsony)	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia	Szükséges intézkedés	Határidő	Beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy/folya-matgazda	Megvalósítás státusza
1														
2														
3														
4														
5														

Az integrált kockázatkezelési leltár adataiból töltendő ki

10. számú melléklet az Operatív Belső Kontrollrendszer Szabályzathoz

A kontrollpontok típusai

A szervezetek kockázatainak mérséklésére, megszüntetésére olyan kontrollok folyamatokba, rendszerekbe való beépítésére van szükség, amelyek hatékonyan képesek jelezni, megelőzni a kockázat előfordulását, vagy bekövetkezése esetén hatását mérsékelni, illetve esetleg meg is szüntetni.

A KONTROLLOK KÉTFÉLE CSOPORTOSÍTÁSA

A kontrollok általános céljaik alapján lehetnek:

- **Megelőző (preventív) kontrollok**, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem előírásszerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét. Az ilyen, folyamatba épített ellenőrzést az ipari termelő üzemekben évtizedek óta alkalmaztak minőség-vizsgálatra, amikor az egyik részlegből a másik részleghez került további megmunkálásra az anyag vagy alkatrész, és csak akkor vették át, ha a technológiai előírásban foglalt követelményeknek megfelelt.

  Ugyanezt a célt szolgálja a költségvetési szerveknél a kötelezettségvállalást, illetve az utalványozást megelőző ellenjegyzés, amikor a költségvetési előirányzatokra, a kötelezettségvállalásokra, a pályázat-kiírási eljárásokra, a szerződéskötésekre (másodlagos kötelezettségvállalások), valamint a hozzájuk kapcsolódó kifizetésekre, illetve a jogosulatlanul kifizetett összegek visszaszerzésére vonatkozó pénzügyi döntéseket, csak az előzetes pénzügyi engedélyezést végző pénzügyi „ellenőr" jóváhagyása alapján lehet végrehajtani.

- **Helyrehozó (korrekciós) kontrollok,** amelyek kialakításának célja a már be-következett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszenvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén. Például, egy beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés" kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.

- **Iránymutató (direktív) kontrollok,** amelyek a szervezet számára egy kiemelten fontos, negatív hatású cselekmény, esemény, kockázat elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így még időben lehetőséget adnak a vezetésnek a reagálásra, a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására. Például, a szociális juttatások igénybevételénél, a bekért „igazolások" tartalmának ellenőrzési hiányosságait jelző észrevételek, amelyek felhívják a figyelmet a szabályozás erősítésére, korrekciójára.

- **Feltáró (detektív) kontrollok**, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a szervezetre gyakorolt, már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejük érvényesül. Például, a leltározás során, a ténylegesen fellelhető készletek összehasonlítása a nyilvántartási adatokkal, és az eltérések rögzítése.

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

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

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

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

A szervezetnek, működése sajátosságait figyelembe véve, megfelelő egyensúlyt kell biztosítania a megelőző és feltáró kontrolltevékenységek között.

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

- **Szervezeti kontrollok:** a szervezet struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók szervezeti egységen belüli, illetve szervezeti egységek közötti szétválasztása és a kapcsolódó felelősségi körök olyan világos

meghatározása, amely megakadályozza, hogy egyetlen személy vagy csoport kizárólagos ellenőrzési jogosultsággal rendelkezzen egy tevékenység felett (kisebb szervezetnél a feladatkörök időközönkénti ésszerű rotációja, cseréje jelentheti a megoldást).

  - Pl. egy közbeszerzési eljárás pályázati felhívásának elkészítése során a szakma-specifikus követelményeket a szakmailag illetékes osztály állítja össze, a jogi kérdésekkel viszont a jogásznak kell foglalkoznia. Az egymással összefüggő tevékenységeket különválasztva kell végrehajtani, és minden résztvevő felelősséggel tartozik az általa végzett munkáért.

- A **személyi (személyzeti) kontrollok:** a munkaerő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, a szervezethez való lojalitásuknak ellenőrzésére, az e téren meglévő hiányosságok feltárására és megszüntetésére lehetőséget adó ellenőrzési pontok.

  - Pl. egy adott képzési formában résztvevő munkatárs által elsajátított ismeretekről való meggyőződés vizsgáztatással, vagy munkavégzésének megfigyelésével.

- A **vezetői ellenőrzés:** a vezetők által, napi tevékenységük során különböző módszerekkel végzett felügyelet és felülvizsgálat, valamint a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítására szolgáló átfogó információs lehetőségek, a rendes és rendkívüli jelentések, elszámoltatások felhasználása, elemzése, és a belső ellenőrzés tapasztalatainak felhasználása, a kapcsolódó felelősség érvényesítésével együtt.

