NPSZKÁK/6104/5/2020-MKI

A NEMZETI VAGYON KEZELÉSÉÉRT FELELŐS
TÁRCA NÉLKÜLI MINISZTER

PÉNZÜGYMINISZTÉRIUM

KÉZIKÖNYV
a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez

2021.február

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK 2
BEVEZETŐ 5
A KÉZIKÖNYVBEN HASZNÁLT RÖVIDÍTÉSEK 8
TÍZ MEGFONTOLÁSRA ÉRDEMES SZEMPONT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIALAKÍTÁSÁHOZ ÉS MÜKÖDTETÉSÉHEZ 16
A. BELSŐ KONTROLLRENDSZER 18
I. KONTROLLKÖRNYEZET 19
RACI MÁTRIX JELENTÉSE PONTOKBA SZEDVE: 60
VAN MÉG TÖBB VARIÁCIÓ, LEHET PÉLDÁUL A RASIC IS, EBBEN AZ ESETBEN, EGY S BETŰVEL EGÉSZÜL KI: 60
„S" – SUPPORTING – TÁMOGATÓ 60
II. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER 78
MILYEN ELŐNYÖK SZÁRMAZNAK EGY HATÉKONY INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁBÓL? 79
III. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK 119
IV. INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ 133
V. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING) 145
VI. VEZETŐI NYILATKOZAT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER MŰKÖDÉSÉRŐL 158
1. KONTROLLKÖRNYEZET 160
2. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER 164
3. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK 165
4. INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER 166
5. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING) 167
B. MEGFELELÉST TÁMOGATÓ FUNKCIÓ 169
1. A MEGFELELÉST TÁMOGATÓ FUNKCIÓRÓL ÁLTALÁBAN 169
2. A MEGFELELÉST TÁMOGATÓ SZERVEZETI EGYSÉG ÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉS VISZONYA 172
3. A MEGFELELÉST TÁMOGATÓ SZERVEZETI EGYSÉG KIALAKÍTÁSA ÉS A SZERVEZETEN BELÜL ELFOGLALT HELYE 173
4. ALAPVETÉSEK A MEGFELELÉST TÁMOGATÓ SZERVEZETI EGYSÉG MŰKÖDÉSE TEKINTETÉBEN 173
5. FÜGGETLENSÉG BIZTOSÍTÁSÁNAK ALAPELVEI 174
6. A COMPLIANCE PROGRAM 175
7. A MEGFELELÉST TÁMOGATÓ SZERVEZETI EGYSÉG MILYEN TERÜLETEKEN LÁTHAT EL FELADATOKAT? 176
8. VISSZAÉLÉS-BEJELENTÉSI RENDSZER (WHISTLEBLOWING) ÉS BEJELENTŐ VÉDELMI RENDSZER 177
9. VISSZAÉLÉS-VIZSGÁLAT, EGYÜTTMŰKÖDÉS A TÖBBI TERÜLETTEL 179
10. SZABÁLYOZÁSI JELLEGŰ FELADATOK 181
11. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING) ÉS BESZÁMOLÁS 182
12. JÓ GYAKORLATOK ÉS ROSSZ GYAKORLATOK A MEGFELELÉST TÁMOGATÓ SZERVEZETI EGYSÉG KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE SORÁN 183
C. BELSŐ ELLENŐRZÉSI FUNKCIÓ 186
I. BEVEZETÉS 186
II. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG MEGSZERVEZÉSE 186
1. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI FUNKCIÓ KIALAKÍTÁSA 186
2. A BELSŐ ELLENŐRZÉS SZERVEZETI ÉS FUNKCIONÁLIS FÜGGETLENSÉGÉNEK BIZTOSÍTÁSA 187
3. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ BELSŐ SZABÁLYOZÓ ESZKÖZÖK 189
3.1. BELSŐ ELLENŐRZÉSI ALAPSZABÁLY 189
3.2. BELSŐ ELLENŐRZÉSI KÉZIKÖNYV 190
3.3. BELSŐ ELLENŐRÖK SZAKMAI ETIKAI KÓDEXE 191
III. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG IRÁNYÍTÁSA 191
1. BELSŐ ELLENŐRZÉSI HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS 191
1.1. BELSŐ ELLENŐRI HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS ALAPELVEI 191

1.2. HUMÁNERŐFORRÁS-TERVEZÉS ÉS KAPACITÁSFELMÉRÉS 192
1.3. KIVÁLASZTÁSI FOLYAMAT 192
1.4. A MUNKAKÖRÖK, A FELELŐSSÉG- ÉS FELADATMEGOSZTÁS KIALAKÍTÁSA 194
1.5. MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK ELKÉSZÍTÉSE 194
1.6. A BELSŐ ELLENŐRÖK KOMPETENCIÁJA 195
1.7. HELYETTESÍTÉSI REND 195
1.8. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS 195
1.9. FOLYAMATOS TOVÁBBKÉPZÉS BIZTOSÍTÁSA 195
2. KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓ BEVONÁSÁRA VONATKOZÓ ELŐÍRÁSOK 197
2.1. KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓ IGÉNYBEVÉTELÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE ÉS ALAPELVEI 197
2.2. A KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓVAL KÖTÖTT MEGÁLLAPODÁS ELEMEI 199
3. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG MINŐSÉGÉT BIZTOSÍTÓ SZABÁLYOK 200
4. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE 202
4.1. A BELSŐ ELLENŐR (EGYÉNI) TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE 202
4.2. A BELSŐ ELLENŐRZÉS CSOPORT SZINTŰ TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE 203
4.3. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ELSŐDLEGES ESZKÖZEI/MÓDSZEREI 206
4.3.1. ÖNÉRTÉKELÉS 206
4.3.2. KÜLSŐ MINŐSÉGÉRTÉKELÉS 207
IV. A BIZONYOSSÁGOT ADÓ ÉS A TANÁCSADÓ TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ MÓDSZERTAN ÉS ELJÁRÁSI SZABÁLYOK 209
1. BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉGEK TERVEZÉSE 209
1.1. A TERVEZÉS ALAPELVEI 209
1.2. A TERVEZÉS ELŐKÉSZÍTÉSE 210
1.3. ÁLTALÁNOS FELMÉRÉS 211
1.4. AZ AUDIT UNIVERZUM MEGHATÁROZÁSA 211
1.5. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI FÓKUSZ KIALAKÍTÁSA 212
2. KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZERTAN 213
3. A STRATÉGIAI ELLENŐRZÉSI TERV ÉS AZ ÉVES ELLENŐRZÉSI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA 216
3.1. A STRATÉGIAI ELLENŐRZÉSI TERV VAGY ELLENŐRZÉSI STRATÉGIA 216
3.2. ÉVES ELLENŐRZÉSI TERV 218
4. A BIZONYOSSÁGOT ADÓ TEVÉKENYSÉG VÉGREHAJTÁSA 222
4.1. ADMINISZTRATÍV FELKÉSZÜLÉS 222
4.1.1. A MEGBÍZÓLEVÉL ELKÉSZÍTÉSE 222
4.1.2. AZ ELLENŐRZÖTT SZERVEZETI EGYSÉG(EK) TÁJÉKOZTATÁSA 223
4.1.3. A NYITÓ MEGBESZÉLÉS IDŐPONTJÁNAK EGYEZTETÉSE 223
4.2. AZ ELLENŐRZÉSI PROGRAM ELKÉSZÍTÉSE 224
4.2.1. A RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ HÁTTÉR INFORMÁCIÓK ÖSSZEGYŰJTÉSE 224
4.2.2. AZ ELLENŐRZÉS CÉLKITŰZÉSEINEK VÉGLEGESÍTÉSE 225
4.2.3. AZ ELLENŐRZÉS TÁRGYÁNAK VÉGLEGESÍTÉSE 225
4.2.4. AZ ELLENŐRIZENDŐ IDŐSZAK VÉGLEGESÍTÉSE 226
4.2.5. AZ ERŐFORRÁSOK HELYES MEGHATÁROZÁSA 226
4.2.6. AZ ELLENŐRZÉS MÓDSZEREINEK MEGHATÁROZÁSA 227
4.2.7. AZ ELLENŐRZÉSI PROGRAM ÍRÁSBA FOGLALÁSA 227
4.3. AZ ELLENŐRZÉS LEFOLYTATÁSA 228
4.3.1. NYITÓ MEGBESZÉLÉS, KOMMUNIKÁCIÓ AZ ELLENŐRZÖTTEKKEL 229
4.3.2. AZ ELLENŐRZÉS MEGSZAKÍTÁSA, FELFÜGGESZTÉSE 230
4.3.3. ALAPVETŐ VIZSGÁLATI ELJÁRÁSOK, TECHNIKÁK 231
4.3.4. A MEGÁLLAPÍTÁSOK ALÁTÁMASZTÁSA 233
4.4. MEGÁLLAPÍTÁSOK ÍRÁSBA FOGLALÁSA, A BELSŐ ELLENŐRZÉSI JELENTÉS 235
4.4.1. A MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK RÉSZLETES ISMERTETÉSE 237
4.4.2. AZ ELLENŐRZÉSI JELENTÉS TARTALMI KÖVETELMÉNYEI 238
4.4.3. A JELENTÉSTERVEZET MEGKÜLDÉSE EGYEZTETÉSRE 239
4.4.4. AZ EGYEZTETŐ MEGBESZÉLÉS 240
4.4.5. AZ ELLENŐRZÉS LEZÁRÁSA 240
5. AZ ELLENŐRZÉS SORÁN BÜNTETŐ-, SZABÁLYSÉRTÉSI, KÁRTÉRÍTÉSI, VALAMINT MUNKAVISZONYBÓL SZÁRMAZÓ KÖTELEZETTSÉG VÉTKES MEGSZEGÉSE MIATTI FELELŐSSÉGRE VONÁSI ELJÁRÁS MEGINDÍTÁSÁRA OKOT ADÓ CSELEKMÉNY, MULASZTÁS VAGY HIÁNYOSSÁG FELTÁRÁSA ESETÉN ALKALMAZANDÓ ELJÁRÁS 241

6. TANÁCSADÓ TEVÉKENYSÉG VÉGREHAJTÁSA 243
6.1. A TANÁCSADÓ TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ IRÁNYELVEK 244
6.2. FÜGGETLENSÉG ÉS OBJEKTIVITÁS ÉRTELMEZÉSE A TANÁCSADÓ TEVÉKENYSÉG VONATKOZÁSÁBAN 244
6.3. A KELLŐ SZAKMAI GONDOSSÁG A TANÁCSADÓI FELADATOK ELLÁTÁSA SORÁN 245
6.4. A TANÁCSADÓ TEVÉKENYSÉG TERVEZÉSE ÉS VÉGREHAJTÁSA 245
6.5. A TANÁCSADÓI FELADAT EREDMÉNYEIRŐL SZÓLÓ TÁJÉKOZTATÁS 246
6.6. A TANÁCSADÓ TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYEINEK HASZNOSÍTÁSA, NYOMON KÖVETÉS 247
6.7. A TANÁCSADÓ TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ BESZÁMOLÓ 247
7. BESZÁMOLÁS A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉGRŐL 247
V. AZ ELLENŐRZÉSI MUNKA DOKUMENTÁLÁSA 248
VI. NYILVÁNTARTÁSOK VEZETÉSE 253
VII. AZ ELLENŐRZÉSI MEGÁLLAPÍTÁSOK HASZNOSULÁSÁNAK NYOMON KÖVETÉSE 254
1. AZ INTÉZKEDÉSI TERV ELKÉSZÍTÉSE, JÓVÁHAGYÁSA ÉS MÓDOSÍTÁSA 255
2. AZ INTÉZKEDÉSI TERV VÉGREHAJTÁSÁNAK NYOMON KÖVETÉSE 256
3. UTÓELLENŐRZÉS 257
D. MELLÉKLETEK 259
1. SZÁMÚ MELLÉKLET – VEZETŐI NYILATKOZAT MINTA 259
2. SZÁMÚ MELLÉKLET – BELSŐ ELLENŐRZÉSI ALAPSZABÁLY MINTA 260
3. SZÁMÚ MELLÉKLET – BELSŐ ELLENŐRZÉSI KÉZIKÖNYV MINTA 268
I. BEVEZETÉS 268
II. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG IRÁNYÍTÁSA 268
III. A BIZONYOSSÁGOT ADÓ ÉS A TANÁCSADÓ TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ MÓDSZERTAN ÉS ELJÁRÁSI SZABÁLYOK 269
IV. AZ ELLENŐRZÉSI DOKUMENTUMOK FORMAI KÖVETELMÉNYEI, AZ ALKALMAZOTT IRATMINTÁK 270
V. AZ ELLENŐRZÉSI MEGÁLLAPÍTÁSOK HASZNOSULÁSÁNAK NYOMON KÖVETÉSE 270
4. SZÁMÚ MELLÉKLET – BELSŐ ELLENŐRÖK SZAKMAI ETIKAI KÓDEXE - MINTA 271
FELHASZNÁLT IRODALOM 275

BEVEZETŐ

2020. január 1-jétől módosult a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény (a továbbiakban: Takarékostv.) és kiegészült a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszerére vonatkozó szabályokkal. A Takarékostv. végrehajtási rendeleteként szintén 2020. január 1-jével lépett hatályba a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet (továbbiakban: Gtbkr.), amely a részletszabályokat tartalmazza. A szabályozás újszerűsége miatt a jogalkotó 2021. január 1-jéig adott lehetőséget a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a jogszabály teljeskörű alkalmazására. A Gtbkr. 3. § (3) bekezdése alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső kontrollrendszerét - a szektor specifikus eltérések figyelembevételével - az állami vagyon felügyeletéért felelős miniszter által az államháztartásért felelős miniszter egyetértésével közzétett irányelv megfelelő alkalmazásával alakítja ki és működteti (a továbbiakban: Irányelv).

Az Irányelv 2021. január 1-jei hatállyal lép életbe. Meghatározza azokat az elveket és elemeket, ami alapján ki kell/lehet alakítani a belső kontrollrendszert. A társaságok eltérő mérete, feladat és működése miatt az Irányelvet mindig e sajátosságoknak megfelelően kell majd alkalmazni. Az Irányelv lehetőséget ad arra, hogy a belső kontrollrendszer jogszabályban meghatározott kialakítását az Irányelvben foglaltaktól eltérően valósítsa meg a társaság, azonban ezt be kell jelentenie a tulajdonosi joggyakorló részére. Ezen bejelentés határideje 2021. március 1.

Jelen Kézikönyv segítséget nyújt a köztulajdonban álló gazdasági társaságok számára az Irányelvben foglaltak megfelelő alkalmazásában.

Az új szabályozás célja a közpénzek átláthatóságának erősítése és felhasználásának hatékonyabbá tétele volt, a Jó Állam megteremtése a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszerére vonatkozó szabályok megalkotása révén, összhangban az Alaptörvény 38. cikkével. Az Alaptörvény 38. cikk (1) bekezdése szerint az állam és a helyi önkormányzatok tulajdona nemzeti vagyon. A nemzeti vagyon kezelésének és védelmének célja a közérdek szolgálata, a közös szükségletek kielégítése és a természeti erőforrások megóvása, valamint a jövő nemzedékek szükségleteinek figyelembevétele. A nemzeti vagyon megőrzésének, védelmének és a nemzeti vagyonnal való felelős gazdálkodásnak a követelményeit sarkalatos törvény határozza meg, továbbá az (5) bekezdés alapján az állam és a helyi önkormányzatok tulajdonában álló gazdálkodó szervezetek törvényben meghatározott módon, önállóan és felelősen gazdálkodnak a törvényesség, a célszerűség és az eredményesség követelményei szerint.

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok támogatására született ez a Kézikönyv is, amely segítséget nyújt a **köztulajdonban álló gazdasági társaság vezető**i és a munkavállalói számára a belső kontrollrendszer megfelelő kialakításában és működtetésében. A Kézikönyv elkészítésének kettős célja volt, egyfelől az Irányelv részletezésével, az abban foglaltak kifejtésével rendszerbe foglalni a belső kontrollrendszerrel (beleértve a megfelelés támogatási és a belső ellenőrzési funkciót) kapcsolatos kötelezettségeket, elvárásokat; másfelől gyakorlati segítséget nyújtani az egyes kontrollelemek kialakításában. Fontos kiemelni, hogy **a belső kontrollrendszer** túlmutat a pénzügyi-gazdálkodási kérdéskörön, tehát **vonatkozik a gazdasági társaság minden egyes tevékenységére**. Ezt szem előtt tartva jelen Kézikönyv egyfajta segédletként, rendszerbe foglalja mindazon jogszabályi előírásokat, nemzetközi

standardokat, szakmai ajánlásokat és jó gyakorlatokat, amelyeket a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetőjének figyelembe kell vennie.

Kire vonatkozik az új szabályozás?

A Takarékostv. 7/J. § (1) bekezdése alapján azon köztulajdonban álló gazdasági társaság - a Magyar Nemzeti Bank és annak felügyelete alá tartozó köztulajdonban álló gazdasági társaság kivételével -, amely esetében a tárgyévet megelőző két üzleti évben a mérlegforduló napján a következő három mutatóérték közül legalább kettő a társaság elfogadott (egyszerűsített) éves beszámolója, vagy - amennyiben konszolidált éves beszámolót is készít - a konszolidált éves beszámolója alapján meghaladja az alábbi határértéket:

a) a mérlegfőösszeg a 600 millió forintot,
b) az éves nettó árbevétel az 1 200 millió forintot,
c) az átlagosan foglalkoztatottak száma a 100 főt,

az e §-ban meghatározottak szerint belső kontrollrendszert működtet.

Ezen felül a (2) bekezdés értelmében az a gazdasági társaság, amely az (1) bekezdés szerinti feltételnek nem felel meg, a felügyelőbizottság javaslata alapján alkalmazhatja és működtetheti az e § szerinti belső kontrollrendszert. Ez esetben a belső kontrollrendszert a Takarékostv. 7/J. §-ában, illetve a törvényhez kapcsolódó végrehajtási rendeletben foglaltaknak megfelelően kell kialakítania. Ha egy köztulajdonban álló gazdasági társaság kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezetnek minősül, és az (1) bekezdés alapján nem tartozik a Takarékostv. 7/J. § hatálya alá, továbbá erre vonatkozóan a felügyelőbizottság sem tesz javaslatot, akkor továbbra is a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 1-10. §-a szerint kell a belső kontrollrendszert működtetnie.

A Kézikönyv három nagy fejezetre tagolódik: az első részében a belső kontrollrendszer, a második részben a megfelelést támogató funkció, a harmadik részben a belső ellenőrzési

funkció kialakítására és működtetésére vonatkozó gyakorlati útmutatások és módszertani leírások találhatóak. Helyenként talán tankönyvi részletességgel tartalmaz ismereteket, de ezt jó okkal teszi; tekintettel arra, hogy a Kézikönyv célközönsége eltérő mélységű ismeretekkel rendelkezik, ezért szükséges a részletesebb kifejtés. Magyar nyelvű szakirodalom – ahogy a Kézikönyv végén található irodalomjegyzékből is látható – korlátozottan áll rendelkezésre, így a Kézikönyv révén a kontrollrendszerben járatlanabb felhasználók is megszerezhetik a szükséges háttérismeretet, a jártasabbak pedig feleleveníthetik ismereteiket.

A Kézikönyv kialakításakor az alábbi nemzetközi standardokat vettük figyelembe:

- **INTOSAI** (International Organization of Supreme Audit Institutions);
- **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission);
- **COBIT** (The Control Objectives for Information and related Technology);
- **IIA** (Institute of Internal Auditors) a belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete által kiadott, a **Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Keretrendszere** által meghatározott, kötelezően alkalmazandó elemek (Küldetés, Alapelvek, Belső ellenőrzés definíciója, Etikai kódex, Normák).

Fontos hangsúlyozni, hogy jelen Kézikönyv nem egy kötelezően elkészítendő belső szabályzat, hanem egy felhasználói kézikönyv, amely segítséget nyújt a belső kontrollrendszer „összeszerelésében". A benne foglaltak a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetőjét támogatják abban, hogy a jogszabályi előírásoknak megfelelő belső kontrollrendszert (beleértve a megfelelés biztosítási funkciót és a belső ellenőrzési funkciót) ki tudja alakítani, illetve a lehető leghatékonyabban tudja azt működtetni. A Kézikönyv nem kötelezően alkalmazandó, ugyanakkor számos olyan jogszabályban is előírt elemet tartalmaz, amely kötelezően betartandó. A Kézikönyv szövegében ahol a megfogalmazás tartalmazza a „kell" kifejezést, ott mögötte jogszabályi előírás van. Továbbá ennek megkülönböztetését segíti elő az egyes fejezeteknél alkalmazott színezés is, mely szerint a piros szín jelöli a kötelező elemeket, míg zöld vagy esetenként kék az ajánlott vagy jó gyakorlatot bemutató elemeket.

Jelen Kézikönyv a jogszabályokban foglalt előírások alkalmazását segíti annak érdekében, hogy a belső ellenőrzési gyakorlat egységes szakmai alapokon nyugodjon a köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál. A Kézikönyv általános elvárásokat fogalmaz meg, amelyek figyelembevételével minden, a hatálya alá tartozó gazdasági társaság (cégcsoport) köteles a jogszabályokban előírt belső ellenőrzéssel kapcsolatos szabályzatait, valamint a belső ellenőrzési és megfelelés biztosítási funkciókat kialakítani.

Jelen Kézikönyv nem terjed ki a tulajdonosi ellenőrzés szabályozására, ugyanakkor figyelembe veszi, hogy a tulajdonosi ellenőrzés során a tulajdonos támaszkodhat a gazdasági társaságnál működtetett belső ellenőrzésre is.

A gazdasági társaságoknak lehetőségük van eltérni a Kézikönyvben megfogalmazottaktól, és szigorúbb szabályokat is alkalmazhatnak a jogszabályokban foglaltak szerint.

A Kézikönyv végén összegyűjtöttük a felhasznált irodalmat, amely ajánlott szakirodalom jegyzékként is szolgál a téma iránt mélyebben érdeklődők számára.

A Kézikönyv az alábbi honlapon kerül közzétételre:
http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-kontroll-szakmai-anyagok

A KÉZIKÖNYVBEN HASZNÁLT RÖVIDÍTÉSEK

Áht.	2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
BSC	Balanced Scorecard
Bkr.	A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 23.) Korm. rendelet
Btk.	a Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény
CCM	Continuous Control Monitoring
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COBIT	The Control Objectives for Information and related Technology
ENSZ	Egyesült Nemzetek Szervezete (UN; United Nations)
Gtbkr.	a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet
IIA	Institue of Internal Auditors (Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete)
Infotv.	az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
KCI	Key Control Indicators
KEI	Key Exposure Indicators
KKM	Kockázatértékelési Kritérium Mátrix
KPI	Key Performance Indicators
KRI	Key Risk Indicators
Kbt.	a közbeszerzésekről szóló 2015. évi CXLIII. törvény
Mötv.	Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény
Mt.	a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény

Mvt.	a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet)
PMr.	a költségvetési szervnél és köztulajdonban álló gazdasági társaságnál belső ellenőrzési tevékenységet végzők nyilvántartásáról és kötelező szakmai továbbképzéséről, valamint a költségvetési szervek vezetőinek és gazdasági vezetőinek belső kontrollrendszer témájú kötelező továbbképzéséről szóló 22/2019. (XII. 23.) PM rendelet
Pkbtv.	A panaszokról és a közérdekű bejelentésekről szóló 2013. évi CLXV. törvény
Ptk.	a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény
Szabálysértési törvény	a szabálysértésekről, a szabálysértési eljárásról és a szabálysértési nyilvántartási rendszerről szóló 2012. évi II. törvény
Sztv.	a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény
SzMSz	Szervezeti és Működési Szabályzat
Takarékostv.	a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény
VIR	Vezetői Információs Rendszer

MIÉRT FONTOS A BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIALAKÍTÁSA?

Milyen hozzáadott értéket jelent a gazdasági társaság számára?

Fontos annak megértése, hogy a megfelelő belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése mennyire elengedhetetlen alapelem, melynek kapcsán érdemes a szervezeti kereteken, sőt az államháztartási kontrollok rendszerén is túlmutatóan megvizsgálni és megérteni a modern vállalatirányítással szemben támasztott követelményeket, az ezzel kapcsolatos nemzetközi szakmai trendeket.

1. A jó kormányzás

A „*jó kormányzás*” (good governance) fogalmát a nyolcvanas évek végétől elsősorban a Világbank kezdte el használni azzal kapcsolatban, ahogy egy kormány az adott ország gazdasági és szociális erőforrásait kezeli. A „jó kormányzás” kifejezés a közügyek megkülönböztetés nélküli és átlátható intézésére és a köztulajdonnal való gazdálkodására utal[1]. Az ENSZ és más nemzetközi szervezetek meghatározásai alapján a „jó kormányzás” az állam olyan működési módja, amelyet konszenzuskeresés, részvételre ösztönzés, esélyegyenlőség, átláthatóság, elszámoltathatóság, eredményesség, hatékonyság, valamint a jogállamiság tisztelete jellemez. A „jó kormányzás” koncepciója értelmében, ha javítani akarunk a kormányzás minőségén, nem elegendő a kormányzat intézményeire, a jogszabályokra összpontosítani, hanem kiemelt figyelmet kell fordítani – más alapelvek között – az átláthatóságra, a számonkérhetőség biztosítására és az érdekeltek döntésekbe való bevonására.

A jó kormányzás kritériumai a Világbank szerint:

- nyilvánosság és elszámoltathatóság;
- politikai stabilitás és erőszakmentesség;
- hatékonyság;
- minőségi szabályozás;
- jogállamiság;
- korrupció kiszorítása.

Az OECD jó kormányzási alapelvei:

- a jogállamiság tisztelete;
- nyíltság, átláthatóság, elszámoltathatóság a demokratikus intézmények irányában;
- korrekt és egyenlő bánásmód az állampolgárokkal, ideértve a beleszólás és részvétel rendszerét;
- hatékonyság, hatékony szolgálat;
- világos, átlátható és alkalmazható törvények és szabályozók;
- konzisztencia és koherencia a politikaformálásban;
- az etikai magatartásra vonatkozó magas elvárások.

A 2001. évi, európai kormányzásról szóló fehér könyvében az Európai Bizottság szintén meghatározta a jó kormányzás öt alapelvét:

[1] *Calame, 2003*

- **nyitottság** – átlátható tevékenység, hozzáférhető és mindenki számára érthető információk közzététele;
- **részvétel** – minél szélesebb részvétel biztosítása a jogalkotástól a végrehajtásig;
- **elszámoltathatóság** – felelősségi körök pontos és világos meghatározása;
- **hatékonyság** – hatékony munkavégzés, döntéshozás a lehető legalacsonyabb szakértői szinten;
- **összhang** – az irányelveknek és a megtett intézkedéseknek összhangban kell állniuk egymással, és könnyen érthetőnek kell lenniük.

A fenti öt alapelv alkalmazásával kapcsolatban az Európai Bizottság felhívja a figyelmet az **arányosság és a szubszidiaritás elvé**nek szem előtt tartására is.

Az **Európai Unió Költségvetési Főigazgatósága** által működtetett **Államháztartási Belső Kontroll Munkacsoport**[2] 2015 novemberében kiadott egy állásfoglalást[3] (**position paper**), amely összefoglalja az államháztartási kontrollrendszerekre vonatkozó legfőbb alapelveket. **Az államháztartási kontrollok:**

- célja a jó kormányzás támogatása a köz érdekében;
- teljesítményorientált;
- a COSO és INTOSAI standardokon alapszik;
- alapköve az „elszámoltathatósági háromszög”: hatáskör, felelősség, elszámoltathatóság;
- a Három védelmi vonal (The Three Lines of Defense Model) mentén van kialakítva;
- kötelező eleme a független belső ellenőrzési funkció;
- tartalmazza a központi harmonizációs funkciót, amely biztosítja, hogy az itt felsorolt alapelvek beépítésre és alkalmazásra kerülnek;
- dinamikus koncepció, ezért folyamatos fejlesztést igényel.

Jól látható, hogy a különböző nemzetközi szervezetek a „jó kormányzás” kritériumait lényegében megegyező módon azonosították, amely bár elsősorban kormányzati szinten értelmezendő, ugyanakkor szervezeti vetülettel is rendelkezik. Levonható az a következtetés, hogy a jó kormányzás nem valósulhat meg anélkül, hogy a közszféra minden intézménye – beleértve a köztulajdonban álló gazdasági társaságokat is – ne működne ezeknek az alapelveknek megfelelően.

2. A felelős vállalatirányítás

A felelős vállalatirányítási elvek és ajánlások eredendően a magánszférában alakultak ki. A felelős vállalatirányítási elvek **a vállalatirányítási pozíciók felelősségének minél szigorúbb szétválasztásával**, a belső kontrollrendszerrel, és ezen belül főképp a kockázatkezelés és a belső ellenőrzés, mint kiemelt vállalatirányítási eszközök szerepével foglalkoznak. Az ajánlások értelmében a belső kontrollok és a kockázatkezelés a szervezeti kultúrába ágyazódva, a megfelelő irányítási folyamatok és eljárások megvalósításán keresztül képezik a **belső kontrollrendszer (internal control system)** részét. A **belső ellenőrzés (internal audit)** a vállalatirányítás fontos pillére, amely működése során független és objektív visszajelzést nyújt a vállalatirányítás számára, az ügyvezetés felelősségi körébe tartozó belső kontrollok és a kockázatkezelés működésének megfelelőségéről.

[2] *Public Internal Control Working Group: http://ec.europa.eu/budget/pic/index_en.cfm*
[3] *http://ec.europa.eu/budget/pic/lib/docs/2015/CD02PrinciplesofPIC-PositionPaper.pdf*

A belső kontrollrendszer lényege úgy fogalmazható meg, hogy az a vállalatirányítás elválaszthatatlan eszközeként magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson az ügyvezetésnek céljai eléréséhez, megelőzze, vagy feltárja és korrigálja a célok elérését akadályozó eseményeket (kockázatokat). A belső kontrollrendszer hozzájárul ahhoz, hogy a gazdasági társaság a tevékenységét szabályosan és hatékonyan folytassa, biztosítva az ügyvezetés politikájának érvényesülését, a vagyon védelmét, a nyilvántartások és beszámolók teljességét és pontosságát, és mindezekről pontos, időbeni információkat nyújtson gazdasági társaság első számú vezetője számára.

A Takarékostv. 7/J. § (3) bekezdése alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője olyan belső kontrollrendszert alakít ki és működtet, amely a jogszabályi kötelezettségeknek való tudatos megfelelés, a kockázatok kezelése és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében azt a célt szolgálja, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság

a) a működése és gazdálkodása során a tevékenységét gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtsa végre,
b) az elszámolási kötelezettségeit teljesítse,
c) megvédje az erőforrásait a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használattól,
d) működésével kapcsolatosan megfelelő, pontos és naprakész információ álljon rendelkezésre,
e) biztosítsa a jogszabályi előírásoknak megfelelő, szabályozott, átlátható és etikus működését,
f) védje a tulajdonos(ok) és az ügyfelek érdekeit,
g) kezelje a köztulajdonban álló gazdasági társaság kockázatait, különös tekintettel az integritás kockázatokra.

Fontos kiemelni, hogy a belső kontrollrendszer hatóköre nem korlátozódik a pénzügyi elszámolásokkal kapcsolatos ügyeken, a gazdasági társaság pénzügyi- és számviteli egységeinek folyamataira és feladataira, hanem az egész szervezet összes tevékenységét átszövi. Tehát a belső kontrollrendszernek **ki kell terjednie a gazdasági társaság teljes működésére**, és a gazdasági társaság által folytatott minden tevékenységre.

A felelős vállalatirányítás:

- jelentősen növeli a szervezet átláthatóságát;
- megalapozottabb vezetői döntéseket eredményez;
- hozzájárul a szervezet integritásának megteremtéséhez;
- csökkenti a visszaélések számát;
- elősegíti a célok elérését;
- javítja a hatékonyságot;
- támogatja a számonkérhetőség megvalósulását.

3. A COSO keretrendszer

A belső kontrollrendszer meghatározása és jellemzése többféleképpen is történhet. A szakirodalom, illetve a különböző nemzetközi szervezetek többféle megközelítést alkalmaznak. A megközelítéstől függetlenül bizonyos elemek mindegyiknél megtalálhatóak. A nemzetközi gyakorlatban a különféle modellek, leírások közül a COSO keretrendszer terjedt el leginkább, ez alkalmazható referenciaként, de megemlíthető az INTOSAI GOV 9100 standard is, amely szintén a COSO keretrendszer 5 fő elemét használja kiindulási alapként. Ezért kézenfekvő volt,

hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaságokra vonatkozó jogszabályok és útmutató kialakításakor is a COSO keretrendszert vettük alapul.

A COSO célja az volt, hogy a belső kontrollokkal kapcsolatos koncepciókat, definíciókat és módszereket, valamint az ezzel kapcsolatos vezetői feladatokat és kötelezettségeket egységes rendszerbe foglalja.

A COSO által kiadott dokumentum volt az első ajánlás, amely **a belső kontrollt folyamatok rendszereként definiálta**, amelyet egy szervezet menedzsmentje és munkavállalói alakítanak ki oly módon, hogy ésszerű biztosítékot nyújtson a célok elérésében az alábbi kategóriák területén:

- a működés eredményessége és hatékonysága;
- a pénzügyi jelentések megbízhatósága; és
- megfelelés az alkalmazott törvényeknek és előírásoknak.

A COSO által definiált belső kontroll keretrendszer 5 eleme (kontrollkörnyezet, kockázatkezelés, kontrolltevékenységek, információ és kommunikáció, monitoring) **nem egymást követő tevékenységek sorozata, hanem egymást kiegészítő, egymással szoros kölcsönhatásban álló mechanizmusok halmaza.**

4. A vállalatirányítás három védelmi vonala

A Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (IIA – The Institue of Internal Auditors – www.theiia.org) 2013-ban alkotta meg a vállalatirányítás három védelmi vonalának modelljét, amely a már ismert belső és külső kontrollelemeket rendszerezi és helyezi új megvilágításba.

Az alábbi képen látható a Három védelmi vonal modellje. A három pillér közötti különbséget elsősorban a végrehajtástól viszonyított „távolság”, vagy úgy is fogalmazhatnák, hogy „függetlenség” mértéke jelenti.

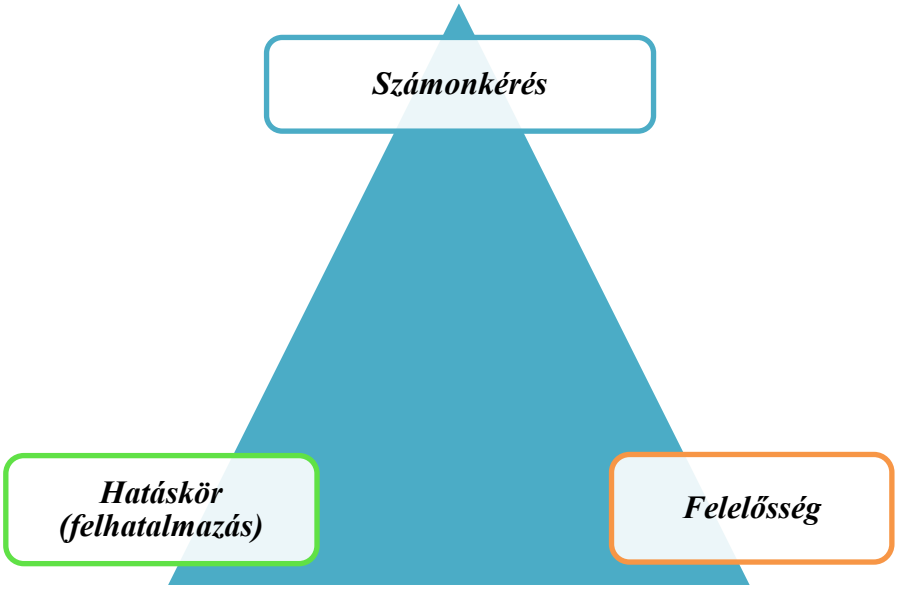
5. Felelősség, elszámoltathatóság, átláthatóság

Az elszámoltathatóság (számonkérhetőség), az átláthatóság és a felelősség tartalmi különbségeit mindenkinek ismernie szükséges, akit valamilyen formában érint a vezetői elszámoltathatóság, akár úgy, mint elszámoltatásra kötelezett, akár úgy, mint elszámoltató.

A **felelősség (responsibility)** tartalma az, hogy a vezető vagy a munkatárs köteles egy meghatározott feladatot az előírt követelményeknek megfelelően ellátni. Az előbbi gondolatmenetet tovább folytatva, a vezetőnek az a felelőssége, hogy a rábízott eszközöket és forrásokat a kijelölt célnak megfelelően, és az előírt módon használja fel, aki pedig az adott célra az eszközöket, forrásokat rábízta, az jogosult a teljesítésről a vezetőt beszámoltatni.

Az **elszámoltathatóság (accountability)** azt jelenti, hogy a vezető vagy a munkatárs felelős a tevékenységéért, a rábízott eszközök és források felhasználásáért, az érintettek pedig jogosultak **számonkérni** azt, hogy a felhasználás valóban az ő érdekükben és az elvártnak megfelelően történt-e. Ebből következik, hogy az elszámoltathatóság tágabb fogalom, mint a felelősség, mert magában foglalja a számonkérést és a teljesítményértékelését követő következményeket is. Amikor elszámoltathatóságról beszélünk, akkor a hangsúly a teljesítményen van, tulajdonképpen a tényleges felelősségre vonhatóságról, a felelősségre vonás általános feltételeinek fennállásáról beszélünk. Megjegyzendő, hogy a feladatot lehet delegálni, de a végső felelősséget és a végső elszámoltathatóságot nem!

Elszámoltathatósági háromszög (accountability triangle)



Az **átláthatóság (transparency)** az egyik előfeltétele az elszámoltathatóságnak, vagyis annak, hogy a felelősök tevékenységükért, döntéseikért elszámoltathatóak, felelősségre vonhatóak legyenek. Az érintettek (pl. felsővezetés, tulajdonos vagy tulajdonosi jogok gyakorlója, felügyelőbizottság stb.) számára biztosítani szükséges, hogy a célok elérése érdekében folytatott tevékenységekről, folyamatokról rendszeres vagy időközönkénti beszámolók, megbízható, időszerű, a tevékenység szempontjából fontos információk elérhetőek és megismerhetőek legyenek.

6. Az elszámoltathatóság megteremtése a szervezeten belül

Az elszámoltathatóság megteremtése rendkívüli fontossággal bír a gazdasági társaság számára. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője felelős és elszámoltatható az általa irányított gazdasági társaság teljes tevékenységéért, ugyanakkor fontos, hogy a társaságon belül is kialakításra kerüljenek a felelősségi szintek.

Az **elszámoltathatóság** a kötelezettség – számonkérés – következmény fogalomrendszerén keresztül ragadható meg legjobban. Az elszámoltathatóság kialakításának feltételei a gazdasági társaság minden működési szintjén:

- a célkitűzések pontos, mindenki számára egyformán érthető meghatározása;
- a célkitűzések megvalósításához szükséges és elégséges erőforrások rendelkezésre bocsátása – a célkitűzéseknek mindig egyensúlyban kell lenniük a rendelkezésre álló erőforrásokkal;
- világosan elkülönített felelősségi körök;
- a hatáskörök megfelelő elválasztása, a munkavállalók felhatalmazása;
- megbízható nyomon követési és beszámolási rendszer kialakítása;
- mérhető teljesítményindikátorok és azzal összefüggő releváns ösztönző rendszer kialakítása;
- a teljesítmény folyamatos értékelése;
- a teljesítés elismerése, illetve nem teljesítés esetén a megfelelő intézkedések (felelősségre vonás), korrekciók megtétele.

