

Bischitz Johanna Integrált Humán Szolgáltató Központ

BJ/751-1/2024. számú

Igazgatói utasítása

BELSŐ KONTROLLRENDSZER SZABÁLYZAT

Készítette:



Szerb Tamás
belső kontroll koordinátor

Jóváhagyta:

Farkas Tünde
igazgató





Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	2
A belső kontrollrendszer	2
A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése.....	2
I. Kontrollkörnyezet.....	4
1.1 Kontrollkörnyezet.....	4
1.2 A vezetés filozófiája és stílusa	5
1.3 Célok kitűzése és a teljesítmény értékelése.....	5
1.4 Etikai értékek és az integritás.....	5
1.5 Elkötelezettség a szakértelem mellett	6
1.6 Tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása	6
1.7 Belső szabályzatok kialakítása	7
1.8 Az ellenőrzési nyomvonal.....	7
II. Integrált kockázatkezelési rendszer	9
2.1 Kockázatkezelés	9
III. Kontrolltevékenységek	11
3.1 Kontrolltevékenységek.....	11
3.2 Engedélyezési és jóváhagyási eljárások.....	11
3.3 Fizikai kontrollok	12
3.4 Beszámolási eljárások	12
3.5 Igazolások.....	13
3.6 Egyeztetések.....	13
3.7 A műveletek, folyamatok és tevékenységek felülvizsgálata.....	13
3.8 Felügyelet (feladatkör meghatározás, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés)	13
3.9 Szabályszerűség	13
3.10 Szabályozottság	14
3.11 Gazdaságosság	15
3.12 Hatékonyság	15
3.13 Eredményesség.....	16
IV. Információ és kommunikációs rendszer.....	17
4.1 Információs és kommunikációs rendszer	17
4.2 Információ	17
4.3 Kommunikáció	17
V. Nyomon követési rendszer (monitoring)	18
5.1 A monitoring rendszer.....	18
5.3 Eseti nyomon követés (külön értékelések).....	18
VI. Záró rendelkezés	19
Függelékek	20

Bevezetés

A belső kontrollrendszer

A **Bischitz Johanna Integrált Humán Szolgáltató Központ** (továbbiakban: Humán Szolgáltató) belső kontrollrendszerét a hatályos jogszabályok figyelembevételével, vagyis

- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény,
- az államháztartási törvény végrehatásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet,
- a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján a következők szerint határozom meg.

A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése

A belső kontrollrendszer - a Humán Szolgáltató által - a kockázatok kezelésére és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, mely azt a célt szolgálja, hogy a Humán Szolgáltató 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.

A költségvetési szerv vezetője a Humán Szolgáltató 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 Humán Szolgáltató érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

A belső kontroll kialakítása során a költségvetési szerv vezetője figyelembe veszi az államháztartásért felelős miniszter által közzétett, az államháztartási belső kontroll standardokra vonatkozó irányelvet.

A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése során a költségvetési szerv vezetőjének figyelembe kell vennie az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatókban foglaltakat (Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató).

A belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni az államháztartási külső ellenőrzést és belső ellenőrzést végző szervek által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat is.

A belső kontroll műveletek sora - amelyek jelen vannak a Humán Szolgáltató minden tevékenységében és folyamatosan végbemennek azokban -, szerves részét képezik annak a módnak, ahogyan a vezetés a szervezetet működteti.

A belső kontroll egy összetett folyamat, amelyet a Humán Szolgáltató vezetése és dolgozói valósítanak meg együttesen, valamint a kontroll folyamatosan alkalmazkodik a szervezetet érintő változásokhoz.

A belső kontroll közvetlenül a Humán Szolgáltató céljaihoz kapcsolódó, vezetés által használt eszköz, ugyanakkor a dolgozók is fontos szerepet játszanak abban, ami a szervezetben történik.



A belső kontroll kialakítása a vezetők részéről kezdeményező magatartást és kommunikációs tevékenységet követel meg a dolgozók felé is.

A COSO¹ által definiált belső kontroll keretrendszer öt egymással összefüggő eleme:

1. a kontrollkörnyezet,
2. az integrált kockázatkezelési rendszer,
3. a kontrolltevékenységek,
4. az információ és kommunikációs rendszer,
5. a nyomon követési rendszer (monitoring).

Az integritás fontos alapelve a jó kormányzásnak, szervezeti szinten pedig a belső kontrollrendszernek, amelyet a szervezet minden tevékenységében érvényesíteni kell. **Közigazgatási szervek esetében az integritás azt jelenti, hogy annak működése megfelel a szervet létrehozó jogszabályban meghatározott közérdekű céloknak (közfeladatok ellátása).**

Ebből következően az integritás alapon működtetett Humán Szolgáltatónál alapvetően a rendeltetésszerű működés követelményéhez mérjük a belső folyamatokat. A szervezeti integritás kulcsa a vezetői szint, 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.

A Humán Szolgáltató belső kontrollrendszerének keretében, a kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a **Három Védelmi Vonal** modelljének alkalmazását különösen az alábbiak tekintetében:

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

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

A pénzügyi dokumentumokkal, a jogi jóváhagyásokkal és pénzügyi ellenjegyzéssel, valamint az elszámolásokkal kapcsolatos tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell, melyet a vonatkozó szabályzatok és munkaköri leírások tartalmazznak a Humán Szolgáltatónál.