  - Pl. a munkanap elején kiadott feladatok elvégzéséről a munkanap végén beszámoltatással, vagy helyszíni ellenőrzéssel történő meggyőződés.

- A **jóváhagyási, engedélyezési kontrollok**: a megfelelő szintű jóváhagyás, engedélyezés hiányában a tranzakció folyamatát megállító ellenőrzési pontok vagy folyamatok, amelyek hatékony működése szükségessé teszi a jóváhagyási, engedélyezési jogkörök egyértelmű telepítését, a helyettesítés rendjét, illetve a jóváhagyás, engedélyezés előtti ellenőrzések pontos elvégzésének meghatározását és dokumentálását.

  - Pl. értékhatárhoz kötötten, adott eszköz beszerzésére csak az adhat engedélyt, akit erre írásban felhatalmaztak, de ilyen kontrollok működnek az utalványozásoknál is.

- A **működési (teljességi és pontossági) kontrollok**: alapvetően a számvitelre és a statisztikára támaszkodó, a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására, beleértve a számozott dokumentumok sorszámának ellenőrzésére, az egyeztetésekre, és a dokumentumok adott körének egy másikkal való összehasonlítására szolgáló ellenőrzési pontok.

  - Pl. a megrendelések számlákkal való egyeztetése, a dokumentumok könyvelése, az összesítő számlák, valamint főkönyvi kivonatok megőrzése, vagy a foglalkoztatott létszám és a bérhelyzet összehasonlítása.

- A **hozzáférési (fizikai) kontrollok:** a vagyontárgyak, eszközök fizikai védelmére, ellenőrzésére (pl. biztonsági és logikai ellenőrzési pontok), az információk biztonságára (pl. számítógépes iratok jelszavas védelme) kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak

meghatározott személyek számára tesznek lehetővé. Ez jelentheti a közvetlen fizikai, vagy a közvetett, dokumentumokon keresztüli hozzáférést is. Ezek szerepe különösen a nagy értékű eszközök esetén kiemelkedő.

  - Pl. a számítógépes programokhoz való hozzáférés biztosítása annak használatára feljogosított személy részére, jelszó alkalmazásával, a költségvetési szerv tulajdonában lévő személygépkocsi használatának engedélyezése.

- A **működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai**: a működés fenntartásának érdekében rendkívüli esemény bekövetkezésekor (például katasztrófa esetén) alkalmazandó ellenőrzési pontok (pl. helyreállítási terv, üzletfolytonossági terv, tűzvédelem stb.).
  - Pl. a tűzvédelmi szabályzatban előírt követelmények betartása (kit kell értesíteni, mit kell elsődlegesen védeni stb.)
- **Rendszerfejlesztési kontrollok** azt biztosítják, hogy az új rendszerek bevezetése, illetve a meglévők módosítása, csak megfelelő hatástanulmány elkészítését, megvitatását követően, engedélyezés után, a szükséges ellenőrzés és dokumentálás mellett történhessen meg.
  - Pl. az új iktatási rendszer bevezetésekor a részletes eljárási rendet tartalmazó folyamatleírás és a tényleges gyakorlat összehasonlítása.
- **Dokumentációs kontrollok** a szervezet dokumentációs rendjének kialakítását, valamennyi tranzakció tartalmának, a felhasznált, illetve keletkezett dokumentumok útját előíró követelmények betartását megfelelően nyomon követő iratkezelést, szükség szerinti visszakeresésük lehetőségét jelentik.
  - Pl. a beérkező számlák előírt útvonalon történő mozgásának nyomon követése. (érkeztetés – iktatás – teljesítésigazolás –érvényesítés – utalványozás – utalványozás ellenjegyzése – pénzügyi teljesítés – könyvelés)

A felsorolt kontrolloknak együttesen segíteniük kell:

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

Mivel minden költségvetési szerv sajátos célokat fogalmaz meg, és a költségvetési szerven belül zajló folyamatok a céloknak alárendelve kerülnek kialakításra, ezért a kontrolltevékenységek is egyedi módon zajlanak a szervezet minden szintjén, amiből az következik, hogy minden egyes folyamatba, a folyamat sajátosságainak megfelelő, egyedi kontrollokat kell beépíteni, de figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes kontrollok kapcsolódhatnak egymáshoz, ami rendszerbe szerveződő folyamatok célnak megfelelő együttműködését is elősegíti.

