

Gyarmati Média Nonprofit Kft

Belső kontrollrendszer szabályzata

A BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE

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

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

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

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

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

A belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni az államháztartási külső ellenőrzést, kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és a belső ellenőrzési tevékenységet végzők által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

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

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

A belső kontrollrendszerében az ügyvezető köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a Társaság **ellenőrzési nyomvonalát**, amely a Társaság **működési folyamatainak** szöveges vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és

kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

Az ügyvezető köteles szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.

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

A belső kontroll öt, egymással összefüggő eleme:

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

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

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

KONTROLLKÖRNYEZET

1. Kontrollkörnyezet

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

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

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

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

A kontrollkörnyezet összetevői:

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

1.1. A vezetés filozófiája és stílusa

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

A vezetés filozófiájának és stílusának tényezői:

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

1.2. A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés

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

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

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

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

Az elszámoltathatóság kialakításának feltételei a szervezet minden működési szintjén:

- a célkitűzések pontos, mindenki számára egyformán érthető meghatározása;
- világosan elkülönített felelősségi körök;
- a hatáskörök megfelelő elválasztása, a munkatársak felhatalmazása;
- mérhető teljesítményindikátorok és ösztönző rendszer kialakítása;
- a célkitűzések megvalósításához szükséges és elégséges erőforrások rendelkezésre bocsátása
- megbízható nyomon követési és beszámolási rendszer kialakítása;
- a teljesítmény folyamatos értékelése;

- a teljesítés elismerése, illetve nem teljesítés esetén a megfelelő intézkedések, korrekciók megtétele.

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

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

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

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

túl sok mércét állít fel, akkor azok nem tükrözik a célok összességét, és a szervezetet arra ösztönzik, hogy néhány célt hangsúlyozzon a többi rovására, a túl sok mutató érdemben nem segíti a döntéshozást;

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

Társaságunk a teljesítménykövetelményeket a monitoring stratégia keretében határozza meg.

1.3. Az integritás és etikai értékek

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

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

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

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

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

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

1.4. Elkötelezettség a szakértelem mellett

A Társaság alapvető céljai, küldetése, főbb feladatai határozzák meg, hogy milyen mennyiségű és szakmai összetételű humánerőforrásra van szüksége. A szakember ellátottság döntő mértékben a munkaerőpiac helyzetétől, és a Társaság anyagi lehetőségétől függ.

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

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

A belső kontrollrendszer működését nagymértékben befolyásolja a dolgozói állomány.

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

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

A folyamatos feladatellátás biztonságának egyik lényeges kockázati tényezője, hogy egyes dolgozók távoznak a Társaságtól. A munkatárs kötelezettsége munkaviszonya megszűntetésekor (megszűnésekor), hogy a munkakörét a belső szabályzat szerint jegyzőkönyvvel átadja, és a munkáltatóval elszámoljon. A munkakör-átadás és az elszámolás feltételeit a Társaság vezetése köteles megfelelően biztosítani. Amennyiben a munkatárs a feltételek biztosítása esetén sem tesz eleget a munkakör átadás-átvételi, illetve az elszámolási kötelezettségének, úgy az megalapozhatja a jogellenes munkaviszony megszüntetés jogkövetkezményeit, vagyis a munkáltatónak azt az igényét, hogy az alkalmazott a rá irányadó felmondási időre járó átlagkeresetet, illetve a munkáltató ezt meghaladó kárát megfizesse.

A munkakör átadás-átvételi jegyzőkönyvnek legalább a következő adatokat, információkat kell tartalmaznia:

- ♣ az átadás-átvételi jegyzőkönyv készítésének időpontját és helyét, a jelenlévők nevét, beosztását;
- ♣ a munkaviszony megszűnésének időpontját;
- ♣ az átadónál lévő, átadásra kerülő ügyek iratainak és státuszának a listáját;
- ♣ az átadó személyes használatára szolgáló eszközök (mobiltelefon, számítógép, számológép, személygépkocsi stb.) felsorolását;
- ♣ az irodai berendezés leltár szerinti számbavételét;
- ♣ a személyesen használt, és másnál nem leltározott jogszabálygyűjtemények, szakkönyvek és más kiadványok felsorolását;

- ♣ tájékoztatást a folyamatban lévő tárgyalásokról;
- ♣ a jelenlévők által az átadáshoz feltétlenül szükségesnek tartott egyéb tényeket és megállapításokat;
- ♣ az átadó, az átvevő, a szakmailag illetékes közvetlen vezető aláírását.