I. Kontrollkörnyezet

1.1 Kontrollkörnyezet

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján a költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

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

A költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a Humán Szolgáltató **ellenőrzési nyomvonalát**, amely az intézmény működési folyamatainak szöveges vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza a fő-és részfolyamatokat, a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, a munkafolyamatba épített és vezetői ellenőrzési pontokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését. A Humán Szolgáltató általános és szakmai ellenőrzési nyomvonalait a 3. sz. függelék tartalmazza.

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 költségvetési szerv vezetőjének felelőssége olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására. A kontrollkörnyezet alapvető dokumentumai a Humán Szolgáltatónál a működést meghatározó belső szabályozások.

A kontrollkörnyezet összetevői:

- a) a vezetés filozófiája és stílusa,
- b) célok kitűzése és a teljesítmény értékelése,
- c) etikai értékek és az integritás,
- d) elkötelezettség a szakértelem mellett,
- e) tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása,
- f) belső szabályzatok kialakítása,
- g) ellenőrzési nyomvonal.

1.2 A vezetés filozófiája és stílusa

A vezetés szemléletét, hozzáállását, vagyis a vezetési filozófiát és stílust tükrözi:

- a folyamatos belső kontrollhoz való támogató hozzáállás, függetlenség és példás vezetés,
- a vezetés által meghatározott magatartási szabályok, valamint tanácsadás és teljesítményértékelések, amelyek támogatják a belső kontroll célkitűzéseit.

A vezetés példamutatása, és az etikus magatartás folyamatos hangsúlyozása alapvetően fontos a belső kontrollcélok megvalósításához.

A vezetésnek saját tevékenységén keresztül kell példát mutatnia és magatartásának sokkal inkább azt kell tükröznie, hogy mi a helyes, mint azt, hogy mi a hasznos, vagy a még elfogadható. Vagyis a vezetői politikáknak, eljárásoknak és gyakorlatnak kezdeményezőnek kell lennie a szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes munkavégzés megvalósításában.

1.3 Célok kitűzése és a teljesítmény értékelése

A Humán Szolgáltató vezetésének tevékenységével szemben az egyik legfontosabb jogszabályi előírás, hogy a rájuk bízott eszközöket, forrásokat gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen használják fel. Ennek mérésére ki kell alakítani azokat a mutatószámokat (indikátorokat), amelyekkel külön-külön és egymással összefüggésben is mérni lehet a gazdaságosságot, a hatékonyságot és az eredményességet.

A költségvetési szervek célhierarchiája:

- 1) törvények által megfogalmazott társadalmi cél,
- 2) a szervezeti célok megfogalmazása, lebontása szervezeti egységekre,
- 3) teljesítménycélok kitűzése a munkatársak részére.

A Humán Szolgáltató valamennyi dolgozója együttesen biztosítja a feladatellátás sikerességét, a köz szolgálatát. A társadalmi célok, kötelezően ellátandó feladatok körét a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 13. § (1) pontja tartalmazza.

A Humán Szolgáltató, mint szervezet célja a társadalmi cél megvalósítása, melynek végrehajtását és a kapcsolódó feladatokat a Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmazza.

A szervezeti egységek munkavállalói számára egyéni szinten kerülnek kitűzésre az elérendő teljesítménycélok, melyek értékelését a szervezeti egységek vezetői végzik.

1.4 Etikai értékek és az integritás

A vezetés és a dolgozók személyes és szakmai becsületessége, az általuk vallott etikai értékek meghatározzák, hogy ők mit részesítenek előnyben, milyen az értékítéletük, amelyek végül is viselkedési normákban jelennek meg.

A szervezet minden dolgozójának – beleértve a vezetést és az alkalmazottakat – fenn kell tartania és demonstrálni kell a személyes és szakmai becsületességet és az etikai értékeket és mindig meg kell felelnie a vonatkozó magatartási szabályoknak. Tevékenységeiknek szabályszerűnek, gazdaságosnak, hatékonyak és eredményesnek kell lenniük.

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.

A dolgozók állományba vételével kapcsolatos döntéseket ezért arra a bizonyosságra kell alapozni, hogy az alkalmazott személyek becsületesek, rendelkeznek a megfelelő képesítéssel és gyakorlattal feladatuk végrehajtásához, és biztosított a szükséges tanfolyami oktatásuk.

A Humán Szolgáltató dolgozóival szemben támasztott etikai elvárásokat a munkaköri leírások tartalmazzák.

1.5 Elkötelezettség a szakértelem mellett

Az elkötelezettség a szakmai hozzáértés iránt magában foglalja azt a tudás- és készségszintet, amely hozzájárul a szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes teljesítéshez, továbbá a személyes felelősség megfelelő megértését a belső kontroll tekintetében.

A szervezet bármely dolgozója a saját felelősségi körében részese a belső kontrollnak, ezért a vezetés és a dolgozók kötelesek fenntartani és bizonyítani a kockázatok értékeléséhez szükséges hozzáértési szintjüket és elősegíteni a hatékony és eredményes teljesítés biztosítását, és saját feladataik hatékony teljesítéséhez megfelelően megérteni a belső kontroll szerepét.

1.6 Tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása

A Humán Szolgáltató szervezeti felépítése biztosítja:

- a felhatalmazás és felelősség felosztását,
- a hatáskör és elszámolási kötelezettség meghatározását,
- a megfelelő beszámolást.

A szervezeti felépítés lényegében tükrözi a Humán Szolgáltatónál a felelőségek (feladat- és hatáskörök) legfontosabb területeit. A hatáskör és az elszámolási kötelezettség megjelölése a felhatalmazás és a felelősség felosztásának a módját képezi a teljes szervezet tekintetében.