Ha tehát összefoglaljuk a legfontosabb tudnivalókat a kontrollrendszerről, amit végeredményképpen kapunk, az a bizonyosság a célok eléréséről, illetve az elszámoltathatóság:

- a belső kontrollrendszer a teljes tevékenységi kört lefedi;
- a belső kontrollrendszert az emberek működtetik, ezért nagyon fontos a humánerőforrás menedzsment erőssége;
- a belső kontrollrendszer alaphangját a gazdasági társaság első számú vezetője és az igazgatóság hozzáállása adja meg;
- a belső kontrollrendszernek szerves része a teljesítménymenedzsment és a kockázatmenedzsment;
- a belső kontrollrendszer a kontrollok hatékonyságára koncentrál, nem azok mennyiségére;
- a belső kontrollrendszer a feladatok megfelelő elosztását és a tevékenységek folyamatos nyomon követését igényli.

TÍZ MEGFONTOLÁSRA ÉRDEMES SZEMPONT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIALAKÍTÁSÁHOZ ÉS MÜKÖDTETÉSÉHEZ

1. ***Az aláírással járó felelősség.*** *Fel kell ismerni, hogy az aláírás minden esetben felelősségvállalás az aláírt dokumentum tartalmáért, emellett tanúsítja a kontroll végrehajtását. Nem lehet tehát egy mögöttes tartalom nélküli kézjegy.*

2. ***A vezetői magatartás hatása a szervezetre.*** *Minden vezetőnek tudatában kell lennie annak, hogy az általa választott és tanúsított vezetői stílus, hozzáállás, etikai értékek és kockázatvállalási hajlandóság fogja meghatározni a szervezeti kultúrát.*

3. ***Tervezés nélkül nincs teljesítmény.*** *A célok elérésének alapvető feltétele a megalapozott tervezés, amelyhez megfelelő teljesítményértékelési rendszer párosul. Ez lehetőséget teremt a munkavállalók bevonására már a célkitűzések meghatározásánál, amely megalapozza a célokkal való könnyebb azonosulást, a munkavállalók motivációját a célkitűzések megvalósításában való közreműködésre.*

4. ***Minden célkitűzéshez/feladathoz felelőst és határidőt kell rendelni.*** *A célkitűzések végrehajtásáért felelős személy és a végrehajtás határideje meghatározásának hiányában a célok teljesülése a véletlenre van bízva. Fontos, hogy a felelős számára biztosítani kell minden felhatalmazást és erőforrást, amely szükséges a célok megvalósításához. A számonkérés ösztönzi a megvalósítást.*

5. ***A delegálás felelőssége.*** *Fontos szem előtt tartani, hogy a feladatok delegálása során a felelősséget csak részben adjuk át. A delegálás megfelelőségéért, a feladat elvégzéséért való végső felelősség és elszámoltathatóság továbbra is megmarad. Ezért minden esetben mérlegelni kell, hogy az adott feladat végrehajtásához a delegált személy/szervezeti egység rendelkezik-e megfelelő kompetenciával.*

6. ***A belső kontrollrendszert az emberek hozzák működésbe.*** *A belső kontrollrendszer minőségét elsősorban az határozza meg, hogy a szervezetet hogyan irányítják. A megfelelő szervezeti kultúra és az ahhoz illeszkedő vezetési stílus megválasztása megalapozza a belső fegyelmet a szervezeten belül.*

7. ***A kulcskontrollok szerepe.*** *A belső folyamatok kritikus pontjain szükség van kulcskontrollok kiépítésére. A kulcskontrollok általában olyan feltáró kontrollok, amelyek lezárnak egy folyamatot vagy időszakot, illetve adatokat összesítenek, hasonlítanak össze.*

8. ***Megtalálni az egyensúlyt az irányítás és a mikro menedzsment között.*** *Alaposan meg kell fontolni, hogy egy adott feladat elvégzését milyen módon lehet úgy irányítani, hogy ne igényeljen olyan mértékű beavatkozást a folyamatokba, amely már akadályozza a munkavégzést és rontja a hatékonyságot, ugyanakkor elfogadható szintű bizonyosságot nyújt a célok elérésére.*

9. ***Tartsuk szem előtt, hogy a belső kontrollrendszer fő célja a célkitűzések elérésének biztosítása.*** *Ha egy kontroll nem működik megfelelően, akkor azt fejleszteni kell – ez nem jelenti feltétlenül további kontrollok kiépítését. Minden kontroll kiépítésekor mérlegelni kell a költség-haszon elvének alkalmazásával.*

10. ***Követni kell a szabályokat.*** *Minden szabály annyit ér, amennyit betartanak belőle, legyen szó akár belső, akár külső szabályokról. A tevékenységre vonatkozó külső és belső szabályzatokat meg kell ismertetni minden munkatárssal, és azok betartását következetesen meg kell követelni. A belső szabályzatokban foglaltaknak érthetőnek és betarthatónak kell lenniük. A menedzsmentnek kiemelt szerepe van a szabálykövetésben példamutatással.*

A. BELSŐ KONTROLLRENDSZER

A gyakorlati megvalósítás részletei gazdasági társaságonként változhatnak, ezért a belső kontrollrendszer kialakításánál figyelembe kell venni az adott gazdasági társaságra vonatkozó jogszabályokat, a gazdasági társaság tevékenységi körét, méretét, a gazdálkodás volumenét. A belső kontrollrendszer egyes elemein belül a kontrollok mennyiségének, minőségének és szigorúságának meghatározása a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének joga és felelőssége. A Gtbkr. csak a belső kontrollrendszerre vonatkozó alapelveket tartalmazza, hogy a kialakított belső kontrollrendszernek milyen kritériumokat kell teljesítenie.

A belső kontrollrendszer nem egy statikus, kőbe vésett rendszer, hiszen dinamikusan kell követnie a gazdasági társaság céljaiban, feladataiban bekövetkező változásokat oly módon, hogy a szükséges kontrollok beépítése alkalmas legyen az új, módosult feladatok követésére, de ne váljon túlszabályozottá, a folyamatokat indokolatlanul lelassítóvá, és/vagy túlságosan költségessé. A kontrollok lényege, hogy nem egyszeri ellenőrzési tevékenységet jelentenek, hanem különböző folyamatokba épített kontrollpontok vagy szervezeti szintű kontrollok (jellemzően második védelmi vonalba tartozó kontrollok pl. minőségbiztosítás, kockázatelemzés, ösztönző rendszer, etikai kódex stb.) alkalmazását.

Gtbkr. *3. § (1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében a köztulajdonban álló gazdasági társaság működésében érvényesülő*
a) kontrollkörnyezet,
b) integrált kockázatkezelési rendszer,
c) kontrolltevékenységek,
d) információs és kommunikációs rendszer, és
e) nyomon követési rendszer (monitoring)
kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.
(2) A belső kontrollrendszer kialakítása és fejlesztése során a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője figyelembe veszi a társaság legfőbb szerve, a tulajdonosi joggyakorló, a felügyelőbizottság, valamint a külső ellenőrzés és a belső ellenőrzés által a nemzetközi és hazai standardok és jó gyakorlatok ismeretében megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.
(3) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső kontrollrendszerét – a szektor specifikus eltérések figyelembevételével - az állami vagyon felügyeletéért felelős miniszter által az államháztartásért felelős miniszter egyetértésével közzétett irányelv megfelelő alkalmazásával alakítja ki és működteti.

Fontos leszögezni, hogy a belső kontrollrendszer elemeit mindig összefüggéseikben kell vizsgálni. Bár a COSO modell egyenként írja le a rendszer elemeit, azok nem egymástól függetlenül léteznek. Az egyes elemek szinergiában vannak, egymást erősítik, támogatják. Akkor mondható el egy kontrollrendszerről, hogy megfelelően működik, ha minden eleme megfelelően van kialakítva és működtetve.

I. KONTROLLKÖRNYEZET

A vállalaton belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összessége.[4]
Szervezet, stratégia, munkaerő, vezetési stílus, rendszerek, eljárások, koncepciók, értékrendszer.[5]
Tudat, szemlélet, vezetési elvek, szervezet működése, munka-környezet, technika, technológia, alkalmazkodó képesség.[6]
Előfeltevés, hiedelmek, értékek, rituálék, szimbólum, tárgyak[7]

A Gtbkr. 4. §-a a következőket írja elő a kialakítandó kontrollkörnyezettel kapcsolatosan:

***4. §** (1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője olyan kontrollkörnyezetet alakít ki, amelyben*

a) a szervezeti struktúra világos, a folyamatok átláthatóak, a szervezeti célok és értékek meghatározottak, ismertek és elfogadottak,

b) az etikus működést és a jogszabályoknak való megfelelést célul kitűző szervezeti kultúra jön létre,

c) a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok egyértelműek, megfelelően elhatároltak,

d) az etikai elvárások meghatározottak, ismertek és elfogadottak,

e) a humánerőforrás-kezelés átlátható,

f) a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése biztosított,

g) a szervezeten belüli összeférhetetlenség megelőzése biztosított és ellenőrzött.

(2) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a jogszabályoknak való szervezeti megfeleléssel kapcsolatos intézkedések meghozatalakor figyelembe veszi az alábbi megfelelési alapelveket:

a) a jogszabályoknak való megfelelés és az etikus működés összekapcsolása a köztulajdonban álló gazdasági társaság működési céljaival,

b) az egyes megfelelési intézkedések kockázatalapú megközelítése,

c) a megfelelési intézkedéseknek a köztulajdonban álló gazdasági társaság összes tevékenységi körében és vezetési szintjén való érvényesítése,

d) a megfelelést támogató szervezeti egység vagy megfelelési tanácsadó részéről tájékoztatás nyújtása a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére a megfelelési kockázatokat bejelentő személy észrevételeiről, a kockázat csökkentéséhez szükséges intézkedésekről, a kockázattal érintett szervezeti egységekről és ezen intézkedések megtételéről,

e) a köztulajdonban álló gazdasági társaság működése során észlelt jogszabálysértések megszüntetésének szervezeti szintű biztosítása.

(3) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője 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.

(4) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője teljesítménymérési rendszert alakít ki és működtet a gazdasági társaság tevékenységére vonatkozóan.

---

[4] *Réthy I.-Radó A. ~ Károly Róbert Főiskola, Gazdálkodási Kar, Marketing és Vezetéstudományi Tanszék, Gyöngyös, 2004*
[5] *Peters, T. J.: A siker nyomában. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1990*
[6] *Joó L.: A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában. Szakszervezetek Fővárosi Művelődési Háza Budapest, 1987*
[7] *Bakacsi-Balaton-Dobák-Máriás (szerk.).: Vezetés- szervezés. Aula. Budapest, 1991*

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

(6) 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.

(7) 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 **szervezeti kultúra** fogalmát a vezetéstudomány jeles képviselői különféleképpen határozták meg. A szervezeti kultúra lényegében egyfajta összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. A szervezeti kultúra alatt a szervezetben megjelenő értékek[8], attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei vannak. A szervezeti kultúra hat a szervezeti tagok viselkedésére, attitűdjeire, mivel alakítja a szervezet atmoszféráját, azt, hogy hogyan bánik tagjaival, céljaival, környezetével, és ezáltal befolyásolja a szervezet eredményességét, a változásokhoz való alkalmazkodóképességét[9].

Ha végigvesszük a COSO modell öt elemét és alapelveit, akkor egyértelműen felismerhető, hogy a szervezeti kultúra kiépítéséhez szükséges elemek a belső kontrollrendszerben a kontrollkörnyezet elemei között találhatóak meg. A nemzetközi standardok értelmezése szerint a **kontrollkörnyezet** (a szakirodalom gyakran kiemeli a **„tone at the top”**[10] jelentőségét a kontrollkörnyezet alapjaként) meghatározza egy szervezet felső szintű vezetésének az egész szervezetre kiható stílusát, az ügyvezetés és a munkavállalók belső kontrollokhoz való viszonyát, tudatosságát. A kontrollkörnyezet kialakítása azért fontos, mert ez adja meg az egész szervezet működésének a kereteit, fekteti le a szervezeti kultúra alapkövét.

A kontrollkörnyezetet sokféleképpen lehet jellemezni, és az egyes elemeit további részekre bontani, hangsúlyozva ezzel az egyes elemek jelentőségét, de mindenképp tartalmazza – függetlenül a csoportosítás szempontjától – az alábbi összetevőket:

- a vezetés filozófiája és stílusa;
- a célok kitűzése és a teljesítmény értékelése;
- az egyéni és szervezeti integritás és etikai értékek;
- elkötelezettség a szakértelem mellett - az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika);

[8] Értékek alatt a szervezet célkitűzéseiben, stratégiájában is megjelenő, a kialakítani kívánt szervezeti kultúrát összekötő értékrendet kell érteni.

[9] Kovács és mtsai, 2005

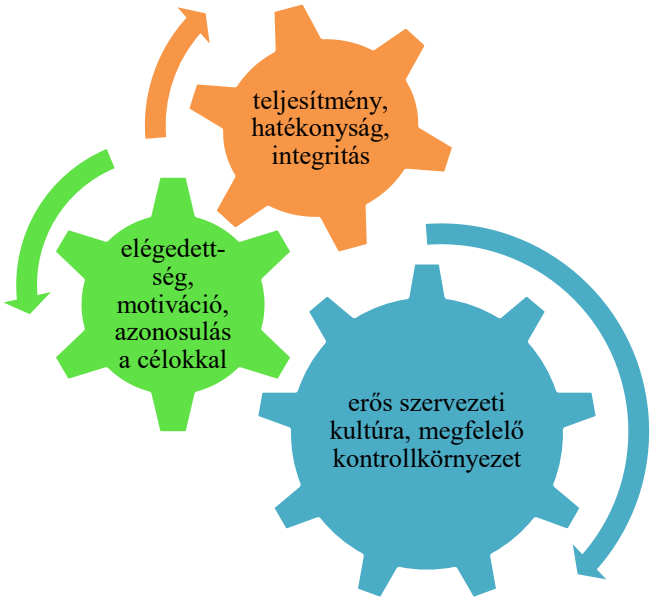
[10] Az ügyvezetés példamutatását jelenti, arra utal, hogy az ügyvezetés „hangneme”, hozzáállása befolyásolja a szervezet munkavállalóinak magatartását.

- a tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra és hatékony vállalatirányítás kialakítása - a folyamatok és a résztevékenységek megfelelő megtervezése, megszervezése és a feltételek ésszerű biztosítása;
- belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi körök kijelölése, a kapcsolódó feladatkörök pontos meghatározása és a munkavállalókkal való megismertetése;
- kockázati tűréshatár meghatározása.

A fenti felsorolásban jól beazonosíthatóak azok az elemek, melyekkel a korábbiakban a szervezeti kultúrát jellemeztük. Az erős szervezeti kultúra kialakításának feltétele tehát a megfelelő kontrollkörnyezet kialakítása. A kontrollkörnyezet, a szervezeti kultúra lényegében azt a közeget teremti meg, amiben az integritás megvalósulhat.

Vezetéstudományi kutatások bizonyítják, hogy az erős szervezeti kultúra erősíti a szervezet munkavállalóinak lojalitását, a célokkal való azonosulását, a csoportkohéziót, és ezáltal magasabb fokú tudatosságot, stabilitást, kiszámíthatóságot és követhetőséget eredményez.

Robbins, Judge (2007) szerint az erős kultúrájú szervezet magasabb teljesítményre képes, és a szervezet tagjai körében nagyobb megelégedettséget eredményez. Az erős szervezeti kultúra, a közösen osztott értékek fokozzák a szervezet céljaival való azonosulást, emelik a teljesítményt, motiváló erejűek a munkavállalók számára. A munkavállalók hosszabb távú megtartásával együtt jár, hogy a szervezet hatékonyabban képes felhasználni a múltbeli tapasztalatait, vagyis fokozott tanulási kompetenciát eredményez.



Ezzel szemben a gyenge szervezeti kultúrákat rövid-távú gondolkodás, erkölcsi problémák, következetlenség, érzelmi kitörések, „klikkesedés” (zárt szubkultúrák) a klikkek közötti versengés és elitizmus jellemzi. A kulturális váltás egy meglehetősen összetett, gyakran fájdalmas, de minden esetben hosszantartó (6-10 év) folyamat, mégis bizonyos helyzetekben szükségessé válhat, hogy nagy következetességgel a szervezet kialakult kultúráját az ügyvezetés tudatosan megváltoztassa. Ilyen helyzetek alakulhatnak ki olyankor, amikor a szervezet értékrendje a megjelölt céllal nem egyeztethető össze (például korrupció elleni harc), a kialakult

nézetek és szokások a szervezet céljai elérését hátráltatják vagy a szervezet teljesítőképessége elégtelennek bizonyul.

A változás legnagyobb akadályát általában az jelenti, ha a változás látszólag ellentétben áll a szervezeti kultúra alapvető elemeivel és működésével, mint például a közös értékrend vagy a szervezeti viselkedés normái. Az ügyvezetés szerepe meghatározó a szervezeti kultúra megváltoztatásában, ám nem kizárólagos. A kultúraváltás jellemzően időigényes, hosszú távú folyamat eredménye.

Példa

Jó gyakorlatok a kontrollkörnyezet kialakítására és működtetésére:

- *A szervezeti célkitűzések összhangban vannak a szervezeti értékekkel;*
- *Az egyéni célkitűzések összhangban vannak a szervezeti célkitűzésekkel;*
- *Az új belépők és a munkavállalók belső képzés keretében megismerik a szervezeti célokat, szervezeti értékeket, az etikai kódexet és az íratlan magatartási szabályokat;*
- *„Dilemma képzés" az etikus viselkedésről konkrét esetek megtárgyalásával;*
- *Tudatosság ébresztő képzések szervezése a szervezeti integritás vonatkozásában;*
- *Munkavállalók integritás képzésen való részvétele;*
- *Formális megállapodás kötése a munkáltató és a munkavállalók között a szervezeti értékekről és etikai kódexről;*
- *A kiválasztási eljárások során az etikus magatartásra vonatkozó kritériumok megfogalmazása;*
- *Az etikus magatartásra vonatkozó elvárások beépítése a munkaköri leírásokba;*
- *Megfelelési tanácsadó alkalmazása;*
- *A szervezeti értékeknek megjelenítése a szervezet honlapján, intranetén, valamint az irodákban kifüggesztve;*
- *A szervezeti integritást sértő események bejelentési rendszerének kialakítása;*
- *Bejelentő védelem működtetése;*
- *Összeférhetetlenségi nyilatkozatok megkövetelése;*
- *Ösztönző rendszerek kialakítása összhangban a szervezeti célkitűzésekkel és a teljesítménymenedzsmenttel;*
- *360^{o} értékelések a munkavállalókra és az ügyvezetésre vonatkozóan is;*
- *Rendszeres információáramlás és visszajelzés a felső vezetéstől a munkavállalók részére (pl. állománygyűlés, köriratok, belső hírlevelek);*
- *A kiváló teljesítmény elismerése;*
- *Az ügyvezetés elérhetőségének biztosítása – munkavállalók bizalommal osszák meg meglátásaikat a szervezettel kapcsolatban az ügyvezetéssel;*
- *Munkavállalók elégedettségének rendszeres mérése, az eredmények átláthatósága, valós intézkedések hozatala a munkakörülmények javításában;*
- *Kilépő munkavállalókkal kérdőív kitöltetése;*
- *Karriertervezés;*
- *Fiatal tehetségek program;*

1.1. A kontrollkörnyezet és összetevőinek bemutatása

1.1.1. A vezetés filozófiája és stílusa

1. **Elvárás, hogy az ügyvezetés példát mutasson a munkavállalók számára az etikai normák mindennapi munkavégzés során történő betartásával kapcsolatban.**

A jól kidolgozott etikai kódex minden munkavállalóval szemben azonos követelményeket támaszt. Az ügyvezetés magatartásával szemben azonban magasabb követelményeket kell támasztani, mivel az ő tevékenységük alapvetően befolyásolja az általuk

irányított munkavállalók erkölcsi hozzáállását és magatartását. Ezért az ügyvezetéstől, a feddhetetlenség mellett, meg kell követelni a példamutatást is, mind a munkavégzés, mind a magánélet terén. Jelen útmutatónak nem célja a különböző vezetési filozófiák és stílusok ismertetése, ugyanakkor a kontrollkörnyezet hatékony kialakításának egyik sarokköve a vezetés filozófiája és stílusa, amely széles körűen kihat a szervezet működésére, valamint a kockázatvállalás mértékére.

A belső kontrollrendszer hatékony működtetése érdekében a vezetőnek el kell köteleződnie a kontrollrendszer megfelelő kialakítása és működtetése mellett és ezt az elkötelezettségét a tetteivel (példamutatás) és következetességével demonstrálnia is kell a munkavállalók részére. Különösen fontos tehát, hogy gazdasági társaság első számú vezetője hogyan „viselkedik" a szervezet működésének mindennapjaiban. Vegyünk sorra néhány tényezőt, amelyekből tetten érhető a vezetés filozófiája és stílusa:

- 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;
- ösztönző rendszer, 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.

A különböző vezetési stílusok más-más jellemzővel rendelkeznek, ezáltal különféle módon hatnak a szervezetre. Fontos megérteni, hogy nincs jó vagy rossz vezetési stílus, a tanulmányok által leírt vezetési stílusok általában nem tisztán jelennek meg egy vezetőnél, gyakori, hogy a stílusjegyek keverednek. A gazdasági társaság első számú vezetőjének a megfelelő vezetési stílus kialakítása érdekében figyelembe kell vennie a saját személyiségét és a környezeti adottságokat is (pl. ha új vezető kerül egy szervezethez, feszültséget okozhat, ha a korábbi vezetőnek nagyon eltérő volt a vezetési stílusa). A vezetőknek tisztában kell lenniük a saját vezetési stílusukkal, illetve azzal, hogy az milyen hatással van a szervezetre, tekintettel arra, hogy a vezető által mutatott példának szervezeti kultúra formáló ereje van.

Az ügyvezetéstől joggal várható el, hogy a velük szemben támasztott etikai követelményeket tevékenységük során maradéktalanul betartsák, mert csak így léphetnek fel kellő eréllyel az általuk irányított munkavállalókkal szemben, amennyiben azok magatartása nem felel meg az etikai kódexben foglalt elvárásoknak. Az ügyvezetéssel szembeni követelmények betartását ezért folyamatosan és kiemelten kell felügyelni. A vezetői magatartásnak példamutatónak kell lennie az etikai értékek kialakítása és az integritás megteremtése vonatkozásában is.

A gazdasági társaság első számú vezetőjének biztosítania kell a szervezeten belüli egységes szemléletet, a megfelelő munkaerkölcsöt, amit az ügyvezetésnek a vezetői példamutatás körülményeit meghatározó:

- etikai kódex kiadásával;
- világos és egyértelmű feladat elhatárolással;
- az eljárásrendek átgondolt kialakításával;
- a hatáskörök és a kapcsolódó felelősség pontos megfogalmazásával;
- a teljesítménykövetelmények teljesítéséhez szükséges feltételek biztosításával;
- a nem megfelelő munkavégzés következetes szankcionálásával

kell elősegítenie.

Emellett a gazdasági társaság első számú vezetőjének következetesnek kell lennie az etikai szabálytalanságok elkövetőivel szemben is, hogy a visszaélések ne maradjanak feltáratlanul és következmények nélkül.

Az ügyvezetéssel szemben, a minden munkavállalóra vonatkozó etikai elvárásokon kívül, további speciális magatartási követelményeket célszerű támasztani. Ezek a következők:

- személyes példamutatás;
- tartózkodás a személyes előnyöktől;
- reális feladatkitűzés és következetes számonkérés;
- munkavállalók ösztönzése, tehetségük kibontakoztatásának és érvényesülésének elősegítése;
- megfelelő hangnem használata;
- a munkavállalók véleményének, ötleteinek, javaslatainak kikérése és hasznosítása;
- a munkavállalók jogos érdekvédelme;
- a munkavállalókat ne utasítsa személyes céljait, egyéni érdekeit szolgáló munkavégzésre, tevékenységre;
- tanúsítson kellő szociális érzékenységet munkavállalói problémáinak megoldásában;
- támogassa a nehézségekkel küzdő munkavállalókat;
- a munkavégzéssel összefüggő ellenőrzés, számonkérés, ösztönzés, illetve elismerés során legyen következetes és igazságos;
- a munkavállalók minősítése során kerülje az általánosítást és a szubjektivitást.

1.1.2. A célok kitűzése és a teljesítmény értékelése

1.1.2.1. A célok kitűzése

1. **A gazdasági társaság céljainak teljesítése érdekében elvégzendő alapvető feladatokat írásban kell rögzíteni.**

Az alaptevékenység teljesítésének feltétele, hogy egy arra épülő célrendszert alakítson ki az ügyvezetés, és gondoskodjon arról, hogy a gazdasági társaság céljainak teljesítéséhez szükséges alapvető feladatokat, tevékenységi köröket létesítő okiratban, és szükség szerint egyéb alapdokumentumban (pl.: SzMSz-ben) egyértelműen megfogalmazva rögzítsék.

2. **A gazdasági társaság hatékony feladatellátása érdekében a stratégiai és operatív célrendszerét írásban kell rögzíteni.**

A hosszú távú stratégiai célok teljesíthetősége egy olyan operatív célrendszer kialakítását és írásban való rögzítését követeli meg, amely objektíven mérhető, és – a szükséges

feltételek megteremtése esetén – alkalmas a munkavállalók megfelelő motiválására, a célokkal való azonosulásuk biztosítására, a hatékony feladatellátásra, a feladatok teljesülésének mérésére, a céloktól való eltérés kockázatainak időben való felismerésére és kezelésére.

A tulajdonos, illetve a tulajdonosi joggyakorló elvárásaival összhangban stratégiai tervet szükséges készíteni, amely rögzíti a hosszabb távú haladási irányokat, és a megvalósítandó célok fontossági sorrendjét. A stratégiai tervet, az arra épülő éves üzleti tervet, vagy még annál is rövidebb időtartamú, lehetőség szerint a szervezeti egységekre lebontott, viszonylag zárt és mérhető operatív célokra indokolt bontani. A gazdasági társaság első számú vezetője a számára meghatározott alapvető cél ismeretében írja elő a szervezet alrendszereire, folyamataira, szervezeti egységeire, és/vagy az egyénekre bontott, konkrét kritériumokat és felelősöket is megjelölő, számonkérhető operatív célokat, a teljesítés indikátorait, amelyek a stratégiai kontroll elemeiként működnek.

A gazdasági társaság az üzleti tervében köteles részletesen bemutatni, hogy az üzleti terv egyes rendelkezései miként szolgálják a gazdasági társaság rövid-, közép-, illetve hosszú távú stratégiájának megvalósítását, míg amennyiben a társaságnak még nincs rövid-, közép-, illetve hosszú távú elfogadott stratégiája, úgy ennek tényét kell rögzíteni az üzleti tervben. A tulajdonosi joggyakorló részéről szintén elvárásként jelentkezik, hogy a társaság az üzleti tervében részletesen mutassa be azokat az üzleti terv feltételezései között nem szereplő eseményeket, amelyek jelentősen befolyásolhatják a gazdasági társaság céljainak elérését, illetve az eredményességét. A tulajdonosi joggyakorló tervezésre vonatkozó alapelveket fogalmazhat meg, amelyet a gazdasági társaságnak figyelembe kell vennie a tervezés során, továbbá biztosítani kell a megfelelést a mindenkori költségvetési törvényben foglaltakkal is.

A gazdasági társaságnak olyan pénzügyi tervet kell összeállítania, hogy fizetésképtelenséggel fenyegető helyzet ne állhasson elő, azaz a gazdasági társaság likviditása az egész üzleti évben pozitív legyen, illetve a rendelkezésére álló hitelkereten belül, és az arra vonatkozó hitelszerződés feltételeinek megfelelően alakuljon. Jelentős likviditási kockázatok kezelésére, a fizetőképesség fenntartása szempontjából kockázatos időszakokban szükséges intézkedéseket az üzleti tervben részletesen bemutatni szükséges. Az üzleti tervben szereplő magyarázatoknak, világosnak, önmagukban érthetőnek, és lényegre törőnek kell lenniük.

Az üzleti tervet úgy kell összeállítani, hogy abban a társaság lehetőségeihez igazodóan megjelenjenek a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos intézkedések, programok is.

3. Ajánlott, hogy a gazdasági társaság célrendszerét annak minden vezetője és munkavállalója teljeskörűen megismerje.

A gazdasági társaság stratégiai célkitűzéseinek hatékony megvalósításában a szervezet valamennyi munkavállalójának aktívan részt kell vennie. Ehhez szükséges, hogy az ügyvezetés a közzé tett stratégiai cél mellett, az arra épülő szervezeti egységekre és személyekre lebontott operatív, éves vagy esetenként még ennél is rövidebb időszakra meghatározott célokat egyértelműen megfogalmazva, a szervezeti hierarchia minden szintjén ismertesse meg a munkavállalókkal, és fogadtassa el velük, hogy azokkal azonosulni tudjanak, és tevékenységüket a meghatározott célokra figyelemmel végezzék.

A célrendszer megismertetésénél arra kell törekedni, hogy a munkavállalók a célrendszer általános jellegű ismertetése mellett, az egyéni célra ható releváns követelményekről, lehetőleg

írásos formában (körlevélben, leiratban vagy elektronikus módszerrel, például e-mailben, e-learningen vagy intraneten keresztül) értesüljenek. Ennek visszaigazolható megoldása lehet a munkaértekezleteken való információátadás. Ebben két fontos feladat hárul az ügyvezetésre:

- egyrészt el kell fogadtatni a munkavállalókkal a számukra kitűzött egyéni célt és feladatot, valamint az ezzel járó felelősséget;
- másrészt meg kell értetni, hogy a számára kitűzött cél hogyan kapcsolódik a gazdasági társaság alapvető célkitűzéséhez, és az egyéni célkitűzés teljesítése miképpen segíti a helyi és a társadalmi célok megvalósítása színvonalának emelését.

A célokkal való azonosulás elősegítése érdekében indokolt, hogy a célhierarchia alapján, az érintett célcsoportok tagjaival személyes konzultációk keretében ismertessék és vitassák meg a célok tartalmát, jelentőségét. Fontos követelmény, hogy a célok megértéséről az ügyvezetés szintenként és összességében is visszacsatolást kapjon.

Ezen túlmenően minden munkavállalónak **ismernie kell az általa végzett tevékenységgel szemben támasztott tartalmi, mennyiségi és minőségi követelményeket**. Tudatosulnia kell annak is, hogy milyen konkrét, személyes felelősséggel tartozik az általa végzett munkáért, illetve milyen tekintetben vethető fel másokkal együttes felelőssége. Ismernie kell a feladatellátáshoz szükséges módszereket és eszközöket is.

A célkitűzések meghatározása önmagában nem elegendő, annak érdekében, hogy a végrehajtás nyomon követhető és igazolható legyen, teljesítménymutatók kidolgozása szükséges.

1.1.2.2. A teljesítmény mérése és értékelése

1. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője teljesítménymérési rendszert alakít ki és működtet a gazdasági társaság tevékenységére vonatkozóan.

A köztulajdonban álló gazdasági társaság tevékenységével szemben az egyik legfontosabb jogszabályi előírás, hogy a működése és gazdálkodása során a tevékenységét gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtsa végre. Ennek mérésére ki kell alakítania azokat a mutatószámokat (indikátorokat), amelyekkel külön-külön és egymással összefüggésben is mérni lehet a gazdaságosságot, a hatékonyságot és az eredményességet.

Példa
Közszolgáltatást nyújtó társaságoknál célszerű mérni például: ➢ *az ügyfelek számának héten, napon belüli számát;* ➢ *ügycsoportok szerinti megoszlását;* ➢ *ügycsoportonként az átlagos ügyintézési időtartamot;* ➢ *az ügyfelek elégedettségi szintjét (pl. kérdőíves felméréssel).*

A gazdasági társaság vezetésének folyamatosan információkkal kell rendelkeznie arról, hogy a stratégiai, és az arra épülő operatív célkitűzéseinek megvalósítása hogyan alakul. A célok megvalósításának előrehaladását folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és lehetőség szerint előre meghatározott, a különböző, de egymással kapcsolatban álló területek kölcsönös kontrolljára is alkalmas mutatószámok (indikátorok) alkalmazásával naprakészen célszerű mérni a teljesítés alakulását, mivel az hívja fel elsődlegesen az ügyvezetés figyelmét a céloktól való elmaradásra, a megvalósítást akadályozó tényezőkkel kapcsolatos korrekciós intézkedések

meghozatalának szükségességére. Ennek érdekében nyomon követési és jelentéstételi rendszert célszerű működtetni. Mivel a felelősség vállalása és érvényesítése megköveteli az írásbeliséget, fontos, hogy a munkavállalók számára írásban legyen rögzítve: kinek, mikor, miért, milyen mértékben tartoznak felelősséggel, kinek és mikor, milyen tartalommal kell jelentést tenniük végzett munkájukról, tapasztalataikról, döntéseikről.

A szervezeten belüli beszámoltatási rendszer alapvetően hierarchikus, és kétirányú információáramlás révén tölti be funkcióját. Felülről lefelé, a felső vezetéstől indulva a végrehajtás szintjéig differenciáltan és egyre konkrétabban, részletesebben határozzák meg a különböző vezetői szintekre, illetve személyekre vonatkozó követelményeket. Alulról felfelé a követelmények teljesítéséről szóló részletes tájékoztatók jutnak el – részben változatlan formában és tartalommal, részben összevont, szintetizált módon – a magasabb szintű vezetőkhöz.

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. **Teljesítménykritérium**oknak nevezzük az értékelési szempontoknak, az üzleti és gazdálkodási tevékenységet minősítő vizsgálati eljárásoknak, számításoknak, mutatóknak stb. az összességét, míg a t**eljesítménymutatók** a teljesítménykritériumok részét képező, naturáliákban mérhető és kifejezhető mutatókat jelentik. A teljesítmény mérésére leginkább a mutatók és mérőszámok alkalmasak. A ***mérőszámok (measures)*** a 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 rendelnünk (pl. megfelelő adattartalom hiányában), ezek inkább a teljesítményváltozás irányát és mértékét határozzák meg, és kevésbé a teljesítmény abszolút mértékét.

A teljesítménymérés sikeressége szemszögéből elengedhetetlen, hogy a teljesítménykövetelmények pontosan meghatározottak legyenek, tartalmazzanak mennyiségi és minőségi mutatókat, célokat is.

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

- **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 figyelnünk 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 biztosítania, akkor többféle teljesítmény- mérőszámot és mutatót kell alkalmaznia, vagy olyan összetett mérőszámot, amely a szervezet teljes tevékenységét gyakorlatilag lefedi.

A teljesítményértékelési módszereknél a leginkább elterjedtek az olyan összetett mutatószámrendszerek, amelyek pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat, minőségi és mennyiségi mutatókat egyaránt alkalmaznak, ezeket egymással összekapcsolhatjuk, és hozzárendelhetjük a teljesítménymutatókat a szervezet konkrét céljaihoz.

Példa

*Egy hatékony, és főként hasznos **teljesítménymutató rendszer** kialakítása során használhatunk egy nagyon egyszerű, de lényegre törő sorvezetőt, amely a teljesítménymutató céljaival kapcsolatos elvárásokat foglalja össze. Ezt a szakirodalom **SMART** céloknak nevezi:*

- *S, mint specifikus, vagyis részletes, mindenki által érthető (világos, konkrét célok);*
- *M, mint mérhető, vagyis a kitűzött cél megvalósulását, annak mértékét számszerűsíteni, ellenőrizni tudjuk;*
- *A, mint attraktív, vagyis kihívást jelentő, vagyis a cél által kitűzött eredmények elérése kihívást jelent;*
- *R, mint reális, vagyis legyen „témába vágó” és elérhető;*
- *T, mint tervezett időtartamra szóló, vagyis legyen belátható időszakon belül megvalósítható.*

A teljesítménymenedzsment rendszerrel szembeni elvárások:

- **Stratégiai szemléletű:** a teljesítménymérési rendszernek lehetővé kell tennie az ügyvezetés számára, hogy figyelemmel kísérhessék a gazdasági társaság stratégiai és szervezeti célkitűzéseihez képest megtett előrehaladást.
- **Teljes:** a teljesítménymérési rendszernek a hatékonyságra, eredményességre, outputra, minőségre, szolgáltatási szintre és pénzügyi teljesítményre vonatkozó mérési alapokat kell magában foglalnia, és a szervezet összes jelentős alkotóelemére ki kell terjednie.
- **Releváns:** a teljesítménymérés eredményeinek relevánsnak kell lenniük az ügyvezetés, a gazdasági társaság, az adott szervezeti egység, az adatok felhasználói és harmadik fél számára.
- **Konzisztens:** a célok körülírásához és definiálásához használt kifejezéseknek konzisztensnek kell lenniük. A konzisztenciának az egyes évek, célok, és – ahol lehetséges – szervezetek között is fenn kell állnia.
- **Pontos:** a mérési eredményeket olyan pontossággal kell rögzíteni, amely lehetővé teszi a felhasználó számára, hogy megítélje a teljesítmény szintjét, illetve megállapítsa az előző évekhez képest esetlegesen bekövetkezett változást.
- **Időszerű:** a teljesítménymérési adatokat azonnal elő kell állítani.

- **Rendszer teljesítmény-értéke:** a teljesítménymérési rendszernek a szervezet szempontjából az ár-érték arány elvével összhangban kell állnia (pl.: kialakítása nem lehet túlságosan költséges, lehetővé kell tennie a munkaerő számára, hogy hatékonyan állítsa elő, illetve kezelje az információkat stb.).
- **Hosszú távú:** lehetséges legyen az alkalmazott mutatókon keresztül a teljesítmény hosszabb időtávon keresztül történő megítélése.
- **Fejlődést elősegítő:** adjon lehetőséget a teljesítményjavító intézkedések megalapozására.

A teljesítménymérés vagy egyszerűen **mérőszámok**kal vagy arányszámokkal, **indikátorok**kal történik. A **teljesítménymérés kritériumainak meghatározása** az egyik legfontosabb lépés a teljesítményértékelés során. A teljesítménymérés a teljesítmény konkrét számszerűsítését jelenti.

A teljesítménymutatók információt nyújtanak a teljesítményről, amennyiben közvetlen méréseket nehéz végrehajtani. A teljesítménymutatókat a célkitűzések és a célkitűzések elérésében legnagyobb szerepet játszó kulcs sikertényezők (**Key Success Factors**) figyelembevételével kell kialakítani. A teljesítménymutatóknak (**Key Performance Indicators**) pontosan jellemezni kell a célkitűzések elérését, illetve előrehaladását.