A jegyzőkönyvet a kilépő, a munkakört átvevő munkatárs, valamint az illetékes közvetlen vezető írja alá. Amennyiben átvevő munkatársat nem lehet kijelölni, akkor a közvetlen vezetőnek kell átvennie a feladatkört, ami formailag csak annyi különbséget jelent, hogy ez esetben a felettes vezető jelenlétében kell az átadás-átvételi eljárást lefolytatni, és a felettes vezető is aláírja a felvett jegyzőkönyvet. A munkakör átadás-átvételi jegyzőkönyvből, amennyiben azt kellő körültekintéssel állították össze, egyértelműen kiderül, hogy a munkatárs kilépésekor melyek azok az általa kezelt ügyek, amelyek végrehajtása még folyamatban van. Lehetnek azonban az ügyek, feladatok között olyanok is, amelyeket a kilépő munkatárs az előírt határidőre, megfelelő színvonalon befejezett. Ezek az ügyek, feladatok általában nem képezik az átadás-átvételi jegyzőkönyv tárgyát. Ezért az átadáskor célszerű annak – esetleg mellékletben való – rögzítése, hogy az elintézett ügyek, feladatok között van-e olyan, amely a későbbiekben valamilyen szempontból ismét előkerülhet, és utólagos intézkedést, vagy a korábbi intézkedés hatásának ellenőrzését igényli.

1.5. A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.7. Hatékony szervezet irányítás kialakítása

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

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

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

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

Eredményesség: annak követelménye, hogy a kitűzött célok – az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve – megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél [Bkr. 2. § g) pont]. A rendelkezésre álló források felhasználásával a célul kitűzött hatás

mennyiségét és minőségét milyen mértékben (hány százalékban) sikerül elérni vagy túlteljesíteni.

2. A folyamatok azonosításának módszertana és gyakorlata

2.1. A folyamatok feltérképezése és leírása

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

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

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

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

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

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

A folyamatleírásnak tartalmaznia kell:

- a főfolyamat megnevezését;
- a főfolyamat célját, inputjait és elvárt outputjait;
- a főfolyamatnak és a részfolyamatoknak a szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolatát;
- a folyamatgazda megnevezését (folyamatgazdákat a részfolyamatokhoz is ki lehet jelölni, különösen abban az esetben, ha a főfolyamat nagyon összetett – ez

esetben kvázi „folyamatgazda-helyettesek”-ként segítik a folyamatgazda munkáját);

- a folyamatban résztvevő szervezeti egységeket;
- a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat;
- a folyamatot támogató informatikai rendszereket;
- a főfolyamathoz tartozó részfolyamatokat;
- a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon.

2.2. Ellenőrzési nyomvonalak elkészítése

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

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

Az ellenőrzési nyomvonalak kidolgozásában résztvevőknek ismerniük és érteniük kell:

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

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

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

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

3. A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje

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

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

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

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

II.

AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

1. Integrált kockázatkezelés

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

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

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

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

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

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

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

A folyamat magában foglalja:

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

2. Az Integrált Kockázatkezelési eljárásrend

Az eljárásrend tartalmazza

- a kockázatkezelés folyamatában résztvevők – az ügyvezető, a kockázatkezelési bizottság/munkacsoportnak és a szervezet más munkatársainak – feladatai és hatásköre;
- a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjainak felsorolása;
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépései
- a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertan,
- a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumok.

2.1. A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport feladatai:

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

2.2. A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjainak felsorolása

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

2.3. Az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépései

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

2.4. A szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertan

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

3. A Társaság kockázatkezelésének folyamata

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

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

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

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

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

3.1. A kockázatok felmérése

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

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

3.2. Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása

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

A kockázatok azonosításakor az **eredendő kockázatok**at kell feltárni. Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni.

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

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

A workshopon résztvevőkkel szembeni követelmény, hogy:

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

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

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

A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

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

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

előfordulhatnak hasonló kockázatok, de az adott folyamatra vetítve eltérhet azok értékelése, illetve különbözhetnek a csökkentésükre alkalmazható intézkedések és annak a felelősei.