A szervezeti felépítés magában foglalja a belső ellenőrzést, valamint a belső kontroll koordinátort (mindkettő külső szolgáltató útján), amelyeknek függetlennek kell lenniük a vezetésről, és jelentéstételi kötelezettségüket közvetlenül a szervezet legfelső vezetője felé kell teljesíteniük.

Egy szervezetben mindenki visel valamilyen felelősséget a belső kontroll iránt:

A **vezetők** közvetlenül felelősek a Humán Szolgáltatóban folyó minden tevékenységért, beleértve a tervezést, megvalósítást, a belső kontrollrendszer megfelelő működésének, karbantartásának és dokumentálásának felügyeletét. A vezetők felelőssége a szervezetben betöltött beosztásuktól és a szervezet jellemzőitől függően változó.

A **folyamatgazdák** részt vesznek a szervezeti egységükre vonatkozó ellenőrzési nyomvonalak elkészítésében, gondoskodnak azok aktualizálásáról és a folyamatok nyomon követéséről. Részt vesznek a kockázati leltár kialakításában, a szervezeti egységükben megjelenő kockázatokat azonosítják, a kockázatot minősítik. Integritást sértő esemény észlelésekor késedelem nélkül értesítik a belső kontroll koordinátort. Segítik a szervezeti egységükben munkát végzőket az integrált kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatok megértésében, a vonatkozó szabályzatok megismerésében és megértésében. Javaslatot tesznek a belső kontrollrendszer továbbfejlesztésére.



A **belső kontroll koordinátor** összefogja a kockázatmenedzsment feladatokat, vezeti a Humán Szolgáltató legmagasabb kockázatait tartalmazó kockázatfelmérési táblázatokat, a tőrés határ feletti kockázatok kezelésére a javasolt intézkedéseket, határidőket, felelősöket és az adatszolgáltatókon keresztül nyomon követi annak megvalósulását. Megtárgyalásra előkészíti a tőrés határ feletti kockázatok tartalmozó hivatali szintű kockázatfelmérő táblát, valamint a kockázatok kezelésére javasolt, a kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezetők által is támogatott kockázatkezelési intézkedéseket, felelősöket, határidőket tartalmazó Kockázatkezelési Tervet. Elkészíti a költségvetési beszámolóhoz kapcsolódó, a belső kontrollok működéséről, így az integrált kockázatkezelésről is szóló Vezetői Nyilatkozat tervezetét. Rendszeresen, legalább évente értékeli a Hivatal tevékenységét befolyásoló legmagasabb kockázatok alakulását és a kezelésükre javasolt intézkedéseket, azok hatásosságát. Részt vesz a minőségirányítási rendszer működtetése során a belső auditok és az éves működés során vizsgált folyamatok kockázatainak feltárásában, a szervezeti működésre gyakorolt hatások azonosításában és jelzésében.

Támogatja a szervezet minden szintjén a szervezeti integritás létrejöttét (pl. integritást érintő bejelentések kivizsgálása révén).

A **belső ellenőrzés, illetve a belső ellenőrök** vizsgálják és értékeléseik és ajánlásaik segítségével támogatják a belső kontrollrendszer folyamatos eredményességét, ez által jelentős szerepet játszanak a belső kontroll eredményességében. A belső ellenőrök ugyanakkor nem viselnek elsődleges vezetői felelősséget a belsőkontroll kialakításáért, megvalósításáért, karbantartásáért és dokumentálásáért.

A **Humán Szolgáltató dolgozói** szintén hozzájárulnak a belső kontrollhoz. A dolgozói állomány minden tagja szerepet játszik az eredményes belső kontrollban, és felelősnek kell lennie a műveletekben jelentkező problémák, a kialakított belső szabályzatoknak való meg nem felelés, vagy az elvek megszegésének a jelentéséért.

1.7 Belső szabályzatok kialakítása

A Humán Szolgáltató jogszabályoknak megfelelő, átlátható, gazdaságos, eredményes és hatékony működését biztosító belső szabályozások kialakításra kerültek.

A szabályozások minden dolgozó számára megismerhetőek, nyilvántartásuk és változásuk nyomon követhető.

A belső szabályozások változásáról a szakmai vezetők elektronikus úton értesítést kapnak, a dolgozók a szakmai vezető által kinyomtatott példányt megismerve aláírásukkal igazolják a szabályzat tartalmának megismerését (megismerési nyilatkozat).

1.8 Az ellenőrzési nyomvonal

A kontrollkörnyezet kialakítása során a költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni és folyamatosan aktualizálni a Humán Szolgáltató ellenőrzési nyomvonalát, mely a Humán Szolgáltató 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.

A megbízható ellenőrzési nyomvonal kialakításának jelentősége abban áll, hogy segítségével feltérképezhető a szervezet összes folyamatában rejlő működési kockázat.



A hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal gátolhatja a szervezet folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetését. Az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása működési zavarokhoz vezethet.

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

- a Humán Szolgáltató működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit egységes folyamatként mutatja, tartalmazza az ellenőrzési pontok összességét,
- kialakításával a Humán Szolgáltatóra jellemző valamennyi tevékenység, együttes koordinálására kerül sor,
- valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában válik (követendő eljárásaként) feladattá az eljárások és módszerek betartása,
- megmutatja a szervezet folyamatba épített ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja a folyamatok megfelelő átalakítását, és a működtetés színvonalának, a nyújtott szolgáltatások értéknövekedését segíti elő.