Példa

Példák teljesítménymutatókra:

Terület/tevékenység	***Teljesítménymutatók***
Szállítás	*A járművek %-os kihasználtsága* *Egy járműórára jutó költség* *Kihasznált járműidő (%)* *Átlagos üzemanyag költség (per km)*
Raktározás	*Készletforgási sebesség* *Elfekvő készletek aránya*
Nyomdai szolgáltatások	*Egy nyomtatott oldal költsége* *Átlagos átfutási idő* *Határidőre elkészített megrendelések (%)*
Készpénz begyűjtése	*Tranzakció átlagos költsége* *Egy pénztárosra jutó tranzakciók száma*
Képzés	*Képzésben részt vett munkavállalók száma (fő)* *Képzési terv megvalósulási foka (%)* *Képzés sikeressége (megfelelt/nem megfelelt aránya)*
Ügyfélszolgálat	*Egy munkatársra jutó megkeresés (db/fő)* *Átlagos ügyintézési idő (nap)*

A pénzügyi és nem pénzügyi mutatók összekapcsolására alkalmazható a **Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer (Balanced Scorecard)**, melynek lényege, hogy a szervezet stratégiájából vezeti le a célkitűzéseket és a mutatókat. A teljesítményméréséhez négy nézőpontot egyensúlyoz ki, biztosítva ezeknek a célkitűzések elérésében játszott szerepének figyelembevételét. Ez a négy nézőpont a következő: a vevők, a tanulás és fejlődés, a működési folyamatok és a pénzügy.

1.1.2.3. Az egyéni teljesítmény mérése

1. **Meg kell határozni a gazdasági társaság munkavállalóira vonatkozó motivációs, ösztönző szabályokat.**

A gazdasági társaságok hatékonyabb működésének elengedhetetlen feltétele a munkavállalók ösztönzése. Az ösztönzés, javadalmazás formáit (prémium, céljuttatás, gépjármű, mobiltelefon használatának biztosítása stb.) szükséges egységes szabályzatba foglalni. Ezen szabályok egységes szabályzatba történő foglalása a tulajdonosi joggyakorló vagy ennek hiányában a gazdasági társaság első számú vezetőjének feladata.

A célrendszer átgondolt, egymásra épülő, személyekig ható meghatározása azért is fontos, mert a gazdasági társaság munkavállalóinak tevékenységét, annak eredményeit, az alapvető célhoz való hozzájárulását ajánlott rendszeresen értékelni, minősíteni.

***Mt. 137. §** (1) A munkáltató a munkabért teljesítménybérként vagy idő- és teljesítménybér összekapcsolásával is megállapíthatja.*

(2) Teljesítménybér az a munkabér, amely a munkavállalót a kizárólag számára előre meghatározott teljesítménykövetelmény alapján illeti meg.

(3) A munkabért kizárólag teljesítménybér formájában meghatározni csak a munkaszerződésbe foglalt megállapodás esetén lehet. Ez megfelelően irányadó az idő- és teljesítménybér összekapcsolásával megállapított díjazás esetén is, ha az időbér nem éri el az alapbér összegét.

***138. §** (1) Teljesítménybér alkalmazása esetén a munkáltató teljesítménykövetelményt állapít meg, amelyet olyan előzetes – objektív mérésen és számításon alapuló – eljárás alapján köteles meghatározni, amely kiterjed a követelmény rendes munkaidőben történő száz százalékos teljesíthetőségének vizsgálatára.*

(2) A teljesítménykövetelmény megállapítása vagy az azonos teljesítménykövetelmény hatálya alá tartozó munkavállalói csoportok meghatározása során tekintettel kell lenni a munkáltató működési körébe tartozó feltételekre, így különösen a munkavégzésre, a munkaszervezésre és a technológiára.

(3) A teljesítménykövetelmény megállapításával kapcsolatos vita esetén a munkáltatónak kell bizonyítania, hogy eljárása nem sértette a (1)–(2) bekezdésben foglaltakat.

(4) A teljesítménykövetelményt és a teljesítménybér-tényezőt alkalmazásuk előtt írásban közölni kell a munkavállalóval.

(5) A teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóra irányadó teljesítménybér-tényezőt úgy kell megállapítani, hogy a teljesítménykövetelmény százszázalékos teljesítése és a teljes munkaidő ledolgozása esetén a munkavállalónak járó munkabér legalább a 153. § (1) bekezdése szerinti munkabér mértékét elérje.

(6) A kizárólag teljesítménybérrel díjazott munkavállaló esetén legalább az alapbér felét elérő garantált bér megállapítása is kötelező.

A teljesítményösztönzők kapcsán alapvetés, hogy teljesítményértékeléshez kötött juttatás (teljesítménybér, prémium, célfeladat) tervezhető, a munkáltató mérlegelési és felelősségi körében az üzleti terv jóváhagyását követően kiírható azzal, hogy a következő irányelvek figyelembevétele is szükséges:

- jutalom nem kerülhet tervezésre és kifizetésre;

- az egyéb béren kívüli juttatások a hatályos jogszabályok, kollektív szerződés, kollektív erejű megállapodás, valamint a munkaszerződésekben foglaltak alapján tervezhetőek, de ezek mértékére (%) az előző évi korrigált bázis az irányadó;
- teljesítményösztönzőnek minősül a teljesítménykövetelmény, valamint az ahhoz kapcsolódó teljesítménybér, vagy egyéb juttatás (különösen, de nem kizárólagosan prémium). A további juttatások esetében a társaság hatályos Javadalmazási Szabályzatában foglaltak az irányadók.

Takarékostv. 5. § *(1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság munkavállalóját munkaszerződés vagy a munkáltató egyoldalú kötelezettségvállalása alapján megillető alapbéren kívüli teljesítménybér (prémium), valamint alapbéren felüli rendszeres pénzbeli és nem pénzbeli juttatás ki nem fizetéséből eredő felelősség kizárólag a köztulajdonban álló gazdasági társaságot terheli, az igényt a gazdasági társasággal szemben kell érvényesíteni. A köztulajdonban álló gazdasági társaság ezen felelősségével összefüggésben a vezető tisztségviselőjével, a felügyelőbizottsági tagjával és a tulajdonosi jogok gyakorlójával szemben követelést nem érvényesíthet.*

(3) A köztulajdonban álló gazdasági társaság legfőbb szerve e törvény és más jogszabályok keretei között ***köteles szabályzatot alkotni a vezető tisztségviselők, felügyelőbizottsági tagok, valamint az Mt. 208. §-ának hatálya alá eső munkavállalók javadalmazása, valamint a jogviszony megszűnése esetére biztosított juttatások módjának, mértékének elveiről, annak rendszeréről****. A szabályzatot az elfogadásától számított harminc napon belül a cégiratok közé letétbe kell helyezni.*

(4) A (3) bekezdésben meghatározott szabályzat rendelkezéseitől érvényesen eltérni nem lehet.

6. § *(1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság igazgatósága elnökének e jogviszonyára tekintettel megállapított díjazása nem haladhatja meg a mindenkori kötelező legkisebb munkabér hétszeresét, illetve az igazgatóság többi tagja esetében a mindenkori kötelező legkisebb munkabér ötszörösét.*

(2) A köztulajdonban álló gazdasági társaság felügyelőbizottsága elnökének e jogviszonyára tekintettel megállapított havi díjazása nem haladhatja meg a mindenkori kötelező legkisebb munkabér ötszörösét, illetve a felügyelőbizottság többi tagja esetében a mindenkori kötelező legkisebb munkabér háromszorosát. E díjazáson kívül a köztulajdonban álló gazdasági társaság felügyelőbizottságának tagja – az igazolt, a megbízatásával összefüggésben felmerült költségeinek megtérítésén kívül – más javadalmazásra nem jogosult.

(3) A köztulajdonban álló gazdasági társaság igazgatósága elnökének vagy más tagjának, továbbá felügyelőbizottsága elnökének vagy más tagjának e jogviszonyára tekintettel a megbízatás megszűnése esetére juttatás nem biztosítható.

(4) Egy természetes személy legfeljebb egy köztulajdonban álló gazdasági társaságnál betöltött vezető tisztségviselői megbízatás, valamint legfeljebb egy köztulajdonban álló gazdasági társaságnál betöltött felügyelőbizottsági tagság után részesülhet javadalmazásban.

A gazdasági társaság első számú vezetőjének gondoskodnia kell azon **feltételeknek a megteremtéséről**, az eszközök, források rendelkezésre bocsátásáról, amelyek a feladatellátáshoz szükségesek (munkaköri leírásban, illetve belső szabályozásban kell rögzíteni). Fontos, hogy a munkavállalók az illetékes, a munkafolyamatot irányító, felügyelő közvetlen helyi vezetőtől **rendszeres segítséget kapjanak** a feladat céljának megértéséhez, a szükséges információk eléréséhez, a technikai megoldások, módszerek elsajátításához, a munkavégzést segítő vagy akadályozó tényezők megismeréséhez.

Az ügyvezetés feladata a felelősségi körükbe tartozó tevékenységek irányítása, az általuk vezetett munkavállalók követelményeknek megfelelő teljesítésének figyelemmel kísérése. Ezt a feladatot áttételesen az ellenőrzési pontok előírásszerű működésének vizsgálatával, illetve a hozzájuk beosztott vezetők jelzéseire, beszámolóira támaszkodva végzik, és amelyekről a vonatkozó belső szabályozás előírásainak megfelelő formában és tartalommal, meghatározott időnként jelentést adnak feletteseiknek. Az ügyvezetés feladatai közé tartozik továbbá, hogy ellenőrzik munkavállalóik tevékenységét, mérik teljesítményüket, a kompetenciájukba tartozó esetekben korrekciós intézkedéseket tesznek, illetve a kompetenciájukat meghaladó esetekben javaslatot tehetnek a felettesek felé.

A teljesítményértékelés dokumentumait össze kell gyűjteni, és nyilván kell tartani, mivel azok egyrészt az adott évi javadalmazásnál is befolyásoló tényezők, másrészt azokból világossá válik az érintett munkavállaló munkavégzési színvonalának tendenciája, fejlődése, vagy esetleg visszaesése.

Elsősorban a munkáltatói jogkör gyakorlójának feladata, hogy a munkavállalók teljesítményének értékelését követően, a teljesítmény alakulásának ok-okozati összefüggéseire tekintettel kidolgozza és foganatosítsa azokat az intézkedéseket, amelyek egyrészt a munkavégzés feltételeinek javításával, a munkafolyamat racionalizálásával, másrészt a munkavállaló képességeinek, személyes kompetenciáinak fejlesztésével, gyakorlottságának növelésével, szemléletének korszerűsítésével, hozzáállásának javításával hozzájárulhatnak a gyenge teljesítményt nyújtó munkatárs felzárkóztatásához.

A teljesítmény alapú, jövőbeni teljesítménycélokat kitűző, és azok elérését jutalmazó kompenzációs megoldások jelentik a **teljesítményösztönzés**t, amelynek szorosan illeszkednie kell a szervezet stratégiai elképzeléseihez, lehetőségeihez és a teljesítményértékelés eredményeihez.

Fontos, hogy a munkavállalók hosszabb távon mutatott magas színvonalú munkája az éves teljesítmények értékelésein alapuló időszakos minősítésének figyelembevételével kerüljön elismerésre. Ez nem mond ellent annak, hogy egy-egy, a gazdasági társaság számára fontos, kiemelt feladat magas színvonalú ellátására egyedileg is ösztönözzék a munkavállalókat. Ügyelni kell azonban arra, hogy a célprémiumok, jutalmazások ne váljanak a munkabér – esetenként a teljesítménykövetelmények támasztása nélküli – rendszeres kiegészítőjévé, mert az veszélyezteti az anyagi elismerésen alapuló ösztönző rendszer hatékonyságát.

Adott gazdasági társaságon belül a tartósan kiemelkedő munkát végző munkavállalók elismerésének egyik fontos eszköze a karrier segítése, a vezetővé való előléptetés, ami viszont a munkavállaló vezetői képességeinek fejlesztését igényli. Ennek megfelelően gondoskodni kell arról, hogy a vezetői utánpótlásban szereplő személyek célirányos képességfejlesztő képzéseken vegyenek részt.

1.1.3. Az etikai értékek és integritás

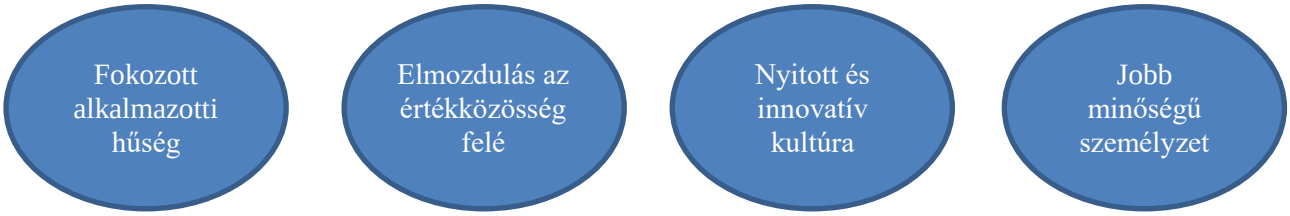
1. **A gazdasági társaságnak rendelkeznie kell egy olyan etikai kódex- szel, amely pontosan körülhatárolja – többek között – az etikus magatartással és az integritással kapcsolatos elvárásokat.**

A jogszabályok, illetve szakmai kamarák csak általánosságban határozzák meg a főbb etikai követelményeket. Egyes szakmák esetében előfordulhatnak általánosan meghatározott etikai követelmények is (például a belső ellenőrök szakmai etikai kódexe). Az általános érvényű követelményeket figyelembe véve, célszerű, ha azokat a gazdasági társaság vezetése a tevékenységére vonatkozó speciális követelményekkel kiegészítve, olyan módon fogalmazza meg, hogy azokkal a munkavállalók azonosulni tudjanak, és alkalmazásukkal hozzájáruljanak a szervezet pozitív megítéléséhez. A köztulajdonban álló gazdasági társaság közérdeket szolgáló jellege és társadalmi jelentősége miatt a munkavállalóival szembeni etikai elvárásoknak általában meg kell haladniuk az adott társadalmi berendezkedésben érvényesülő általános követelményszintet.

Az „integritás” – egyik gyakran használt jelentése szerint – az elvek, értékek, cselekvések, módszerek, intézkedések konzisztenciáját jelenti, vagyis olyan magatartásmódot, amely meghatározott értékeknek megfelel. A **megfelelés biztosítási funkció (compliance)** bevezetése, az érték alapú működéssel (integritással) összefüggő szervezeti követelmények következetes érvényesítését támogatja.

Az elmúlt időszakban a vállalkozások működése kapcsán egyre nagyobb figyelem irányul a vállalati hibákra, mint például a gyári katasztrófákra, környezeti károkra, banki botrányokra, a fogyasztókat sértő viselkedésre vagy az egészségügyi, adatvédelmi és biztonsági kérdésekre. Egyre nyilvánvalóbban fogalmazódik meg az etikus és átlátható üzletviteli gyakorlat elvárása a tulajdonos, a tulajdonosi joggyakorlók, az ügyfelek és az egyéb módon érintett gazdasági és társadalmi szereplők (stakeholderek) részéről.

A kinyilvánított etikai értékek előnyei



Fontos megjegyezni, hogy egy jól kialakított irányelv keretet ad a munkavállalók számára, hogy felvethessék aggodalmaikat a vezetőik felé. Ez egy úgynevezett korai figyelmeztető rendszer is lehet, amely csökkenti az integritási kockázatot.

Hogyan fejlesszünk és vezessük be az etikai irányelveket?

1. lépés – Az üzleti tevékenység alapvető értékeinek azonosítása és meghatározása

A gyakorlatban is jól működő etikus viselkedésen, megfelelő morálon alapuló vállalati kultúra feltétele, hogy az alapértékek és elvek legyenek jól meghatározva. Amikor a szervezet kulcs értékeit kívánjuk azonosítani, előfordulhat, hogy a támpontként felhasználni kívánt üzleti és etikai értékekkel foglalkozó szakirodalmak, kézikönyvek, vagy a legkönnyebben elérhető, interneten található útmutatók különböznek, azonban ezek a látszólag eltérő etikai útmutatók számos módon kapcsolódnak egymáshoz. A következő ábrán néhány általános érték található.

Az üzleti és etikai értékek kapcsolata

Üzleti értékek	Etikai értékek
vevőszolgálat	integritás
minőség	őszinteség
innováció	nyitottság
megbízhatóság	tisztelet
hatékonyság	méltányosság
a pénz értéke	felelősség

Ezeket az értékeket befolyásolni fogják az ügyvezetés és tulajdonosok személyes és szakmai elvei és értékei, azonban jó gyakorlatnak számít, hogy konzultáljanak a munkavállalókkal, megkérve őket, hogy mondják el, mit gondolnak a szervezet értékeiről. A munkavállalók bevonása növeli az etikai politika hatékonyságát, ez az első lépcső ahhoz, hogy az értékeket beágyazzák a vállalati kultúrába.

Az etikai kódex az etikai politika végrehajtásának fő eszköze. Célja két pilléren alapszik:
- gyakorlati útmutatás biztosítása, illetve
- nyilvános nyilatkozattétel, elköteleződés az értékek mellett.

Az etikai kódex tartalmának kialakításánál fontos szempont, hogy mindenki számára egyaránt közérthető, világos, félre nem érthető legyen, minél szélesebb konszenzuson alapuljon, hogy a munkavállalók ne azt érezzék, hogy az elvárásokat diktatórikus módon erőltetik rájuk.

Az **etikai kódexek közös jellemzője,** hogy:
- elsősorban iránymutató funkciót töltenek be;
- megfogalmazzák az irányelveket, és azok alkalmazásának módját, ezáltal fegyelmeznek és motiválnak;
- a magatartási határok kijelölésével, a normák megfogalmazásával ellenőrző szerepet is betöltenek.

Az alapértékeket specifikus kötelezettségvállalásokká és elvárt magatartásokká alakítja a szervezet kulcsfontosságú érdekelt csoportjai körében (ügyfelek, beszállítók, munkavállalók, tulajdonosok). A kódex kidolgozásakor érdemes megkérdezni a munkavállalókat és az érdekelt feleket az őket érintő etikai kérdésekről, és amely kérdésekre útmutatást szeretnének. A következő mintaként is szolgáló részben az alábbi területeket vesszük sorra:
- az ügyvezetés etikai felelőssége;
- összeférhetetlenségi szabályok;
- a munkavállalóval szembeni etikai elvárások;
- a megvesztegetés és a korrupció tiltása;
- tisztelet és tisztesség üzleti partnerekkel szemben;
- a gazdasági környezettel kapcsolatos magatartási szabályok.

Mindemellett további példaként ide sorolhatóak a következő etikai problémák is, melyekkel terjedelmi korlátokra tekintettel jelen dokumentum nem foglalkozik részletesebben:
- zaklatás és megfélemlítés;
- közösségi média használata;
- beszállítók időben történő kifizetése;
- adóelkerülés;

- egészség és biztonság;
- vallásgyakorlás.

Fontos, hogy megfelelő címmel lássuk el a kódexet, de az ne legyen túl szabályzati jellegű. Mint például „Értékeink és elveink” vagy „Ahogyan mi dolgozunk”. Természetesen az etikai kódex nem képes minden helyzetet lefedni, azonban világossá teszi azt a "szellemet", amelyben az üzleti tevékenységet el kell végezni, és a munkavállalókat a további támogatás irányába kell terelni, ebben segítségükre van a megfelelési tanácsadó is.

2. lépés – A kódex beágyazása a gazdasági társaság életébe

Az etikai kódexet minden érintett számára megismerhetővé kell tenni. Minden munkavállalónak tisztában kell lennie a kódex tartalmával, a gazdasági társaság által vállalt kötelezettségekkel és az etikai viselkedéssel. Az újonnan érkező munkavállalók számára is kötelező ezen kódex megismertetése, amely az ügyvezetés és tulajdonosok számára kiváló lehetőség arra, hogy ezzel a meglévő munkavállalókat is emlékeztessék a felelősségteljes viselkedésre. A munkavállalókat arra kell ösztönözni, hogy beszéljenek vezetőikkel vagy a megfelelési tanácsadóval, ha nem biztosak abban, hogy bizonyos helyzetekben "helyes" válaszokat kapnak, vagy aggódnak bizonyos döntésekkel és viselkedéssel kapcsolatban. A tulajdonosoknak és a felső vezetőknek tudniuk kell, hogy viselkedésükkel példát mutatnak a munkavállalók számára.

Példa

Javaslatok az üzleti etikai kódex elkészítéséhez

Ebben a részben konkrét, akár változtatás nélkül is felhasználható ajánlásokat mutatunk be az etikai kódex elkészítéséhez.

1. Az ügyvezetés etikai felelőssége

- *Mutasson példát, hogy másokat is ösztönözzön az etikus és szabálykövető magatartásra.*
- *Közvetlen beosztottjai felé kommunikálja az Etikai Kódex és még inkább az etikus viselkedés fontosságát, és gondoskodjon arról, hogy világos legyen beosztottjai számára az ebből származó felelősségük. Emellett fontos azt is hangsúlyozni, hogy a felelősen viselkedni képes egyén minden közösség (ez esetben a vállalkozás) megbecsült tagja.*
- *Teremtsen olyan környezetet, amelyben pozitívan fogadják a kérdések feltevését és a vélemények hangoztatását*
- *Az esetleges nem megfelelő viselkedési formákra nyilvánosan is hívja fel a figyelmet.*
- *Erősítse meg, hogy a vállalkozás nem áll bosszút a bejelentőkön, és ha ilyen retorziót lát vagy gyanít, jelentse be haladéktalanul.*

2. A munkavállalóval szembeni etikai elvárások

- *Viselkedjen becsületesen és tisztességesen, kerülje el a személyes és szakmai kapcsolatok közötti tényleges vagy látszólagos összeférhetetlenséget. Összeférhetetlenség léphet fel például, ha Ön vagy egy családtagja a munkája során olyan helyzetbe, vagy kapcsolatba kerül valakivel, amely ellentétes a cég érdekeivel, illetve nehézséget jelenthet Önnek munkaköri kötelességeinek teljesítésében.*
- *Haladéktalanul jelentsen be minden olyan eseményt, amellyel kapcsolatban ésszerű módon feltételezhető, hogy összeférhetetlenséget vagy a jelen kódex esetleges megsértését eredményezheti.*
- *Ismerje meg a vállalkozás írott szabályzatait, és azokat tartsa be.*
- *Ismerje meg a saját feladataira vonatkozó szabályokat és eljárásokat, és azokat tartsa be.*

- *Teljes körű, tisztességes, pontos, időszerű és érthető információkat állítson vagy állíttasson elő azokban a kimutatásokban és dokumentumokban, amelyeket a cég hivatalos szerveknek/hatóságoknak benyújt, illetve egyéb nyilvános kommunikációban használ.*
- *Tartsa be az összes vonatkozó kormányzati törvényt, jogszabályt és előírást.*
- *Aktív módon segítse elő a vállalkozás pénzügyi kimutatásokkal foglalkozó más tisztségviselőinek és munkavállalóinak etikus magatartását.*

3. A megvesztegetés és a korrupció tiltása
Az elsődleges követelmény a törvényeknek és szabályozásoknak való megfelelés (compliance). Az azonban, ha csak a szabályokra fókuszálunk, könnyen vezethet rugalmatlansághoz és a kockázatok kerüléséhez. Ha az etikai értékekre is figyelmet fordítanak, az a vállalat működéséhez is hozzájárul, nem csak az azon belüli kultúrához. Ilyen módon kikerülhető a korrupció, és javul a kapcsolat más tevékenységekkel is a társadalmilag felelős gazdasági társaság területén.

- *Gondoskodjon átlátható vállalati kultúráról.*
- *A nemzetközi üzleti tevékenység megfelelő előkészítése otthon kezdődik.*
- *Gondosan válogassa meg az üzleti partnereit; ismerje meg a hátterüket és a hírnevüket.*

4. Tisztelet és tisztesség üzleti partnerekkel szemben

Az üzleti partnerekkel szembeni tisztességes viselkedés érdekében tilos:

- *Az árak, költségek, termékellátottság, marketing, területek vagy egyéb érzékeny információk, adatok megbeszélése a partnerek versenytársaival.*
- *Olyan formális vagy informális megállapodások megkötése vagy rendszerek kialakítása versenytársakkal, amelyek az árak rögzítését, ügyfelek vagy szállítók felosztását, az értékesítési volumenek kiigazítását vagy értékesítési területek felosztását eredményezik (kartellezés).*
- *Kizárólagos megállapodások ügyfelekkel és szállítókkal.*
- *Adott személlyel vagy vállalkozással üzletkötés egyedi alapon, költségekkel nem indokolt elutasítása, pusztán a jobb egyedi alku megkötése érdekében. (Ez a viselkedés jellemzően homogén, egyforma termékeket, szolgáltatást nyújtó vállalkozások esetében tilos, mert amennyiben kiderül, az rontja a vállalkozással szembeni bizalmat.)*

5. A gazdasági környezettel kapcsolatos magatartási szabályok

- *A vállalkozás kötelezze el magát a tisztességes verseny elvének betartására, különös tekintettel a hírnévrontás tilalmára és a tisztességtelen munkaerő-csábítás tilalmára.*
- *A partnerekkel tisztességes együttműködésre törekedjen, ügyeljen az üzleti titkok megtartására.*
- *A beszállítókkal való együttműködés során kölcsönösen előnyös üzleti kapcsolat létrehozására törekedjen és tartsa be az etikai szabályokat: vesztegetési ajánlatok kizárása, a versenyeztetés tisztaságának biztosítása révén. Külön figyelmet fordítson az időbeni fizetésre.*
- *A fogyasztói/vásárlói érdekek szem előtt tartásával működjön, ami magában foglalja a vevői igények megismerését, a legjobb tudás szerinti korrekt kiszolgálást, a jogszabályoknak megfelelő vevőszolgálatot, garanciát és szavatosságot.*
- *A fogyasztók/vásárlók megtévesztését kerülje.*

A Kódex feltételeinek be nem tartása enyhébb esetekben figyelmeztetést, ezt követően fegyelmi eljárást, súlyos esetekben pedig felmondást eredményezhet.

Az üzleti etikai kódexet konzultációval és tulajdonosokkal közösen kell kialakítani, és rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy a vállalatirányítás különböző jellemzőit fel tudja venni az üzleti ciklus különböző szakaszaiban, a vállalat képességei és a tulajdonosok igényei szerint. Más szóval a kódexnek élő dokumentumnak kell lennie, dinamikusnak és rugalmasnak.

Amennyiben az elvek kihirdetését nem előzi meg a munkavállalók bevonása annak előkészítésébe, vagy az elvekkel kapcsolatos valódi konszenzus más módon történő kialakítása, akkor a kódex bevezetése önmagában nem képes garantálni az elvárt eredményt.

2. Szükséges, hogy minden vezető és munkavállaló megismerje a gazdasági társaságon belüli etikus magatartásra és az integritásra vonatkozó szabályokat/normákat.

A gazdasági társaság első számú vezetője által kidolgozott, a munkavállalók és vezetők számára meghatározott és írásban rögzített erkölcsi és magatartásszabályokat minden munkavállaló és vezető számára megismerhetővé kell tenni. Meg kell győződni arról, hogy az előírásokat valóban megismerték, és gyakorlati tevékenységük megfelel az etikai kódexben foglaltaknak, így olyan magatartást tanúsítanak munkaköri feladataik ellátása során, amely megfelel a gazdasági társasággal szembeni elvárásoknak.

3. Szükséges az etikai értékeknek és integritásnak a gazdasági társaság minden egyes tevékenysége esetében történő érvényesítése.

Az etikai kódexnek – az általános etikai értékek rögzítése mellett – a gazdasági társaság céljai és feladatstruktúrája által meghatározott sajátos szakmai etikai követelményeket is tartalmaznia kell. A gazdasági társaság első számú vezetőjének felelőssége, hogy a szervezetben olyan belső kontrollrendszert alakítson ki, amely minden egyes tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és integritás tényleges érvényesítésének biztosítására, valamint a korrupció és a visszaélések hatékony megelőzésére, feltárására.

A gazdasági társaság első számú vezetőjének felelőssége a szervezet „sértetlenségének”, integritásának biztosítása. Ez a leghatékonyabban úgy érthető el, ha megfelelés biztosító funkciót alakítanak ki.

Gtbkr. 4. § (2) *A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a jogszabályoknak való szervezeti megfeleléssel kapcsolatos intézkedések meghozatalakor figyelembe veszi az alábbi megfelelési alapelveket:*

a) a jogszabályoknak való megfelelés és az etikus működés összekapcsolása a köztulajdonban álló gazdasági társaság működési céljaival,

b) az egyes megfelelési intézkedések kockázatalapú megközelítése,

c) a megfelelési intézkedéseknek a köztulajdonban álló gazdasági társaság összes tevékenységi körében és vezetési szintjén való érvényesítése,

d) a megfelelést támogató szervezeti egység vagy megfelelési tanácsadó részéről tájékoztatás nyújtása a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére a megfelelési kockázatokat bejelentő személy észrevételeiről, a kockázat csökkentéséhez szükséges intézkedésekről, a kockázattal érintett szervezeti egységekről és ezen intézkedések megtételéről,

e) a köztulajdonban álló gazdasági társaság működése során észlelt jogszabálysértések megszüntetésének szervezeti szintű biztosítása.

A nevelés, a helyes magatartás kialakításának egyik leghatékonyabb eszköze a **példamutatás.** A személyes demonstráción túl ez jelenti az igazi elkötelezettséget a fontos értékek, a követendő erkölcsi elvek mellett úgy, hogy a döntéshozó vezetők megteremtik a feltételeit, a lehetőségét és az eszközeit annak, hogy a munkavállalók a szorgalmazott magatartást maguk is elsajátíthassák, és a támogatott értékeket a szervezeti szocializáció során magukévá tehessék.

4. **Ki kell alakítani a szervezeti integritást sértő események jelentésének rendjét és feltételeit.**

A gazdasági társaság első számú vezetőjének folyamatosan informálódnia kell, hogy a munkavállalók az etikai kódexnek, a célok elérését segítő szabályzatoknak, folyamatleírásoknak, eljárási rendeknek megfelelően, vagy azoktól eltérően végzik-e tevékenységüket. Különösen fontos a szervezeti integritást sértő eseményekről vagy az ilyen jellegű kockázatokról minél előbb tudomást szerezni, hogy a megszüntetéséhez szükséges intézkedéseket mielőbb megtehessék. Ezért ki kell alakítani a szervezeti integritást sértő események jelentéstételi rendszerét, amely garanciát nyújt a szabálytalanságok jelentésére, feltárására, hatékony és gyors kezelésére. A jelentések írásbeli és szóbeli fogadására is megfelelő platformokat kell kialakítani (pl. külön erre a célra kialakított postacím, elektronikus cím, telefonvonal, vagy a jelentések fogadására megbízott személy.

5. **A felelős vezető köteles gondoskodni a jelentett esetek alapos kivizsgálásáról.**

A szervezeti integritást sértő események észlelése és jelentése önmagában még nem jelenti minden esetben azt, hogy a jelzett tevékenység valóban szabályszegő. A szervezeti integritást sértő esemény tényét csak hozzáértő szakemberek bevonásával végzett vizsgálat állapíthatja meg. A vizsgálat során kell megállapítani azt is, hogy a szervezeti integritást sértő esemény szándékos, vagy gondatlan cselekmény következménye, mivel a megszüntetésére hozandó intézkedés iránya, területe, hatása is ettől függ. Ezért fontos, hogy a szabályzatban megjelölt illetékes a tudomására jutott szervezeti integritást sértő eseményt kompetenciájának keretei között alaposan vizsgálja ki, és megalapozott jelentést küldjön tovább.

1.1.4. Elkötelezettség a szakértelem mellett

Humánpolitikának nevezzük az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politikát és gyakorlatot, amelynek során az ügyvezetésnek gondoskodnia kell a munkavállalók átgondolt kiválasztásáról, a célok teljesítésére való motiválásáról, a menedzsment céljaival való azonosulásukról, a követelmények valamennyi munkavállalóval való megismertetéséről és elfogadtatásáról, a kialakított erkölcsi és anyagi ösztönzők gyakorlati alkalmazásáról, a pozitív munkahelyi légkör kialakításáról, a munkavállalók jó kapcsolatrendszerének megteremtéséről, a munkavállalók szakértelmének, képességeinek, készségeinek célirányos fejlesztéséről, szükség szerinti iskolai és szakmai képzéséről, továbbképzéséről.

Az OECD – a humánerőforrás-gazdálkodás tekintetében – ajánlásként fogalmazta meg, hogy a tisztesség elvét a gyakorlatban is valósítsák meg, és ahhoz eszközként használják fel

- az érdemeken alapuló kiválasztást a felvételnél, és az előmeneteli rendszer kialakításánál;
- az erkölcsös munkavégzéshez szükséges munkakörülmények és feltételek megteremtését;
- a munkaértékelésen alapuló igazságos anyagi és erkölcsi megbecsülést.

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

A humánerőforrás megtervezése során alapvető szabály, hogy a létszámot minden esetben a gazdasági társaság elvégzendő feladataihoz, aktivitási szintjéhez szükséges igazítani. A gazdasági társaság humánerőforrás mennyiségi és minőségi, valamint szakmai szükségletét alapvetően a kitűzött célból következő feladat struktúrája határozza meg. A szükségletek

kielégítésének lehetőségeit azonban számos külső és belső tényező befolyásolja, amelyek ismeretének vagy elemzésének hiánya jelentős kockázati tényező. A szakember ellátottság döntő mértékben a munkaerőpiac helyzetétől és a gazdasági társaság anyagi lehetőségétől függ. Mindezeket figyelembe véve, a lehetőségeket felmérve azokat a megoldásokat kell felvázolni a döntéshozók számára, amelyekkel biztosítani lehet a szükséges szakember ellátottságot.

Kiemelt figyelmet indokolt fordítani a kulcsemberek azonosítására, és a helyettesítési képesség megteremtésével a kulcsember kockázat csökkentésére. A kulcsember pozíciók kialakulásának és az ebből fakadó kockázatok kialakulásának lehetőségét csökkentik, ha létezik jól működő vállalatirányítási rendszer, feltérképezettek és jól dokumentáltak a folyamatok, az integrált kockázatkezelési intézkedési tervben számolnak az ehhez kapcsolódó veszélyekkel, valamint a szervezeti folyamatok átláthatóak. Kulcsember pozíció több területen is keletkezhet, a leggyakoribb kialakulási tényezők:

- ha egy munkatárs egyedül rendelkezik valamilyen ismerettel (folyamat, eljárás; nem dokumentált a folyamat, vagy nem elég részletesen);
- ha egy adott szakterületen szerzett tudás olyan szakismeret, amely túl bonyolult az átadáshoz, magas szakmai végzettséget és/vagy többéves szakmai gyakorlatot igényel;
- pozícióból, beosztásból fakadóan (hiányzó kontrollok, nem visszakövethető működés stb.);
- fizikai vagy logikai hozzáférésből fakadóan: a fizikai hozzáférés kulcskérdés az információs rendszerek esetén.

A pozícióból, beosztásból fakadó kiemelt jogosultságok mindig kockázatot jelentenek. Javasolt a kiemelt felhasználók megfelelő monitoringja és csak a szükséges mértékű hozzáférés biztosítása. Számos más tényező is vezethet kulcsember pozíciók kialakulásához. Egy ilyen kialakult helyzetnek több szempontból is van kockázata. A dokumentálatlan szervezeti tudás reprodukciója költségigényes, továbbá közvetlen és közvetett károkat okozhat a tudás szervezetből való kikerülése (például bizonyos információk, tudás birtokában mások előnyhöz juthatnak stb.). Egy adott folyamat dokumentálatlansága révén olyan rés alakulhat ki, amelyben nincsenek jelen a kontrollok, annak változására, és minőségére nincs objektív rálátás, nem ismertek a kockázatok, így azok kezeletlenül maradnak. Ennek következtében a folyamat végrehajtása, eredményessége esetlegessé válhat. Veszélyt jelent, hogy nem visszakereshető és nem reprodukálható a döntési folyamat. Általános törekvés kell, hogy legyen a dokumentálás, a folyamatokba épített kontrollpontokon keresztül a változások kezelése, a kulcsember pozíciókból fakadó kockázatok minimalizálása.

Tipikus példák a kulcsember pozícióra egy szervezetben:

- a saját területén egyedi végzettséggel és tudással rendelkező kolléga, aki egyedül, egy személyben látja el a funkciót;
- vezetői pozíciók;
- informatikai osztály munkavállalói, akik adott területen, funkciók és rendszerek fölött teljes hozzáféréssel rendelkeznek;
- beszállítók, akik egyedi szolgáltatást nyújtanak, egyedi rendszert fejlesztenek.

2. Ajánlott, hogy minden egyes munkakör esetében meg legyenek határozva a betöltésükhöz szükséges elvárt kompetenciák.

A gazdasági társaság céljait és tevékenységét, illetve egyes esetekben a jogszabályi előírásokat (pl. belső ellenőr, megfelelési tanácsadó stb.) figyelembe véve kell a gazdasági társaságnál kialakított munkakörökre meghatározni az iskolai végzettséggel, képességekkel,

valamint a szakmai gyakorlattal kapcsolatos azon követelményeket, amelyek a munkakör betöltésének, az új munkatárs felvételének előfeltételét képezik. A követelményeket írásba kell foglalni, és a munkaerő toborzás során a pályázati feltételek között ismertetni kell, biztosítva, hogy megfelelő színvonalú munkavégzésre alkalmas munkavállalók jelentkezzenek és kerülhessenek felvételre.

A gazdasági társaság első számú vezetőjének felelőssége, hogy felmérje az egyes munkakörökhöz szükséges szakértelmet, és ennek alapján pontosan definiálja a szakmai elvárásokat. Ennek érdekében az alábbi követelményeket kell teljesíteni:

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

A gazdasági társaság első számú vezetőjének felelőssége, 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.

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

A munkakörök betöltésére meghirdetett pályázatokban pontosan és egyértelműen kell megfogalmazni azokat a követelményeket, amelyek az adott munkakör betöltésénél relevánsak. Indokolt külön kitérni azokra a sajátosságokra, amelyek a munkakör betöltésénél előnyt jelentenek, emellett ajánlott ismertetni azokat a kedvező feltételeket, amelyek vonzóvá tehetik a potenciális jelentkezők számára a meghirdetett pozíciót. Mindezen információk birtokában lehet a legnagyobb biztonsággal kiválasztani a legmegfelelőbb pályázót.

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

A megfelelően kiválasztott munkaerő végzettsége és képzettsége alapján alkalmas kell, hogy legyen az adott pozíció betöltésére. A felvételi interjúkon a jelentkezőket szakmai és emberi szempontból is értékelni kell, hogy a jelentkezők személyes tulajdonságainak, valamint szakértelmének, tapasztalatának az összehasonlítása alapján lehessen kiválasztani a legmegfelelőbb munkaerőt. Amelyik gazdasági társaságnál ez megoldható, a felvételi interjúkon ajánlott az illetékes szakmai vezető mellett a humánpolitikai vezető vagy az általa kijelölt munkatársának jelenléte is.

Új munkatárs felvételekor meg kell győződni a jelentkező végzettségét, képzettségét igazoló dokumentumok valódiságáról (pl. közjegyző által hitelesített dokumentumok bekérésével vagy az eredeti dokumentumok bemutatásával), a referenciák helytállóságáról (a referenciát adó megkeresésével), a jelentkező személyiségével összefüggő pozitív és negatív

tulajdonságokról, magánéleti körülményeiről a személyiségi jogok védelméről szóló törvény korlátozó előírásainak figyelembevételével.