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

1. sz. függelék a 3/2017. számú polgármesteri és jegyzői együttes utasításhoz a Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat és intézményeiben alkalmazott Operatív Belső Kontrollrendszer Szabályzathoz

BUDAPEST I. KERÜLET BUDAVÁRI ÖNKORMÁNYZAT
BUDAPEST FŐVÁROS I. KERÜLET BUDAVÁRI POLGÁRMESTERI HIVATAL

Krisztinaváros – Tabán – Gellérthegy – Vár – Víziváros

A SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK KEZELÉSÉNEK ELJÁRÁSRENDJE

SZABÁLYZAT

kiadásáról.

A 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 6. § (4) bekezdése szerint a költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét.

A Bkr. 6. § (4a) szerint a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje tartalmazza:

a) a bejelentett kockázatok és események előzetes értékelésének módszertanát,
b) a bejelentés kivizsgálásához szükséges információk összegyűjtésének módját,
c) az érintettek meghallgatásának eljárási szabályait,
d) a vonatkozó dokumentumok átvizsgálásának szabályait,
e) a szervezeti integritást sértő események elhárításához szükséges intézkedéseket,
f) az alkalmazható jogkövetkezményeket,
g) a bejelentő szervezeten belüli védelmére, illetve elismerésére, valamint a vizsgálat eredményéről való tájékoztatására vonatkozó szabályokat és
h) a szervezeti integritást sértő események bekövetkezésének megelőzésére kialakított eljárási szabályokat.

A szabályzat biztosítja az integritási, valamint korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásának és kivizsgálásának szabályozott eljárásrendjét. Továbbá a szervezet vezetése egységes feltételrendszer keretében értesülhet az integritás-kockázatokat jelentő helyzetekről, és eszerint léphet fel azok rendezése kapcsán. Másrészt fontos az is, hogy a bejelentők és egyéb érintettek azt tapasztalják, hogy a bejelentéseket azonos módon fogadják és kezelik, egységesek a vizsgálati eljárások, és természetesen azonos jellegűek a meghozott intézkedések, valamint a bejelentővédelmi garanciák is hasonló mértékben érvényesülnek.

Hatályba lépés időpontja:

2017. november 01.

Jelen szabályzat hatályba lépésével az e témakörű korábbi szabályzatok hatályukat vesztik.

dr. Nagy Gábor Tamás
polgármester

dr. Nagy Teodóra
jegyző

A Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat és Polgármesteri Hivatala szervezeti integritását sértő események kezelésének eljárásrendjét az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.), az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávr.), illetve a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) alapján a következők szerint határozzuk meg.

A SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK KEZELÉSÉNEK ELJÁRÁSRENDJE

KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE

A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályokat, melyek alapján szervezeti szinten összefogottan, egységesen valósul meg a bejelentések kezelése és a bejelentők védelme.

I.
A szabályzat célja, hatálya, értelmező rendelkezések

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

A **szabályzat rendelkezései** nem alkalmazhatóak azon közérdekű bejelentések eljárásrendjeként, melyek esetében hatósági ellenőrzésnek vagy egyéb ágazati eljárás alkalmazásának van helye. Ezen esetekben a közérdekű bejelentést a hatáskörrel és illetékességgel rendelkező közigazgatási szervnek kell továbbítani, aki az általános és ágazati eljárási szabályok szerint lefolytatja a közérdekű bejelentés kivizsgálását.

A **szabályzat személyi hatálya** az önkormányzati és hivatali szervezet teljes foglalkoztatotti állományára, valamint együttműködési megállapodások alapján az érintett intézmények, szervezetek teljes foglalkoztatotti állományára terjed ki.

A **szabályzat tárgyi hatálya** a hivatal munkatársainak hivatali tevékenységével kapcsolatos magatartására, a hivatal jogszabályokban, közjogi szervezetszabályozó eszközökben és belső irányítási eszközökben meghatározott működésével összefüggésben benyújtott visszaélésekre, a szervezeti integritást sértő eseményekre és a korrupciós kockázatokra irányuló bejelentések kivizsgálására és kezelésére terjed ki. A szabályzat hatálya nem terjed ki a munkatárs azon magatartására, amellyel kapcsolatban más jogszabály szerint kijelölt szerv jogosult és köteles eljárni, valamint azon közérdekű bejelentések fogadására és kivizsgálására, melyek tartalma szerint más hatóság, vagy a hivatal valamely szervezeti egységének hatáskörébe és illetékességébe tartozó hatósági eljárásnak van helye.

Értelmező rendelkezések:

Integritás: a szervezet szabályszerű, valamint a szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek, és elveknek megfelelő működése

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

Korrupciós kockázat: olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti – jogtalan előny nyújtásának vagy megszerzésének lehetősége.