Az ellenőrzési nyomvonal eljárások együttesét jelenti, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök és az ellenőrzési pontok. Segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, a hozzá tartozó felelős.

Az ellenőrzési nyomvonal megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztvevőkért felelős közreműködőkön is múlik.

A különböző szervezeti egységek kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától.

Az ellenőrzési nyomvonal a teljes feladatellátására kiterjed, vagyis a működtetés jobbításának fontos eszköze.

A Humán Szolgáltató működési folyamatai a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra és a működési folyamatoknak megfelelően kell az intézményt működtetni.

Az ellenőrzési nyomvonalat ezekhez a működési folyamatokhoz rendeljük hozzá.

A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes, a Humán Szolgáltató tevékenységére vonatkozó gazdasági eseményekről, műveletekről, a műveletekben résztvevőkről, a felelőségeikről, a pénzügyi tranzakciókról, a folyamatot kísérő dokumentumokról.

A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját, a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának feladatát támogatják a Humán Szolgáltató rendelkezésére álló belső szabályzatok, dokumentációk, egyéb információk, a lezárt ellenőrzésekkel kapcsolatos jelentésekben tett megállapítások, javaslatok, illetve az elkészített intézkedési tervek felhasználása.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakítása során a működési folyamatok pontos és teljes körű meghatározása, a szabályzatokban való rögzítése a költségvetési szerv vezetőjének felelőssége és

kötelezettsége. Az ellenőrzési nyomvonalat a Humán Szolgáltató az áttekinthetőség érdekében táblázatos formában alakítja ki.

A működési folyamatokra, gazdasági eseményekre kidolgozott táblarendszer elsősorban az érintett szervezet, szervezeti egység felelősségi és információs szintjeit tartalmazza, a kapcsolódási pontokat, az irányítási és ellenőrzési folyamatokat.

A táblarendszer fejlécének adatai, melyet valamennyi esemény leírásánál egységesen használunk:

- sorszám,
- folyamatok/tevékenységek/feladatok megnevezése,
- jogszabályra, belső szabályzatra történő hivatkozás,
- előkészítő, koordináló, végrehajtó szerepkör megnevezése,
- keletkező dokumentum,
- felelős/kötelezettségvállaló szerepköre,
- határidő,
- kontrolltevékenység határideje,
- kontrolltevékenység módja/mértéke,
- kontrolltevékenység felelőse.

Az ellenőrzési nyomvonalak elkészítése során hivatkozunk az érvényben lévő jogszabályokra, önkormányzati és egyéb rendeletekre és a belső szabályzatokra a táblázatok egyes rovatain belül.

Az ellenőrzési nyomvonal minta a szabályzat 2. sz. függelékét képezi.

II. Integrált kockázatkezelési rendszer

2.1 Kockázatkezelés

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. §. (1) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője köteles kockázatkezelési rendszert működtetni.

A kockázatkezelés során fel kell mérni, és meg kell állapítani a Humán Szolgáltató tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden dolgozója megértse a kockázatkezelés értékét.

Fontos figyelembe venni, hogy a kockázatkezelés elsősorban a Humán Szolgáltató feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az intézményen kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja. A kockázatkezelés alapvető célja, hogy ez az összefüggésrendszer, és az ezzel kapcsolatos felelősség világossá váljék minden érintett számára. A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően a kockázatokért való felelősségeket is delegálni kell a megfelelő szintekre. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé, és nem elkülönült – csak időszakos – feladattá válik.

A kockázatkezelésért felelős költségvetési szerv vezetőjének tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira. A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A költségvetési évre szóló munkaterv (célkitűzések) végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válaszlépések meghatározása szükséges.

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összehasonlítani az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a költségvetési szerv vezetője intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrzést a vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

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

- a kockázatok felmérése, azonosítása,
- a kockázatok értékelése,
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára),
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
- a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszlépések hatékonyságáról, gazdaságosságáról,
- a válaszlépések "beépítése" és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Humán Szolgáltató célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

A kulcsfontosságú kockázatok azonosítása nemcsak abból a szempontból fontos, hogy ennek alapján lehet meghatározni azokat a területeket, ahol a kockázatelemzési forrásokat biztosítani kell, hanem azért is szükséges, hogy ennek alapján legyen meghatározva az egyes vezetők felelőssége az adott kockázatokért. A kockázat azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a költségvetési szerv vezetője és a szervezeti egység vezetői végzik.

A Humán Szolgáltató céljai hierarchikus rendszert alkotnak. Az egyes szervezeti egységek, illetve személyek céljai szorosan kapcsolódnak a szervezet legfőbb célkitűzéseéhez, abból levezethetők. Minthogy a kockázati környezet állandóan változik, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat, ezért meg kell győződni arról, hogy a szervezet kockázati környezete változott-e vagy sem.

A kockázatkezelés eszközt felhasználva fel kell hívni a nagy kockázatot rejtő feladatok ellátásánál közreműködő dolgozók, illetve tevékenységek folyamatgazdáinak figyelmét a szabályzatok, illetve azok egyes elemeinek betartására.

Kockázatelemzés segítségével fel kell tárnunk azokat a területeket, melyek szabályozása szükséges

- a Humán Szolgáltató működési, szervezeti, illetve az ellátott feladatok sajátossága miatt,
- szabályozását gyakran felül kell vizsgálni, mivel a kockázati tényező jelentős,
- szabályozását előtérbe kell helyezni, mivel meghatározó a szervezet tevékenysége számára.

A Humán Szolgáltató integrált kockázatkezelési rendszerének részletszabályait az intézmény **Integrált Kockázatkezelési Eljárásrendje** tartalmazza.