A megfelelő összetétel biztosíthatja „a több szem többet lát" elvét, és csökkenti a szubjektivitást. A felvételi/kiválasztási bizottságnak célszerű előre összeállított, strukturált szakmai interjúkkal meggyőződni a jelölt szakmai felkészültségének mélységéről, emberi kvalitásairól, a gazdasági társasággal kapcsolatos ismereteiről. A felvételi eljárás során, a formai követelmények és a végzettséget, képzettséget bizonyító igazolások meglétének ellenőrzése mellett, személyes meghallgatás keretében célszerű meggyőződni a jelentkező ambícióiról, érdeklődési köréről, probléma érzékenységéről, problémamegoldó képességéről, kommunikációs képességeiről, önmagával szembeni kritikai készségéről, számítógép kezelési ismereteiről stb. A felsoroltakat célszerű azoknál a kisebb gazdasági társaságoknál is alkalmazni, ahol az alacsony létszám miatt nem célszerű felvételi/kiválasztási bizottságot létrehozni. Ezeknél a társaságoknál is indokolt, hogy a jelentkező felvételével kapcsolatos teendőket legalább két illetékes vezető együttesen végezze. Ez lehetővé teszi, hogy a meghirdetett munkakört, megfelelő kompetenciával (a munkavégzéshez szükséges, szakértelemmel, személyes készségekkel, képességekkel, motivációval és egyéb pozitív tulajdonságokkal) rendelkező személlyel töltsék be.

A körültekintő felvételi eljárás különösen fontos a magasabb vezetői beosztások betöltésénél. Ez esetben ugyanis a pályáztatást jogszabály teszi kötelezővé, és az adott vezetői beosztásra külső és belső pályázók is jelentkezhetnek. A nem megfelelő kiválasztás (a nem megfelelő gyakorlat, az elvárt erkölcsi magatartás hiánya, az emberekkel való bánni tudás hiányosságai) a későbbiekben esetenként súlyos következményekkel is járhat.

A célkitűzések teljesítéséhez szükséges, hogy megfelelően képzett munkavállalók lássák el a feladatokat. A megfelelő kompetenciákat már a kiválasztás során biztosítani kell, s a karrier teljes időtartama alatt gondoskodni kell a folyamatos továbbképzésről. Etikai szempontból emellett az is elvárható, hogy a munkavállaló önképzéssel is járuljon hozzá szakmai ismereteinek karbantartásához és bővítéséhez.

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

A gazdasági társaság céljai és feladatai által meghatározott konkrét munkakör olyan helyi sajátosságokat is tartalmazhat, amelyek megfelelő színvonalú ellátása csak kiegészítő képzéssel oldható meg. A zökkenőmentes folyamatos munkavégzés biztosítása céljából célszerű az új belépők részére, a munkakör ellátásával kapcsolatos minden szükséges információt időben átadni, és a munkavégzéshez szükséges technikai eszközöket, azok kezelési útmutatóit, valamint az informatikai rendszerekhez, beléptető rendszerekhez való jogosultságokat rendelkezésre bocsátani.

Az új munkavállaló a képzések és továbbképzések segítségével, hosszú szocializációs folyamat révén válik a szervezet teljes értékű tagjává, amelynek során fokozatosan azonosul a szervezettel, megérti és átveszi a szervezeti értékeket, normákat, a hatékony teljesítményhez kívánatos magatartásformákat, elsajátítja a munkaköréhez szükséges ismereteket. A gazdasági társaság szervezetébe kerülést követően kívánatos, hogy a szabályzatok, folyamatleírások megismerésével egyidejűleg kerüljön sor a szakmai fogások, eljárások megtanulására, és az

üzleti értékek, az etikai normák és követendő magatartások elsajátítására is. Szükség van a **szervezeti szocializációt aktívan segítő eljárások**ra, amelyek közül kiemelkedő szerepe van az egyéni és a csoportos oktatásnak, képzésnek, amely lehet bevezető képzés (azonnal a munkába állást követően), vagy időszakonként rendezett felfrissítő–megerősítő jellegű. Az oktatás során a szakmai ismeretek mellett elsajátíttathatók az etikus magatartást meghatározó szabályok, valamint az etikai kódex előírásai és iránymutatásai is.

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

A folyamatos feladatellátás biztonságának egyik lényeges kockázati tényezője, hogy egyes munkavállalók távoznak a gazdasági társaságtól. A munkavállaló kötelezettsége munkaviszonya megszüntetésekor (megszűnésekor), hogy a munkakörét a belső szabályzat szerint jegyzőkönyvvel átadja, és a munkáltatóval elszámoljon.

A gazdasági társaság folyamatos működése alapvető követelmény (üzletmenet folytonosság biztosítása). A folyamatos működés megköveteli, hogy a munkavégzéshez szükséges minden adat, információ úgy álljon rendelkezésére a feladatot ellátó munkavállalóknak, hogy azokból nyomon lehessen követni az adott feladattal kapcsolatos korábbi tevékenységeket akkor is, ha áthelyezés vagy kilépés miatt személycsere okán a munkakör átadás-átvételére kerül sor.

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

A munkavállaló feladatai elvégzéséért felelősséggel tartozik. Ez azt igényli, hogy amikor kilépnek a gazdasági társaságtól, lehetőleg ne maradjanak utánuk befejezetlen ügyek, illetve – csak hosszabb távon megoldható feladatok esetében – egyértelműen derüljön ki, hogy a kilépő által ellátott feladat átadás-átvételkori helyzete hol tart. A kilépő folyamatban lévő ügyei egyértelműen beazonosítható módon kerüljenek átadásra. Ez – azon túl, hogy a folyamatos munkavégzést segíti – a hiányosságok felszámolásához szükséges intézkedésekre is felhívja a figyelmet, továbbá egyértelművé teszi a későbbi felelősségre vonás tisztázását is.

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 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 munkavállalót 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.

Rendkívüli fontossággal bírhat annak megállapítása, hogy az el nem végzett feladatokat milyen tényezők (személyi, tárgyi, szervezeti stb.) befolyásolták, mert ez teremti meg az alapját az új munkavállalóval szembeni konkrét követelmények támasztásának, illetve amennyiben a kilépő nem megfelelő, hanyag munkája, szándékos mulasztása, szabálytalan munkavégzése miatt nem teljesült valamilyen feladat, akkor ez nyújt lehetőséget a kilépővel szembeni, jogszabályok keretei közötti felelősség érvényesítésére. Fentieket a munkakör átadás-átvételi jegyzőkönyvben, a mulasztás okát megfelelően alátámasztó dokumentumok egyidejű csatolásával, rögzíteni kell, és a kilépővel tudomásul kell vetetni.

1.1.5. A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra és hatékony vállalatirányítás kialakítása

1. Az első számú vezető felelőssége, hogy a gazdasági társaság működése és gazdálkodása során érvényesüljön a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség elve.

A gazdasági társaság első számú vezetőjének a feladata **olyan szervezeti struktúra kialakítása, amely szolgálja a gazdaságos, hatékony és eredményes munkavégzést, támogatja az egymáshoz kapcsolódó folyamatok végrehajtását, elősegíti a munkavégzéshez szükséges információk áramlását, valamint logikusan építi fel a beszámolási útvonalat**.

A szervezeti struktúra kialakításakor törekedni kell arra, hogy a szervezeti struktúra ne legyen túlságosan bonyolult és átláthatatlan. A szervezeti struktúra megfelelőségét rendszeres időközönként felül kell vizsgálni a munkaterhelés, a feladat- és felelősségi körök, a feladatellátás hatékonysága és a jövőben jelentkező feladatok függvényében.

A gazdasági társaság első számú vezetője köteles **olyan vállalatirányítási 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 követelményei:

- ✓ **Gazdaságosság**: *annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett*. A kiindulópont a szolgáltatás elvárt, igényelt minősége, és ezen minőség eléréséhez minimálisan szükséges költség kapcsolata, azaz minél kisebb ráfordítással érjék 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. A kiindulópont a nyújtott szolgáltatás és az annak megvalósításához felhasznált források kapcsolata, azaz a rendelkezésre álló forrásokból a lehető legnagyobb teljesítményt érjék 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.

Figyelemmel kell lenni arra, hogy a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség **csak optimális esetben erősíti egymást:**

- nem biztos, hogy ami eredményes, az egyben gazdaságos is (pl. a szolgáltatás költsége meghaladja az ellenértékeként kapott bevételt);
- a hatékonyság sem jár mindig együtt a gazdaságossággal (pl. az átfutási idő csökkentése jelentős többletráfordítást igényelhet);
- előfordulhat az is, hogy a kitűzött eredményességi szintet elérik, de a hatékonyság nem javul (pl. az idegen nyelvet magasabb óraszámban oktatják, de az alkalmazott oktató felkészületlensége és/vagy a tanulók nem kellő aktivitása miatt az idegen nyelv elsajátításának színvonala nem javul);
- **ezért folyamatos értékelésekkel, és célirányos intézkedésekkel kell a három tényező közötti összhangot megteremteni és fenntartani.**

2. A szervezeti felépítést áttekinthetően, részletesen szükséges bemutatni, illetve annak elérhetőségét a gazdasági társaság minden munkavállalója számára biztosítani kell.

A gazdasági társaság munkavállalói számára kiemelt fontossággal bír a gazdasági társaság szervezeti felépítésének – azon belül különösen a saját maguk által elfoglalt helyük és szerepük, alá- és fölé rendeltségük, tevékenységük más személyekkel, szervezeti egységekkel való kapcsolódásának – ismerete. Ezért minden munkavállaló számára biztosítani kell, hogy megismerje a gazdasági társaság szervezeti felépítését.

3. Ajánlott, hogy a gazdasági társaság azonosítsa a folyamatait, és a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének ajánlott kijelölnie a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő folyamatgazdákat.

A folyamatok rendszerezése és azonosítása, a célkitűzésekkel való összehangolása jó alkalmat ad a szervezetnek a hatékonyság növelésére, valamint a teljesítményorientált működés kialakítására. A folyamatok azonosítása, a folyamatleírások elkészítése során szükséges a folyamatok egyszerűsítésének, standardizálási lehetőségeinek feltárása. A folyamatok kialakításánál hangsúlyt kell fektetni a kontrollpontokra, meg kell vizsgálni – figyelembe véve a kockázatokat – hogy a folyamat egyes lépéseinél milyen kontrollpontokra van szükség, kiszűrhetőek a felesleges, párhuzamos kontrollok, és ez által hatékonyabbá tehetik a folyamatokat. A folyamatok azonosítása lehetőséget teremt arra is, hogy az egyes tevékenységekhez kapcsolódó teljesítménykövetelmények kialakítására is gondot és időt fordítson a szervezet. A folyamatleírások elkészítése során célszerű meghatározni azokat a mutatószámokat, amelyek egy része a stratégiai célok teljesülését, más része pedig az adott folyamat végrehajtásának hatékonyságát méri.

A folyamatok azonosítása lehetővé teszi a tevékenységek tudatos megtervezését és végrehajtását, a folyamatban részt vevők számára világossá teszi a folyamatban betöltött szerepüket, a szervezeti egységek egymáshoz való viszonyát, a beszámolási útvonalat, ezáltal átláthatóvá teszi a folyamatokat. A folyamatok rendszerezése magába foglalja a folyamattérkép és folyamatleírások elkészítését és a folyamatgazdák kijelölését. A folyamatok azonosítása képezi alapját a kockázatkezelési rendszernek. A folyamatok azonosítása lehetőséget nyújt az ügyvezetés számára a folyamatok hatékonyság szempontjából való felülvizsgálatára is, továbbá annak megítélésére, hogy a szervezeti struktúrához megfelelően illeszkednek-e a folyamatok.

A folyamatok azonosítása és a folyamatleírások elkészítése átláthatóvá, megismerhetővé és ez által hatékonyabbá teszi a szervezet tevékenységét. Az azonosított folyamatok mentén ki kell alakítani az ellenőrzési nyomvonalakat, elvégezni a kockázatkezelést, amely által biztosított a szervezet teljes lefedettsége, rendszerezettsége és áttekinthetősége.

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

1. **Komplex szabályzatrendszer kialakítása szükséges a gazdasági társaság megfelelő működtetése érdekében, ideértve a gazdasági társaság munkavállalóinak biztonságát szolgáló szabályzatokat is (pl. tűzvédelmi szabályzat, munkavédelmi szabályzat, esélyegyenlőségi terv).**

A gazdasági társaságok működésének célját az alapítók létesítő okiratban rögzítik. A létesítő okirat azonban nem tartalmaz a gazdasági társaság teljes működésére vonatkozó komplex szabályrendszert. A gazdasági társaság első számú vezetőjének a felelőssége azon szabályzatok kialakítása, amelyeket a jogszabályok a törvényes működés feltételeként kötelezően előírnak.

A jogszabályok egymásra épüléséhez hasonlóan, a belső szabályzatok is **hierarchikusan épülnek fel**, és együttesen az általános, minden munkavállalót érintő követelményektől indulva az egyénre szabott, konkrét és részletes feladatokig meghatározzák az elvárt, követendő magatartást. A fontosabb belső szabályozók a következők:

- létesítő okirat;
- szervezeti és működési szabályzat (SzMSz) és mellékletei;
- belső szakmai és pénzügyi szabályzatok;
- folyamatleírások, folyamatábrák, ellenőrzési nyomvonalak;
- munkaköri leírások;

- útmutatók, kézikönyvek.

A gazdasági társaság tevékenységének fő irányait – azok létesítő okirata mellett – általában jogszabályok határozzák meg**.**

A szabályzatok teljes körű, a gazdasági társaság működésének minden területére kiterjedő összeállítása **igényli a társaság, különböző szintű szakmai vezetőinek aktív közreműködését**.

A gazdasági társaság első számú vezetőjének ezért biztosítania kell, hogy minden vezető (folyamatgazda) gondoskodjon arról, hogy:

- az általa vezetett szervezeti egység, vagy irányított és felügyelt folyamat a törvényeken, jogszabályokon alapuló, azokkal összhangban álló belső szabályzatok alapján működjön;
- a szabályozottság korszerűsítését folyamatosan, a jogszabályok és egyéb külső tényezők változásával összhangban kezdeményezze, betartásukat folyamatosan kísérje figyelemmel;
- a feladataira, hatásköreire, felelősségeire, beszámolási és elszámoltatási kötelezettségeire vonatkozó követelményeknek maradéktalanul tegyen eleget.

A belső szabályzatok, a szervezet strukturális felépítését követve, szintenként eltérő tartalommal, de konzisztens, egységes szemlélettel fogalmazzák meg a követelményeket, előírva, hogy **mit** kell a munkavállalóknak tenniük. Ebből következik, hogy **a munkavállalóknak a megfelelő munkavégzés céljából meg kell ismerniük:**

- az általános, mindenkire egyaránt vonatkozó követelményeket tartalmazó szabályzatokat;
- a speciális, csak egy-egy szervezeti egységre, folyamatra és az abban résztvevőkre vonatkozó előírásokat.

Alapvető követelmény, hogy a gazdasági társaság munkavállalói beosztásuktól függetlenül, a munkakörükre közvetve ható jogszabályi előírásokkal, és az azokra épülő belső szabályzatok tartalmával tisztában legyenek, ismerjék a gazdasági társaság célkitűzéseit és szervezeti felépítését, annak érdekében, hogy a munkavállalók lássák és megértsék az adott szervezeti egységen belüli szerepüket, a működési szintjük felfelé és lefelé irányuló vertikális, valamint a szervezeti egységekkel való együttműködés horizontális kapcsolatait.

A gazdasági társaság első számú vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy a munkakörhöz kapcsolódó szabályzatokat a munkavállalók már a **belépés időpontjában** megismerjék. Az esetleges **változások átvezetését** követően szintén biztosítani kell, hogy a munkavállalók megismerjék és megértsék a változások lényegét, azokkal azonosulni tudjanak, és az abban foglaltakat betartsák.

A szakmai tevékenységekre vonatkozó szabályzatokon kívül, a munkaszerződés/megbízási szerződés aláírása előtt a munkavállaló **rendelkezésére kell bocsátani a tűz és munkavédelemmel kapcsolatos szabályzatokat. Amennyiben a gazdasági társaságnál kollektív szerződés van hatályban, annak megismerését biztosítani kell a munkavállaló számára.** Ezen szabályzatok átvételéről írásos nyilatkozatot kell kérni, és tartalmuk megértéséről, a megfelelő gyakorlati használatáról meg kell győződni (pl. belső tesztek, kérdőívek segítségével).

A gazdasági társaságok részére jogszabályban meghatározott belső szabályzatok és egyéb dokumentumok:

Ptk. 3:94. §	létesítő okirat
Mt. 46. § (1) d)	munkaköri leírások
Mt. 276. § (1) és (2)	kollektív szerződés
Kbt. 27. § (1)	közbeszerzési szabályzat
Infotv. 25/A. §	adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzat
Infotv. 30. §, 35. §	a közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének, továbbá a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának rendje, ideértve az elektronikus közzétételre vonatkozó szabályokat.
Mvt. 2. § (3)	munkavédelmi szabályzat
1996. évi XXXI. tv. 19. §	tűzvédelmi szabályzat
2003. évi CXXV. tv. 63. § (4)	esélyegyenlőségi terv
Takarékostv. 5. § (3)	javadalmazási szabályzat
Sztv. 161. §	számlarend
Sztv. 5. §, 14. §	leltározási szabályzat / eszközök és a források leltárkészítési és leltározási szabályzata
	számviteli politika
	eszközök és a források értékelési szabályzat
	önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzat
	pénzkezelési szabályzat
Ptk. 3:115. § **Gtbkr. 4. § (1) g)**	összeférhetetlenséget kizáró szabályozás
Vnyt. 11. § (6)	vagyonnyilatkozat átadására, nyilvántartására és a vagyonnyilatkozatban foglalt személyes adatok védelmére vonatkozó szabályzat
Ibtv. 7. § (3)	informatikai biztonsági szabályzat
Gtbkr. 4. § (5), 7. § (2)	integritást sértő események kezelésére vonatkozó szabályzat, kockázatkezelés eljárásrendje
Gtbkr. 4. § (1) d)	etikai kódex
Gtbkr. 13. §	belső ellenőrzési alapszabály és belső ellenőrzési kézikönyv
Közhasznú/Közfeladatot ellátó szervekre vonatkozó kötelező szabályozás	
2011. évi CLXXV. tv. 45. §	befektetési szabályzat

1995. évi LXVI. tv. 9. § (1), (4)	iratkezelési szabályzat

Ezeken túlmenően a gazdasági társaságok méretüktől, feladatstruktúrájuktól és természetesen az ügyvezetés felkészültségétől, magatartásától függően számos további, a gazdasági társaság által ellátott **speciális szakmai tevékenységekre, feladatkörökre vonatkozó belső szabályzatokat is készíthetnek**.

A belső szabályzatok a jogszabályi előírásokkal nem lehetnek ellentétesek. A szabályzatokkal szembeni általános követelmény, hogy abban a szakmai specialitásokon kívül minden esetben szerepelnie kell a szabályzatban:

- a céljának, tárgyának;
- jogszabályi alapjának és a szabályzat kiadása indokoltságának (ha releváns);
- személyi, tárgyi, területi, időbeli, szervezeti hatályának;
- belső szabályozó rendelkezéseknek, amelyek egyértelműen leírják, hogy az adott tevékenységet, folyamatot hogyan kell végrehajtani, a felelősök és határidők megjelölésével;
- a jóváhagyó/kiadmányozó beosztásának, aláírásának;
- a jóváhagyás és hatályba lépés dátumának.

A jogszabályok megkövetelik, hogy **a gazdasági társaságok belső szabályzataikat időközönként tekintsék át, és a jogszabályváltozásoknak vagy a feladatváltozásnak megfelelően aktualizálják** azokat. Ennek keretében a belső kontrollrendszer felülvizsgálatával össze kell kapcsolni a folyamatleírásoknak és az ellenőrzési nyomvonalaknak a szabályzatok, jogszabályi előírások, illetve a feladatváltozások által indokolt mértékű és tartalmú módosítását is. **A megfelelő szabályozottság biztosítása érdekében**:

- folyamatosan figyelemmel kell kísérni a külső tényezők változását, alakulását;
- ki kell jelölni azokat a területeket, amelyek szabályozásáról a központi előírások következtében helyileg kell gondoskodni;
- meg kell határozni azokat a területeket, feladatokat, funkciókat, amelyekre direkt módon nem érvényesíthetők a jogszabályokban foglalt előírások, de amelyek szabályozása nélkül a célok elérése veszélybe kerülhet;
- külső tényező indikálta változtatás esetén konzultálni szükséges a folyamatgazdával, illetve az érintettekkel;
- a szervezeti szintű szabályozottság megfelelő minősége érdekében az érvényben lévő belső szabályokat rendszeres időközönként felül kell vizsgálni, amelynél figyelembe kell venni a külső tényezők változása mellett a belső kontrollrendszer működésének tapasztalatait, a belső ellenőrzés megállapításait, valamint a külső ellenőrzések észrevételeit, javaslatait.

A belső szabályzatok elkészítésekor figyelemmel kell lenni arra, hogy:

- átfogóan szabályozzák-e a szervezeti egységek alá- és fölérendeltségi viszonyait, együttműködési kötelezettségeiket, jogaikat, kötelességeiket, és
- tartalmuk megfelel-e a velük szemben támasztott követelményeknek, azaz tartalmazzák-e a tevékenységek összehangolásának előírásait, és az adott feladat ellátásáért való felelősség egyértelmű elkülönítését;
- vertikálisan és horizontálisan is megfelelően kapcsolódnak egymáshoz;
- a munkavállalók számára érthetőek-e a munkavégzésükkel összefüggő jogaik és kötelezettségeik?

2. Ajánlott, hogy a gazdasági társaság rendelkezzen szervezeti és működési szabályzattal és/vagy ügyrenddel, amelyben a már létesítő okiratban rögzített alaptevékenységekből kiindulva meghatározásra kerülnek a társaság egyes szervezeti egységeinek, osztályainak feladatai, illetve részfeladatai.

A gazdasági társaságok számára nem kötelező a szervezeti és működési szabályzat (SzMSz) létrehozása, azonban a társaság átlátható és szabályozott működése érdekében javasolt annak elkészítése. Ebben, a gazdasági társaság teljes tevékenységét lefedő szabályzatban javasolt meghatároznia az egyes szervezeti egységek sajátos feladatait, a szervezeti célok megvalósításában játszott szerepüket, együttműködési kötelezettségeiket más szervezeti egységekkel, a részletesebb szabályokat pedig az egyes szervezeti egységekre vonatkozó ügyrendekben, a gazdálkodás részletes rendjét belső szabályzatban rögzíteni. A gazdasági társaságok általában lineáris irányítással működnek, amelynek alapkövetelménye a feladatok és hatáskörök, valamint a felelősség egyértelmű elhatárolása.

A társaságok céljai, feladatstruktúrája a működés során változhatnak, amely az SzMSz, a szervezeti ábra, az ügyrendek, folyamatleírások változását is jelenti. A változó tartalmakat minden érintettnek szükséges megismernie, ezért a módosítást – például körlevelekben kell közölni, és a munkavállalók (pl. társaság honlapján, intranetjén vagy belső hálózatán) – elérhetővé kell tenni.

A társaság céljainak megfelelő munkavégzés alapvető feltétele, hogy a szervezeten belül folytatott minden tevékenység és feladat tartalma egyértelműen, közérthetően kerüljön meghatározásra. A gazdasági társaság első számú vezetőjének ezért gondoskodnia kell arról, hogy a feladat ellátásra vonatkozó belső szabályzatok kellő részletességgel, közérthetően, elsajátításra alkalmas módon írják elő a munkavállalók számára az adott tevékenységi körben ellátandó feladataikat a velük szemben támasztott követelményeket, kötelezettségeket, és jogaikat.

3. A gazdasági társaság minden munkavállalójának rendelkeznie kell munkaköri leírással, amelye t az adott szervezeti egység funkcióinak figyelembevételével kell kialakítani.

A szervezeti egységek meghatározott feladatait a gazdasági társaság működésében betöltött szerepéből, funkciójából kiindulva, az adott szervezeti egységben a munkaköri leírása alapján érintett munkavállalónak kell végrehajtania. A szervezeti egység feladatellátásának szabályait, eljárásrendjét a belső szabályzatoknak és folyamatleírásoknak konkrétan meg kell határozniuk. Az adott munkakörhöz kapcsolódó, a munkavállaló jogait, kötelezettségeit, felelősségét részletesen meghatározó munkaköri leírás, egyfelől a számonkérhetőség, az ügyvezetés által megkívánt színvonalú munkavégzés, másfelől a munkavállalók megfelelő munkakörülményeinek biztosítása miatt is szükséges. A munkaköri leírást a munkáltató legkésőbb a munkaviszony létrejöttét követő 15 napon belül, a munkavállaló részére írásban adja át.

A munkaköri leírás elemei a következők lehetnek:

Nyilvántartási elemek	Tartalmi (feladatorientált) elemek
A munkakört betöltő személy adatai	A munkakör célja
A munkakör adatai	A munkakörhöz tartozó feladatok, hatáskörök, jogkörök

Munkáltatói és irányítási jogkörök	A munkakör-specifikáció
Vezető esetében alárendeltségébe tartozó munkakörök	A felelősségi kör meghatározása
Helyettesítési kapcsolatok	A kapcsolattartás terjedelme és módja
A munkakör jellege	A munkakör státuszának helyzete, leírása
A munkakör száma és megnevezése	Záradék
A munkakör betöltéséhez előírt végzettség/képzettség/ismeretek/gyakorlat	

4. **Biztosítani kell, hogy a gazdasági társaság minden munkavállalója a munkaköri leírásában foglaltakat teljes mértékben megismerje, továbbá szükséges, hogy az egyes feladatok pontos tartalmáról részletes tájékoztatást kapjon a megfelelő személytől.**

A gazdasági társaságnál munkaviszonnyal rendelkező minden munkatársnak ismernie kell az általa betöltött munkakörrel kapcsolatos személyre szabott követelményeket, feladatokat, jogokat és felelősséget tartalmazó munkaköri leírást, valamint azt, hogy kollektív szerződés hatálya alá tartozik-e. A gazdasági társaság első számú vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy a munkaköri leírásban foglaltakat a munkavállaló megismerje, továbbá, hogy a konkrét feladatellátással kapcsolatos teendőkről közvetlen vezetőjétől a megfelelő tájékoztatást és segítséget megkapja, egyúttal a vezetői ellenőrzések során meg kell győződni az adott ismeretek tényleges elsajátításáról, gyakorlati hasznosításáról.

5. **Ajánlott a gazdasági társaság részére a szerződéskötések rendjére vonatkozó szabályozó dokumentum létrehozása.**

A gazdasági társaság szabályozott működésének biztosítása érdekében javasolt egy olyan eljárásrend létrehozása, ami folyamatában lépésről-lépésre szabályozza a szerződések megkötésének rendjét (ideértve azt, hogy ki, mikor, milyen értékhatárral köthet szerződést a társaság nevében).

6. **A gazdasági társaságnak ki kell alakítani egy olyan szabályozó dokumentumot, amelyben a társaság céljainak megvalósítása, elősegítése érdekében a társaságon kívüli gazdasági szereplőkkel való kapcsolatfelvétel, együttműködés rendjét szabályozza (Közbeszerzési szabályzat).**

A Közbeszerzési szabályzatnak tartalmaznia kell a társaság, mint ajánlatkérő közbeszerzési eljárásainak rendjét, szabályait.

***Kbt. 27. §** (1) Az ajánlatkérő köteles meghatározni a közbeszerzési eljárásai előkészítésének, lefolytatásának, belső ellenőrzésének felelősségi rendjét, a nevében eljáró, illetve az eljárásba bevont személyek, valamint szervezetek felelősségi körét és a közbeszerzési eljárásai dokumentálási rendjét, összhangban a vonatkozó jogszabályokkal. Ennek körében különösen meg kell határoznia az eljárás során hozott döntésekért felelős személyt, személyeket vagy testületeket. A közbeszerzési szabályzatban vagy a (2) bekezdés alkalmazása során meg kell határozni az ajánlatkérő nevében eljárók körét, valamint az ajánlatkérő nevében az EKR alkalmazására vonatkozó jogosultságok gyakorlásának rendjét.*

7. Jó gyakorlat, hogy a gazdasági társaság a folyamatait dokumentált formában (folyamatleírás, ellenőrzési nyomvonal), mindenki számára elérhető és megismerhető módon rögzíti.

A folyamatleírásokat, ellenőrzési nyomvonalakat a gazdasági társaság saját tevékenységéhez illeszkedő módon, a tevékenységének összetettségéhez mért részletességgel szükséges kidolgozni. Ügyelni kell arra, hogy kidolgozottsága alkalmas legyen a felelősségi és információs szintek és kapcsolatok, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatok kellő mélységű bemutatására, lehetővé téve a folyamatleírások, illetve az ellenőrzési nyomvonalak alapvető céljának teljesülését, a tevékenységek nyomon követését és utólagos ellenőrzését. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője gondoskodik arról, hogy a folyamatok átláthatóak, illetve a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok egyértelműek, megfelelően elhatároltak legyenek. A folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak segítik a szervezeti tudás megőrzését, az új munkavállalók betanítását, az ügyvezetés számára a tevékenység ellenőrzését.

A folyamatleírások elkészítése során az SzMSz-ben és a belső szabályzatokban található információk alapján kell azonosítani a folyamatokat, amely lehetővé teszi a szervezet minden munkavállalója és vezetője számára a folyamatok átlátását. A folyamatok azonosítása és a szervezeti felépítés hierarchiájának megismerése lehetővé teszi a kiemelt, a fejlesztési és az egyéni célok összefüggéseinek és a feladatok egymásra épülésének logikai felépítését és annak megértését valamint, az adott szervezeti egység és az abban foglalkoztatott egyén szerepét a társaság tevékenységében.

A gazdasági társaságok létesítő okirata, SzMSz-e, ügyrendjei és belső szabályzatai általában nem folyamatszemléletűek, hanem csak az egyes szervezeti egységek vonatkozásában feladatokat sorolnak fel. A folyamatszemlélet hiányában gyakran nehezen követhető az olyan tevékenységek végrehajtása, amely több szervezeti egység közreműködését igényli. Egy működési folyamat jó kialakításával sok eseti ügy irányítható hatékonyan, azonosan és következetesen. Például egy olyan gazdasági társaság esetében, ahol nagyszámú ügyfél azonos ügyet szeretne intézni, az adott ügyet természetesen azonos módon kell elintézni, függetlenül attól, hogy ki és az ország mely pontján látja el a feladatát.

Gyakori, hogy egy-egy feladat leírásából a folyamatok nem követhetők, mert nem tartalmaznak minden lényeges információt, sokszor a kialakult „szokásjog” érvényesül, de ezek megosztása, megismerése plusz energiát igényel a szervezet munkavállalói részéről. Biztosan mindenki találkozott már olyan helyzettel, hogy valamilyen új feladatot kapott, amely miatt több munkavállalót is felhívott, hogy hogyan is kell nekifogni, például hány példányban, kinek kell egy feljegyzést írni, és amikor felhívta a folyamatban résztvevő munkavállalókat, eltérő eligazítást kapott attól függően, hogy ki vette fel épp a telefont. Minden munkavállaló, aki folyamatleírások hiányában – nem látja át a folyamatot és a folyamatban betöltött szerepét, helyét – a számára fontos információt tudja csak megosztani, nem látva rendszerben az összefüggéseket, és végül nem biztos, hogy megfelelő és elegendő információt tud adni az érdeklődő számára. Mindezen holtjáratok kikerülésében segíthet a folyamatok azonosítása. Így már önmagában a folyamatmenedzsment bevezetésével egy sor kockázatot kezeltünk, pedig a kockázatok kezelése még csak a következő lépés!

Ha egy folyamat végrehajtásában több szervezeti egység is részt vesz, az egyes területeken felmerülő egyedi problémák rendszeres vagy gyakori vezetői koordinációt, vagy informális megoldásokat igényelnek, „kézi irányítást” és állandó beavatkozást, mert a statikus

jellegű hierarchikus szervezeti struktúra nem tud rugalmasan viselkedni: ez rengeteg energiát emészt fel a szervezet részéről.

Az eseti, „tűzoltó" jellegű beavatkozások nem minden feltétel nélkül kívánatosak, mert kontroll nélkül veszélyes szabálytalanságoknak adnak teret és sok esetben hatásköri túllépéshez is vezethetnek. Az eseti koordinációs folyamatokról megállapítható az is, hogy a résztvevőknek az adott problémával kapcsolatos eltérő nézőpontjai és különböző érdekei miatt a megoldáshoz vezető eseti munkafolyamat sokszor kifejezetten nem hatékony. Az eseti megoldások kimunkálása még abban a nem túl gyakori esetben is a sokszorosát igényli az érintett vezetők részéről annak az időnek és energiának, amelyre a munkavállalók részéről a megegyezett eseti megoldás megvalósításához szükség van, ha az egyeztetés az első körben eredményre vezet. Az ilyen tünetek észlelése alapján felmerülhet az igény, hogy a szervezeti szintű munkafolyamatok szintjén kellene a tipikus esetekre vonatkozóan – a napi működési problémákat elemezve és az érintett vezetők részéről egyszer alaposan végig gondolva – olyan „kötegelt" megoldásokat kialakítani és előírni a végrehajtók számára, amelyek az ügyvezetés későbbi intenzív bevonása nélkül is a legtöbb egyedi ügyben megfelelő eredményre vezetnek.

A folyamatmenedzsment bevezetésének első lépése a folyamatok azonosítása és rendszerezése. Ez a lépés a gazdasági társaság minden tevékenységének átfogó vizsgálatát jelenti, melybe be kell vonni minden szakterületet. Erre az átfogó vizsgálatra csak a bevezetéskor van szükség, ezért ezzel kapcsolatosan célszerű lehet egy projektet létrehozni. A projekt keretében ki kell jelölni a felelősöket és a határidőket, oly módon, hogy azok illeszkedjenek a társaság egyéb feladatellátásához. A folyamatok feltérképezése, a folyamattérkép (folyamatlista), valamint a folyamatleírások elkészítése alapos előkészítést és megfelelő részletességű kidolgozást igényel, ezért javasoljuk erre vonatkozóan egy **ütemterv elkészítésé**t. Figyelembe véve az adott gazdasági társaság adottságait, erőforrásait szükséges egy megvalósítható ütemezést készíteni, mivel a teljes folyamat lebonyolítása akár **egy évig is eltarthat** egy nagyobb, széles portfólióval rendelkező szervezetnél, különösen, ha a folyamatszemléletnek korábban nem voltak előzményei a társaságnál. Azon gazdasági társaságok esetében, ahol már bevezetett gyakorlat a folyamatmenedzsment, ott is érdemes egy az új szabályozásnak való megfelelés szempontú **felülvizsgálat végrehajtása, a megfelelési funkció** bevonásával.

Példa

Célszerű a projekt minél pontosabb, részletekbe menőbb megtervezése, melynek során az alábbiakat ajánlott figyelembe venni:

- ***A projekt céljának és hatókörének pontos meghatározása** – annak meghatározása, hogy pontosan milyen eredményt várunk a projekttől? például a folyamatok azonosítása vagy a projekt keretében végezzük el a folyamatok dokumentálását is;*
- ***Erőforrások biztosítása** – meg kell fontolni, hogy milyen kapacitás áll rendelkezésre a szervezeten belül, a szervezet erőforrásainak rendelkezésre állása függvényében külső erőforrások bevonását;*
- ***Szükséges eszközök beszerzése** – például flipchart, papír, írószerek, folyamatábra szerkesztő szoftver;*
- ***A bevonni kívánt munkavállalók azonosítása** – a szervezeten belül meg kell találni azokat a munkavállalókat, akik kellő ismerettel rendelkeznek a folyamatokról, és akik motiváltak egy ilyen jellegű, szervezetfejlesztő munkában való részvételre;*
- ***Munkacsoportok munkájának megtervezése, ütemezése** – célszerű részletes ütemterv kidolgozása, hogy az egyes lépéseket milyen ütemezésben hajtják végre, szervezeti egységekre lebontva, határidőkkel és felelősökkel. Ugyanakkor fontos az ütemterv rugalmassága is, ha egy-*

egy terület több időt igényel egy adott lépés elvégzésére, akkor ésszerű mértékben célszerű a határidőket módosítani, annak érdekében, hogy értéket teremtsen a projekt, ne csak „mindegy hogyan, de teljesítjük a határidőt" alapon végezzék el a feladatokat. A munkacsoport üléseket úgy célszerű megszervezni, hogy az egyes szakmai területek és folyamatgazdák leterhelése ne legyen magas;

- *A szervezeti egységek és folyamatgazdák előzetes* ***tájékoztatása, adatbekérés, mintadokumentumok, kérdésisták összeállítása****;*
- ***Munkacsoport ülések összehívása és dokumentálása****.*

A folyamatok azonosítását követően el kell készíteni a folyamatok dokumentálását, oly módon, hogy egyrészt megfeleljenek a jogszabályi előírásoknak, másrészt, ami a legfontosabb, a szervezet számára hasznos tudást hozzanak létre.

Példa

Milyen tudáselemek képezhetnek értéket a szervezet számára?

- *a szervezeti jövőképről és értékekről birtokolt tudás, amely összefogja és orientálja a szervezetet;*
- *az értékteremtő folyamatokról szerzett tudás (írott és íratlan eljárásrendek);*
- *a szervezeti célkitűzéseket veszélyeztető kockázatokról és az azokat kezelő kontrolltevékenységekről megszerzett tudás;*
- *eljárások rendszerszemléletű ismerete, tapasztalatokra épülő tudása;*
- *adatbázisokban tárolt, információs rendszerek által közvetített tudás;*
- *a szervezet működési környezetéről és szervezeti kultúrájáról szerzett ismeretek;*
- *a munkavállalói kompetenciák (szakmai ismeretek és szakmai tapasztalat).*

A folyamatok azonosítását követően érdemes RÉS elemzést végezni, hogy a már rendelkezésre álló belső szabályzatok milyen mértékben használhatók fel, illetve hol és mennyiben szükséges azokat kiegészíteni, módosítani. A folyamatleírások elkészítése során kiderülhet, hogy ami szabályzatokban szerepel, az eltér a gyakorlattól, ilyenkor meg kell vizsgálni, hogy azért tér-e el, mert a szabályzat nem megfelelő vagy nem az aktuális jogszabályok szerinti, esetleg a gyakorlat nem megfelelő. Ez az első korrekció lehetősége. Lehetőséget ad továbbá a kiegészítésre, illetve pótlásra is, ha hiányos volt a szabályzat, vagy nem is volt belső szabályozás egy adott tevékenységre. Fény derülhet a belső szabályzatok közötti ellentmondásokra vagy a szervezeti egységek közötti kapcsolódási pontok nem vagy nem megfelelő szabályozására is.

A folyamatleírások elkészítésekor a szervezeti egységek közötti konszenzus alapján kell az egységesített folyamatokat leírni. A folyamatok leírását célszerű a gazdasági társaságon belül egységes módszertan, rendszer, folyamat-konvenció alapján elkészíteni.

A folyamatmenedzsment bevezetését követően a folyamatok önértékelésének és folyamatos fejlesztésének már be kell épülnie a szervezet tevékenységébe, gondolkodásába, hiszen ezt követően legalább évenként egyszer át kell tekinteni a belső szabályozókat és a folyamatleírásokat a jogszabályi vagy egyéb változások miatti aktualizálás érdekében.