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

3.3. Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

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

A kockázatok és a kockázati tényezők igen változatosak.

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

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

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

3.4. Kockázatok értékelése

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

A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként; vagy
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként; vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

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

3.5. A kockázati tűréshatár meghatározása

A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet legfelső vezetése mindenképpen 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.

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

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

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

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

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

Delegált kockázati tűréshatár – A szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. A delegált tűréshatár csak kisebb lehet a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárnál, ugyanis a szervezet egészének is vannak olyan kockázatai, amelyek csak a legfelső szinten kezelhetők, és ezért nem delegálhatók. A delegált kockázati tűréshatár alkalmazása azt jelenti, hogy ha egy alacsonyabb szervezeti szinten (vagy egy projektnél) jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni egy magasabb szervezeti egység számára.

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

3.6. Kockázatkezelési stratégiák

A kockázatok elkerülése – alapvetően a kockázati események bekövetkezése lehetőségének a kivédését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Előfordulhatnak olyan folyamatok, amelyek kockázatai csak akkor csökkenthetők elfogadható szintre, ha megszüntetnénk az adott tevékenységet. A közsférában erre nagyon korlátozott lehetőség van. A közsféra által ellátott közfeladatokat nem lehet megszüntetni amiatt, mert túl magas kockázatot hordoznak magunkban. A piaci szférában természetesnek vesszük, hogy egy-egy vállalat felszámolásához vezethet az, ha annak várható haszna alatta marad a várható költségének. A közsférában a reálisan elvárhatótól messze elmaradó eredmények vagy a gazdasági racionalitással nem indokolható magas költségek esetén ilyen közvetlen döntéseket nehezebben hozhatnak meg; noha a gyenge eredmény a közcélok nemteljesítését – vagyis egyértelműen a közhaszon elmaradását jelenti; és az indokolatlan költségeket és a kezeletlen kockázatok miatt bekövetkező veszteségeket is az adófizetőktől, az állampolgároktól, a helyi közösségektől vagy más szervezetektől elvont forrásból kell finanszírozni.

Kockázatok áthárítása, megosztása – ennek lényege, hogy megpróbálunk olyan partnert találni, aki átvállalja a kockázatot – a kockázat kezelésének felelősségével együtt.

Erre persze általában csak valamilyen kompenzáció fejében hajlandó:

- ♣ tipikus áthárítás a biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladjuk a biztosítónak a bizonytalanságot (a kockázatunkat) – másként mondva bizonyosságot vásárolunk;
- ♣ tipikus áthárítás a fedezeti ügylet is, amikor az azonnali biztos költséget jelentő opciós díj fejében csökkentjük a bizonytalanságot (pl. az árfolyamkockázatot);
- ♣ bizonyos feladatok kiszervezése (outsourcing), illetve bizonyos esetekben egy alvállalkozó megfelelően körültekintő bevonása is eredményezheti bizonyos kockázatok áthárítását. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy ennek során újabb, eddig még nem lévő, úgynevezett másodlagos kockázatok (secondary risks) jelenhetnek meg, amelyeket ugyancsak figyelembe kell vennünk a potenciális, kezelendő kockázatok között, illetve a Társaság felelősségét általában nem csökkenti, ha a feladatát külső erőforrás bevonásával végzi el; vagyis egy alvállalkozó alkalmazása általában vagy automatikusan nem jelenti pl. a jogi kockázatok áthárítását is.

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

Kockázatok viselése – a kockázatok megtartását jelenti, azok tudatos vállalásával. Ez akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével,

illetve előfordulhat, hogy a szervezet nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

3.7. Integrált kockázatkezelési intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet az ügyvezető hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is. Elképzelhető olyan eset, hogy a kockázati érték magas egy kockázat esetében, mivel az értékeléskor az eredendő kockázatot kellett figyelembe venni, azonban a folyamatgazda és a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport véleménye szerint a már alkalmazott kontrollok alkalmasak a kockázatnak a kockázati tűréshatár alá csökkentésére, így további intézkedés bevezetésére már nincs szükség. Első lépésként tehát végig kell venni az integrált kockázati leltárt és elemezni, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

3.8. A kockázati kitettség nyomon követése

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

III.

KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

1. Kontrolltevékenységek

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

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

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

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

Fentiekén túlmenően szabályozni szükséges még

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

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

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

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

1.1. Engedélyezési és jóváhagyási eljárások

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

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

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

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

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

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

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

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

A számítógépes programoknál jelszavak alkalmazásával korlátozni kell a hozzáférési jogosultságot.

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

1.3. Beszámolási eljárások

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

A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők:

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

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

A Gtbkr. a vezetői nyilatkozatra vonatkozóan az alábbiakat rögzíti:

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

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

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

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

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

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

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

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

Az ügyvezető arról nyilatkozik, hogy a megfelelő kontrollkörnyezetet kialakították, a szervezeti stratégiának megfelelően határozták meg az éves célokat, a célok megvalósítása érdekében kialakításra kerültek a szükséges folyamatok, a célokat

veszélyeztető kockázatokat felmérték és kezelték, a folyamatokra megfelelő kontrollokat alakítottak ki, biztosították a szervezeten belüli (és a szükséges külső) információáramlást, valamint minden folyamatra vonatkozóan biztosították a nyomon követhetőséget, felülvizsgálatot, visszacsatolást.

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

1.4. Önellenőrző kérdések a nyilatkozat kitöltéséhez

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

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

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

Kérdés	Válasz (Igen/Nem/Újraértékelendő)
1.1. Rendelkezésre állt hatályos, egységes szervezetbe foglalt alapítói okirat?	
1.2. Rendelkezésre állt hatályos szervezeti és működési szabályzat?	
1.3. A Társaság stratégiai és operatív célrendszere, valamint szervezeti felépítése írásban rögzített és a szervezet tagjai számára megismerhető volt?	
1.4. Rendelkezésre álltak a jogszabályok alapján kötelezően elkészítendő szabályzatok?	
1.5. Belső szabályzatban rendezettek voltak a működéshez kapcsolódó, pénzügyi kihatással bíró, jogszabályban nem szabályozott kérdések?	
1.6. Amennyiben a szervezeti egységekre vonatkozó szabályokat nem határozták meg a szervezeti és működési szabályzatban vagy egyéb szabályzatban, akkor azokat kialakították és írásban rögzítették a szervezeti egységek ügyrendjeiben?	
1.7. A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő ellenőrzési nyomvonalak kialakításra kerültek, írásban rögzítettek?	

1.8. Rendelkezésre állt legalább két éven belül felülvizsgált belső ellenőrzési kézikönyv?	
1.9. A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő munkaköri leírások kialakításra kerültek, írásban rögzítettek és azokat aláírták?	
1.10. Kialakításra került a jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő teljesítmény-értékelési rendszer?	
1.11. Biztosított volt olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására?	
1.12. Kialakításra a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje?	
1.13. A kialakított eljárásrend tartalmazza a Gtbrk. -ben foglaltakat?	
1.14. Kialakításra került az integrált kockázatkezelés eljárásrendje?	
Egyéb megjegyzés:	

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

3. Kontrolltevékenység	
3.1. A kontrolltevékenységek részeként minden tevékenységre biztosított volt a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítése?	
3.2. Biztosított volt a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is)?	
3.3. Biztosított volt a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi	

szempontú megalapozottsága?	
3.4. Biztosított volt a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése?	
3.5. Biztosított volt a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás)?	
3.6. Az ügyvezető biztosította a Társaság belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiak szabályozását: a) engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások, b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés, c) beszámolási eljárások?	
Egyéb megjegyzés:	

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

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

1.4. Igazolások

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

A pénzkezelési szabályzatban kerülnek meghatározásra a szakmai teljesítés igazolásának szabályai.

1.5. Egyeztetések

A nyilvántartásokat rendszeresen egyeztetni kell a megfelelő dokumentumokkal.

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

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

1.6. A műveletek, folyamatok és tevékenységek felülvizsgálata

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

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

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

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

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

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

A felügyeletet ellátó személyeknek *(vezetőknek)* emellett biztosítani kell az alkalmazottak számára a szükséges útmutatást és a továbbképzést, hogy csökkentse a

hibák, veszteségek, rossz műveletek lehetőségét, és biztosítsa, hogy a dolgozók megismerjék, megértsék és végrehajtsák a vezetés utasításait.