III. Kontrolltevékenységek

3.1 Kontrolltevékenységek

A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, amelyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezet különféle belső szabályzataiban az alábbiakat szabályozni:

- engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- az információkhoz való hozzáférés,
- fizikai kontrollok, hozzáférés az eszközökhöz,
- beszámolási eljárások,
- az igazolás rendje,
- az egyeztetések,
- a felülvizsgálat,
- a felügyeletet (feladat kijelölést, engedélyezést, felülvizsgálatot és jóváhagyást),
- útmutatást és képzést.

Ahhoz, hogy a kontrolltevékenységek hatékonyak legyenek, az adott időszakra vonatkozó tervnek megfelelően funkciójukat tekintve következetesnek, valamint költséghatékonyak, átfogónak, ésszerűnek, továbbá közvetlenül a kontrollcélokra vonatkozóan kell lenniük.

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

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

3.2 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.

3.3 Fizikai kontrollok

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

A megőrzéssel kapcsolatos elszámolás bizonyítékként szolgálnak 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 Humán Szolgáltató belső szabályzataiban és a dolgozók munkaköri leírásaiban részletesen rögzítjük.

3.4 Beszámolási eljárások

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 1. számú melléklete szerint a költségvetési szerv vezetője értékelni köteles a belső kontrollok működését.

A költségvetési szerv vezetője a Humán Szolgáltatóra kötelező vezetői ellenőrzési rendszerben előírt, az adott költségvetési év során működtetett beszámoló rendszert alátámasztó jelentések, ellenőrzési listák összegzése, értékelése alapján teszi meg nyilatkozatát a belső kontrollrendszer működésével kapcsolatosan.

A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők lehetnek:

- a Humán Szolgáltató éves beszámolója (számviteli törvény és végrehajtási rendeletei alapján),
- a belső ellenőrzés működéséről készített éves ellenőrzési jelentés,
- a belső ellenőrök (saját, irányító szerv) által készített ellenőrzési jelentések,
- a Humán Szolgáltatót vizsgáló külső ellenőrök (Állami Számvevőszék) által készített ellenőrzési jelentések.

A beszámolási rendszer segítségével a szervezeti egységek vezetői egyszerűen és egységes formában számolnak be a költségvetési szerv vezetőjének, aki azok felhasználásával összegezi a tapasztalatokat, így maga is megfelelő dokumentumok alapján írja alá a kormányrendeletben meghatározott vezetői nyilatkozatot.

3.5 Igazolások

A gazdasági eseményeket, folyamatokat igazolni kell a gazdálkodással összefüggő szabályozásokban rögzítettek szerint.

3.6 Egyeztetések

A nyilvántartásokat rendszeresen egyeztetni kell a megfelelő dokumentumokkal. A Humán Szolgáltató Számviteli politikája és Számlarendje részletesen tartalmazza a gazdálkodás során szükséges egyeztetési feladatokat, felelősök, időpontok meghatározásával.

3.7 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.

3.8 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 feloleli 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 célokat szolgálja.

3.9 Szabályszerűség

A szabályszerűség azt jelenti, hogy a Humán Szolgáltató, vagy szervezeti egysége működése, tevékenysége megfelel-e a vonatkozó szabályoknak, előírásoknak.

A pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a költségvetési szerv vezetőjének feladata, hogy az intézmény dolgozói számára biztosítsa

- a hatályos központi jogszabályok, és más kötelező szabályozások megismerhetőségét,
- a belső szabályzatokhoz való hozzáférést.

A szabályszerűség érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- gondoskodni kell a Humán Szolgáltatót közvetlenül érintő, a mindennapi tevékenységben alkalmazni szükséges valamennyi központi jogszabály, előírás, ajánlás hozzáférhetőségéről,
- a központi jogszabályok megfelelő alkalmazása érdekében biztosítani kell az adott területen dolgozók számára a továbbképzésen, értekezleten, konzultáción való részvételt, illetve egyéb szakmai anyagok, pl.: szakkönyvek, segédletek beszerzését, illetve az internetes honlapokhoz való hozzáférést.

A belső szabályzatok kezelésének úgy kell történnie, hogy az érintettek számára könnyen hozzáférhető legyen.

A belső szabályzatok kiadásakor, a régi szabályozások felülvizsgálatakor az érintett dolgozókat részletesen tájékoztatni kell az új végleges szabályokról.



A központi előírások és a helyi szabályok betartását, azaz a szabályszerűséget a következő eszközökkel kell biztosítani:

- előzetes vezetői ellenőrzéssel,
- egymásra épülő, egymást ellenőrző folyamatok rendszerével,
- utólagos vezetői ellenőrzéssel,
- független belső ellenőrzéssel.

A szabályszerűség területén az előzetes vezetői ellenőrzés legfontosabb eszköze a területen dolgozók, illetve a folyamatgazdák szabályozottsági ismereteinek megismerése megbeszélés, beszámoltatás stb. útján.

A folyamatba épített ellenőrzés legfontosabb eszköze a szabályszerűség tekintetében az, hogy a szabályok kialakításánál ügyelnek arra, hogy adott tevékenység több részfolyamatból, feladatból álljon, s a folyamatokat, feladatokat ne ugyanaz a személy lássa el, s az adott feladatot ellátó személynek kötelező legyen az előző feladat elvégzésének ellenőrzése is.

Az utólagos vezetői ellenőrzés eszköze a szabályszerűség vonatkozásában leginkább a szabályzatban foglaltak betartásának ellenőrzése beszámoltatással, dokumentumok áttekintésével, megbeszéléssel stb.