A folyamatok azonosítása és rendszerezése szükséges és fontos követelmény, ami biztosítja a szervezet tudatos működését, valamint keretet ad a belső kontrollrendszer kiépítéséhez. A folyamatok azonosítása lehetővé teszi az átlátható működést, a folyamatgazdák kijelölése egyértelművé teszi a felelősségi viszonyokat. Az azonosított folyamatok mentén célszerű kialakítani az ellenőrzési nyomvonalakat, elvégezni a kockázatelemzést, amely által

biztosított a szervezet teljes lefedettsége, rendszerezettsége és áttekinthetősége. A folyamatok felmérése és rendszerezése nélkül nem lehet megfelelő belső kontrollrendszert kialakítani.

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. Fontos megjegyezni, hogy a folyamatok célja nem a kontrollok beépítése, hanem a belső kontrollrendszer megfelelő kialakítása és működtetése által a szervezeti célkitűzések megvalósítása.

A belső kontrollrendszer legoptimálisabb kialakítása is csak **ésszerű bizonyosság**ot nyújt, nem jelenthet 100%-os garanciát a célok elérésére, a hiányosságok és csalások megelőzésére és felderítésére. A kontrollrendszer kialakításában mindig mérlegelni kell a **költség-haszon elv**ét, tehát azt, hogy egy újabb kontrollelem beépítése mibe kerül a szervezet számára. Ennek meghatározásakor a nem könnyen számszerűsíthető szempontokat is figyelembe kell venni, mint például a feladatelvégzésre fordított idő meghosszabbodása nyújt-e annyival nagyobb bizonyosságot, hatékonyabban csökkenti-e a kockázatokat.

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a vállalati stratégia, az üzleti terv és a 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 (folyamattérkép);
- 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 elkészítése.

A folyamatmenedzsment, a folyamatleírások és az ellenőrzési nyomvonalak hatékonyságának a következő feltételei vannak:

- **a munkavállalók pozitív magatartása és aktív részvétele**:
  - a gazdasági társaság első számú vezetője anyagi és erkölcsi ösztönzők alkalmazásával biztosíthatja az új módszerek bevezetésekor az érintettek aktív, alkotó részvételét;
  - a végrehajtás szintjén a munkavállalók közösen közvetlenül érzékelik a kapott feladatok megvalósításának
    - pozitív vonásait, vagy nehézségeit;
    - a feltételek meglétét, vagy esetleges hiányát;
    - a kedvező, vagy a nem megfelelő munkahelyi légkört

    ezért fontos a bevonásuk a folyamatok folyamatos fejlesztésébe;

- **a szabályozottság folyamatos karbantartása, a változások folyamatos dokumentálása**:
  - a szabályzatokat a megváltozott körülmények figyelembevételével korszerűsíteni kell, és az annak megfelelően végzett tevékenységüket dokumentálva kell nyilvántartani;

- **a hibák, hiányosságok rögzítésének és a következetesség elvének betartása:**

- az ellenőrzési nyomvonal által lefedett tevékenység végrehajtása során előforduló hibát, hiányosságot jelezni és dokumentáltan korrigálni kell;

- **a monitoring rendszernek alkalmasnak kell lennie:**
  - a belső kontrollrendszer működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására;
  - a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére;
  - a tevékenységekben meglévő kockázatok észlelésére és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére;
  - a javaslatok hasznosulásának értékelésére;
  - a belső és külső ellenőrzési tapasztalatok hasznosításának értékelésére.

8. Jó gyakorlat, hogy a gazdasági társaság első számú vezetője kijelöli a folyamatok működtetésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő folyamatgazdákat.

A folyamatgazdák kijelölése kulcsfontosságú lépés. Mivel napjainkban a fontosabb üzleti folyamatokban általában több szervezeti egység is részt vesz, ezért a folyamat architektúra gyakran eltér a szervezeti struktúrától. Ennek következtében a folyamat szemléletű irányításhoz nélkülözhetetlen feladatokat a szervezeti hierarchia idegennek érzi.

A folyamatgazdának azt kell kijelölni, aki az adott folyamat megvalósításában a legfontosabb szerepet tölti be, vagy akinek leginkább érdeke a folyamat megfelelő működése, így lehet például a folyamat szakmai felelőse vagy a projektgazda. A folyamatgazdák kijelölése azonban nem jelenti azt, hogy ezt követően a folyamatgazdák lesznek az egyszemélyes felelősei az adott folyamat megfelelő működésének. Ez abban az esetben fordulhatna elő, ha csak egyetlen szervezeti egység venne részt egy adott folyamatban. Folyamatgazdát lehet kijelölni a főfolyamatok és a részfolyamatok esetében, illetve, ha a folyamatok bontása kettőnél több szintű, akkor a további szintekre vonatkozóan is. Ebből tehát egyértelműen látszik, hogy a főfolyamat gazdája a részfolyamat tekintetében általános felelősséggel tartozik, és a részfolyamat folyamatgazdája a saját részéért felel, de együttműködik a főfolyamat gazdájával. Tekintettel arra, hogy a részfolyamatok más főfolyamatok részfolyamataival is kapcsolódhatnak, létrejönnek a folyamatok közötti horizontális kapcsolatok is, különösen jellemző ez a szakmai folyamatok és a támogató folyamatok közötti kapcsolatokra. Például egy szakmai konferencia megszervezése nem képzelhető el a támogató folyamatok nélkül, ugyanakkor a szakmai konferencia szervezője nem veszi át a szerződéskötési vagy a kifizetési folyamatért való felelősséget, de a folyamatának eredményes végrehajtásához hozzátartozik azon folyamatrészek ismerete is.

A folyamatgazdák kijelölése nem érinti az SzMSz-ben és más belső szabályozókban meghatározott feladat- és hatásköröket. A folyamatgazda felelősségébe az tartozik, hogy a folyamatleírások naprakészek és pontosak legyenek, illetve a folyamatot megfelelően ismerje ahhoz, hogy azonosítani tudja a bennük rejlő kockázatokat és szükség esetén a kockázatok kezelésére javaslatot tegyen. Ha egy adott folyamatban több szervezeti egység is részt vesz, akkor a folyamatgazda az ő bevonásukkal készíti el a folyamatleírást, az ellenőrzési nyomvonalat, illetve azonosítja a kockázatokat és javaslatot tesz a kezelésükre. A folyamatgazdáknak mindenképpen támaszkodniuk kell a folyamatban részt vevő munkavállalók tapasztalataira.

A folyamatgazdák kötelessége az általuk irányított folyamat egészének átfogó ismerete. Pontosan kell tudniuk, hogy a folyamat különböző szakaszain melyek a külső és/vagy belső hatások miatt bekövetkező változások, a folyamat újabb kockázatos területei. Jelezniük kell a változások miatt szükséges aktuális feladatokat, és lehetőség szerint azok megoldásának feltételeit és módját. Kötelességüknek a folyamatgazdák csak abban az esetben tudnak teljes egészében megfelelni, ha a jogszabályi környezet változásaiból a feladatkörükre vonatkozó előírásokhoz azok megjelenését, hatálybalépését követően azonnal hozzájutnak, és azokat folyamatosan tanulmányozzák.

A folyamatgazda tehát a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért felel (ezt jelenti a folyamatért való általános felelősség), de nem veszi át a folyamatban résztvevőktől a felelősséget a folyamatban betöltött szerepük vonatkozásában.

A Gtbkr. alapján a **megfelelési tanácsadó** gondoskodik a belső kontrollrendszer vonatkozásában a kontrollkörnyezet kialakításának és az integrált kockázatkezelésnek a koordinációjáról. Tekintettel arra, hogy a folyamatok azonosítása és leírása előfeltétele az integrált kockázatkezelési rendszer megfelelő működésének, célszerű, hogy a folyamatok feltérképezésének és leírásának a koordinálását is a megfelelési tanácsadó lássa el. Nagyobb szervezetek esetében indokolt lehet belső kontroll koordinátor vagy folyamatmenedzser kijelölése, esetleg folyamatmenedzsmentért felelős szervezeti egység létrehozása is, azonban ebben az esetben sem képzelhető el a folyamatok feltérképezése és leírása a folyamatokat mélységében ismerő, a folyamatokat működtető munkavállalók, illetve a megfelelési tanácsadó közreműködése nélkül.

Amennyiben a szabályzatok, írásban kiadott utasítások áttekintése során kiderül, hogy azok a velük szemben támasztható követelményeknek nem felelnek meg, akkor:

- első lépésként gondoskodni kell kiegészítésükről, pontosításukról, hogy az adott tevékenységre vonatkozóan az egységes értelmezést és végrehajtást biztosítsák;
- következő lépésként össze kell hangolni a különböző területeken folyó tevékenységekre vonatkozó szabályzatokat oly módon, hogy azok a belső szabályzatok hierarchiáját követve együttesen, teljes egészében fedjék le a gazdasági társaság tevékenységét;
- harmadik lépés a tevékenységek folyamatainak, eljárásrendjeinek körültekintő megfogalmazása, a folyamatleírások és a szabályzatok közötti összhang megteremtése, mivel azok együttesen teszik lehetővé az ellenőrzési nyomvonal helyes kialakítását.

A folyamatok azonosításának és rendszerezésének végterméke a **folyamattérkép vagy folyamatlista**, amely egy áttekinthető ábrában tartalmazza a gazdasági társaság összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt. A szervezet funkcióit, tevékenységi köreit és főfolyamatait tetszés szerint csoportosíthatjuk annak megfelelően, hogy melyik illeszkedik jobban a szervezet sajátosságaihoz. A folyamattérkép elkészítése azért is fontos és elengedhetetlen, mert ez képezi alapját az integrált kockázatkezelési rendszernek.

A főfolyamat logikailag összetartozó folyamatok és részfolyamatok halmaza. Egy folyamatnak azt tekintjük, amely egy folyamatábrával leírható, jól elkülöníthető inputtal és outputtal rendelkezik. Az alábontás mélysége az adott folyamat összetettségétől függ. A folyamattérképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság se sérüljön, ugyanakkor minden lényeges főfolyamatot, folyamatot és részfolyamatot tartalmazzon. Például kettébonthatjuk alaptevékenységekre és támogató tevékenységekre, amelyeket tovább bonthatunk folyamatokra és részfolyamatokra. Alulról, a végrehajtási szintről kiindulva úgy

kell írásba foglalni a gazdasági társaságon belül végzett feladatokat, hogy az egy folyamatba foglalható tevékenységeket jellemzőik alapján megfelelően csoportosítsák, megteremtve a rendszerré szervezés feltételeit is. Az egyes folyamatokat egymástól tartalmilag jól elkülönítve, de kapcsolódási pontjaikat meghatározva, a kontrollrendszer követelményeinek megfelelően kell rögzíteni. A tevékenységek ésszerű csoportosítása a folyamatokban résztvevő, a végrehajtásért felelős valamennyi vezető és munkatárs szoros együttműködését, tapasztalataik, javaslataik hasznosítását igényli.

A folyamatok rendszerezésénél, a folyamatleírások és az ellenőrzési nyomvonalak kialakításánál alapkövetelmény olyan tevékenységcsoportok kialakítása (homogenizálása), amelyek több elemi tevékenységet összefoglalóan képesek leírni. Rendkívüli fontossággal bír a szervezet alaptevékenységeinek és támogatótevékenységeinek összehangolása. Amennyiben a folyamatok rendszerezésénél, a folyamat dokumentációjának elkészítésénél erre a szempontra nagy hangsúlyt helyeznek, és logikusan építik ki a kapcsolatrendszert, a folyamatok alá- és fölé rendeltségének viszonyát, valamint az azonos szintű, egymásra utalt, egymást kiegészítő folyamatok kapcsolódási pontjain ellátandó feladatok körét és tartalmát, a koordinációs követelményeket, akkor az ellenőrzési nyomvonal alapján képesek leszünk a szervezet folyamataiban meglévő valamennyi kockázat meghatározására, azonosítására. Figyelembe kell venni az intézményrendszer többszintű működését, az egyes szintek feladat- és funkcióbeli sajátosságait, a szintek hierarchiájában végbemenő dokumentumáramlást, valamint az egyes szintek egymásra hatása esetén a kapcsolódás módját. Amennyiben a fent említett követelményeket nem veszik figyelembe (pl. nem fogalmazzák meg pontosan a folyamatok, a tevékenységek határait, tartalmát, a folyamatirányítási felelősséget, az indokoltnál kevesebb ellenőrzési pontot építenek be a folyamatokba, nem rögzítik egyértelműen az ellenőrzés módszerét stb.), akkor az esetleges átfedések, félreértések, félremagyarázások miatt nem alakulhat ki a szervezet egészét átfogó hatékony rendszer, és nagy valószínűséggel működési zavarok keletkeznek.

Példa

Példa folyamattérképre:

Folyamattérkép			***Kapcsolódó szervezeti célkitűzés***	***Folyamatgazda***
Főfolyamat	***Folyamat***	***Részfolyamat***		

Jó gyakorlatnak tekinthető, ha a folyamattérkép további alábontásával áttekintő térképet, ún. **bizonyossági térkép**et (**assurance map**) készítünk az egyes folyamatokra vonatkozóan, a szervezeti célkitűzések – kockázati tényezők – alkalmazott kontrollok feltüntetésével. Ezen táblázat elkészítése nem lehetséges a szervezeti célok kijelölése, a kockázatkezelés megfelelő működése, részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak, valamint a belső ellenőrzés közreműködése nélkül, ugyanakkor alátámasztja a Gtbkr. 11. §-a szerinti vezetői nyilatkozatot.

Példa

Bizonyossági térkép / Folyamat neve:						
Részfolyamat megnevezése	***Szervezeti célkitűzés***	***Kockázati tényezők***	***Első szintű kontrollok***	***Második szintű kontrollok***	***Belső ellenőrzés***	***Külső ellenőrzés***

Részfolyamat 1	*kapcsolódó célok felsorolása*	*releváns kockázati tényezők felsorolása*	*meglévők felsorolása típus szerint, illetve szükséges-e további intézkedés? I/N Ha igen, milyen:*	*meglévők felsorolása típus szerint, illetve gyakoriság szükséges-e további intézkedés? I/N Ha igen, milyen:*	*Legutóbbi vizsgálat mikor volt? Milyen megállapítást tett?*	*Legutóbbi vizsgálat mikor volt? Milyen megállapítást tett?*
Részfolyamat x	*kapcsolódó célok felsorolása*	*releváns kockázati tényezők felsorolása*	*meglévők felsorolása típus szerint, illetve szükséges-e további intézkedés? I/N Ha igen, milyen:*	*meglévők felsorolása típus szerint, illetve gyakoriság szükséges-e további intézkedés? I/N Ha igen, milyen:*	*Legutóbbi vizsgálat mikor volt? Milyen megállapítást tett?*	*Legutóbbi vizsgálat mikor volt? Milyen megállapítást tett?*

A folyamatok azonosítása során az alábbiakat kell végig gondolni:

- **El kell dönteni, hogy az adott tevékenység egyedi folyamat az adott szervezeti egység tekintetében vagy több szervezeti egységnél is előfordul ugyanaz a tevékenységsorozat:**
  Ez alatt azt értjük, hogy az adott tevékenység jellege szerint előfordul-e más szervezeti egységnél azonos lépéssorozatokból álló tevékenység. Mérlegelni kell azt is, hogy bár egyedi tevékenység az adott szervezetnél, de ugyanakkor azt egy folyamat részeként más szervezeti egységekkel közreműködve végzi-e az adott szervezeti egység.

- **El kell dönteni, hogy az adott tevékenység alaptevékenységnek minősül vagy támogatótevékenységnek:**
  Alaptevékenységnek azt kell tekinteni, amely az adott szervezet létrehozásának célját közvetlenül szolgálja. Támogatótevékenység minden olyan tevékenység, amely az alaptevékenység végrehajtását csak közvetetten segíti elő. Például az informatika, gazdálkodás, beszerzés, számvitel, személyügyek és a belső ellenőrzés tipikusan támogató tevékenységnek minősülnek. A szervezet ettől eltérő kategóriákat is alkalmazhat, de célszerű a folyamatokat ezen szempont szerint kettéválasztani.

- **Besorolás valamelyik főfolyamatba:**
  A főfolyamatokat az elsőkörös elemzést követően, a következő lépéssel együtt célszerű meghatározni, amikor már körvonalazódnak az egyedi, illetve az egységesíthető folyamatok. A főfolyamatok meghatározásakor célszerű figyelembe venni a szervezet stratégiai és működési célkitűzéseit is. A főfolyamatoknak összhangban kell lenniük a társaság alapítási céljával és tevékenységei köreivel. Főfolyamatoknak bizonyos tematikusan összefüggő, de nem feltétlenül folytonos / lineáris folyamatok csoportjait tekintjük. A főfolyamatok csoportosítása gyakran követi a szervezeti struktúrát, ami logikus és megkönnyíti a folyamatgazdák kijelölését, és kevesebb belső feszültséggel jár a szervezetben. A folyamattérkép meghatározása egyúttal alapját képezheti egy szervezeti struktúra felülvizsgálatnak is, tekintettel arra, hogy a főfolyamatok és az egyes főfolyamatokhoz tartozó folyamatok, részfolyamatok meghatározása lehetőséget ad a szervezeti struktúra áttekintésére és racionalizálására is. Alapelv, hogy a szervezeti

struktúrát úgy kell kialakítani, hogy az támogassa a munkafolyamatokat. Tehát a magasabb rendezőelv a folyamatok működtetése, vagyis a struktúrát kell igazítani a folyamatokhoz.

- **Folyamat elnevezése:**
  A főfolyamatokat jól körülhatárolható folyamatokra kell bontani. A főfolyamaton belüli folyamatok összefüggenek, a folyamatokat úgy kell szétválasztani, hogy azok önálló egységet képviseljenek, egy önálló tevékenységsorozatot foglaljanak magukba. A folyamatleírás során fogjuk tovább bontani a folyamatokat részfolyamatokra és folyamatlépésekre.

- **Folyamatgazda kijelölése:**
  Ha több szervezeti egység is részt vesz egy adott folyamatban, akkor konszenzusra kell jutni, hogy ki legyen a folyamatgazda. Ahogy korábban már részleteztük, folyamatgazdának vezető beosztású személyt lehet kijelölni.

A legfontosabb folyamatokból kiindulva, felülről lefelé haladva ajánlott írásba foglalni a gazdasági társaság folyamatait. A kulcsfolyamatok részfunkcióinak nagyobb léptékű leírásától kell a végrehajtási szintek felé haladni úgy, hogy az adott főfolyamatba foglalható részfunkciókat ellátó „tevékenységcsoportokat" logikai sorrendben leírják. A logikai sorrendet az egymásnak átadott-átvett input/output-ok; a funkcionális megelőzés-követés relációk és a párhuzamosság határozzák meg. Eközben a több tevékenységből álló, önálló funkcióval felruházható összes lényeges „részfolyamatot" azonosítják, és a folyamatleírás következő szintjén ezt is kifejtik. Ez a módszer biztosítja az egyes folyamatok egymástól tartalmilag jól elkülönített leírását, ugyanakkor lehetővé teszi a különböző folyamatok kapcsolódási pontjainak meghatározását is, amit ugyancsak rögzíteni kell majd a folyamatábrákon, illetve az ellenőrzési nyomvonalon.

Példa

A folyamatleírás elkészítéséhez nyújt segítséget a SIPOC módszer.

Az adott folyamat felméréséhez össze kell gyűjteni azokat az információkat, amelyek a folyamatleíráshoz szükségesek. Ehhez fontos, hogy az adott folyamatot jól ismerő munkavállalók vegyenek részt a folyamatleírás elkészítésében. A felmérés csoportmunkában a leghatékonyabb, így biztosítva, hogy ne maradjon ki semmilyen lényeges információ. Fontos, hogy a folyamatban részt vevő szervezeti egységek képviselői vegyenek részt a munkában. A munkát megkönnyítendő „post-it"-ek alkalmazása célszerű egy táblán vagy flipchart papíron vagy egyszerű csomagolópapíron. A „post-it"-eket a munka során tetszőlegesen újra lehet rendezni, míg megállapodás nem születik azok megfelelő logikai és időbeli sorrendjéről. Dokumentumban (word vagy excel) elég akkor elkészíteni, amikor már mindenki egyetért az abban foglaltakkal.

A SIPOC módszer lényege, hogy az alábbiaknak megfelelően rendszerezik a folyamat jellemzőit:

***S**upplier*	***I**nput*	***P**rocess*	***O**utput*	***C**ustomer*
Közreműködő / folyamatban részt vevő / ügyfél	*Az adott folyamat / részfolyamat elindításához és végrehajtásához szükséges dokumentum(ok) / információk / informatikai rendszer / egyéb feltételek*	*A folyamat lépései*	*Eredmény*	*Az eredmény felhasználója*

Egy másik alkalmazható módszer a RACI:

A felelősségi-hatásköri mátrix (RAM), más néven RACI mátrix leírja a különböző munkakörök vagy szerepek részvételét egy projekt, feladat vagy üzleti folyamat végrehajtásában. A RACI egy rövidítés, amely a munkavégzés során leggyakrabban előforduló négy fő felelősségből ered: felelősség (végrehajtó), jóváhagyó, konzulens/közreműködő és informálandó. Ez a mátrix a jelzett szerepkörök és felelősségek tisztázására és meghatározására szolgál a funkcióközi vagy szervezeti projektekben és folyamatokban. A RACI modellnek számos alternatívája van. A RACI modellt a Business Process Management (BPM) eszközének tekintik, amely jól alkalmazható nemcsak igazgatási, hanem a LEAN és Six Sigma jellegű komplex folyamat modellezéseknél is.

RACI mátrix jelentése pontokba szedve:

„R" – Responsible – Felelős (végrehajtó)
A feladat elvégzéséért felelős személy, aki megcsinálja a munkát. Felelős a tevékenységek megfelelő végrehajtásáért, a követelmények teljesítéséért. Jogosult a szükséges támogatást megkapni a többi projektcsapat tagjától. Minden feladathoz pontosan egy felelős tartozik.

„A" – Approve – Jóváhagyó
Végsősoron felelős a küldetés vagy feladat helyes és alapos befejezéséért, neki kell jóváhagynia az adott dokumentumot, a termék beszerzését stb. Minden feladathoz legalább egy jóváhagyó szükséges.

„C" – Consulted – Konzulens (közreműködő)
Kivel kell beszélni, mielőtt végrehajtjuk a feladatot, mert vagy adata van, vagy véleménye, információja arról, hogyan is lenne érdemes nekilátni ennek a feladatnak.

„I" – Informed – Informálandó
Bizonyos csapattagokat vagy a kapcsolódó részlegeket, a menedzsmentet szükséges tájékoztatni a feladat állásáról, befejezéséről. Nekik valamely ok miatt naprakésznek kell lenniük a haladás kapcsán. Feléjük egyirányú a kommunikáció, vagyis csak kapják az információt.

Van még több variáció, lehet például a RASIC is, ebben az esetben, egy S betűvel egészül ki:

„S" – Supporting – Támogató
Aktív támogatásra kötelezett résztvevő. A projektcsapat ezen tagja proaktív módon segíti a végrehajtásért felelős személyt (R) a célok elérésében.

Kiegészíthető még egyéb jelölésekkel is az adott gazdasági társaságra testre szabva: például K – kontroll, ellenőrzési pont; D – döntéshozó, S – aláíró stb.

Folyamat	***feladatkör 1***	***feladatkör 2***	***feladatkör 3***	***feladatkör 4***	***feladatkör 5***	***feladatkör x***
folyamat lépés 1	*R*	*C*	*I*		*A*	
folyamat lépés 2		*R*	*C*		*I*	
folyamat lépés 3		*R*		*C*	*S*	*I*
folyamat lépés x						

Fontos hangsúlyozni, hogy a folyamatleírásokat is **adaptálni szükséges** a szervezetnek. A Kézikönyvben leírtak **ajánlás jellegűek**, azoktól el lehet térni. Egy kisebb szervezetnél, ahol a folyamatok könnyen átláthatóak és egyszerűek, ott a folyamatleírások is lehetnek rövidebbek és lényegre törőbbek. Egy nagyobb szervezetnél, illetve összetettebb folyamatok esetén, különösen, ahol több szervezeti egység koordinált tevékenységére van szükség, ott a

folyamatleírások is részletesebbek, hosszabbak lesznek, de mindenképpen törekedni kell az átláthatóságra és logikus felépítettségre.

A folyamatleírás az alábbiakat tartalmazhatja:

- a folyamat megnevezését;
- a folyamat célját, inputjait és elvárt outputjait;
- a folyamatban végzett tevékenység szöveges leírását – ennek részletessége függ a folyamatábra és az ellenőrzési nyomvonal részletezettségétől – minél több információt tartalmaz ez az utóbbi két dokumentum, annál kevésbé szükséges részletesen kifejteni a szöveges részben;
- a folyamatnak és a részfolyamatoknak a szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolatát;
- a folyamatgazda megnevezését (nagyobb szervezetek esetében folyamatgazdákat a részfolyamatokhoz is célszerű kijelölni – különösen abban az esetben, ha a főfolyamat nagyon összetett – akik aktívan segítik a folyamatgazda munkáját);
- a folyamatban résztvevőket és a köztük lévő feladatmegosztást;
- a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat;
- a folyamatot támogató informatikai rendszereket;
- a folyamathoz tartozó részfolyamatokat, a folyamatstruktúráját;
- a folyamat átfutási idejét, belső határidőket;
- a folyamat erőforrás igényét;
- azon folyamatok megnevezését, amely az adott folyamathoz kapcsolódnak vagy kapcsolódhatnak;
- **a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett** módon;
- **az ellenőrzési nyomvonalat.**

Példa

Példa folyamatleírásra, amely egy dokumentumban tartalmazza a folyamatábrát és a táblázatos ellenőrzési nyomvonalat is:

Folyamat megnevezése:
Folyamat célja:
Folyamat inputjai:
Folyamat elvárt outputjai:
Folyamatban végzett tevékenység leírása:
A folyamathoz tartozó részfolyamatok felsorolása, a folyamatstruktúra bemutatása:
Folyamatgazda:
Folyamatban közreműködnek:

Szervezeti egység / Külső partner megnevezése:	*A közreműködő szerepköre, felelősségi köre:*

A folyamatra vonatkozó jogszabályok:
A folyamatra vonatkozó belső szabályozó eszközök:
A folyamatot támogató informatikai rendszerek:
A folyamat átfutási ideje, belső határidők:
A folyamat erőforrás igénye: *(pl. ügy/emberóra)*
Más folyamatokhoz való kapcsolódás:
A főfolyamat és részfolyamatok lépéseinek és kapcsolódási pontjainak bemutatása (folyamatábra):
Ellenőrzési nyomvonal: *(táblázat beszúrása, ha a folyamatábra nem „ellenőrzési nyomvonal" részletezettségű)*

A folyamatábrák olyan részletességgel is elkészíthetőek, hogy azok ellenőrzési nyomvonalként is funkcionálhatnak, azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy ha túl sok információt sűrítünk egy folyamatábrába, annak követhetősége látja kárát, ezért a bonyolultabb folyamatok esetében célszerűnek tartjuk az ellenőrzési nyomvonalakat külön táblázatban is elkészíteni. **A folyamatleírások a megadott általános információkkal, a folyamatábrával és az ellenőrzési nyomvonallal együtt képezik egy folyamat dokumentációját.**

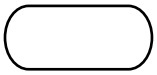
A folyamatábra egy olyan szimbólum sorozat (térkép), amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni. A folyamatábra segíti a folyamatok megértését és elemzését. **A folyamatábra fontos eszköze a szabályozásnak, a racionalizálásnak és az automatizálásnak, melynek elkészítése segítséget ad a folyamatok megértéséhez és továbbfejlesztéséhez.**

A folyamatábra a folyamatot felépítő tevékenységeket, a folyamat kapcsolatait (bemeneteit és kimeneteit) és az egyes tevékenységek végrehajtásáért felelős szereplőket (egyének, szervezeti egységek) tartalmazza. Szintén tartalmazhatja, hogy az egyes tevékenységekhez milyen adathordozó (dokumentum, információforrás, információtároló eszköz) kapcsolódik. A folyamatábráknak több típusa, megjelenítési módja is elterjedt a gyakorlatban, és a gazdasági társaság saját döntési körébe tartozik, hogy melyiket alkalmazza.

A folyamatábra készítés lépései:

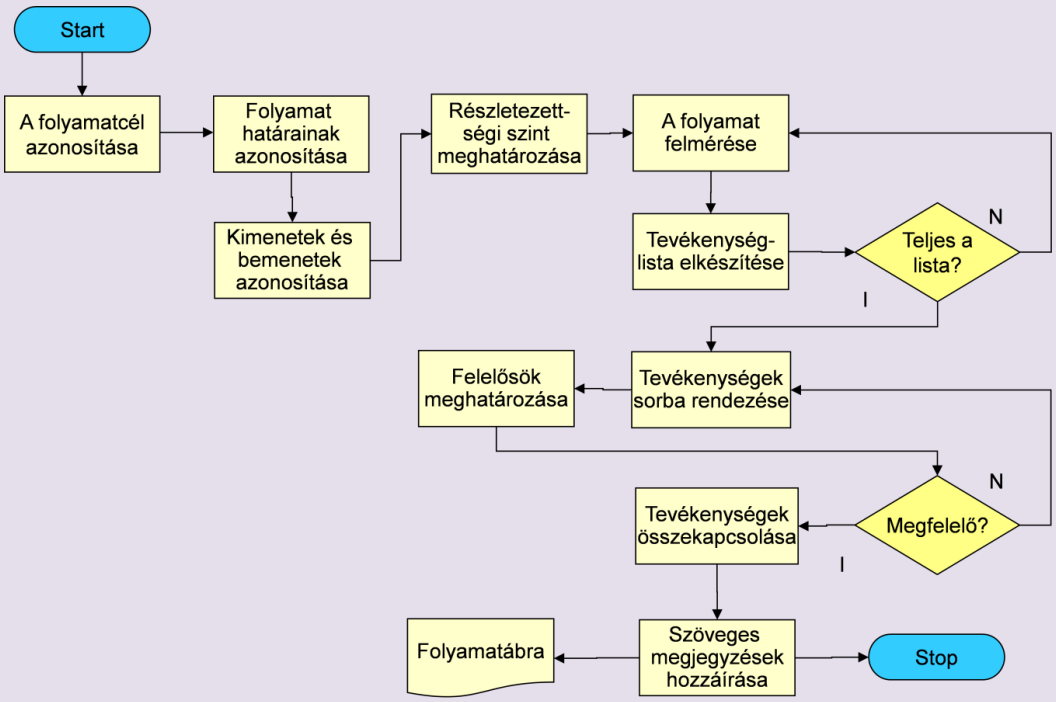
- határozzuk meg a folyamat bemeneteit és kimeneteit (inputjait és outputjait);
- határozzuk meg, hogy milyen lépések szükségesek, illetve milyen lépésekben történik a folyamat kimeneteinek az előállítása;
- az egyes lépéseket kapcsoljuk össze egymással (kössük össze nyilakkal);
- az egyes lépésekhez (tevékenységekhez) határozzuk meg, hogy ki a felelőse).

A folyamatábra készítés során leggyakrabban alkalmazott szimbólumok a következők:

	Művelet, tevékenység, eljárás		Kapcsolat, folytatás
	Döntés		Folyamat kezdete-vége
	Alkalmazott informatikai rendszer		Adatáramlás, -mozgás
	Dokumentum		Adatfolyam, -áram

Példa

Példa: Folyamatábra készítés folyamatábrája[11]



A folyamatábra áttekinthetőségét segíti, ha a folyamat résztvevőit oszlopokban elkülönítve ábrázoljuk, úgy hogy a folyamat lépéseinek szimbólumai kövessék a szereplők változásait, az adott lépés szimbólumát az azért felelősnek az oszlopában függőlegesen feltüntetve (ún. swimlane, „úszómedencés" megjelenítés). A szereplők esetében munkaköröket célszerű megjeleníteni, vagy csak szervezeti egységet, ha egy nagyobb áttekintő folyamatábrát készítünk, az oszlopok elnevezése mindig az adott folyamat és a folyamat ábra készítésének céljától függ.

Példa

Gazdasági társaság első számú vezetője	*Szervezeti egység vezető 1*	*Szervezeti egység munkatársa 2*	*Szervezeti egység vezető 3*	*Titkárság*

A folyamatábrát elkészíthetjük úgy is, hogy a baloldalon az adott folyamatszakaszért felelős szervezeti egységet tüntetjük fel és mellette vízszintesen ábrázoljuk a folyamatot addig a

[11] *Forrás: http://www.leanforum.hu/index.php/szocikkek/160-folyamatabra-2*

pontig, amíg egy új szervezeti egység nem lép be a folyamatba, majd az új sorban folytatjuk a folyamatábrát.

Példa

Adott folyamatszakaszért felelős szervezeti egység	***Folyamatszakasz ábrázolása***
Szervezeti egység 1	
Gazdasági társaság első számú vezetője	
Szervezeti egység 2	
Szervezeti egység 3	
Gazdasági társaság első számú vezetője	
Szervezeti egység 1	

A folyamatleírásokat akkor tekinthetjük teljesnek és megfelelő részletezettségűnek, hogy ha azokat ellenőrzési nyomvonallal is kiegészítjük. 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. A jól kialakított folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak segítik a szervezet új munkavállalóit is a betanulásban.

Az ellenőrzési nyomvonalat is magában foglaló folyamatleírásnak meg kell felelnie azon követelménynek, hogy szakmai irányítást nyújtson az adott területen munkavállalóknak:

- az ellátandó feladat jellegéről, tartalmáról, a végrehajtás és az ellenőrzés módjáról;
- a hatékonyság és eredményesség követelményeinek érvényesüléséről;
- az ellenőrzési pontok helyéről, típusáról;
- az elvégzett ellenőrzések dokumentálásának követelményeiről, formájáról.

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 munkavállalók feladatait, ellenőrzési kötelezettségét és felelősségét.

Amennyiben a folyamatleírás és az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál az említett követelményeket nem veszik figyelembe (pl. nem fogalmazzák meg pontosan a folyamatok, tevékenységek határait, tartalmát, a folyamat irányítási felelősségét stb.), akkor az esetleges átfedések, félreértések, félremagyarázások miatt nem alakulhat ki a szervezet egészét átfogó, az egymást támogató részfunkciókat megvalósító folyamatok rendszere, és az ellenőrzési nyomvonalak ellentmondást fognak tartalmazni.

Az ellenőrzési nyomvonal akkor megfelelő, ha a kontrolltevékenységek leírásával is kiegészítésre kerül. A megfelelően elkészített ellenőrzési nyomvonal nem csak az események egymást követő logikai sorrendjét tartalmazza, hanem abban megjelölik a feladatok elvégzéséért, ellenőrzéséért felelős személyeket és hatáskörüket; továbbá azokat az ellenőrzési pontokat, amelyeken a vezetői ellenőrzést el kell végezni, meghatározva azt is, hogy:

- kinek és mikor kell az adott ellenőrzési lépést megtennie;
- milyen követelmények teljesülésére kell ügyelnie;
- milyen ellenőrzési módszereket, és eszközöket alkalmazhat;
- milyen módon, és keretek között teheti meg a szükségesnek tartott intézkedéseket.

Az ellenőrzési nyomvonal elkészítésének hozzáadott értéke a szervezetnél:

- az ellenőrzési nyomvonal egy standardot jelent, eljárások együttesét, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök és az ellenőrzési pontok;
- az ellenőrzési nyomvonal segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, és a hozzá tartozó felelős;
- megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztevékenységekért felelős közreműködőkön is múlik;
- a különböző szervezeti egységek kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától;
- az ellenőrzési nyomvonal eljárások, ellenőrzések együttesét jelenti, ami a gazdasági társaság teljes működését lefedi, a teljes feladatellátásra kiterjed, vagyis a működtetés jobbításának fontos eszköze;
- a megbízható ellenőrzési nyomvonal segítségével feltérképezhető a szervezet összes folyamatában rejlő működési kockázat;
- a hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal gátolhatja a szervezet folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetésüket;
- az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása működési zavarokhoz vezethet.

Példa

Példa ellenőrzési nyomvonalra:

Részfolyamat	*Input*	*Határidő*	*Végrehajtó*	*Ellenőrző*	*Jóváhagyó*	*Elvárt output*	*Kontrollok*	*A folyamat ellátását támogató informatikai rendszer*
			(munkakör megnevezése)	*(munkakör megnevezése)*	*(munkakör megnevezése)*		*megelőző feltáró helyrehozó*	

Az ellenőrzési nyomvonal tartalma gazdasági társaságonként eltérő lehet. Jó gyakorlat az is, ha a kontrolltevékenységek leírása mellett, azok oka, vagyis az adott folyamatban rejlő kockázatok is megjelenítésre kerülnek, akár csak a kockázati leltárra való utalással, vagy a kockázati tényező megadásával. Ez a megjelenítés meg fogja könnyíteni majd az integrált kockázatkezelés során, amikor el kell végezni a kockázatok értékelése kapcsán a már meglévő kontrollok értékelését is, annak érdekében, hogy a folyamatgazda döntést tudjon hozni arról, hogy a már meglévő kontrollok a kockázati tűréshatár alá csökkentik-e a kockázatokat vagy sem és ezért további intézkedések meghozatalára van-e szükség. Ez az egyik legkritikusabb pontja az integrált kockázatkezelési rendszernek. Ebből is láthatjuk, hogy a folyamatok kialakítása és dokumentálása milyen elemi szinten függ össze a kockázatok kezelésével és a kontrollrendszer kiépítésével.

Példa

További példák az ellenőrzési nyomvonal kialakítására:

Folyamat	***Részfolyamat***	***Munkafolyamat lépései***	***Input (adat, dokumentum)***	***Végrehajtó (munkakör, szervezeti egység)***	***Output (adat, dokumentum)***	***Ellenőrzést végző (munkakör, szervezeti egység)***	***Kontroll leírása (típusa, szempontja)***	***Határidő***	***Jóváhagyó (munkakör, szervezeti egység)***
Főfolyamat megnevezése:									
	Részfolyamat 1 megnevezése:								
		lépés 1							
		lépés 2							
		lépés 3							
		lépés 4							
	Részfolyamat 2 megnevezése:								
		lépés 1							
		lépés 2							
		lépés 3							
		lépés 4							
	Részfolyamat 3 megnevezése:								
		lépés 1							
		lépés 2							
		lépés 3							
		lépés 4							

Ha a folyamatleírás nem tartalmaz folyamatábrát csak táblázatos formában elkészített ellenőrzési nyomvonalat, akkor sérülhet az átláthatóság, a táblázatok sorai között könnyű elveszni, ezért ajánlott, hogy a folyamatleírásokat egy dokumentumban, szövegesen, folyamatábrával és táblázatban bemutatva készítsék el, annak érdekében, hogy a szervezet számára hasznos dokumentumok keletkezzenek.

A folyamatleírások rendszeres felülvizsgálatáról is gondoskodni kell, minimum évenként egyszer – az éves kockázatfelmérési tevékenység során – sor kell rá keríteni. A folyamatleírásnak „élő” dokumentumnak kell lennie, ami folyamatosan követi a változásokat és naprakészen áll a gazdasági társaság rendelkezésére.