Szervezeti integritást sértő esemény: minden olyan esemény, amely a szervezetre vonatkozó szabályoktól, valamint a szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működéstől eltér.

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.

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

Integritási kockázat bejelentése (a továbbiakban: bejelentés)**:** a közérdekű bejelentések közül az integritási és korrupciós kockázatokra vonatkozó, bárki által szóban vagy írásban tett bejelentés.

Bejelentő: szervezeten belüli vagy a szervezettel kapcsolatban álló külső személy, aki szervezeti integritást sértő eseményt, panaszt, közérdekű bejelentést írásban vagy szóban közöl.

Integritási tanácsadó: feladata a szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadása és kivizsgálása, valamint a felmerülő hivatásetikai kérdésekben a szervezet vezetőit, a munkatársakat tájékoztassa és tanácsot adjon részükre.

II.
A bejelentések fogadása, típusai, minősítése, értékelése

Az integritási tanácsadó a szervezet vezetőjének nevében a szabályzatban foglaltak szerint ellátja a bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatokat. A bejelentéseket a bejelentők szóban, írásban, és elektronikus úton tehetik meg.

Szóbeli bejelentés esetén: A szóban tett bejelentésekhez a bejelentőt az integritás tanácsadó fogadja saját iroda helyiségében. Ebben az esetben további személyként csak a jegyző és a polgármester tartózkodhat a helyiségben. A telefonon történő bejelentéseket az integritás tanácsadó a hivatali telefonszámán fogadja. A telefonszámot üzenet rögzítőhöz is kell kötni, biztosítva a hivatali időn túl is a bejelentések fogadását. A szóbeli vagy telefonon tett bejelentésekről jegyzőkönyvet kell felvenni (**1. sz. melléklet**).

Írásban történő bejelentés esetén: A természetes személyek általi bejelentések megtételéhez segítségül szolgál az **1. sz. mellékletben** szereplő adatlap. A postai úton érkezett küldeményeket a beérkezés, illetve az átvétel időpontjában az integritás tanácsadónak át kell adni. Az érkeztetés és iktatás az integritás tanácsadó feladata.

Az elektronikus úton történő bejelentések esetén: Az elektronikus úton történő bejelentések fogadására külön e-mail címet kell létrehozni, melyet az integritás tanácsadó kezel. A beérkezett bejelentéseket iktatni kell.

A bejelentésekhez az integritás tanácsadón túl a jegyző és a polgármester jogosult hozzáférni.

A jelen szabályzat az 1.sz. mellékletével együtt, a bejelentések fogadására szolgáló e-mail cím, az integritási tanácsadó neve és hivatali telefonszáma a szervezet honlapján az integritás felületen található meg.

A szabályzat tárgyi hatálya alá nem tartozó beadványokat az integritás tanácsadó tartalmuk megismerése után haladéktalanul továbbítja az eljárásra jogosult más szervezeti egységéhez, vagy más, az ügyben eljárni illetékességgel és hatáskörrel rendelkező szervhez.

A bejelentések érkeztetéséről, iktatásáról az integritás tanácsadó a szervezet vonatkozó ügyviteli szabályzataiban foglaltak szerint gondoskodik.

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

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

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

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

III.
Bejelentés vizsgálatának folyamata

Az integritás tanácsadó a bejelentést az alábbi szempontok alapján értékeli:

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

Az integritás tanácsadó az értékelést követően rövid feljegyzésben haladéktalanul tájékoztatja a szervezet vezetőjét a bejelentés beérkezéséről és annak tárgyáról, a bejelentés és esetleges mellékletei egyidejű továbbítása mellett. Amennyiben a bejelentés nem igényli vizsgálat lefolytatását, a szervezet vezetője dönt a további eljárásról.

Az integritás tanácsadó a bejelentés értékelését követően, amennyiben szükséges, intézkedik további dokumentumok, információk beszerzése iránt. A megkeresett szervezeti egység köteles a kért adatokat a megkeresésben, a bejelentésben foglaltakra figyelemmel az integritás tanácsadó vagy a hivatali szerv vezetője által meghatározott határidőben sürgős intézkedést igénylő ügy esetén három, más esetekben tíz munkanapon belül az adatkezelésre, adatvédelemre és információbiztonságra vonatkozó szabályok betartása mellett az integritás tanácsadó rendelkezésére bocsátani.

Amennyiben a bejelentés jellege és eredményes intézése ezt indokolttá teszi, az integritás tanácsadó az ügyben érintett vagy arról ismerettel rendelkező munkatársat a szervezet vezetőjének a kitöltendő jegyzőkönyvre előzetesen rávezetett írásbeli utasításával meghallgatja. A személyes meghallgatás kezdeményezéséről a munkatársat a meghallgatás időpontja előtt legalább kettő munkanappal lehetőleg írásban, illetve telefonon, szóban (dokumentáltan) értesíteni kell. Az értesítésnek tartalmaznia kell a bejelentés tárgyát.