A független belső ellenőrzés a szabályszerűség vonatkozásában a nagyobb kockázatot képviselő területeken gyakrabban ellenőrzi a szabályzatok betartását.

3.10 Szabályozottság

A szabályozottság azt jelenti, hogy a Humán Szolgáltató, vagy annak szervezeti egysége működése, tevékenysége, illetve valamely tevékenységi folyamata, részfolyamata, alaptevékenységi körébe tartozó szakfeladata megfelelően szabályozott-e, a rögzített szabályok megfelelnek-e a hatályos jogszabályoknak, előírásoknak, egyéb vezetői rendelkezéseknek.

A pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a költségvetési szerv vezetőjének feladata az, hogy gondoskodjon arról, hogy a szervezet

- mindig a hatályos jogszabályoknak, előírásoknak figyelembevételével lássa el belső szabályozási feladatait, ezekről a központi szabályokról tájékozott legyen,
- a hatályos jogszabályok alapján kötelezően előírt belső szabályozási követelményeknek eleget tegyen, gondoskodjon a kialakított belső szabályok megismertetéséről,
- a belső szabályozásnál figyelembevételre kerüljenek a fenntartó által meghatározott útmutatások, célkitűzések is,
- a Humán Szolgáltató helyi sajátosságait is figyelembe véve a szabályozandó területek feltárássá kerüljenek, a szabályzatok elkészítése során ennek megfelelően készítsék el a vonatkozó szabályzatokat.

A szabályozottság érdekében a költségvetési szerv vezetőjének meg kell határozni azokat a területeket, mely területek szabályozásáról gondoskodni kell a kötelező központi előírások miatt.

A belső szabályozás előtt, vagy azok felülvizsgálatakor előzetes konzultációt kell folytatni a területen dolgozókkal, illetve a területhez kapcsolódó tevékenységi folyamat folyamatgazdáival.

Csak az előzetes tájékozódást követően lehet elkészíteni a szabályzat tervezetét, melyet véglegesítés előtt ismét meg kell beszélni az érintett dolgozókkal, illetve folyamatgazdákkal.

A szabályozottság megfelelő minősége érdekében a szabályozottságot jogszabályi változás vagy szervezeti módosulás esetén felül kell vizsgálni.

A felülvizsgálatnál figyelembe kell venni a munkafolyamatba épített vezetői ellenőrzés tapasztalatait, a független belső ellenőrzés megállapításait, valamint az irányító szervei, illetve egyéb külső ellenőrzés észrevételeit is.

A megfelelő szabályozottság kialakításának és fenntartásának folyamatábráját az 1. sz. függelék tartalmazza.

3.11 Gazdaságosság

A gazdaságosság egy adott tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségének optimalizálását jelenti a megfelelő minőség biztosítása mellett.

A pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a költségvetési szerv vezetőjének feladata, hogy a feladatai ellátására szolgáló bevételi és kiadási előirányzatokkal, a létszám előirányzattal, valamint a rendelkezésre álló vagyonnal úgy gazdálkodjon, hogy figyelembe vegye a gazdaságosság követelményeit.

A gazdaságosság követelménye az, hogy adott feladat, tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségei – a minőség fenntartása mellett – optimalizálva legyenek.

A gazdaságosság biztosítása érdekében a költségvetési szerv vezetőjének az alábbi feladatokat kell elvégezni, az eljárásrendet kialakítani:

Gazdaságossági számításokat kell végezni

- a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában, mivel nem tekinthető gazdaságosnak a kiadási előirányzatok felhasználása akkor, ha nem veszik figyelembe, hogy mikor, hol lehet a legkedvezőbb áron megszerezni a működéshez, feladatellátáshoz szükséges eszközöket, készleteket, vásárolt szolgáltatásokat,
- a létszám előirányzatok felhasználása tekintetében, mivel a létszám előirányzatok felhasználása akkor gazdaságos, ha a helyi körülmények figyelembevételével a létszám szükségletet a legkevesebb költséggel valósítják meg,
- a vagyongazdálkodás során is fontos a gazdaságossági számítás, mert ki kell számítani, hogy adott feladat ellátását hogyan lehetne a meglévő vagyonnal úgy ellátni, hogy az a legkevesebb költséggel járjon.

3.12 Hatékonyság

A hatékonyság egy adott tevékenység során előállított termékek, szolgáltatások és egyéb eredmények, valamint az előállításukhoz felhasznált források közötti kapcsolat.

A Humán Szolgáltató feladatai ellátása során a költségvetési szerv vezetőjének feladata úgy gazdálkodni, hogy figyelembe vegye a hatékonyság követelményeit.

A hatékonyság követelményeinek érvényesülnie kell a bevételi és kiadási előirányzatokkal, a létszám előirányzattal, valamint a rendelkezésre álló vagyonnal való gazdálkodás során.

A hatékonyság követelménye, hogy adott feladat, tevékenység során az ellátott feladat, nyújtott szolgáltatás, valamint ezek elvégzéséhez felhasznált források közötti kapcsolat megfelelő legyen.

A tevékenység akkor hatékony, ha a Humán Szolgáltató a lehető legkevesebb tárgyi és munkaerő felhasználásával a lehető legtöbb és legjobb minőségű feladatellátást végez.