Egy másik példa, amely már a kockázatokat is tartalmazza, valamint támogatja a kontrollok önértékelését:

Ez az előző táblázatnak egy kicsit módosított, további oszlopokkal bővített változata, ahogy már többször hangsúlyoztuk a tartalom kötött, de az, hogy az milyen bontásban, logika mentén szerepel az a szervezet számára testre szabható.

Ebben az esetben a kockázatokat nem a folyamatleírás elkészítésekor, hanem a kockázatok azonosításakor kell beírni, de ez az oszlop el is hagyható, attól függően, hogy a szervezet hogyan alakítja ki. Ezzel a példával azt szeretnék bemutatni, hogy nem csak egy megoldás lehetséges.

Főfolyamat	***Részfolyamat***	***Munkafolyamat lépései***	***Input (adat, dokumentum)***	***Az adott lépést végző (munkakör, szervezeti egység)***	***Tevékenység jellege: V – végrehajtó E – ellenőrző J – jóváhagyó***	***Ha ez egy kontroll-tevékenység: kontroll-célkitűzés***	***Ha ez egy kontroll-tevékenység: kontroll típusa M – megelőző F – feltáró H - helyrehozó***	***Output (adat, doku-mentum)***	***Kapcsolódó nyilvántartás vagy informatikai rendszer***
Főfolyamat megnevezése:									
	Részfolyamat 1 megnevezése:								
		lépés 1							
		lépés 2							
		lépés 3							
		lépés 4							
	Részfolyamat 2 megnevezése:								
		lépés 1							
		lépés 2							
		lépés 3							
		lépés 4							
	Részfolyamat 3 megnevezése:								
		lépés 1							
		lépés 2							
		lépés 3							
		lépés 4							

9. Gondoskodni kell az adatvédelemre, a közzétételi kötelezettségre, valamint a közérdekű adatok megismerésére vonatkozó jogszabályi előírásoknak való megfelelésről.

A gazdasági társaságok jogszabály által előírt feladatai közé tartozik azon adatok megismerésére vonatkozó szabályzatok létrehozása, melyeket a jogszabály különleges védelemben részesít. Kiemelt figyelmet kell fordítani a közfeladatot ellátó társaságokra vonatkozó külön szabályozásokra.

10. A szabályzatok között kiemelt fontosságú a jogszabályi szinten előírt, a felmerült szervezeti integritást sértő események feltárásával, kivizsgálásával és kezelésével kapcsolatos eljárásokat tartalmazó szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje, melynek elkészítéséért a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a felelős.

Minden gazdasági társaság tevékenységében előfordulhat, hogy egyes munkavállalók gondatlanságból vagy a szabályok szándékos megsértésével, az előírásoktól eltérő szabálytalan gyakorlatot folytatnak. A gazdasági társaság első számú vezetőjének gondoskodnia kell a szervezeti integritást sértő események bekövetkezésének megakadályozásáról, előfordulásuk mérsékléséről, mivel ezek az események a gazdasági társaság számára kárt okozhatnak, és veszélyeztetik a meghatározott célok elérését. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője köteles szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét – és annak gyakorlati alkalmazását biztosítani –, amely garanciát jelent a szervezeti integritást sértő események időbeni feltárására, és a szükséges intézkedések megtételére. A szervezeti integritást sértő események kezelésére vonatkozó szabályzat hozzájárul a kontrollkörnyezet teljességéhez, biztosítja a kockázatkezelés eredményességét és az információk hatékony és megfelelő áramlását.

11. A gazdasági társaságnak bejelentő védelmi rendszert kell kiépítenie. Ügyelni kell arra, hogy a jelentést tevő személlyel szemben nem alkalmazható semmiféle hátrányos elbánás, jelentéséért felelősségre nem vonható.

A célok elérését veszélyeztető szervezeti integritást sértő események feltárásában nem csak a tulajdonos, a gazdasági társaság első számú vezetője, hanem minden munkavállalója is érdekelt. Ezért elvárható, hogy a szabálytalanságokat, az észlelésüket követően, belátható időn belül jelezzék. A szervezeti integritást sértő eseményt feltáró, és az azt jelentő munkavállalót azonban védelemben kell részesíteni, ami különösen akkor indokolt, ha a szervezeti integritást sértő eseményt elkövetőnek lehetősége van a jelentést tevővel szemben retorziókat alkalmazni. Emiatt szükséges, hogy a szabályzat előírásai mellett a gazdasági társaság első számú vezetője következetes magatartással akadályozza meg, hogy a jelentéstevőt jelentéséért hátrányos megkülönböztetés érje, vagy jogosulatlanul felelősségre vonják.

12. A gazdasági társaságnak ajánlott írásban rögzítenie az összeférhetetlenségre vonatkozó szabályokat, beleértve az egyedi nyilatkozatok tételének rendjét és a mentesítési eljárások szabályait.

A társaságoknak ajánlott szabályozniuk a munkavállalókkal szembeni összeférhetetlenségi helyzeteket, és a munkavállalóknak ezekről a körülményről nyilatkozniuk indokolt. A vezető állású munkakört betöltők esetében ajánlott feltárni az esetleges

érdekkonfliktusokat is. A társaságoknak ajánlott kidolgozni az összeférhetetlenséggel kapcsolatos mentesítési eljárások szabályait.

Az összeférhetetlenségi nyilatkozatokon pontosan szerepelnie kell valamennyi törvényi és egyéb jogszabályi hivatkozásnak, mely szabályozza a kérdéskört.

Az első számú vezetővé jelölt, valamint az igazgatósági/felügyelőbizottsági taggá jelölt személy összeférhetetlenségét az általa leadott összeférhetetlenségi nyilatkozat, valamint az önéletrajzában foglaltak alapján a tulajdonosi joggyakorló minden esetben vizsgálja. Amennyiben összeférhetetlenséget állapít meg, a személyi javaslat döntéshozó elé történő beterjesztése előtt felhívja a jelöltet az összeférhetetlenség megszüntetésére vagy kezdeményezi az összeférhetetlenséghez a felmentés megadását a legfőbb szerv részéről.

Javasolt, hogy a társaságok által alkalmazott összeférhetetlenségi nyilatkozatban szerepeljen, hogy a tisztségviselő 15 napon belül köteles tájékoztatni a társaság és a tulajdonosi jogok gyakorlója illetékes munkatársát az összeférhetetlenségi nyilatkozaton szereplő adataiban bekövetkezett változásokról.

Javasolt, hogy a társaságok összeférhetetlenségi eljárást folytassanak le – különösen a vezető állásúak – munkavállalók munkába állása előtt. Az esetleges összeférhetetlenség fennállása esetén intézkedjenek az összeférhetetlenség megszüntetése iránt.

1.1.7. A kockázati tűréshatár meghatározása

1. **A gazdasági társaság első számú vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, illetve a gazdasági társaság kockázati tűréshatárának szintjét.**

A kockázatkezelés célja, hogy a kockázatok hatásának mértékét, és/vagy bekövetkezési valószínűségét mérsékelje, a kockázati tűréshatár alá csökkentse. A kockázatok gazdasági társaságra gyakorolt hatása folyamatonként eltérő lehet. A gazdasági társaság első számú vezetőjének kell eldöntenie – megfelelő összehasonlító értékelés alapján – hogy a gazdasági társaság egészére, és azon belül az egyes folyamatok sajátosságaira tekintettel, milyen mértékű kockázati tűréshatárokat állapít meg.

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

A gazdasági társaság első számú vezetője által meghatározott tűréshatárok figyelembevételével, a beazonosított kockázati tényezők rangsorát szervezeti egységenként vagy folyamatonként úgy kell kialakítani, hogy egyértelműen láthatóak legyenek a tűréshatáron kívül elhelyezkedő kockázatok, illetve kockázati tényezők, amelyek kezelésével ebből következően foglalkozni kell. Emellett szükséges azon kockázatok és kockázati tényezők meghatározása is, amelyek a tűréshatáron belüli elhelyezkedésük miatt nem igényelnek kezelést, mivel azok létezését az ügyvezetés tudomásul vette, tekintettel a kockázatkezelés várható, a kockázat hatásának mértékét meghaladó költségére.

A kockázati tűréshatár meghatározásában és figyelemmel kísérésében szerepe van a tulajdonosnak / tulajdonosi joggyakorlónak, valamint a felügyelőbizottságnak is. A felügyelőbizottság egyik funkciója egy olyan rálátás, számonkérés biztosítása, amely elősegíti a gazdasági társaság megfelelő működését és ellenőrzési funkciót tölt be az ügyvezetés felett. Ide tartozik a gazdasági társaság első számú vezetője által meghatározott, és alkalmazott kockázati tűréshatár megfelelőségének folyamatos nyomon követése is.

A gazdasági társaság első számú vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázat vagy kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, amely irányt mutat arra vonatkozóan, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének – az elérhető eredményhez képest – magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él" vele. A gazdasági társaság első számú vezetője kockázati tűrőképessége a kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de a gazdasági társaságnál a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi vagy tulajdonosi joggyakorló által meghatározott feltételrendszerbeli korlátai is lehetnek.

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait a gazdasági társaság első számú vezetője úgy állapítsa meg, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázatok, illetve kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

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 kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint", ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérését az ügyvezetés még megengedhetőnek tartja az eredetileg kitűzött céltól. A gazdasági társaság első számú vezetője részben a múltbeli tapasztalatokra alapozva, részben a kockázatok feltárása, azonosítása, felmérése és összegyűjtése során szerzett információkat felhasználva állapíthatja meg az egyes kockázati tényezők szervezeti és folyamatszintű tűréshatárait, valamint a tűréshatárokat meghaladó súlyú kockázatok kezelésének módját.

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;
- jogszabályok;
- tulajdonosi elvárások;
- erőforrások rendelkezésre állása;
- technikai lehetőségek.

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású (ebben az esetben: lehetőségről beszélünk). 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, amely 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 folyamatgazdák 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 folyamatgazda 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 úgy, hogy az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok mértéke még elfogadható legyen/maradjon. Mivel egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten pontosan akkora fenyegetettséget jelent, mint az alacsonyabb szinteken, ezért 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.

- ***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.

A fentiek alapján látható, hogy a szervezeti szintű és a delegált kockázati tűréshatárokat a szervezet egésze tekintetében – minden vezetési szinten, minden folyamatban és részfolyamatban – össze kell hangolni egymással. Ez azt is jelenti, hogy az egyes folyamatok esetében eltérő lehet a tűréshatár függően attól, hogy milyen mértékben befolyásolja az adott folyamat a szervezeti célok teljesülését.

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. Ez lehetővé teszi a magasabb kapacitású szinten a szükséges lépések megtételét, amibe beletartozhat az alacsonyabb szervezeti szint tűréshatárának kibővítése is. Ez azt jelenti, hogy ha egy vezető úgy érzi, hogy a saját kockázatait nem tudja kezelni a saját szintjén, azonnal jeleznie kell a következő, magasabb vezetési szintnek, ahol még lehet mód a beavatkozásra.

Fontos, hogy a tűréshatárok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

1.2. A feladatmegosztás – ki, miért felelős a kontrollkörnyezet kialakításában

	Első számú vezető / Igazgatóság	Első védelmi vonal		Második védelmi vonal		Harmadik védelmi vonal	Felügyelőbizottság
		Folyamatgazdák	Munkavállalók	Szervezeti szintű kontrollok	Megfelelést támogató szervezeti egység	Belső ellenőrzés	
A vezetés filozófiája és stílusa	Megfelelő vezetési stílus kialakítása; Példamutatás; Következetesség; Eredmények elismerése; A nem teljesítés szankcionálása;	Megfelelő vezetési stílus kialakítása; példamutatás; következetesség; eredmények elismerése; a nem teljesítés szankcionálása; Együttműködés a megfelelési tanácsadóval;	Azonosulás a szervezeti kultúrával;	Szervezeti kultúra [Gtbkr. 4. § (1) bekezdés];	Visszajelzések a gazdasági társaság első számú vezetője számára; Javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan a szervezeti és az egyéni integritás erősítése érdekében; Megfelelő szervezeti szemlélet kialakításának támogatása szervezetfejlesztési eszközökkel és képzések szervezésével;	Bizonyosság nyújtása a szervezeti kultúra megfelelőségéről; Javaslatok tétele a szervezeti kultúra fejlesztésére;	**A Takarékostv. 4. § (1) bekezdése alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaságnál felügyelőbizottság létrehozása kötelező.** Folyamatosan figyelemmel kíséri a kontrollkörnyezet megfelelő kialakítását és működését; Rendszeresen kapcsolatot tart a belső és külső ellenőrzést végzőkkel;
A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés	Stratégia szintű célok meghatározása; Olyan célkitűzések meghatározása, amelyek összhangban vannak a gazdasági társaság által meghatározott etikai értékekkel; A célkitűzések ismertetése; Teljesítménymérési rendszer kialakítása; Ösztönzőrendszer kialakítása; Elszámoltathatóság megteremtése; Átláthatóság biztosítása;	Operatív célok meghatározása; Célok lebontása a munkavállalók részére; Célok ismertetése; Teljesítménymérés és értékelés;	Célkitűzések megismerése, elfogadása és végrehajtása;	Közép- és hosszútávú stratégia; Javadalmazási szabályzat [Takarékostv. 5. § (3) bekezdése]; Beszámolási útvonalak, jelentéstételi kötelezettségek; Teljesítménymérési rendszer [Gtbkr. 4. § (4) bekezdése];	A meghatározott célok megismerése és figyelembevétele a feladatai ellátása során;	Annak felmérése, hogy a gazdasági társaság célkitűzései összhangban vannak-e a szervezet etikai értékeivel; Bizonyosságot adó tevékenysége körében elemzi, vizsgálja és értékeli a hatékony szervezeti teljesítménymenedzsmentet és a számonkérhetőség biztosítását [Gtbkr. 14. § (2) bekezdés];	A Ptk. 3:28. § alapján a felügyelőbizottsági tagok az ellenőrzési kötelezettségük elmulasztásával vagy nem megfelelő teljesítésével a társaságnak okozott károkért a Ptk. szerződésszegéssel okozott kárért való felelősség (Ptk. 6: 142. §) szabályai szerint felelnek;

	Első számú vezető / Igazgatóság	Első védelmi vonal		Második védelmi vonal		Harmadik védelmi vonal	Felügyelőbizottság
		Folyamatgazdák	Munkavállalók	Szervezeti szintű kontrollok	Megfelelést támogató szervezeti egység	Belső ellenőrzés	
Elkötelezettség az integritás és etikai értékek mellett	Etikus működést és megfelelést célul kitűző szervezeti kultúra kialakítása [Gtbkr. 4. § (1) bekezdés]; A vállalat értékeinek definiálása; Felelős a példamutatásért, az etikai értékek következetes kommunikációjáért és betartásának megköveteléséért; A korrupció és a visszaélés hatékony megelőzése [Gtbkr. 4. § (7) bekezdése; Megfelelést biztosító funkció kialakítása és működtetése; Etikai kódex kialakítása [Gtbkr. 4. § (1) bekezdés *d)* pont]; Etikai elvárások ismertetése; Az etikai kódex betartása és betartatása; Személyes integritás fejlesztése;	A folyamatgazdáknak jó példával kell elöl járniuk, összhangban a gazdasági társaság értékeivel; Közreműködés az etikai kódex kialakításában; Az etikai kódex megismerése és betartása és betartatása; Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése; Az egyéni teljesítményértékelések oly módon történő kialakítása, amely biztosítja annak értékelését, hogy a munkavállalók az elvártaknak megfelelően viselkednek.	Közreműködés az etikai kódex kialakításában; Az etikai kódex megismerése és betartása; Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;	Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrend kialakítása [Gtbkr. 4. § (6) bekezdése]; Megfelelést támogató funkció kialakítása és működtetése [Gtbkr. 4. § (2) bekezdése; 9.-10. §]; Teljesítmény-mérési rendszer kialakítása [Gtbkr. 4. § (4) bekezdése]; Etikai kódex [Gtbkr. 4. § (1) bekezdés *d)* pont];	Vezetők és munkavállalók támogatása, tanácsadás; Munkavállalók tájékoztatása; Etikai képzés szervezése; Azon intézkedések és eljárások érvényesülésének folyamatos nyomon követése és rendszeres ellenőrzése, amelyek célja az irányadó jogszabályoktól való eltérések feltárása, továbbá a feltárt hiányosságok megszüntetése és a kockázatok csökkentése érdekében javaslatok készítése az első számú vezető részére [Gtbkr. 10. § (1) bekezdés]; Éves beszámoló készítése a megfelelést támogató szervezeti egység tevékenységéről [Gtbkr. 10. § (2) bekezdés];	A gazdasági társaság integritásának, etikus magatartásának felmérése, beleértve az arra vonatkozó stratégia, kommunikáció és egyéb intézkedések hatékonyságát és eredményességét; Bizonyosság nyújtása, hogy a kívánt integritás és etikai környezet kialakítása érdekében tett intézkedések eredményesek; Bizonyosságot adó tevékenysége körében elemzi, vizsgálja és értékeli az etikai elvárások és értékek érvényesülésének elősegítését [Gtbkr. 14. § (2) bekezdés]; Tanácsadó tevékenység keretében segíti a társaságot az integráns működés és az etikus környezet kialakításában;	Folyamatosan figyelemmel kíséri a szervezet etikai környezetét és az annak elérését célzó intézkedéseket. Folyamatosan figyelemmel kíséri a szervezeti integritást sértő események kezelését. Felügyelőbizottság-hoz érkezett panaszok kivizsgálása. Ellenőrzi, hogy az ügyvezetés döntései, illetve azok végrehajtása megfelel-e a társaság érdekeinek, a létesítő okiratban foglaltaknak, a legfőbb szerv határozataiban foglaltaknak, a jogszabályoknak és a társaság értékeinek; A megfelelést támogató szervezeti egység tevékenységéről szóló éves beszámoló megtárgyalása;

	Első számú vezető / Igazgatóság	Első védelmi vonal		Második védelmi vonal		Harmadik védelmi vonal	Felügyelőbizottság
		Folyamatgazdák	Munkavállalók	Szervezeti szintű kontrollok	Megfelelést támogató szervezeti egység	Belső ellenőrzés	
Elkötelezettség a szakértelem mellett	Annak biztosítása, hogy a gazdasági társaság minden munkavállalója rendelkezik a feladatai ellátásához szükséges kompetenciákkal; Hatékony humánpolitika kialakítása; Humánerőforrás szükséglet meghatározása és biztosítása; Annak biztosítása, hogy az ösztönző- és támogatási rendszer összhangban van a meghatározott kockázati tűréshatárral és a gazdasági társaság hosszú távú célkitűzéseivel;	Megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók kiválasztása, fejlesztése és megtartása a célok elérése érdekében; Egyéni képzési tervek elkészítése; Közreműködés a munkakörök kialakításában és a munkakörökhöz rendelt szakmai követelmények meghatározásában; Munkakörök kialakítása; Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges szakértelem és kompetenciák meghatározása; Gondoskodás a munkavállalók folyamatos képzéséről;	Önképzés; Egyéni képzési és fejlesztési célok elérése;	Humánerőforrás menedzsmenttel kapcsolatos szabályzatok; Kiválasztási eljárás gyakorlata; Képzési tervek; Teljesítmény-menedzsment; Munkavállalóknak nyújtott támogatások rendszere; Karriertervezés;	Új belépők tájékoztatása az integritásirányítási rendszerről;	Értékeli és bizonyosságot nyújt arról, hogy a belső szabályzatok és eljárások hatékonyak, különösen az alábbiakkal vonatkozásában: ▪ Humánerőforrás menedzsmenttel kapcsolatos szabályzatok ▪ Kiválasztási eljárás gyakorlata ▪ Képzési tervek ▪ Teljesítmény-menedzsment ▪ Munkavállalóknak nyújtott támogatások rendszere ▪ Karriertervezés	Felügyeli azt, hogy az ügyvezetés elkötelezett-e a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók kiválasztására, fejlesztésére és megtartására a célok elérése érdekében;

	Első számú vezető / Igazgatóság	**Első védelmi vonal**		**Második védelmi vonal**		**Harmadik védelmi vonal**	**Felügyelőbizottság**
		Folyamatgazdák	**Munkavállalók**	**Szervezeti szintű kontrollok**	**Megfelelést támogató szervezeti egység**	**Belső ellenőrzés**	
A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra és hatékony vállalatirányítás	Felelős a belső kontrollrendszer kialakításáért, működtetéséért és folyamatos fejlesztéséért; Nyilatkozatban értékeli a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső kontrollrendszerét [Gtbkr. 11. §-a]; Átlátható szervezeti struktúra kialakítása; Folyamatszemlélet érvényesítése; Az információk áramlását elősegítő szervezeti struktúra kialakítása; Folyamatok kialakítása és működtetése; Folyamatok azonosítása, folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése, rendszeres felülvizsgálata és frissítése; Munkacsoport felállítása a folyamatok feltérképezésére, a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésére; Az egyes folyamatokban résztvevő szervezeti egységek és a folyamatgazdák kijelölése;	*Folyamatgazda*ként az adott folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítése, karbantartása; Folyamatok rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése; *Minden vezető* részt vesz azon folyamatok alakításában, amelyben a szervezeti egysége részt vesz; Folyamatok rendszeres értékelése; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére; Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	Közreműködés a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésében; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére; Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	Létesítő okirat; SzMSz; Szervezeti ábra; Folyamatleírások; Ellenőrzési nyomvonalak; Belső szabályozó eszközök;	A szervezeti struktúra és a vállalatirányítási rendszer átfogó ismerete; A kontrollkörnyezet kialakításának koordinációja [Gtbkr. 10. § (1) bekezdés]; A jogszabályoknak történő szervezeti megfeleléssel kapcsolatos intézkedések vonatkozásában a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének folyamatos támogatása, tanácsadás [Gtbkr. 10. § (1) bekezdés]; Folyamatok feltérképezésének koordinációja; Munkacsoport kialakítása;	Bizonyosságot adó tevékenysége körében elemzi, vizsgálja és értékeli a belső kontrollrendszer kiépítését, működését, továbbá a jogszabályoknak és a szabályzatoknak való megfelelőségét, valamint a belső kontrollrendszer működésének gazdaságosságát, hatékonyságát és eredményességét [Gtbkr. 14. § (2) bekezdés]; Bizonyosságot adó tevékenysége körében elemzi, vizsgálja és értékeli a rendelkezésre álló erőforrásokkal való gazdálkodást, a vagyon megóvását és gyarapítását, valamint az elszámolások megfelelőségét, a stratégiai és operatív döntések meghozatalát [Gtbkr. 14. § (2) bekezdés];	Megtárgyalja a szervezeti célkitűzéseket és felügyeli a szervezeti struktúrának, a hatás- és felelősségi köröknek, valamint a beszámolási útvonalaknak a célokkal összhangban történő működtetését és fejlesztését.

	Első számú vezető / Igazgatóság	Első védelmi vonal		Második védelmi vonal		Harmadik védelmi vonal	Felügyelőbizottság
		Folyamatgazdák	Munkavállalók	Szervezeti szintű kontrollok	Megfelelést támogató szervezeti egység	Belső ellenőrzés	
Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása	A jogszabályokban előírt belső szabályzatok kiadása, azok rendszeres felülvizsgálatának és frissítésének biztosítása; A belső szabályzatok ismertetésének biztosítása; A felelősségi- és feladatkörök meghatározása; A belső ellenőrzési kézikönyv jóváhagyása, amennyiben a belső ellenőrzési alapszabály így rendelkezik;	Ügyrendek, munkaköri leírások elkészítése a munkavállalók részére; Jogszabályban előírt belső szabályzatok előkészítése; Belső szabályzatok ismertetése a munkavállalókkal;	A szervezetben betöltött szerepének, felelősségi és feladatkörének megértése; Belső szabályzatok ismerete; az abban foglaltak betartása;	Belső szabályzatok kiadására vonatkozó eljárásrend; Belső szabályzatok nyilvántartása;	Belső szabályzatok megfelelőségének és a naprakészségének folyamatos nyomon követése [Gtbkr. 10. § (1) bekezdés]; Szervezeti integritást sértő események kezelésére vonatkozó eljárásrend előkészítése;	Belső ellenőrzési alapszabály és belső ellenőrzési kézikönyv elkészítése; Bizonyosság nyújtása, hogy a gazdasági társaság megfelelően szabályozottan működik, a belső szabályzatok naprakészek és megfelelnek a jogszabályoknak és a tulajdonosi elvárásoknak;	Kialakítja a feladatainak ellátásához szükséges saját eljárásait; Jóváhagyja a belső ellenőrzési alapszabályt és a belső ellenőrzési kézikönyvet is, amennyiben a belső ellenőrzési alapszabály így rendelkezik..
Kockázati tűréshatár meghatározása	Kockázati tűréshatár meghatározása és folyamatos nyomon követése;	Delegált tűréshatárok kezelése; Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját;	Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját;	Integrált kockázat-kezelési szabályzat [Gtbkr. 4. § (5) bekezdés];	Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;	Tanácsadási tevékenysége keretében tanácsot ad a gazdasági társaság, valamint a felügyelőbizottság részére a kockázat tűréshatár vonatkozásában;	Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;

II. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

2.1. Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása

1. A gazdasági társaság első számú vezetőjének gondoskodnia kell az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit írásban szükséges szabályozni.

A jogszabály a gazdasági társaság első számú vezetőjének felelősségi körébe helyezi az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítását és működtetését, amelyet a gazdasági társaság minden tevékenységére ki kell terjeszteni, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet munkavállalóinak széleskörű bevonásával, valamint a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével. Az integrált kockázatkezelési rendszer keretében biztosítani kell a gazdasági társaság kockázatainak teljes körű azonosítását, értékelését és kezelését.

***Gtbkr. 5. §** 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.*

***Gtbkr. 10. § (1) bekezdés g) pontja** alapján a megfelelési tanácsadó feladata a belső kontrollrendszer vonatkozásában a kontrollkörnyezet kialakításának és az integrált kockázatkezelésnek a koordinációja, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője általi meghatalmazás alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaság működésével összefüggő integritást sértő, korrupciós és visszaélésgyanús eseményekre vagy kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatok ellátása.*

A belső kontrollrendszer öt elemén belül a kockázatkezelés biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre, a tűréshatár alatti szintre legyenek csökkenthetőek. A Gtbkr. a gazdasági társaság minden tevékenységére és kockázatára kiterjedően előírja a kockázatok felmérését, értékelését és kezelését is magába foglaló integrált kockázatkezelési rendszer kialakítását. A kockázatkezelési rendszert az teszi integrálttá, hogy a gazdasági társaság minden tevékenységére kiterjed, a gazdasági társaság minden kockázatának kezelésére irányul és a gazdasági társaság tudatosan, a szervezeti kultúrába és gazdasági társaság mindennapos tevékenységbe szervesen beépülve kezeli a kockázatait, valamint a folyamatokba integrálódva képesek a folyamatok és a folyamatokban együttműködők integrálására is. Ez gyakran szervezeti kultúraváltozással is jár, és átfogó szervezetfejlesztési tevékenységet jelent a kialakítása.

A belső kontrollrendszer kialakítása a vállalatirányítás egyik eleme, ennek képezi további részét a folyamatmenedzsment, a kockázatmenedzsment és a megfelelés biztosítás (compliance) is, amelyek lehetővé teszik a gazdasági társaság első számú vezetője számára a gazdasági társaság felelős irányítását. Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása a megfelelési tanácsadó munkáját is segíti a beavatkozási területek, a kockázatok, valamint a szükséges intézkedések meghatározásával.

Ezek az eszközök akkor lehetnek hatékonyak és eredményesek, ha az adott szervezetre vonatkozóan alakítják ki.

Példa

Milyen előnyök származnak egy hatékony integrált kockázatkezelési rendszer kialakításából?

- *a kockázatok bekövetkezésének megelőzése, illetve felkészülési lehetőség azoknak a kockázatoknak a bekövetkezésére, melyekre a gazdasági társaságnak nincs ráhatása, így lehetővé válik a bekövetkezéssel járó negatív hatások kezelésére;*
- *a pozitív kockázatok, vagyis a lehetőségek kihasználásával a gazdasági társaság működésének gazdaságosabbá, hatékonyabbá és eredményesebbé tétele;*
- *a folyamatok és a kockázatok mindenki számára megismerhetők és átláthatók;*
- *a folyamatok azonosítása lehetőséget teremt a tevékenységek racionalizálására, ami növeli az eredményességet és a hatékonyságot;*
- *a folyamatok és kockázatok azonosítása belső együttműködést igényel a gazdasági társaságon belül, ennek révén erősödnek a formális és informális kapcsolatok;*
- *a szervezeti egységek bevonása révén a folyamatokat és a kockázatokat mindenki sokkal inkább magáénak érzi, ezáltal növeli a gazdasági társaság kontrolltudatosságát;*
- *a folyamatmenedzsment és az integrált kockázatkezelési rendszer révén a gazdasági társaság folyamatai tudatosan szervezett és végzett tevékenységekké válnak;*
- *a folyamatmenedzsment és a kockázatmenedzsment segít a párhuzamos tevékenységek megszüntetésében, a felesleges „üresjáratok" megtalálásában és felszámolásában;*
- *a kockázatmenedzsment eredményeként a gazdasági társaság tudatosan alakítja a belső kontrollrendszerét a szervezeti célkitűzések és a kockázatok figyelembevételével;*
- *a folyamatok, kockázatok és kontrollok megfelelő dokumentálása szervezeti tudást hoz létre;*
- *a megfelelően kialakított belső kontrollrendszer visszacsatolást ad a felsővezetésnek a szervezet teljesítményéről és a kontrollrendszer hatékonyságáról;*
- *a megfelelési tanácsadó, valamint a belső és külső ellenőrök számára is fontos információ és tudás forrása a folyamatok azonosítása és dokumentálása, hiszen ennek révén megismeri a gazdasági társaság teljes tevékenységét és szervezeti egységeit;*
- *alkalmas a folyamatok egységesítésére, ezáltal a tevékenység átláthatóbbá és hatékonyabbá tételére;*
- *hasznos eszköze lehet az új belépők betanításának stb.*

Az alkalmazott kockázatkezelési módszertan kiválasztása a gazdasági társaság feladata, ennek kialakítására nem csak egy jó megoldás képzelhető el. Az integrált kockázatkezelési rendszer és módszertan kialakítása függ a szervezet méretétől, tevékenységének összetettségétől, és a kockázatkezelés érettségétől az adott szervezetnél. Az érettség azt jelenti, hogy a szervezet mennyire jártas a kockázatkezelésben, mennyire van meg a szervezeti tudás és tapasztalat ezen a téren, és hogy milyen mélységben integrálta azt a szervezeti kultúrába, a mindennapos működésébe.

Példa

Példák az egy gazdasági társaságon belüli különböző kockázatkezelési eljárásokra és az azokra vonatkozó jogszabályokra, követelményekre, iparági szabványokra és irányelvekre:

1. Belső ellenőrzési vizsgálatok során feltárt hiányosságokhoz kapcsolt kockázatok
- Az NVTNM tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó gazdasági társaságok belső ellenőrzésére vonatkozó irányelvek (2019. december)

2. Vállalati kockázatmenedzsment (Enterprise Risk Management, ERM) rendszer
- ISO 31000

3. Repülésbiztonsági kockázatelemzés

- A légiforgalmi szolgáltatást/léginavigációs szolgálatokat és más légiforgalmi szolgáltatási hálózati funkciókat és azok felügyeletét ellátó szolgáltatókra vonatkozó közös követelmények meghatározásáról (...) szóló, 2017. március 1-i 2017/373/EU bizottsági végrehajtási rendelet
- a nemzetközi polgári repülésről Chicagóban, 1944. évi december hó 7. napján aláírt Egyezmény 19. Függeléke (ICAO Annex 19)
- A Bizottság 73/2010/EU rendelete (2010. január 26.) a légiforgalmi adatok és légiforgalmi tájékoztatások minőségével kapcsolatos követelményeknek az egységes európai égbolt keretében történő meghatározásáról - a légiforgalmi adatok minőségét fenyegető kockázatok kezelése

4. Irányítási rendszerek által jelzett kockázatok kezelése
A belső szabályozók alapján a társaság figyeli és elfogadható szintre csökkenti az irányítási rendszerek által jelzett (ISQMS, Védelmi Irányítási Rendszer, KIR, EIR, MEBIR) kockázatokat, különböző szabályzatokban meghatározott módon végezve kockázatelemzést.
- Minőségirányítási rendszer (ISO) (MSZ EN ISO 9001)
- Információbiztonság-irányítási rendszer (MSZ ISO/IEC 27001)
- Környezetközpontú irányítási rendszer (KIR) (ISO 14001 szabvány szerint)
- Munkahelyi egészségvédelem- és biztonságirányítási rendszer (MEBIR szabvány szerint)
- Energiagazdálkodási irányítási rendszer (EIR) (MSZ EN ISO 50001:2012)

5. Kiber- és információbiztonsági kockázatkezelés

a) jogszabályi előírások:
- 2012. évi CLXVI. törvény a létfontosságú rendszerek és létesítmények azonosításáról, kijelöléséről és védelméről
- 2013. évi L. törvény az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról
- 161/2019. (VII. 4.) Korm. rendelet a közlekedési létfontosságú rendszerek és létesítmények azonosításáról, kijelöléséről és védelméről
- 41/2015. (VII. 15.) BM rendelet az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvényben meghatározott technológiai biztonsági, valamint a biztonságos információs eszközökre, termékekre, továbbá a biztonsági osztályba és biztonsági szintbe sorolásra vonatkozó követelményekről
- Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/1148 irányelve (2016. július 6.) a hálózati és információs rendszerek biztonságának az egész Unióban egységesen magas szintjét biztosító intézkedésekről
- A Bizottság (EU) 2017/373 végrehajtási rendelete (2017. március 1.) a légiforgalmi szolgáltatást/léginavigációs szolgálatokat és más légiforgalmi szolgáltatási hálózati funkciókat és azok felügyeletét ellátó szolgáltatókra vonatkozó közös követelmények meghatározásáról, valamint a 482/2008/EK rendelet, az 1034/2011/EU, az 1035/2011/EU és az (EU) 2016/137 végrehajtási rendelet hatályon kívül helyezéséről, továbbá a 677/2011/EU rendelet módosításáról - a kiber- és információbiztonságot a védelmi irányítás részeként tekinti és írja elő.
- A Bizottság (EU) 2017/1584 ajánlása (2017. szeptember 13.) a nagyszabású kiberbiztonsági eseményekre és válsághelyzetekre való összehangolt reagálásról

b) polgári légiközlekedési iparági és egyéb kiber- információbiztonsági ajánlások:
- ISO/IEC 27002:2013 Information technology - Security techniques - Code of practice for information security controls
- NIST SP 800-53 Rev. 4 (https://nvd.nist.gov/800-53)- a 41/2015. (VII. 15.) BM rendelet ezen NIST szabvány fordítása
- ISACA – CobiT (https://www.isaca.org/resources/cobit)
*- CANSO Cyber Security and Risk Assessment Guide (*https://www.canso.org/canso-cyber-security-and-risk-assessment-guide*)*

6. Légiközlekedés védelmi kockázatok kezelése

- a polgári légiközlekedés védelmének szabályairól és a Légiközlekedés Védelmi Bizottság jogköréről, feladatairól és működésének rendjéről 169/2010. (V. 11.) Korm. rendelet - 20.§ „d) belső kockázatelemzés

Az integrált kockázatkezelési rendszer bevezetése tanulási folyamat és mindenképpen egy változás a szervezet számára, ahol érdemesebb először egyszerűbb megoldásokat választani, és azután haladni az egyre kifinomultabb megoldások felé.

Az integrált kockázatkezelés nem lehet eredményes a gazdasági társaság működési folyamatainak teljes körű ismerete nélkül. Jó gyakorlat, hogy ha a kockázatkezelés egy koordinált folyamatban valósul meg, amely így valamennyi munkafolyamat vonatkozásában lehetővé teszi a bennük rejlő kockázatok (beleértve az integritási vagy korrupciós kockázatok) azonosítását, a kockázatok értékelését, a szükséges védelmi mechanizmusok (kontrollok) rendelkezésre állásának számbavételét, hiányosság esetén az ellenálló képesség erősítésére vonatkozó intézkedések (további kontrollok) megvalósítását.

A hatékony kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és folyamatok, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni és a válaszlépéseket meghatározni. Az integrált kockázatkezelési rendszer keretében azokat a kockázatokat, kockázati tényezőket kell azonosítani, értékelni és kezelni, amelyek a célkitűzések megvalósítását veszélyeztetik, ezért a szervezeti célkitűzések határozzák meg, mely kockázatok relevánsak a szervezet számára, amelyeknek mindenképpen tudatában kell lennie a szervezetnek, és azzal, hogy ezek közül melyek a kockázati tűréshatár felettiek, ezért kezelni kell őket, valamilyen intézkedés meghozatalával. Gyakorlati tapasztalatok világítottak rá a megvalósítás azon nehézségére, amelyet a folyamatszemlélet hiánya jelent. A folyamatok azonosítása azért fontos, mert növeli a szervezet tudatos működését, valamint keretet ad a belső kontrollrendszer kiépítéséhez. A folyamatok azonosítása lehetővé teszi az átlátható és megismerhető működést, valamint az azonosított folyamatok mentén célszerű kialakítani az ellenőrzési nyomvonalakat, elvégezni a kockázatkezelést.

A folyamatok, kockázatok és kontrollok dokumentálása szervezeti tudást hoz létre, amely értékes erőforrás a gazdasági társaság számára. A tudás megszerzése sok időt igényel, például egy új munkatárs felvétele és betanítása akár egy-két évig is eltarthat, amire ugyanolyan színvonalon képes ellátni a munkáját, mint a tapasztalt kollégák. A tudás létrehozása és megosztása azért is fontos, hogy ez az idő a szükséges minimumra csökkenjen. A tudás legfőbb forrása az ember, ezért a humánerőforrás menedzsment szerepe felértékelődik a munkavállalók, és vele együtt a munkavállalók tudásának a megtartásában.

A felelős vállalatirányítás egy olyan integrált kockázatkezelési keretrendszer megvalósítását igényli, amely hozzájárul ahhoz, hogy a gazdasági társaság első számú vezetője:

- egységesen értelmezhesse a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat, és a kezelésükre kialakított módszereket;
- megfelelően ösztönözze a munkavállalókat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni;
- elfogadtassa minden munkatárssal a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével ösztönözze őket a kockázatkezelésben való részvételre;

- a megfelelő kockázatkezelés segítségével készített, az ügyvezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körültekintő, teljes körű és megbízható legyen.