A személyes meghallgatásról jegyzőkönyvet kell felvenni, amelynek tartalmaznia kell:

a) meghallgatás helyét, időpontját;
b) a szervezet vezetőjének a munkatárs meghallgatásra vonatkozó utasítását;
c) a meghallgatott nevére, jogviszonyára, szervezeti egységére vonatkozó adatokat (nyílt adatkezelés esetében);
d) a meghallgatott milyen minőségben van jelen;
e) a meghallgatás tárgyát;

f) a meghallgatás során feltett kérdéseket és azokra adott válaszokat;
g) a jegyzőkönyv bejelentővel való ismertetésének tényét és a jegyzőkönyvben foglaltakkal való egyetértésére vonatkozó nyilatkozatot;
h) a meghallgatáson résztvevők aláírását.

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

Az integritás tanácsadó a bejelentést annak beérkezését követő naptól számított 30 napon belül kivizsgálja, és a döntésre előkészített ügyet a szervezet vezetőjének megküldi.

Az integritás tanácsadó a vizsgálat befejezése után indokolt esetben javasolja a felelősségre vonási eljárás megindítását, melyet a szervezet vezetője számára előkészít. Amennyiben megítélése szerint már a folyamatban lévő vizsgálat alatt intézkedés megtételére van szükség, arról a szervezet vezetőjét haladéktalanul tájékoztatja.

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

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

A szervezet vezetője az integritás tanácsadó által lefolytatott vizsgálat megállapításait figyelembe véve döntést hoz a további szükséges lépések megtételéről (pl. feltárt problémák okainak megszüntetése, okozott sérelem orvoslása, fegyelmi vagy etikai eljárás megindítása, büntetőeljárás kezdeményezése, egyéb intézkedések) vagy az ügy lezárására vonatkozóan.

A vizsgálat eredményéről a bejelentőt – amennyiben személye és/vagy elérhetősége ismert – írásban, igazolható módon értesíteni kell, lehetővé téve a nyílt iratokba való betekintését.

IV.
A vizsgálat során alkalmazandó egyéb szabályok

A korábbival azonos tartalmú, ugyanazon bejelentő által tett ismételt bejelentés vizsgálata mellőzhető, erről a bejelentőt – amennyiben személye és/vagy elérhetősége ismert – írásban tájékoztatni kell. A vizsgálat alatt álló bejelentéssel tartalmában megegyező újabb, eltérő személytől érkező bejelentések a vizsgálat alatt álló bejelentés lezárását megelőző napig egyesíthetők.

Az integritással kapcsolatos ügyek kezelése során úgy kell eljárni, hogy a bejelentő jogos érdeke ne sérüljön. A bejelentőt (különösen a belső bejelentőt) nem érheti hátrány a bejelentés megtétele miatt, kivéve, ha megállapítást nyer, hogy rosszhiszeműen járt el, és alaposan feltehető, hogy a bejelentésével összefüggésben bűncselekményt vagy szabálysértést követett el, vagy másnak kárt, illetve egyéb sérelmet okozott.

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

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

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

V.
A bejelentések iratainak kezelése, nyilvántartása, őrzése

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

A bejelentésekkel kapcsolatos eredeti iratokat az integritás tanácsadó kezeli, nyilvántartja és őrzi. Az integritás tanácsadó folyamatosan gondoskodik arról, hogy a személyes, illetve védett adatokhoz illetéktelenek ne férjenek hozzá.

A bejelentések iratkezelése az ügyintézés teljes folyamatában az integritás tanácsadó felügyeletével történik, azok érkeztetésére és iktatására az integritás tanácsadónak jogosultságot kell adni.

Az iktatórendszerben az integritás ügyekkel kapcsolatos lekérdezési jogosultságot kizárólag az integritás tanácsadónak lehet biztosítani. Az érkeztetés, iktatás során (például: tárgy, beküldő megadása) figyelemmel kell lenni a bejelentő védelmét szolgáló, azt lehetővé tevő, minimalizált adatok megadására.

Az adataik zárt kezelését kérő bejelentők személyes adatai nem kerülhetnek felvitelre az iktatórendszer ügyféllistájába!

Az integritás tanácsadó a szervezethez benyújtott integritás bejelentésekről kizárólag lokális módon, elkülönítetten működő saját meghajtón nyilvántartást vezet a **2. sz. melléklet** szerint.

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