A hatékonyság biztosítása érdekében hatékonysági számításokat kell végezni a költségvetési szerv vezetőjének

➤ **a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában**

vizsgálni kell, hogy a teljesített feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás hogyan viszonyul az elvárásokhoz mennyiségben és minőségben, valamint

vizsgálni kell, hogy a legjobb minőségű feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás érdekében hogyan lehet a legkevesebb tárgyi eszközt igénybe venni, a legkevesebb készletbeszerzési kiadást teljesíteni, és a legkevesebb vásárolt szolgáltatást igénybe venni.

➤ **a létszám előirányzatok felhasználása tekintetében**

a létszám előirányzatok felhasználása milyen hatással van a nyújtott szolgáltatások mennyiségére, annak lehetséges igénybevételére, valamint a létszám felhasználása hogyan hat a szolgáltatást igénybevevőkre, valamint

az intézménynek vizsgálnia kell, hogy a minőség javítása, vagy legalábbis szinten tartása mellett, minél több feladatot hogyan tud a legkevesebb létszám, illetve személyi juttatás előirányzat igénybevételével ellátni.

➤ **a vagyongazdálkodás során**

a vagyongazdálkodás során a hatékonysági vizsgálat arra terjed ki, hogy a rendelkezésre álló vagyon megfelelően kihasználta-e. A feladatellátáshoz nem szükséges, illetve a nem megfelelően hasznosított vagyon nem eredményez hatékony működést.

3.13 Eredményesség

Eredményesség egy adott tevékenység céljai megvalósításának mértéke, a tevékenység szándékolt és tényleges hatása közötti kapcsolat.

A pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a költségvetési szerv vezetőjének feladata, hogy a gazdálkodás során vegye figyelembe az eredményesség elveit, követelményeit.

Az eredményesség elveinek érvényesülnie kell kiadási előirányzatok, a létszám előirányzat felhasználása, valamint a rendelkezésre álló vagyonnal való gazdálkodás során.

Az eredményesség a Humán Szolgáltató tevékenysége, nyújtott szolgáltatása megvalósításának mértéke, azaz a feladatellátás tervezett és tényleges teljesítése közötti kapcsolat.

Az eredményesség azt mutatja, hogy a Humán Szolgáltató működése, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása eléri-e a célját, s ha elérte, ott milyen hatást váltott ki.

A Humán Szolgáltató adott tevékenysége, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása akkor eredményes, ha azt az érdekeltek ténylegesen igénybe vették, s azzal elégedettek.

IV. Információ és kommunikációs rendszer

4.1 Információs és kommunikációs rendszer

A költségvetési szerv vezetője köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a meglévő információk a megfelelő időben eljuttatnak 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.

4.2 Információ

Az információra a Humán Szolgáltató minden szintjén szükség van az eredményes kontroll és az intézmény céljainak elérése érdekében.

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

- megfelelő és releváns (azt az információt kapja, amire szükség van),
- időszerű (akkor biztosított, amikor szükség van rá),
- aktuális (ez a legutolsó megszerzhető információ),
- pontos (korrekt, hibátlan), és
- hozzáférhető (az érintett személyek könnyen hozzájuthatnak).

4.3 Kommunikáció

A hatékony kommunikáció minden irányban - hierarchikus rendszerben vertikálisan és a szervezeti egységeknek, dolgozóknak egymás mellett horizontálisan - információ áramoltatást jelent a szervezetben, annak minden részében és teljes struktúrájában. Olyan kommunikációs rendszer kialakítása szükséges, amelyben minden olyan adat és információ megjelenjen és kerüljön feldolgozásra, amely alapvetően szükséges a szervezet irányítása és ellenőrizhetősége szempontjából.

A Humán Szolgáltató belső kommunikációs rendszere megfelelő informatikai védetségű belső hálózat. Külső kommunikáció esetén amennyiben lehetséges, elektronikus, illetve iktatási rendszerben rögzített dokumentumok útján.

Az egyik legkritikusabb kommunikációs csatorna a vezetés és az alkalmazottak közötti kommunikáció. 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 Humán Szolgáltató bottom-up és top-down kommunikációs csatornát egyaránt biztosít.

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, amely magában foglalja az állampolgárokkal, médiával folytatott kommunikációt is.

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

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

V. Nyomon követési rendszer (monitoring)

5.1 A monitoring rendszer

A Humán Szolgáltató köteles olyan monitoring rendszert működtetni, mely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését.

A Humán Szolgáltató monitoring rendszere az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos (ongoing) és eseti nyomon követésből (separate evaluation), valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll.

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

5.2 Folyamatos monitoring

A belső kontroll folyamatos monitoringja a Humán Szolgáltató 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 feltételezetten kisebb költségekkel járnak.

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

A Humán Szolgáltató szervezeti egységei a napi működésük során folyamatosan ellátják a tevékenységet, általában az Ügyrendben rögzített vertikális kommunikáció által (dokumentumok készítője és ellenjegyzője nem azonos dolgozó), gyakran alkalmazott eszköz horizontális szinten a „négy szem elve”.

5.3 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 monitoringjának 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.