Példa

ROSSZ GYAKORLAT	JÓ GYAKORLAT
A kockázatkezelés dokumentumai csak a fióknak készülnek.	*A kockázatkezelést a szervezeti célok és működés javítása érdekében a szervezet minden szintjének bevonásával végzik.*
Belső ellenőrök végzik el vagy koordinálják.	*Az ügyvezetés elvárásaként, vezetői iránymutatás mellett a szervezet minden szintjének bevonásával végzik.*
A jogszabálynak megfelelés a célja a kockázatkezelésnek.	*Teljesítményszemléletben, folyamatalapúan és rendszerszintű megközelítéssel, a szervezeti kultúrába beépülve valósul meg az integrált kockázatkezelés.*
A kockázatkezelés módszertana nem az adott szervezetre szabottan kerül kialakításra.	*A kockázatkezelés módszertana az adott szervezetre szabottan kerül kialakításra.*
A kockázatkezelésre használt eszközök között csak a „kemény” kontrollok találhatóak meg.	*A kockázatok kezelésére „kemény” és „puha” kontrollokat egyaránt alkalmaznak, figyelembe veszik az egyes kontrollok közötti kölcsönhatásokat, szinergiákat.*
Eseti vagy egyszeri tevékenység a szervezetnél.	*Rendszeres és integrált a kockázatkezelés.*
Statikus, nyilvántartás jellegű.	*Dinamikus, a változásokhoz alkalmazkodó és folyamatosan fejlődő tevékenység a szervezeten belül.*
Adminisztrációs teher a szervezet számára.	*Szervezetfejlesztési lehetőség és értékteremtő tevékenység a szervezet számára.*

A munkavállalók „érzékenyítése” során meg kell győzni őket arról, hogy miért éri meg a folyamatmenedzsmentbe és a kockázatmenedzsmentbe befektetni, így elkerülhető, hogy a fióknak készüljenek a dokumentumok, és csak egy újabb papírmunka legyen a számunkra, amit meg „kell” csinálni.

Hallgassuk meg mindenki véleményét és a megfelelő embereket vonjuk be a munkába, akik aktív részvételükkel motiválóan hatnak a többi munkavállalóra is. Az elköteleződés kulcsfontosságú sikertényező a folyamatalapú integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése tekintetében.

Hogy egy kicsit ráhangolódjunk a kockázatok azonosítására, a projekt bevezetése előtt végezhetünk közösen egy **SWOT elemzés**t a folyamatalapú kockázatmenedzsment bevezetéséről. Ezt a gyakorlatot a valódi projekt bevezetése során a szervezeti egységek vezetőivel, a projekt résztvevőivel is célszerű elvégezni, segíteni fog rávezetni őket az integrált kockázatkezelési rendszerben rejlő lehetőségekre és előnyökre (erősségekre), valamint segíthet a gyengeségek feltárásában, a veszélyek számbavételében, és az esetleges ellenállás leküzdésében.

Vegyük figyelembe, hogy a szervezet és a szervezet munkavállalói részéről természetes reakció a változásokkal szembeni ellenállás, amelynek leküzdéséért lépéseket kell tennünk.

Példa

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
Fel lehet készülni, illetve el lehet kerülni a nem kívánt események bekövetkezését. *A kontrollok racionalizálásával hatékonyabbá tehetjük a folyamatainkat.* *A folyamatok és kockázatok elemzése által szervezeti tudást hozunk létre.* *Erősíti a munkavállalók azonosulását a célkitűzésekkel és a folyamatokat a sajátjukként kezelik.* *A szervezet tudatosabbá válik, a célkitűzések, a folyamatok és a kockázatok, valamint a belső kontrollrendszer tekintetében.* *Rendszerszemlélet és rendszerben gondolkodás kialakítása.* *A folyamatok és a kockázatok mindenki számára megismerhetők és átláthatók.* *Lehetővé teszi, hogy a szervezet minden munkavállalója egységesen értelmezhesse a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat, valamint ezek kezelésére kialakított módszereket.* *Megfelelően orientálja a munkavállalókat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni.* *Elfogadtatja minden munkatárssal a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével ösztönözi őket a kockázatkezelésben való részvételre.* *Mindenki részt vesz benne.* *Pozitív kockázatok azonosítása és kihasználása a szervezet javára.* *Rávilágít a problémákra.* *Segíti a döntéshozatalt.* *Rávilágít a kapcsolódási pontokra.* *Együtt gondolkodás.* *Tudja mindenki, hogy mit kell tenni egy váratlan esemény bekövetkezésekor.* *Proaktív tevékenység.* *Kommunikációra készteti a szervezeti egységeket.* *Segíti a minőségbiztosítást.*	*A kockázatkezelés szubjektív.* *A bevezetéskor nagy energiákat emészt fel.* *Szakértelem szükséges az elvégzéséhez.* *A dokumentáció aprólékos, nehézkes, sok munkaórát igényel.* *Folyamatábra szerkesztő szoftver szükséges hozzá.* *Nincs rá idő, kapacitás.*
LEHETŐSÉGEK	**VESZÉLYEK**
Javul a szervezet külső megítélése. *Pozitív hatás a szervezeti kultúrára.* *A szervezet ellenállóbb lesz.* *A szervezet könnyebben tud reagálni a változásokra.*	*Elveszünk a részletekben.* *Ha nem vesszük komolyan, akkor felesleges dokumentumokat gyártunk.* *Több energiát igényel, mint amennyi a haszna.* *Gyorsan változó környezet miatt folyamatosan foglalkozni kell vele, nagyobb átalakításoknál újra kell kezdeni az elejéről.*

A munkavállalók széleskörű bevonásával lehetőség van a változások könnyebb elfogadtatására. *Lehetőséget teremt a szervezetfejlesztésére.* *Formális és informális belső kapcsolatok erősítése.* *Belső képzésként is felfogható – a munkavállalók új ismereteket szerezhetnek a szervezet folyamatairól.* *Az elkészült folyamatleírások és kockázati leltárak segítik az új munkavállalók betanítását.* *A kockázati leltár inputot jelent az integritás tanácsadó és a belső ellenőrzés számára is.*	*„Pénzbe kerül” – sok erőforrást felemészt, egyrészt az elkészítés, másrészt a meghatározott intézkedések is igényelhetnek finanszírozást.* *Ha nem teljes körű vagy nem megfelelő a kockázatok felmérése vagy értékelése, akkor téves biztonságérzetet adhat.* *Nem biztos, hogy sikerül feltárni a valós kockázatokat.* *Konfliktust okozhat a szervezeti egységek között.* *Túlságosan bonyolult, nincs megfelelő tudás a szervezeteknél.*

A gyengeségek és veszélyek leküzdésében első és legfontosabb eszközünk a gazdasági társaság első számú vezetőjének pozitív, ösztönző hozzáállása, a belső „szponzoráció”-ja a projektnek. A munkavállalók „érzékenyítése”, bevonása, hogy magukénak érezzék a feladatot és megértsék a projekt hasznosságát.

A szubjektivitást a kockázatok azonosítása és értékelése során nem tudjuk teljes mértékben kiszűrni a dolog természetéből kifolyólag. A kockázatok olyan események, amelyek a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkeznek, és valamilyen hatással vannak a szervezet célkitűzéseinek elérésére. A hatás lehet negatív vagy pozitív, ettől függően veszélyt vagy lehetőséget jelentenek a szervezet számára. Tekintettel arra, hogy mindig történhetnek olyan események, amikre előzetesen nem gondoltunk, illetve a különböző információval, múltbéli tapasztalatokkal rendelkező, a szervezeti hierarchia különböző fokán munkát végző emberek különbözően érzékelik és értékelik a kockázatokat, a kockázatok teljes körű azonosítására csak törekedni lehet. Ebben segít a megfelelési tanácsadó, aki facilitálja a kockázatok azonosítását és rávezeti a munkavállalókat az esetlegesen hiányzó szempontok figyelembevételére is. Ehhez alkalmazhatunk „sorvezetőként” egy kockázati típusok felsorolást, esetleg példákkal kiegészítve. Az értékelés objektivitásának növelését szolgálja a Kockázatértékelési Kritérium Mátrix alkalmazása, amely meghatározza, hogy az egyes értékelési kritériumok skáláit, hogyan kell értelmezni.

A munkavállalók részére belső képzés szervezése és lehetőség biztosítása az elérhető képzéseken való részvételre. A folyamatok azonosítása, dokumentálása, a kockázatok azonosítása és értékelése, valamint a kontrollok önértékelése szervezeti tudást igényel elsősorban, amellyel kapcsolatos technikai, módszertani ismeretek elsajátíthatók útmutatókból, valamint képzéseken, az integritás tanácsadó segítségével. Ha ezen túl is úgy érzi a szervezet, hogy további segítségre van szüksége, alkalmazhat szervezetfejlesztőt, kockázatkezelőt vagy amennyiben szükségesnek ítéli meg a szervezet és lehetőség van rá, külső szakértőt. A külső szakértő alkalmazásának az a hátránya, hogy rengeteg, a szervezetről megszerezhető ismeret, tudás nem (csak) belülről hasznosul és nem a szervezet számára termelődik, hanem a szakértő részére. Ha a külső szakértő által hozzáadott szakértelmet nem sajátítja el a szervezet, akkor az nem épül be megfelelően a szervezet tevékenységébe, nem válik szervezeti tudássá, ezért újra és újra szükség lehet a külső szakértő bevonására. Tartsuk szem előtt, hogy a gazdasági társaság sajátosságait, folyamatait senki nem ismeri jobban, mint azok, akik abban részt vesznek.

Hogy ne kelljen folyton a már elkészült vázlatokat módosítgatni, a folyamatok dokumentálását csak akkor kezdjük el, amikor már a folyamatban résztvevőket, a folyamat lépéseit, a lépéseik sorrendjét azonosítottuk és annak megfelelőségével mindenki egyetért.

A dokumentáció elkészítéséhez célszerű valamilyen szoftvert használni, például a Word és az Excel is használható, de ha lehetőség van folyamatábra szerkesztő szoftver beszerzésére, akkor az a legmegfelelőbb és legkevesebb energiát igénylő eszköz. Nagyobb szervezeteknél biztosan megtérül, hiszen például egy szervezeti egység elnevezésének változása is könnyen kezelhető a törzsadatokban. A Word és Excel bárki részéről könnyen használható, betanulható. Ha központilag valamilyen folyamatábra szerkesztő szoftver kerül megvásárlásra, akkor célszerű több kolléga betanítása is a szoftver használatára.

Fontos továbbá megjegyezni, hogy a belső ellenőrzés által az éves ellenőrzési tervezés során végzett kockázatelemzés nem azonos, nem része és nem is helyettesítheti a szervezet kockázatkezelési rendszerét. A belső ellenőrzésnek ugyanakkor támaszkodnia kell a szervezet kockázatkezelési rendszerében azonosított kockázatokra.

Példa

Az alábbi táblázatban összefoglaltuk, hogy pontosan mi képezi a szervezet integrált kockázatkezelési folyamatainak, illetve a belső ellenőrzés kockázatalapú tevékenységének a részét:

A szervezet integrált kockázatkezelési folyamatainak kulcsfontosságú tevékenységei	***A kockázatalapú belső ellenőrzés tevékenységei***
Ismerjék fel és fontossági sorrendjük szerint sorolják be a kockázatokat a szervezet minden tevékenységére vonatkozóan.	*Együttműködés a folyamatgazdákkal a szervezetben vagy annak tevékenységében rejlő kockázatok megértése végett.*
A gazdasági társaság első számú vezetője határozza meg a szervezet által elfogadható kockázati szinteket.	*A kockázatok fajtáinak, bekövetkezésük valószínűségének és hatásának rendszerezett módon történő azonosítása.*
A kockázatok csökkentésére irányuló tevékenységeket, kontrollokat tervezzenek és valósítsanak meg annak érdekében, hogy a kockázatokat mérsékeljék, vagy legalább a gazdasági társaság első számú vezetője által elfogadhatónak ítélt szinten tartsák.	*A kontrollok értékelése kockázatkezelés céljából, beleértve az elvárt kontrollok összehasonlítását a jelenleg alkalmazottakkal.*
Folyamatos monitoring tevékenységet végezzenek a kockázatkezelés érdekében, a kontrollok eredményességének vizsgálata, valamint a kockázatok időszakos újraértékelése céljából.	*A kontrollok tesztelése és értékelése annak érdekében, hogy meggyőződjenek a kontrollok, mint kockázatkezelési intézkedések működéséről és eredményességéről.*
A szervezet ügyvezetése a kockázatkezelési eljárások eredményeiről kapjon rendszeres jelentést.	*A belső kontrollrendszer és azon belül is a kockázatkezelési rendszer fejlesztésére irányuló javaslatok tétele az ügyvezetés számára.*

A belső ellenőrzés közvetlenül, döntéshozóként tehát nem vehet részt a folyamatmenedzsment, illetve a kockázatmenedzsment bevezetésében és működtetésében. A belső ellenőrzés, mint a belső ellenőrzési folyamatok folyamatgazdája vehet csak részt, azaz elkészíti a saját folyamatleírásait, illetve azonosítja és értékeli a belső ellenőrzési tevékenységgel kapcsolatos kockázatokat. Ezen túlmenően a belső ellenőrzés csak tapasztalatai megosztásával, tanácsadással segítheti a folyamatgazdákat és a megfelelési tanácsadót, de nem veheti át a felelősségüket.

Az integrált kockázatkezelés a gazdasági társaság céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magában foglalja:

- a kockázatok azonosítását;
- a kockázatok értékelését;
- a gazdasági társaság kockázatérzékenységének, kockázattűrésének figyelembevételével a kockázatokra adandó válaszok kialakítását (kockázatkezelési intézkedési terv);
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítását, valamint a kockázatok, illetve a kockázati tényezők, valamint a kockázatokra kialakított válaszok végrehajtásának és azok hatékonyságának folyamatos monitoringját.

Az Integrált Kockázatkezelési Szabályzat/Eljárásrend tartalmazza:

- az integrált kockázatkezelés folyamatában résztvevők – a gazdasági társaság első számú vezetője, megfelelési tanácsadó (a kockázatkezelési tevékenység koordinátora, nem egyszemélyes végrehajtója!), a kockázatkezelési bizottság/munkacsoportnak (ennek létrehozása nem kötelező, de ajánlott) és a folyamatgazdák, valamint a folyamatgazdák által delegált munkavállalóinak – feladatait és hatáskörét;
- a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjainak felsorolását (amennyiben létrehozásra került);
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit (ld. előző felsorolás), az egyes lépések belső ütemezését és felelőseit (**a kockázatok kezelését legalább éves ciklusban kell megvalósítani, az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és a megfelelési tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat**);
- a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertant (a kockázatkezelés folyamatának sajátosságából adódik, hogy az alkalmazott értékelési kritériumok évente változhatnak és függnek az azonosított kockázatoktól – így ezek kialakításának csak a szempontjait szükséges meghatározni);
- az integrált kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat.

Példa

A következőkben az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása jó gyakorlatának jellemzőit mutatjuk be. Tekintettel arra, hogy a kockázatkezelés nem individuálisan végzett tevékenység, a megfelelő működtetéséhez szükség van a szervezet minden szintjének bevonására, és ennek legkézenfekvőbb módja kockázatkezelési bizottság/munkacsoport létrehozása.

A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjai:

- *megfelelési tanácsadó (kockázatkezelés koordinátora, bizottság/munkacsoport titkára);*
- *kockázatmenedzser (nem kötelező, de előfordulhat, hogy alkalmaznak a gazdasági társaságnál kockázatkezelési szakembert);*
- *folyamatgazdák, nagyobb szervezet esetén a folyamatgazdák által delegált munkavállalók.*

Jó gyakorlat nagy szervezet esetén a többszintű munkacsoport létrehozása, a kockázatkezelési feladatok ütemezése.

*A belső ellenőrzés csak megfigyelőként vehet részt a kockázatkezelés folyamatában – kivéve, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdájaként jár el. A belső ellenőrzés függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatívan a kockázatkezelési folyamatban, de tekintettel arra, hogy a belső ellenőrzés átfogó ismeretekkel rendelkezik a szervezetről és a szervezet kockázatairól – **kizárólag tanácsadási tevékenysége keretében** –, független értékelés nyújtásával segítheti a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport munkáját.*

A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport lehetséges feladatai:

- *a folyamattérkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését (ha nincsenek azonosított folyamatok, akkor el kell készítenie azt a folyamatlistát (kockázati univerzumot), amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni – 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 azonosításának megszervezése, lebonyolítása – integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása;*
- *az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése, a kockázati tényezők meghatározása;*
- *a kockázatértékelés alapját képező kockázati kritérium mátrix elkészítése;*
- *a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, javaslatot tesz a kockázatviselési tűréshatárra és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében;*
- *a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a delegált kockázati étvágyat és a kockázatok kezelésének stratégiáját a bizottság/munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a gazdasági társaság első számú vezetőjének jóváhagyásra;*
- *az első évet követően évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.*

A gazdasági társaság életében már önmagában nagy változást hoz az integrált kockázatkezelési rendszer bevezetése, ezért az első évben célszerű lehet egy egyszerűbb módszertan kialakítása, amelyet a következő évek során fokozatosan lehet továbbfejleszteni.

2.1.1. A kockázatkezelés módszertana és lépései

2.1.1.1. Alapfogalmak

Mielőtt belevágunk a kockázatkezelési módszertan ismertetésébe, célszerű értelmezni a kockázat fogalmával a köznyelvben gyakran szinonimaként használt rokon értelmű fogalmakat, mint például a probléma, a hiányosság, a bizonytalanság, a veszély, a véletlenszerű események, a váratlan események. E fogalmaknak a kockázatkezelés területén is van használható jelentése, ezért érdemes megvizsgálni e fogalmak egymáshoz való viszonyát is. Másfelől kockázatkezelési célokra nem csak hétköznapi fogalmakat használnak. Ezért a fenti fogalmak összefüggései mellett az alapvető kockázatkezelési fogalmak és a szakkifejezések jelentésével is tisztában kell lenni mi is a kockázat, a kockázati tényező, a kockázat bekövetkezési valószínűsége, az információ, a kockázat által okozott kár várható értéke, az eredendő és maradvány kockázat.

Kockázat alatt pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező – tehát még be nem következett – eseményt értünk. A kockázatok sokszor váratlan, véletlen események, azonban, ha a szervezet előzetesen felkészül az adott területen tipikusnak bizonyult kockázatok bekövetkezésére, akkor már nem lehetnek teljesen váratlanok. Ha a lehetséges kockázatok bekövetkezésére a szervezet éber és felkészült, akkor a bekövetkező kockázatok kezelésére az integrált kockázatkezelési intézkedési tervben meghatározottaknak megfelelően jár el, illetve úgy alakítja ki a folyamatait és a folyamatba épített kontrollokat, hogy azok minél inkább csökkentsék a kockázati események előfordulását. A felkészültség lehetővé teszi a gyors reagálást és a káros hatások mielőbbi csökkentését.

Fontos további ismérve a kockázatnak, hogy mindig kapcsolatban van a szervezet célkitűzéseivel (hiszen azok elérésnek lehetőségeit csökkenti, illetve a célkitűzések teljesülését meggátolja). Ebből következik, hogy ha egy szervezetnél nincsenek világos célok meghatározva, akkor nehézkes a kockázatok felmérése, így nehéz hatékony kockázatkezelési válaszlépéseket meghatározni a felmerülő kockázatokra.

Lehet-e egy **problémá**t kockázatnak nevezni? A válasz röviden nem, mert a probléma a jelenre vonatkozik, tehát amikor a probléma felmerül, már jelen van a szervezet életében. De! A problémák általában kockázati tényezőkké válnak. **A kockázati tényezők a kockázatok kiváltó okainak tekinthetőek, általános jellemzőjük, hogy olyan tényezők, amik kockázatokat generálnak. Több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként pedig vagy a kockázatok bekövetkezésének esélyét vagy a hatását növelik, legrosszabb esetben mindkettőt.** A kockázat mindig egy esemény, a kockázati esemény bekövetkezését több ok, tényező is előidézheti, ezeket nevezzük kockázati tényezőknek. Fontos tehát annak feltérképezése, hogy az azonosított kockázatok milyen ok(ok)ra vezethetőek vissza, és ebből látni fogjuk, hogy egy kockázati tényező sok kockázatot okozhat, illetve egy kockázatnak több oka is lehet. Például a „humánerőforrás hiánya" nem értelmezhető kockázati eseményként csak kockázati tényezőként, de még ezt a kockázati tényezőt is további tényezőkre lehet bontani. A humánerőforrás hiányát ugyanis több dolog is okozhatja, hogy csak néhány példát említsünk: ez lehet mennyiségi hiány vagy minőségi hiány, a mennyiségi hiányt okozhatja, hogy későn kaptunk észbe, és későn kezdtük el egy üres álláshely betöltését, de okozhatja az is, hogy a szervezetre vagy szervezeti egységre meghatározott létszám nem elegendő az adott feladat megfelelő színvonalon történő ellátására. A minőségi hiány jelentheti, hogy az adott juttatási feltételek mellett nem lehet megfelelő képzettségű munkavállalót felvenni, de jelentheti azt is, hogy a munkakör egy hiány szakma, vagy azt is, hogy nem biztosítottuk a munkavállalók megfelelő képzését. Ebből a rövid kis elemzésből láthatjuk, hogy miért fontos a kockázati esemény pontos megfogalmazása. Ha nem fejtjük vissza a kockázati tényezőket, akkor nem tudjuk megfelelően értékelni a kockázatot, és nem is tudunk megfelelő védekező mechanizmusokat kialakítani, mert a különböző kiváltó okokra különböző intézkedéseket kell tenni.

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

Példa

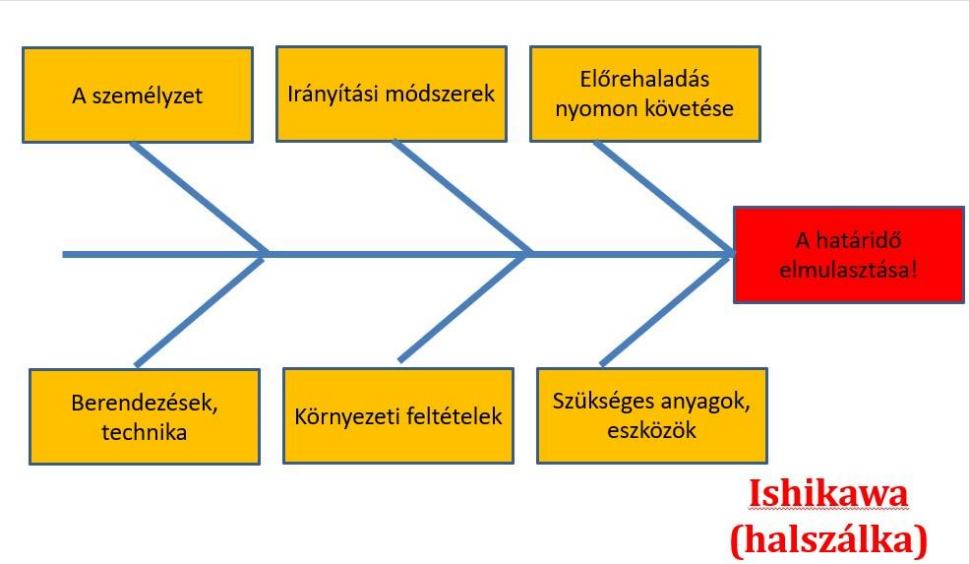
Az ok-okozati összefüggések feltárására több lehetséges módszertan is létezik, a következőkben egy lehetséges példát mutatunk be:

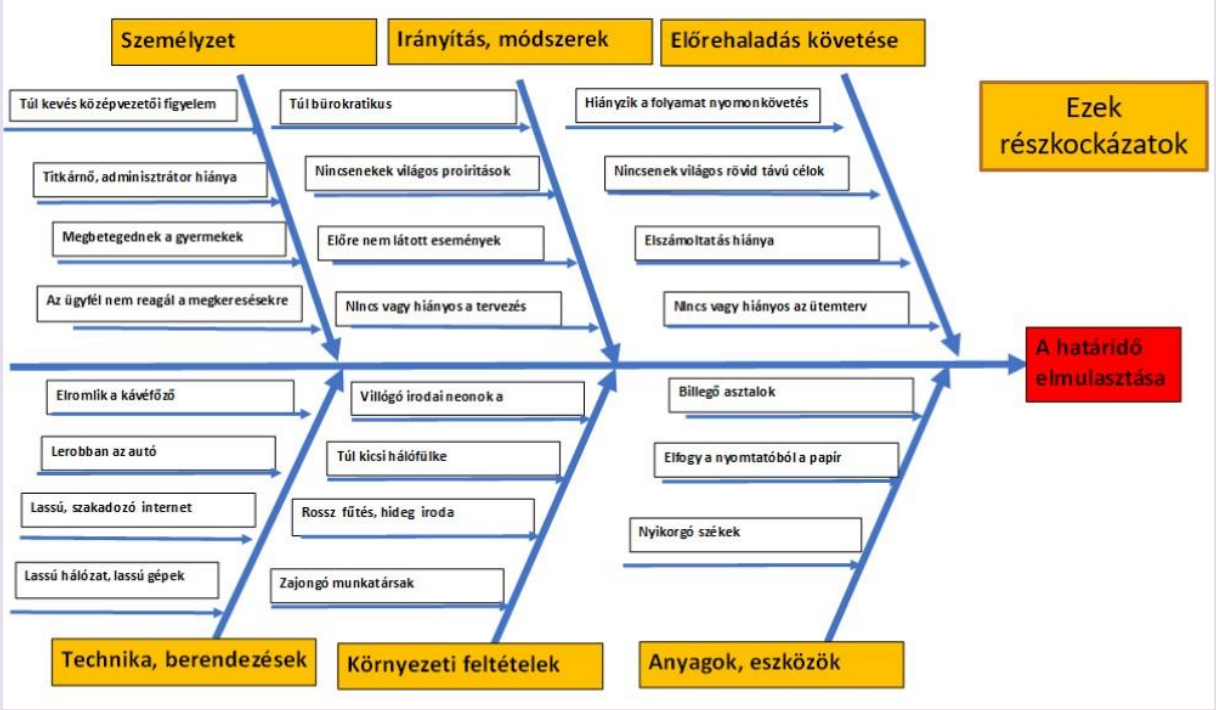
Halszálka diagram (= ok-okozati diagram, Ishikawa diagram)

A kockázatok megfogalmazásához fel kell tárni a szervezeti folyamatok hatásmechanizmusát, mely feladat megoldására az egyik legalkalmasabb módszer az ***ok-okozati diagram****, másnéven* ***Ishikawa-halszálka diagram*** *technikája.*

A névből kitalálható módon a diagram egy hal csontvázához hasonló, ahol a felszínre került probléma a „hal" fejéhez kerül. A fejtől a farokig futó gerincből bordák indulnak ki, amelyek a probléma okainak

(kockázati tényezők) legáltalánosabb forrásait jelölik. Az általános forrásokhoz – halszálkák módjára – további, jól elkülöníthető problémaforrások csatlakoztathatók annak jellegéből következően.





A halszálka-elemzés lehetővé teszi a különböző kockázati tényezők általános kategóriák alá való besorolását. Egy adott bordán megjelenő nagyszámú tényező általában azt jelzi, hogy ott alapvető gond van, ami további vizsgálatot igényel.

A módszer előnyei:

1. *Strukturált megközelítést nyújt a kockázati tényezők megtalálásához.*
2. *Bátorítja a csapatmunkát és kihasználja a csapat-tudást.*
3. *Precíz könnyen „olvasható” forma.*
4. *Megmutatja a lehetséges okok variációit.*
5. *Használata növeli a szervezeti tudást és a rutint a kockázatazonosítás folyamatában.*
6. *Megmutatja a kockázati tényezők közötti összefüggéseket.*

A kockázatkezelés során a kockázatok három minőségben értelmezhetőek:

- **Eredendő kockázat (Inherent Risk)**
  A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik. A kockázatok azonosítása során az eredendő kockázatokat kell felmérni, vagyis nem kell figyelembe venni a már működő kontrollokat, csak később a válaszlépések meghatározásánál kell majd figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, és annak mérlegelésével összeállítani a kockázatkezelési intézkedési tervet.
- **Kontrollkockázat (Control Risk)**
  Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.
- **Maradvány (reziduális) kockázat**
  Az ügyvezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

A következő fogalom, amelyet korábban említettünk, a **hiányosság**. A hiányosság minden esetben létező, tényszerűen igazolható dolog. A probléma és a hiányosság közötti különbségtételt legkönnyebben úgy világíthatjuk meg, ha használjuk a jól vagy nem jól strukturált probléma fogalmát. Jól strukturált probléma esetén a szituáció átlátható, érthető, ezért a hiányosság könnyen azonosítható. Nem jól strukturált probléma esetén először meg kell vizsgálni magát a problémát, majd ki kell dolgozni a válaszokat. A hiányosság megszüntetése általában intézkedést kíván. Az intézkedés elvégzése jelenthet feladatot vagy problémát. Egy hiányosságot, ami fennáll, soha nem lehet kockázatként kezelni. Van azonban egy nagyon fontos összefüggés a tapasztalható hiányosságok és a még be nem következett kockázatok között. Ha az általános tapasztalatok szerint egy hiányosságról jól tudjuk, hogy egy vagy több, még be nem következett, nem kívánatos esemény (azaz kockázat) tényleges bekövetkezésében közrejátszhat, akkor azt mondhatjuk, hogy ez a megfigyelhető hiányosság az adott kockázat(ok)nak kockázati tényezője. Ez az összefüggés a későbbiekben nélkülözhetetlen lesz, mert a kockázatkezelésben kiemelt jelentősége van: kapcsolatot teremt ugyanis a jelenben már észrevehető, megfigyelhető események és a jövőben esetleg bekövetkező, váratlan események között. Hiányosság például egy belső szabályzat hiánya vagy nem teljeskörűsége, ami egy jelenlévő kockázati tényező, amelyről, ha elemezzük, azt fogjuk megállapítani, hogy több, fontos kockázatnak is lehet tényezője. Hiszen nagyon sok olyan, nem kívánatos esemény bekövetkezhet miatta (pl. a folyamat végrehajtásának határideje kitolódik, indokolatlan költségek merülnek fel, netán sikkasztásra ad esélyt), amelyek kritikusak lehetnek valamilyen cél elérése tekintetében. Ez a példa utal a kockázatmenedzsment tevékenység lényegére: a cél a teljes körű és dokumentált módon végrehajtott kockázatfeltárás, melynek eredménye alapján a kritikus kockázatok azonosítása és a kritikus kockázatok legfontosabb tényezőinek kezelése; röviden fogalmazva ez a tudatos kockázatmenedzsment.

A **bizonytalanság** a köznyelvben azt jelenti, hogy a jövőben valahol, valamikor különböző események következhetnek be, amelyek egyaránt lehetnek jók és rosszak. A jelenben fennálló bizonytalanság – a következmények tekintetében – a jövőre vonatkozik, ennyiben a bizonytalanság a kockázathoz hasonló, amely ugyancsak egy a jövőben esetleg bekövetkező esemény. A bizonytalanság tekintetében a „jó” és a „rossz” szubjektív meghatározások, hiszen ami a bizonytalanságban szenvedőnek „rossz” (pl. a forint árfolyamának erősödése az exportőrnek) az másvalakinek kifejezetten nagyon „jó” lehet (például Olaszországban a magyar síelőnek). Mindenesetre nagyon fontos, hogy ki-ki pontosan tisztában legyen egy-egy jövőbeli esemény kapcsán azzal, hogy ha az bekövetkezik, akkor az a számára kedvező vagy kedvezőtlen

esemény lesz-e. Továbbá nagyon fontos azt is észrevenni, hogy egy adott esemény bizonytalansága nem mindenki számára ugyanakkora, a szervezet hierarchiájában az információval ellátottság is különböző lehet, ezért előfordulhat, hogy a szervezet legalacsonyabb szintjén azonosított kockázatot a munkavállalók magas kockázatúnak ítélnek meg, míg az ügyvezetés, akik több információval rendelkeznek azon a területen, nem tartják olyan magas kockázatúnak. A bizonytalanság tehát információhiányként is értelmezhető. Ha a bizonytalanság az információ hiánya, akkor az információ = bizonyosság. Ez a megfogalmazás áll talán legközelebb a belső kontrollok szemléletéhez. A gazdasági társaság ügyvezetése és munkavállalói a feladataik elvégzéséhez megbízható (helytálló, releváns és lehetőleg jelentős) és elegendő információt igényelnek.

Probléma:
Mindig a jelenre vonatkozik. Fontos a problémák feltárása és értékelése, ennek alapján hatékony problémakezelés, a jövőbeni a kockázatok csökkentése végett.

Hiányosság:
A jelenre vonatkozik. A szabályozás hiánya a jövőben kockázatokat okozhat. A probléma tényt, körülményt jelöl, a hiányosság állapotot ír le.

Bizonytalanság:
A jövőre vonatkozik és az összes kimenetet magában foglalja. Információ hiányt is jelent.

Kockázat:
Valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valamely valószínűséggel bekövetkezik és ezáltal valamilyen hatással lesz az adott szervezet céljainak elérésére.

Veszély:
A gazdasági társaság stratégiai/szervezeti céljait negatívan befolyásoló kockázat. Léteznek pozitív kockázatok, azaz **lehetőségek** is.

2.1.1.2. A kockázati univerzum meghatározása

Ha a gazdasági társaság elkészítette a folyamattérképét és a folyamatok listája, valamint a folyamatleírások rendelkezésre állnak, akkor azt kell a kockázati univerzumnak tekinteni, ez fogja meghatározni a kockázatkezelés alapját, struktúráját. Ha a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport úgy érzékeli, hogy a folyamatok azonosítása nem teljes körű, vagy más okból nem fedi le a szervezet minden tevékenységi körét, folyamatát vagy projektjeit, akkor az első lépés a kockázati univerzum elemeinek meghatározása.

Példa

A kockázati univerzum meghatározásához használható az alábbi táblázat, természetesen a benne szerepeltetett információk köre tetszés szerint bővíthető a gazdasági társaság sajátosságainak, illetve elképzeléseinek figyelembevételével.

Folyamattérkép / Kockázati univerzum		***Kapcsolódó szervezeti célkitűzés***	***Szervezeti egység(ek) / Folyamatgazda***
Főfolyamat	***Részfolyamat***		

Ha nem állnak rendelkezésre mindenki számára megismerhető módon a gazdasági társaság célkitűzései, akkor a folyamatalapú kockázatmenedzsment bevezetésének második lépéseként a célkitűzéseket kell meghatározni a folyamatgazdák bevonásával és jóváhagyásával. Ez történhet a folyamatok azonosítása és a folyamatleírások elkészítésével egyidőben is, ha ezek még nem állnak rendelkezésre.

Példa

*A célkitűzések meghatározásában segít a **SMART** megközelítés:*

***S** – Specific*	***Konkrét***	*Pontosan meghatározott, világos, mindenki számára érthető.*
***M** – Measurable*	***Mérhető***	*A kitűzött eredmény teljesítése mérhető legyen (nem feltétlenül mennyiségi mérhetőséget jelent).*
***A** – Achievable / Assignable*	***Elérhető***	*Elérhető célokat kell meghatározni a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével / Felelősök kijelölése.*
***R** – Relevant / Realistic*	***Releváns***	*Relevánsnak és reálisnak kell lennie a célkitűzéseknek.*
***T** – Time-related*	***Ütemezett***	*Meg kell határozni a végrehajtásra rendelkezésre álló időkeretet, valamint az időkeret tagolását.*

2.1.1.3. Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása

2. Gondoskodni kell a gazdasági társaság kockázatainak felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és szükséges, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkavállalók és vezetők bevonásra kerülnek a felmérésbe.

A gazdasági társaságok működésére, ezen keresztül céljaik elérésére számos külső és belső kockázati tényező gyakorol különböző mértékű hatást, amelyekre a gazdasági társaságnak valamilyen formában reagálniuk kell. Alapvető követelmény, hogy a gazdasági társaság lehetőség szerint a szervezetet érintő valamennyi kockázatot – beleértve a támogató, funkcionális folyamatok (informatika, humán erőforrás, jogi szolgáltatások stb.) kockázatait is – ismerje meg, mérje fel, gyűjtse össze és csoportosítsa olyan módon, hogy azok alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához. A kockázatkezelés azonban nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő vezetők (folyamatgazdák) és munkavállalók ismereteinek felhasználása nélkül. Ezért a gazdasági társaság első számú vezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és munkavállalók tapasztalatait figyelembe vegye. A kockázatok teljes körű felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen a gazdasági társasság valamennyi hierarchiai szintjének a bevonása. A gazdasági társaság első számú vezetője által kijelölt folyamatgazda is csak akkor tudja körültekintően leírni az általa irányított és ellenőrzött folyamatot, valamint felismerni és meghatározni annak erős és gyenge pontjait, kockázatait, ha előzőleg, és a folyamatleírás különböző fázisaiban is támaszkodik a folyamatban résztvevők véleményére, tapasztalataira, javaslataira. A folyamatgazda, vagy a kockázatok felmérésével megbízott munkatárs, személyes interjúk vagy célirányosan összeállított kérdőívek kitöltetése révén ismerheti meg az adott folyamatban résztvevők által kockázatosnak ítélt területeket, tevékenységeket, amelyek alapját képezhetik a kockázatfelmérés, összegyűjtés és azonosítás feladatainak. A stratégiai jellegű kockázatokat a gazdasági társaság első számú vezetője képes leginkább feltárni, míg a működési kockázatokat a végrehajtási szinten munkavállalók. Tekintettel arra, hogy a rendszert alkotó egyes folyamatok vertikálisan és horizontálisan is

kapcsolódnak egymáshoz, nem elegendő, ha a folyamatok kockázati tényezőit csak önmagukban tárják fel és értékelik, mert előfordulhat, hogy egy adott folyamat kockázatát egy kapcsolódó folyamatba beépített kontroll kiszűri, semlegesíti. Az egyes folyamatok kockázatainak előzőekben ismertetett módon történő meghatározása mellett szükséges hasonló módszerrel felmérni és meghatározni a szervezeti szintű kockázatokat is, különös figyelemmel a gazdasági társaság kiemelt céljait veszélyeztető legfontosabb kockázatokra (kulcskockázatok).

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 meghatározása és az 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.

Példa

*A kockázatok meghatározásának legegyszerűbb kollektív módszere a moderátor által vezetett **„brainstorming”,** amely **workshopok vagy kiscsoportos megbeszélések** keretében valósulhat meg.*

Nagyon fontos a megbeszélésen résztvevők kompetencia szerinti összetétele, ezért törekedni kell arra, hogy azon minden releváns szakterület képviselője részt vegyen, de ezen kívül célszerű néhány olyan munkatárs, vezető részvételét is lehetővé tenni, akik csak közvetve érintettek az adott folyamat által, mert így biztosítható, hogy a meghatározások közérthetőek, a kapott eredmények pedig, megbízhatók legyenek.

A 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 történteket 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 cél**ra van hatással az adott esemény.

Példa

Példa a kockázatok helyes megfogalmazására:

Tevékenység / Cél: ***„Új számítógépes rendszer bevezetése az év végéig, az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához”***	
A kockázat szöveges leírása	***Megjegyzés***
„Új számítógépes rendszer bevezetésének ***elmulasztása*** *az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához.”*	***ROSSZ:*** *Az itt megfogalmazott kockázat egyszerűen ellentéte a végrehajtani kívánt tevékenységnek/célnak.*
„Személyzet hiánya.”	***NEM JÓ:*** *Ez a kockázati leírás nem ad elegendő információt az érintett tevékenységre/célra gyakorolt hatásról, illetve nem tárja fel a kockázat pontos okát.*
„A megfelelő személyzet hiánya késéseket eredményezhet a rendszer bevezetésében.”	***NEM ROSSZ:*** *Ebben az esetben a célra gyakorolt hatás már említésre kerül, igaz nem teljesen precízen. A kockázat okáról azonban nem ad felvilágosítást.*
„Jelentősen késhet a projekt megvalósítása (nagyjából 10-12 hónappal) mert nem áll rendelkezésre megfelelő személyzet. Ennek oka részben az elégtelen munkaerő továbbképzés.”	***IDEÁLIS:*** *Számszerű becslést tartalmaz a lehetséges hatásról és az ok is beazonosításra került.*

Ha a kockázatot nem megfelelően, nem kellő részletességgel fogalmazzuk meg, akkor fennáll a veszélye, hogy mások számára nem értelmezhető, a kockázatok csoportosítása, rendszerezése során „elveszhet”, esetleg a kockázati tényezőkre nem leszünk képesek visszavezetni, vagy nem elég konkrét ahhoz, hogy megfelelő, a kockázatot hatékonyan csökkentő válaszlépést fogalmazzunk meg a mérséklésére. A kockázatok azonosítása teljes körűségének biztosítására sorvezetőt alkalmazhatunk, ami tetszőleges – a szervezeti sajátosságokat figyelembe vevő – csoportosítású kockázati típusokat tartalmaz.