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

1.8. A négy szem elvének alkalmazása

A közösségi és hazai – belső ellenőrzéssel foglalkozó – jogszabályok által is javasolt kontroll-mechanizmus a „négy szem elve”, ami az irat, pénzügyi dokumentumok, beszámolók, jelentések, állásfoglalások tekintetében minimum két ember általi áttekintési kötelezettsége.

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

1.9. A vagyonkezeléssel kapcsolatos néhány indikátor

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

Vagyoni helyzet:

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

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

Tárgyi eszközök:

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

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

Likviditás:

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

Vállalkozási tevékenység:

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

Készletgazdálkodás:

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

IV.

INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER

1. Információs és kommunikációs rendszer

A Társaság információs és kommunikációs rendszerének biztosítania kell:

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

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

Az ügyvezető köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a meglévő információk a megfelelő időben eljuttatva az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.

Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy az hatékony, megbízható és pontos legyen, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.

Az információ és kommunikáció nélkülözhetetlen az összes kontroll célok megvalósításához.

1.1. Információ

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

- megfelelő (azt az információt kapja, amire szükség van);
- időben rendelkezésre álló (akkor biztosított, amikor szükség van rá);
- aktuális (ez a legutolsó megszerzhető információ);
- pontos (korrekt, hibátlan); és
- elérhető (az érintett személyek könnyen hozzájuthatnak).

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

1.2. Kommunikáció

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

A vezetésnek naprakész információval kell rendelkeznie a teljesítményekről, fejlődésről, kockázatokról és a belső kontroll működéséről, valamint más vonatkozó eseményekről és kérdésekről, melyet a dolgozók biztosítanak a vezetés számára. A vezetésnek közölnie kell az alkalmazottakkal, hogy milyen információra van szüksége, és biztosítani kell a visszacsatolást és az utasításokat.

Hatékony kommunikációra van szükség a külső partnerekkel is.

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

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

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

V.

NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)

1. A monitoring rendszer

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

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

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

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

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

1.1. Folyamatos monitoring

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

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

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

1.2. Eseti nyomon követés (külön értékelések)

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

A külön értékelések a belső kontrollrendszer eredményességének kiértékelésére irányulnak és céljuk biztosítani, hogy a belső kontroll az előre meghatározott módszerekkel és eljárásokkal elérje a kívánt eredményeket.

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

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

A vezetők kötelesek

- haladéktalanul kiértékelni az ellenőrzésekből és más vizsgálatokból származó megállapításokat, beleértve a szervezet tevékenységeit értékelő ellenőrök, vagy mások által jelentett hiányosságokat és ajánlásokat;
- meghatározni a megfelelő intézkedéseket az ellenőrzésből, vagy más vizsgálatokból eredő megállapítások és ajánlásokra adandó válasz (probléma megoldás) tekintetében;
- meghatározott időkereteken belül teljes tájékoztatást adni mindazokról a műveletekről, intézkedésekről, amelyek kijavítják, megoldják a tudomására hozott ügyeket.

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

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

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

1.3. A belső ellenőrzés szerepe a monitoringban

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

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

A belső ellenőrzésnek kiemelten kell fókuszálnia az alábbiakra:

- javaslatok tétele a belső kontrollrendszer fejlesztésére;
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos tanácsadás;

- a kulcsfontosságú kockázatok jelzése;
- a kockázatokra adott válaszlépések, intézkedések értékelése, és
- bizonyosság nyújtása arról, hogy a belső kontrollrendszer működése megfelelő.

A belső ellenőrzés szerepe a belső kontrollrendszerben tehát a következő:

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

A belső ellenőrzés fókuszába, a változó igényekhez alkalmazkodva – a korábbi, a pénzügyi kontrollok szabályos működésének ellenőrzése helyett – fokozatosan a szervezet kockázatkezelése, célirányos működésének gazdaságossága, hatékonysága és eredményessége, valamint a pénzügyi jelentések tartalmát, megbízhatóságát szolgáló kontrolltevékenységek vizsgálata kell, hogy kerüljön.

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

VI.

INTEGRITÁS KONTROLLRENDSZER KIÉPÍTÉSE

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

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

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

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

Integritás szemlélet erősítése:

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

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

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

VII.

ZÁRÓ RENDELKEZÉS

A BELSŐ KONTROLLRENDSZER

2022. január 1. napjától lép hatályba.

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

Balassagyarmat, 2022. január 3.

Házy Anna
ügyvezető