VI. Záró rendelkezés

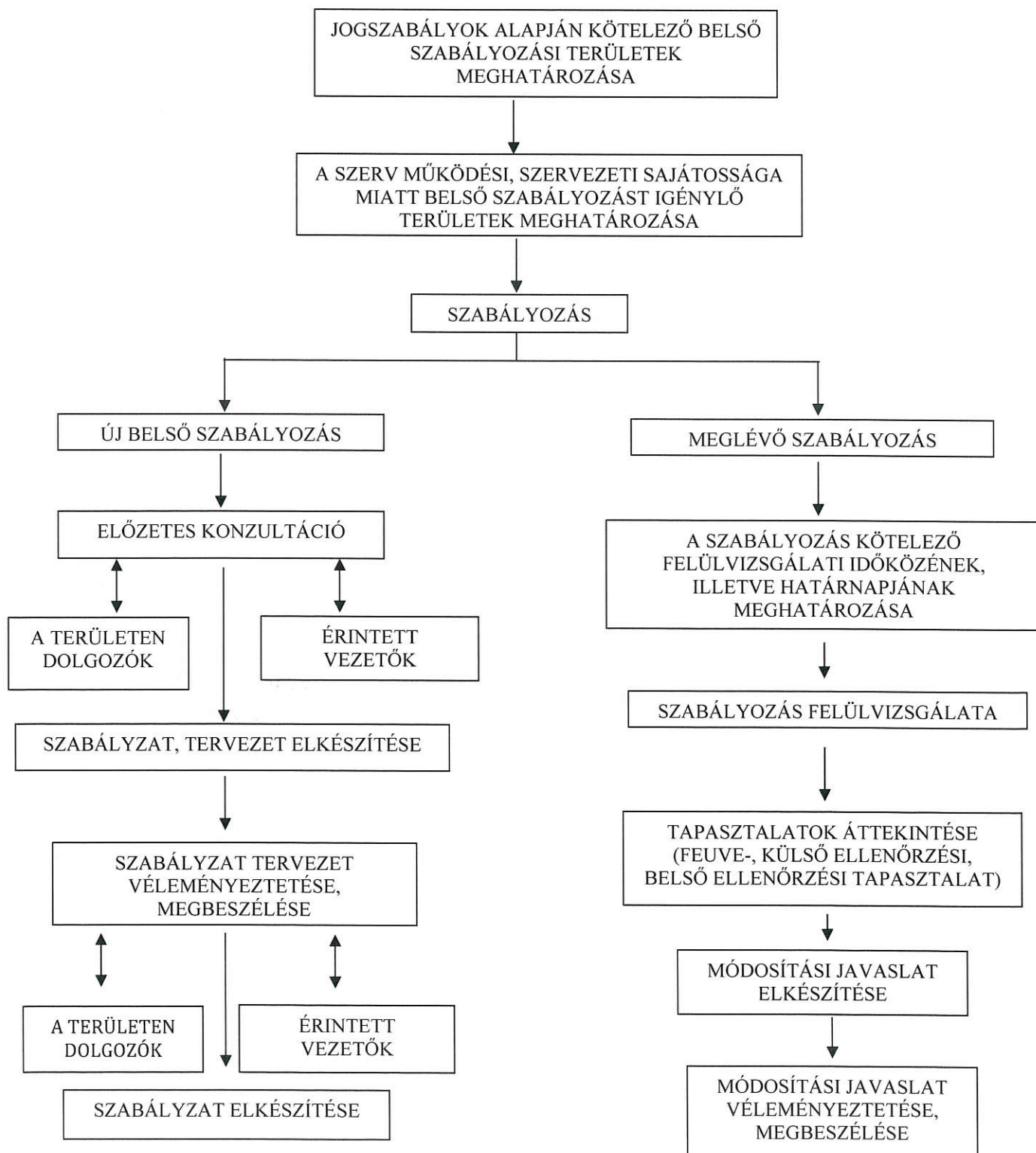
Ezen igazgatói utasítás 2024. május 2. napján lép hatályba, ezzel egyidejűleg hatályát veszti a BJ/351-1/2021. iktatószámú 2021. január 18-án kelt Belső Kontrollrendszer Szabályzat.

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

Budapest, 2024. április 30.



A MEGFELELŐ SZABÁLYOZOTTSÁG KIALAKÍTÁSÁNAK ÉS FENNTARTÁSÁNAK FOLYAMATÁBRÁJA





Ellenőrzési nyomvonal minta

Sorszám	Folyamatok (tevékenységek)	Jogszabályi alap	Előkészítés/ koord/ végrehajtás	Keletkező dokumentum	Felelős/ kötelezettségvállaló	Határidő	Kontroll tevékenység			Kockázati tényezők
							Határidő	módja/ mértéke	felelőse	
Folyamatgazda neve:										
Tevékenységi kör:										
1. Főfolyamat										
1.1.	Részfolyamat									
1.2.	Részfolyamat									
1.3.	Részfolyamat									
1.3.1.	Alfolyamat									
1.3.1.1.	Alfolyamat									

Általános és szakmai ellenőrzési nyomvonal minták

Általános nyomvonal minták

- 1.1 Iratkezelés
- 1.2 Igazgatói titkársági feladatok
- 1.3 Pénzügy-gazdaság
- 1.4 Üzemeltetés
- 1.5 Vagyongazdálkodás
- 1.6 Humánerő gazdálkodás
- 1.7 Közbeszerzés

Szakmai nyomvonal minták

- 1.8 Bölcsődei nevelés
- 1.9 Család-és Gyermejjóléti Központ
- 1.10 Varázsdoboz Fejlesztő Központ és Játszóház
- 1.11 Házi és jelzőrendszeres házi segítségnyújtás
- 1.12 Szociális étkeztetés
- 1.13 FECSKE szolgáltatás
- 1.14 Idősek nappali ellátása
- 1.15 Idősek bentlakásos otthona
- 1.16 Iskola védőnő
- 1.17 Otthoni szakápolás
- 1.18 Gyermekegészségügy
- 1.19 Szájsebészet és röntgen
- 1.20 Stratégiai és Fejlesztési csoport