Példa

Az alábbi példában található kockázat típusok között lehetséges az átfedés, egy-egy kockázat több csoportba is besorolható különböző szempontok szerint. Az alábbi felsorolásnak az a célja, hogy többféle szempontot megvizsgálva segítse a kockázatok azonosításában résztvevőket.

Stratégiai kockázatok	*Olyan kockázatok, amelyek a stratégiai célkitűzéseket veszélyeztetik.*
Működési kockázatok	*Olyan kockázatok, amelyek a mindennapi működés szintjén jelentkezhetnek, azt akadályozhatják.*
Humánerőforrás kockázatok	*Általában a humánerőforrás gazdálkodáshoz köthető kockázatok.*
Pénzügyi kockázatok	*Pénzügyi veszteséget okozó kockázatok, illetve a gazdálkodási folyamatban rejlő kockázatok.*
Közbeszerzési kockázatok	*A közbeszerzési eljárásokban rejlő kockázatok, mely kiemelten veszélyeztetettségű területe a gazdasági társaság működésének.*

Megfelelőségi / Jogi kockázatok	*Szabályozatlanságból vagy nem szabályos működésből eredő kockázatok, de ide sorolhatóak például a jogszabályi változásokból vagy szerződési kötelezettségekből eredő kockázatok is.*
Integritási kockázatok	*A gazdasági társaság célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság vagy egyéb esemény.*
Korrupciós kockázatok	*A korrupciós bűncselekmények megvalósításának a kockázatai. A korrupciós bűncselekmények a Btk. alapján a következők: vesztegetés, vesztegetés elfogadása, hivatali vesztegetés, hivatali vesztegetés elfogadása, vesztegetés bírósági vagy hatósági eljárásban, vesztegetés elfogadása bírósági vagy hatósági eljárásban, befolyás vásárlása, befolyással üzérkedés, korrupciós bűncselekmény feljelentésének elmulasztása.*
Biztonsági kockázatok	*A gazdasági társaságok fizikai biztonságát veszélyeztető kockázatok, munkavédelmi kockázatok, egészségügyi kockázatok.*
Informatikai kockázatok	*Az informatikai rendszerben rejlő kockázatok, beleértve az informatikai biztonsági kockázatokat és az informatikai rendszerek nem megfelelő működéséből eredő kockázatokat is.*
Külső kockázatok	*A gazdasági társaság működési környezetéből fakadó kockázatok. Ide tartoznak például a tulajdonosi joggyakorló elvárásaiból vagy a jogszabályok változásából, valamint a partnerekkel való együttműködésből fakadó kockázatok is. A külső kockázatok fontos jellemzője, hogy ezek bekövetkezésének csökkentésére kevés ráhatása van a gazdasági társaságnak, ezért a külső kockázatok esetében a bekövetkezés hatásainak csökkentésére célszerű koncentrálni.*
Politikai kockázatok	*Politikai következménnyel járó kockázatok, jogalkotásból eredő kockázatok.*
Reputációs kockázatok	*A társadalmi megítélést, közvéleményt hátrányosan befolyásoló kockázatok.*

3. **Kiemelt figyelmet kell fordítani a gazdasági társaságon belül a súlyos szervezeti integritást sértő események (visszaélés, csalás, illetve korrupciós bűncselekmények) mint kiemelt kockázatok kezelésére.**

Az előforduló szervezeti integritást sértő események minősített eseteit jelentik a tudatosan elkövetett súlyos cselekmények (visszaélés, csalás, korrupció), amelyeket a gazdasági társaságra gyakorolt rendkívül veszélyes, kárt okozó jellegük és tartalmuk miatt, kiemelten kell kezelni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje szerint, melyben hangsúlyos szerepet kell kapnia a büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúját felvető események kezelésének. A legtágabb értelemben a korrupció az integritás hiányát jelenti. A korrupciós bűncselekményeket a Btk. nevesíti (ld. a fenti példában).

2.1.1.4. Kockázatok elemzése

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. Erre vonatkozóan már bemutattunk

néhány példát az Alapfogalmak, valamint a Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása fejezetekben.

Annak érdekében, hogy a kockázatok értékelésének szubjektív jellegét a minimumra csökkentsük, ki kell alakítani a gazdasági társaságra jellemző kockázati tényezők alapján a **Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot** (KKM).

A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában. Ez abban is segít, hogy az értékelési kritériumokat minden résztvevő egységesen értelmezze és alkalmazza. A KKM tehát minden egyes kockázati tényezőhöz elemzési kategóriákat rendel, a gazdasági társaság első számú vezetőjének kockázati toleranciája alapján. Ezeknek a toleranciáknak mind a gazdasági társaság első számú vezetőjének a kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának meg kell, hogy feleljenek.

Az értékelési kritériumok meghatározásánál érdemes a kockázati tényezőkből kiindulni, de ez nem jelenti azt, hogy az összes kockázati tényezőt értékelési kritériumként kell alkalmazni. A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat célszerű kiválasztani. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének *valószínűségét* vagy a *hatását* befolyásolják, esetleg mindkettőt, de ilyenkor elegendő az egyik összetevőjeként megjeleníteni. Mind a Hatást, mind a Valószínűséget felbonthatjuk több értékelési kritériumra, erről a kockázatkezelési bizottságnak/munkacsoportnak kell döntenie.

Célszerű lehet az első évben nem túlbonyolítani az értékelést, tehát a Hatás és Valószínűség értékét egyaránt egy négyfokozatú skálával jellemezni és az alapján elvégezni a kockázatok értékelését. A Hatás és a Valószínűség értékének meghatározásának minél pontosabb becslésére ajánlott azokat értékelési kritériumokra bontani.

Az értékelési kritériumok skáláit az adott gazdasági társaságra kell szabni. A kockázatkezelési rendszer kialakítása történhet különböző összetettségben, amelyet befolyásol a szervezet mérete, a szervezet tudatossága, valamint a szervezet érettségének szintje is a kockázatkezelés vonatkozásában. A Kézikönyvben bemutatott példáktól el lehet és szükség esetén el is kell térni!

Példa

Példák a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixra:

Az értékelési kritériumok meghatározása akkor megfelelő, ha fel tudnak sorolni minden értékelési skálába eső példákat és azok valóban megkülönböztetik az eseteket egymástól. Biztosan nem jó az olyan értékelési skála, amelyben az esetek többségében ugyanazt az értéket adják az értékelés során, mert ebben az esetben az eredmények nem differenciálják a kockázatokat, mert az értékelési kategóriák olyan tágan lettek meghatározva, hogy mindig ugyanazt az egy értéket kényszerülnek adni.

A legegyszerűbb értékelési módszer, ha a Valószínűséget és a Hatást egy 1-4-ig értékeljük, például:

VALÓSZÍNŰSÉG

Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	3 éven túli gyakorisággal következhet be	1
Közepes	3 éven belül bekövetkezhet	2
Magas	Egy éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas	Egy éven belül többször is bekövetkezhet	4

HATÁS		
Szint	**Értelmezés**	**Érték**
Alacsony	A pénzügyi hatása nem éri el a gazdasági társaság árbevételének 1 %-át **vagy meghatározható összegszerűen is, hogy könnyebben értelmezhető legyen, de ilyenkor figyelni kell arra, hogy a megadott összegek értelmezhetőek legyenek.**	1
Közepes	A pénzügyi hatás a gazdasági társaság árbevételének 2 és 10 %-a között van.	2
Magas	A pénzügyi hatás a gazdasági társaság árbevételének 11 és 20 %-a között van.	3
Nagyon magas	A pénzügyi hatás a gazdasági társaság árbevételének 20 %-a fölött van.	4

Ennél pontosabb és szórtabb eredményt ad, ha nem négy, hanem több értékelési skálát választunk.

*Minden esetben célszerű a skálák kialakításakor figyelembe venni, hogy lehetőleg **páros számú skálát határozzunk meg** annak érdekében, hogy ne a skálák közepére tolódjanak az eredmények. Egy három vagy egyéb páratlan fokozatú skála esetében sokszor megfigyelhető, hogy a középső értéket választják az értékelők, egy négy vagy több páros fokozatú skála esetében viszont mindenképpen dönteni kell, hogy inkább kisebb vagy inkább nagyobb a középértékhez képest a kockázat hatása vagy valószínűsége. Az egyes skálák értékének meghatározásakor az adott érték többszörösével is léptethetjük, ami azt fogja jelenteni, hogy más értékelési tényezőhöz képest az adott tényező esetében súlyozást alkalmaztunk. Ennek alkalmazása célszerű lehet a kockázati tényezők közötti összefüggések érvényre juttatása érdekében.*

Általában a hatás megítélése kevésbé okoz nehézséget, mint a bekövetkezés valószínűségének megbecslése. Ha az adott kockázat múltbeli előfordulására vonatkozóan sikerül információt szereznünk – vagy például már egy ideje figyelemmel kísérjük a kockázatot, és közben összegyűltek ilyen adataink –, akkor felhasználhatjuk ezeket a kockázat bekövetkezési esélyének becsléséhez.

Nem minden esetben áll azonban rendelkezésre múltbéli statisztika, így ahhoz, hogy a vizsgált kockázat bekövetkezési esélyét értékeljük, meg kell próbálni valamilyen értékelhető információt szerezni a kockázatról. Minél több információt sikerül begyűjteni, annál jobb szakértői becslést tudunk adni a bekövetkezés esélyére. Ebben a kockázat és a kockázati tényezők közötti már megismert összefüggés lesz segítségünkre.

Logikusan végig gondolva, ha egy megfigyelhető tényről tapasztalatból tudjuk, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor a tény többszöri megfigyelése alapján sokkal nagyobb esélyt adhatunk az esemény bekövetkezésének. Ha több, esetleg egymástól független, megfigyelhető tényről is tudjuk tapasztalatból, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor minél több ilyen tényt tapasztalunk, annál inkább számítunk a kockázati esemény bekövetkezésére. Látszólag ehhez a

méréshez sincsen egzakt eredményt adó műszerünk, de a kockázat bekövetkezési esélyét így a céljainkhoz elegendő pontossággal becsülhetjük.

Amennyiben az előbbiekben bemutatottnál pontosabb mérést szeretnénk végezni, a korábban már említett jellemző kockázati tényezők és hatások elemzésével meghatározhatunk egy ennél szofisztikáltabb KKM-et is.

Példák a lehetséges értékelési kritériumokra a teljesség igénye nélkül, tekintettel arra, hogy ezeket a gazdasági társaság sajátosságai alapján szükséges meghatározni:

BEKÖVETKEZÉS VALÓSZÍNŰSÉGE	HATÁS
Tevékenységek összetettsége / komplexitása *– itt abból a feltételezésből indulunk ki, hogy minél összetettebb egy tevékenység, annál gyakrabban fordulnak elő hibák vagy hiányosságok, amik növelik a kockázatok bekövetkezési valószínűségét*	***Pénzügyi / Lényegességi*** *– azt szükséges megbecsülni, hogy mekkora pénzügyi hatása van az adott kockázat bekövetkezésének*
Sérülékenység (kontrollkörnyezet megfelelősége) *– ha nincs megfelelően kialakított belső szabályozás vagy folyamatleírás / ellenőrzési nyomvonal (gyenge kontrollkörnyezet) az növeli a kockázatok bekövetkezésének kockázatát*	***Hatékonysági / Gazdaságossági / Eredményességi*** *– a gazdasági társaság gazdaságos, hatékony és eredményes működésére gyakorolt hatást jelzi*
Korrupciós kitettség *– arra vonatkozik, hogy az adott folyamat, amelyben az adott kockázatot azonosították mennyire hordozza magában a korrupció lehetőségét*	***Reputációs*** *– a gazdasági társaság társadalmi – piaci megítélésére gyakorolt hatást fejezi ki, érdemes arra gondolni, hogy bizonyos kockázatoknak elsődlegesen reputációs hatása van és a pénzügyi hatás csak közvetett vagy nem is számszerűsíthető, viszont a reputációs hatás érzékelhető*
Fluktuáció *– feltételezhető, hogy ahol magas a fluktuáció, az megterheli a szervezetet, mind a szervezeti tudás megtartása, mind a hatékony, illetve szabályos munkavégzés tekintetében, ezért a fluktuációt mindenképpen érdemes – akár szervezeti egység szinten – monitorozni, mert sok mindent jelezhet a szervezet működésével kapcsolatban*	***Biztonsági*** *– a gazdasági társaság biztonságos működésére vonatkozó hatást mutatja*
Változások gyakorisága és kiterjedése *– minél gyakoribbak változások pl. jogszabályi környezet vagy bármely más működési, piaci környezet, annál valószínűbb, hogy bizonyos kockázatok bekövetkeznek*	***Jelentőség a célok elérésében*** *– azt jelzi mennyire kulcskockázat az adott kockázat*
Tranzakciók volumene *– a tranzakciók mennyisége olyan mértékű, ami önmagában hordozza hibák előfordulását*	
Automatizáltság foka *– annak mértéke, hogy az adott folyamat milyen mértékben tartalmaz automatikusan beépített kontrollokat, mennyire támogatott zárt*	

informatikai rendszerrel, amely csökkenti a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét.	

Példa egy összetettebb Kockázatértékelési Kritérium Mátrixra:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	***Értelmezés***	***Érték***
Lényegesség	*A kockázat hatása az árbevétel 1%-nál kevesebb összeget tesz ki* ***vagy meghatározható összegszerűen is, hogy könnyebben értelmezhető legyen, de ilyenkor figyelni kell arra, hogy a megadott összegek értelmezhetőek legyenek.***	*1*
	A kockázat hatása az árbevétel 2-24 %-át tesz ki.	*2*
	A kockázat hatása az árbevétel 25-49 %-át tesz ki.	*3*
	A kockázat hatása az árbevétel több mint 50-%-át tesz ki.	*4*
Reputációs hatás	*Nincs mérhető reputációs hatás.*	*1*
	Elképzelhető mérsékelt reputációs hatás, amely egy-két személyre korlátozódik, nem a társadalom egészére vagy valamely csoportjára.	*2*
	Közepes reputációs hatás, amely a társadalomnak csak egy szűkebb szegmensét érinti.	*3*
	Olyan tevékenység, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	*4*
Jelentősége a szervezeti célok elérésében	*Kismértékben hátráltatja a szervezeti célok elérését, de nem érinti a stratégiai célkitűzéseket.*	*1*
	Kismértékben stratégiai célkitűzéseket is befolyásol.	*2*
	Jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	*3*
	Megakadályozhatja a célok elérését.	*4*

VALÓSZÍNŰSÉG		
Értékelési Kritérium	***Értelmezés***	***Érték***
Sérülékenység	*Jól szabályozott és kontrollált rendszer, a kontrollkörnyezet megfelelő, erős, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások, illetve a hibák előfordulásának lehetősége.*	*1*
	A kontrollkörnyezet kiépített, de vannak gyengepontjai, ezért előfordulnak hibák, illetve szabálytalanságok vagy csalások.	*2*
	A kontrollkörnyezetben vannak hiányosságok, ezért rendszeresen előfordulnak kisebb hibák, és előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások is.	*3*
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	*4*
Fluktuáció	*A kockázat által érintett folyamat(ok)ban résztvevő szervezeti egységek esetében 2% alatti a fluktuáció.*	*1*
	A kockázat által érintett folyamat(ok)ban résztvevő szervezeti egységek esetében 2-5 % közötti a fluktuáció.	*2*
	A kockázat által érintett folyamat(ok)ban résztvevő szervezeti egységek esetében 5,01 – 10 % közötti a fluktuáció.	*3*
	A kockázat által érintett folyamat(ok)ban résztvevő szervezeti egységek esetében 10 % fölötti a fluktuáció.	*4*
Változások gyakorisága és kiterjedése	*Az elmúlt 1 évben nem volt jelentős jogszabályi és / vagy szervezeti változás az érintett területen*	*1*
	Az elmúlt 1 évben kisebb jogszabályi és / vagy szervezeti változások voltak az érintett területen.	*2*
	Az elmúlt 1 évben több mint 3 alkalommal volt jogszabályi és / vagy szervezeti változás az érintett területen.	*3*
	Az elmúlt 1 évben több mint 5 alkalommal volt jogszabályi és / vagy szervezeti változás az érintett területen.	*4*

Fontos megemlíteni, hogy a KKM a kockázatelemzési folyamat teljes szubjektivitását nem tudja kiszűrni, de ez a kockázatelemzési mód a folyamatgazdákkal folytatott viták valószínűségét szintén csökkenti, mivel a kritériumok a szervezet vezetőivel együtt, közösen kerülnek meghatározásra. A KKM végleges összeállításához több lépcsőben az érintettek bevonásával célszerű eljutni.

2.1.1.5. Kockázatok értékelése

A kockázatelemzés folyamatában minden egyes azonosított kockázatot az előző fejezetben bemutatott KKM használatával kell értékelni.

4. **Minden egyes beazonosított kockázat vonatkozásában szükséges a bekövetkezése valószínűségének és a gazdasági társaságra gyakorolt hatásának meghatározása.**

A gazdasági társaság kockázatokra való reagálását döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, valamint a gazdasági társaságra gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön a gazdasági társaságra gyakorolt hatás mértéke és a bekövetkezés valószínűsége, mivel e két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázati tényezők rangsora, és az a módszer, illetve gyakorlat, amely alkalmas a kockázatok elemzésére, továbbá ennek révén a kockázatok kezelésére.

A kockázatok értékelése során a maradvány kockázati értéket kell meghatározni, tehát figyelembe kell venni a már létező kontrollrendszer hatásait is, amelyet a már kiépített kontrollok azonosításával és önértékelésével tudunk megtenni.

Az önértékelés során az alábbi kérdésekre kell a választ keresnünk:

- az azonosított kockázat csökkentésére a megfelelő kontroll(oka)t alkalmazták?
- tapasztalható-e túlkontrolláltság, ami a hatékonyságot rontja?
- minden szükséges kontroll kialakításra került-e?
- a kontrollok a megfelelő helyen vannak?
- a kontrollok arányban vannak-e az azonosított kockázatokkal?
- a kontrollokat következetesen alkalmazzák-e?
- az eddigi tapasztalatok alapján a kontrollok hatékonyan működnek?
- ha volt korábban az adott területet érintő belső vagy külső ellenőrzés, az állapított-e meg a kontrollrendszerrel kapcsolatos hiányosságot vagy kockázatot az adott területen?

A kontrollok önértékelése során figyelemmel kell lenni olyan események beazonosítására is, amelyek a kontrollok eredményességét csökkenthetik, így:

- a kontrollok szándékos vagy véletlen figyelmen kívül hagyása azon személyek által, akiknek feladata a kontrollok elvégzése, a kontrollpontok vagy folyamatok megerősítése volna;
- a kontrollok alkalmazása során történt emberi hiba;
- normálistól eltérő működés lehetősége pl. a felelős személy távolléte, különösen leterhelt időszakok stb.;
- a rendszer egy szokásostól eltérő eseménnyel vagy tranzakcióval nem képes megbirkózni;
- változások, vagy nem szokványos eljárások alkalmazása miatti hiba következik be.

A kontrollok vizsgálata és értékelése során tehát meg kell határozni, hogy a jelenleg alkalmazott kontrollok megfelelő védelmet nyújtanak-e a felismert kockázatokkal szemben, és ezek a kontrollok eredményesen működnek-e. Az önértékelés során ez is lényegében egy becslés, illetve a múltbéli előfordulások alapján adott értékelés.

Egy magasabb érettségi fokú integrált kockázatkezelési rendszerben a kontrollok értékelése magába foglalhatja a kontrollok tesztelését is, továbbá ez a belső ellenőrzés számára is egy fontos ellenőrzési célkitűzés lehet az integrált kockázatkezelési rendszer értékelése során, hogy a kontrollok megfelelőségét, eredményességét, teljességét és költséghatékonyságát is vizsgálják.

5. A kockázatokhoz rendelt értékeket dokumentálni szükséges.

A kockázatokról vezetett nyilvántartás elengedhetetlen része a kockázati tényezők jellege, tartalma szerint kialakított csoportokon belüli rangsor kialakítása, amely a kockázatok gazdasági társaságra gyakorolt hatásának és bekövetkezési valószínűségének meghatározására használt értékeken alapul. Ezeket az értékeket minden kockázat esetében hozzárendelt módon, írásos vagy elektronikus formában rögzíteni kell, és szükséges a változások átvezetése, hogy az ügyvezetés naprakész információkkal rendelkezzen a kockázati kitettség mértékéről, megfelelő időben meghozhassa a szükséges intézkedéseket és nyomon követhesse az intézkedéseik hatékonyságát.

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékeinek 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).

Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával vagy összesen értékével megkapjuk a folyamat kockázati értékét. A legnagyobb pontszám figyelembevételénél fennáll a veszélye, hogy minden kockázati esemény végül magas kockázatú lesz, ennek alkalmazása tehát kevésbé informatív és objektív, mint a másik kettőé, ezért az első két megközelítés alkalmazását javasoljuk. Azonban fontos, hogy egy adott szervezeten belül, az összehasonlíthatóság érdekében, egységesen csak az egyik kiválasztott megközelítést szabad alkalmazni.

Példa

Példa a kockázati érték számításához:

Valószínűség	***Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)***	***Magyarázat***
4	*3+2+1+5*	*A Hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték: 4*2,75=11*
4	*3+2+1+5*	*A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: 4*11=44*
4	*3+2+1+5*	*A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével: 5 Kockázati érték: 4*5=20*

A fenti példából is láthatjuk, hogy önmagában a végeredményként kapott összeg egy abszolút érték, önmagában nem értelmezhető, csak a többi kockázathoz/folyamathoz képest nyer értelmet. Amennyiben még finomabbra szeretnénk hangolni a kockázatok értékelését, az egyes értékelési kritériumokat súlyozhatjuk is.

Valószínűség	***Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)***	***Magyarázat***
4	*(3*2)+2+1+5* *ebben az esetben az első kritérium súlyozást kapott, tehát az értékét 2-szeres súllyal kell figyelembe venni*	*A Hatás értéke átlagérték számítással: 3,5* *Kockázati érték: 4*3,5=14*

Egy-egy értékelési kritérium értékének meghatározása az értékelésben résztvevők véleményére alapozott, szubjektív becsléssel történik. Az értékelés két módon is elvégezhető:

- *az egyik esetben a résztvevők közötti* ***konszenzus*** *alapján;*
- *a másik megoldás, ha az egyes résztvevők által adott pontértékek* ***számtani átlag****át kiszámítják.*

Bármelyik megoldást választják is, az erős szubjektivitás miatt mindenképp írásban kell rögzíteni, hogy miképpen alakul ki az értékelés végeredménye. Erre több szempontból is szükség van:

- egyrészt, hogy azok az érintettek is megfelelően legyenek informálva, akik az értékelésnek nem voltak aktív részesei;
- másrészt, hogy a későbbiekben, a hozott intézkedések által kiváltott változások hatásai mérhetők legyenek;
- az ügyvezetés megalapozott információkhoz juthasson a kockázatértékelés alkalmazott módszereinek eredményeiről, hatékonyságáról.

6. Ajánlott a beazonosított kockázatok és kockázati tényezők egy erre a célra kialakított adatbázisban (integrált kockázati leltár) történő rögzítése és a munkavállalók tájékoztatása a beazonosított kockázatokról és kockázati tényezőkről.

A kockázatkezelés egy dinamikus folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben a szervezettől független tényezőkön kívül szerepe van a feltárt kockázatokra tett intézkedéseknek is, amelyek révén egyes kockázatok mértéke jelentősen csökkenhet, és új kockázatok is keletkezhetnek. Ezért gondoskodni kell egy olyan **nyilvántartási rendszer kialakítás**áról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére. Ennek érdekében a kockázatok azonosításának és értékelésének eredményeképpen el kell készíteni az **Integrált Kockázati Leltárt**, amibe minden azonosított kockázatott fel kell vezetni a megfelelési tanácsadó koordinációjával. 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.

Példa

Példa az Integrált Kockázati Leltár lehetséges tartalmára:

Kockázati esemény	***Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása***	***Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek)***	***Érintett folyamat(ok)***	***Folyamat-gazda***	***Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?***	***Integrált Kockázat-kezelési Intézkedési terv**** *(hivatkozás a vonatkozó pontjára)*

**Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításkor még nem tudjuk kitölteni, de az integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.*

Példa

Egy másik lehetséges példa a Kockázati Leltár lehetséges tartalmára:

Ebben a példában a táblázat végig követi az kockázatok azonosítását és értékelését is, egészen addig a döntésig, hogy szükséges-e további intézkedés meghozatala a kockázatnak a kockázati tűréshatár alá csökkentéséhez.

Fő-folyamat megnevezése:	***Folyamat-gazda beosztása, szervezeti egység***	***Azonosított kockázatok***	***Vonatkozó kockázati tényezők***	***Veszélyeztetett szervezeti cél-kitűzés***	***Integritási, vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?***	***EREDENDŐ KOCKÁZATOK****									
								Hatás						***Eredendő kockázati érték***	***Folyamat kockázati értéke***
						Való színű-ség	***Folyamatra vetített valószínűség***	***Értékelési kritérium 1.***	***Értékelési kritérium. 2.***	***Értékelési kritérium. 3.***	***Értékelési kritérium. 4.***	***Hatás összérték***	***Folyamatra vetített hatás összérték***		
Rész-folyamat 1.		***Azonosított kockázat 1.***					*A kockázatok valószínűség értékeinek átlaga*					*Kritérium-mok értékének átlaga*	*A kockázatok hatás össz-értékeinek átlaga*	*Valószí-nűség x Hatás összérték*	*A kockázati értékek átlaga*
		Azonosított kockázat 2.										*Kritérium-mok értékének átlaga*		*Valószí-nűség x Hatás összérték*	
		Azonosított kockázat 3.										*Kritérium-mok értékének átlaga*		*Valószí-nűség x Hatás összérték*	
		Azonosított kockázat 2.										*Kritérium-mok értékének átlaga*		*Valószí-nűség x Hatás összérték*	

**Elhagyható oszlopok*

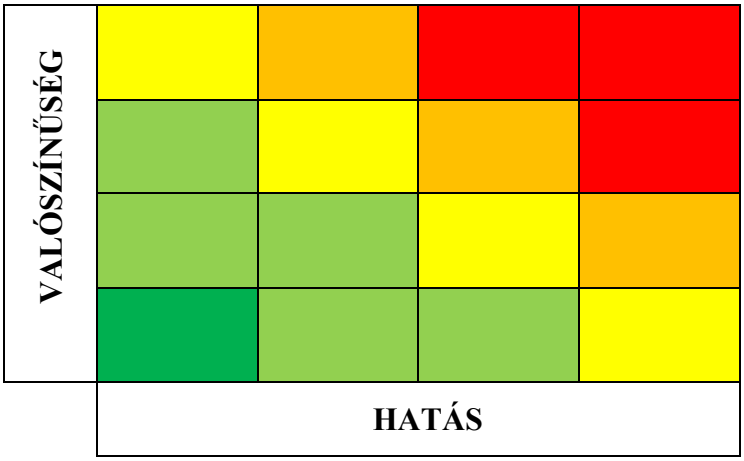
A táblázat folytatása:

Alkalmazott kontrollok	**MARADVÁNY KOCKÁZAT**									**Kezelési stratégia**	**Szükséges intézkedés**	**Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv vonatkozó pontja**
	Valószí-nűség	**Folyamatra vetített valószínűség**	**Hatás**						**Maradvány kockázati érték**	**Folyamat kockázati értéke**			
			Értékelési kritérium 1.	**Értékelési kritérium 2.**	**Értékelési kritérium 3.**	**Értékelési kritérium. 4.**	**Hatás összérték**	**Folyamatra vetített hatás összérték**					
Kontrollok felsorolása		*A kockázatok valószínűség értékeinek átlaga*					*Kritériumok értékének átlaga*	*A kockázatok hatás összértékeinek átlaga*	*Valószínűség x Hatás összérték*	*A kockázati értékek átlaga*	*Szükséges további intézkedés (Elkerülés / Csökkentés / Áthárítás,*		

											megosztás / Viselés)?		
Kontrollok felsorolása							*Kritériumok értékének átlaga*		*Valószínűség x Hatás összérték*		*Szükséges további intézkedés (Elkerülés / Csökkentés / Áthárítás, megosztás / Viselés)?*		
Kontrollok felsorolása							*Kritériumok értékének átlaga*		*Valószínűség x Hatás összérték*		*Szükséges további intézkedés (Elkerülés / Csökkentés / Áthárítás, megosztás / Viselés)?*		
Kontrollok felsorolása							*Kritériumok értékének átlaga*		*Valószínűség x Hatás összérték*		*Szükséges további intézkedés (Elkerülés / Csökkentés / Áthárítás, megosztás / Viselés)?*		

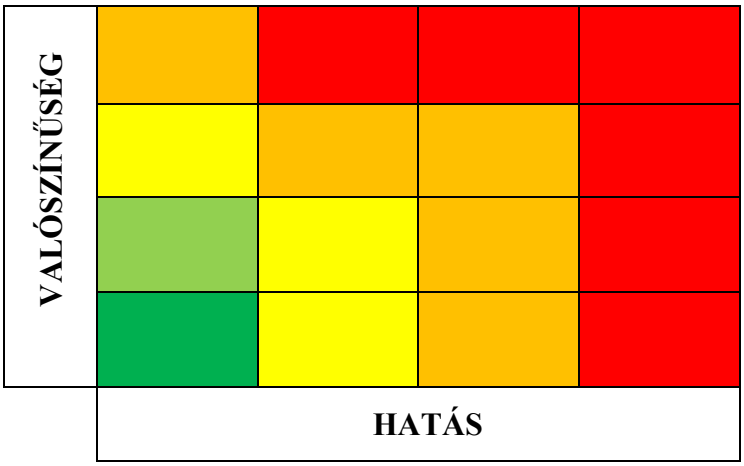
2.1.1.6. Kockázati Térkép

A kockázatok értékelése után azokat rangsorolni kell annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használják fel. A kockázati térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokat el lehet helyezni. A kockázati térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok is, amelyeket különböző színekkel jelöltünk az alábbi ábrán:



A kockázati térkép Y és X tengelyei skáláinak összhangban kell lenniük a hatás és valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival. A kockázati tűréshatár a narancssárgával és pirossal jelölt területeket jelenti. Azokra a folyamatokra és kockázatokra, amelyek ide esnek, a szervezetnek mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést. A kockázati tűréshatár meghatározása tehát nagyon egyszerűen megfogalmazva azt jelenti, hogy melyik kockákat színezzük narancssárgára és pirosra.

A fenti ábrában egy átlagos helyzetet ábrázoltunk, de nem szükséges feltétlenül szimmetrikusan meghúzni a kockázati tűréshatárt, a gazdasági társaság első számú vezetőjének saját döntése alapján ez akár így is kinézhet:



2.1.1.7. Kockázatkezelési stratégiák

A kockázatértékelést követően tudatos döntést kell hozni a kockázatvállalásról. A kockázati étvágy vagy másképpen a kockázati tűréshatárok meghatározását a 1.1.7. pontban fejtettük ki részletesen.

7. A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a gazdasági társaság kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat.

A kockázatok kezelése a gazdasági társaság egyik legfontosabb feladata, mert a kockázatok negatív hatásai késleltetik, akadályozzák, egyes esetekben lehetetlenné teszik a gazdasági társaság céljainak tervszerinti elérését. A kockázatok csökkentésére irányuló döntés azt jelenti, hogy minden egyes kockázat esetén választani kell kockázatkezelési stratégiát, és annak megfelelően integrált kockázatkezelési intézkedési tervet kell készíteni. A választott stratégia és intézkedés nem a kockázat teljes eliminálását jelenti, ez a legtöbb esetben nem is lehetséges, hanem a kockázati kitettség csökkentését a menedzsment által előzetesen meghatározott kockázati tűréshatár alá a költség-haszon elv figyelembevételével. A toleranciaszint meghatározása azt is jelenti, hogy a kockázatcsökkentő intézkedések után is megmarad egy bizonyos szintű, tolerálható kockázat.

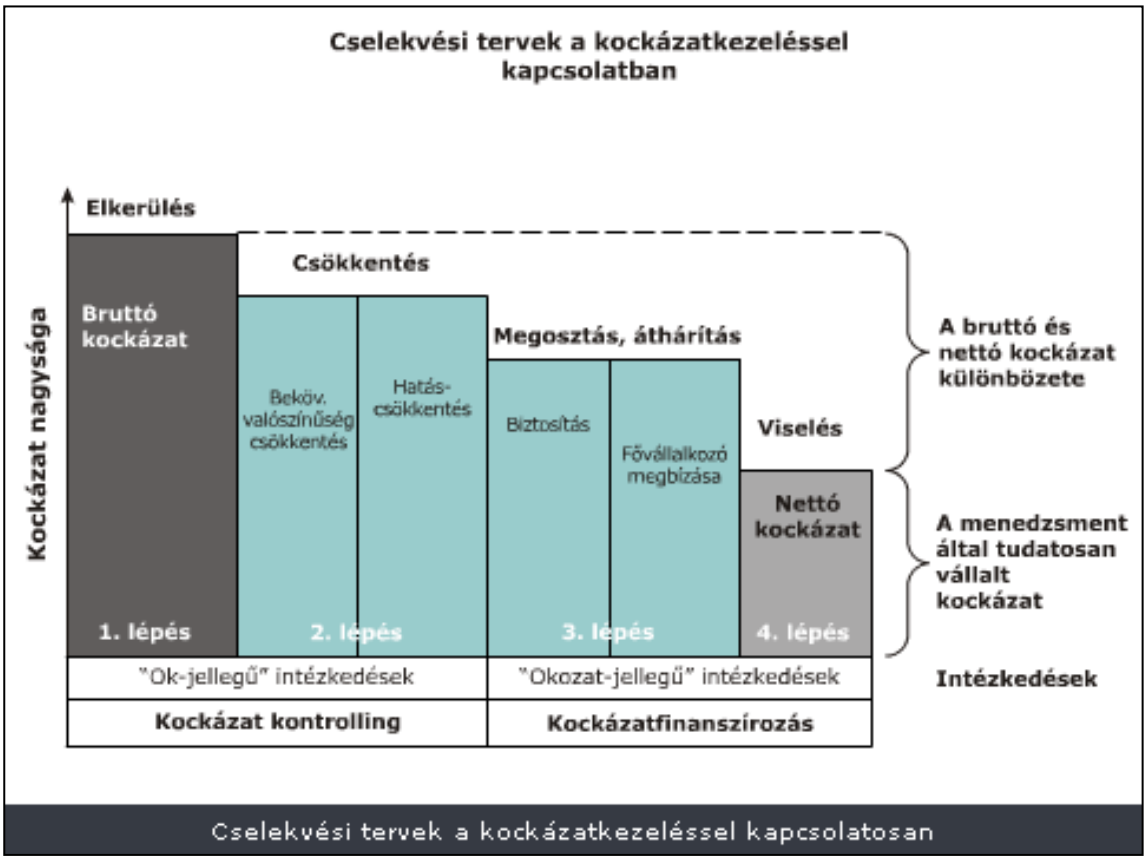
8. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, csökkentés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.

A gazdasági társaságot érintő kockázatokat hatásuk, bekövetkezési valószínűségük, jellegük és tartalmuk függvényében, különböző módszerekkel lehet kezelni. A gazdasági társaság első számú vezetőjének feladata annak eldöntése, hogy az egyes kockázatokat hajlandó-e elfogadni, azokat egy „jobban tűrő" szervezeti egységre áthárítani, lehetőség szerint megszüntetni, vagy bekövetkezte esetében megfelelő módon kezelni, szinten tartani, vagy mérsékelni. A szervezet céljaira, működésére ható kockázatok kezelésére alkalmasnak ítélt módokat egyedileg, minden kockázatra, illetve kockázati tényezőre külön kell meghatározni, és a kezeléssel megbízott munkavállalóktól meg kell követelni az előírt kockázatkezelési módszer következetes alkalmazását.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében a kialakított kockázatkezelési stratégiának, intézkedésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét.

A kockázatok kezelésére négy alapvető stratégia választható, de nem mindegyik alkalmazható minden esetben. 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 kormányzati szférában erre nagyon korlátozott lehetőség van. A gazdasági társaság 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 közszférában 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.



A következő lehetőség **a 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 gazdasági 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 a kockázatok áthárítását is.

A leggyakrabban alkalmazott stratégia **a 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.

Ha az előző stratégiák objektív okokból nem választhatók, akkor marad a **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.

A kockázatkezelési stratégia és a kockázatkezelő intézkedés kialakításakor a következőket kell figyelembe venni:

- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;
- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát valamilyen technikával kezelni kell;
- a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot (**költség-haszon elve**), amennyiben egy kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a szervezetet érő anyagi hátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésére, vagy a kockázat viselését kell választani;
- bizonyos külső körülmények is korlátozhatják, hogy milyen kockázatkezelési stratégiát és eszközöket tudunk választani, például jogszabályok előírásai vagy technikai lehetőségek;
- a különböző kockázatok csökkentésére adott válaszok szinergikus hatásait – tekintettel arra, hogy a szervezeti szintű kockázatkezelő intézkedések bevezetése (horizontális funkciók, belső szabályozás) hatással lehet nem csak a kifejezetten csökkenteni szándékozott kockázatra, hanem más kockázatokat is csökkenthet – ez is egy olyan szempont, amelyet az intézkedési terv nyomon követésekor is érvényesíteni kell majd a kontroll önértékelés során;
- elképzelhető, hogy bizonyos intézkedések bevezetése az egyik szakterületen egy másik szakterület számára jelent kockázat növekedést vagy a kockázati kitettség változást, tehát a kockázatcsökkentő intézkedésekről való döntés során, ezeket az esetleges negatív hatásokat is számba kell venni.

Amennyiben a kockázatok tűrését választja a szervezet, annak indoklását is érdemes a dokumentációban rögzíteni, hogy a későbbiekben felmerülő ezzel kapcsolatos kérdéseket, egyértelműen meg lehessen válaszolni, hogy mi volt az alapja annak, hogy a toleranciaszintet meghaladó maradvány kockázat esetében nem került meghatározásra kockázatkezelő intézkedés.

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

Az egyes kockázatok eltérő mértékben gyakorolnak hatást a gazdasági társaságra ennek megfelelően a kezelésük is eltérő költségkihatással jár. Az ügyvezetésnek – a kockázat

hatásának ismeretében – fel kell mérnie, hogy az általa kidolgozott, és az adott kockázat kezelésére alkalmas módszereknek mi a várható költsége, és olyan megoldást kell választania, amelynek költsége nem haladja meg a kockázat bekövetkezése miatt várható kár mértékét. Ahogy azt láthattuk a kockázatok megszűntetésére nagyon szűk körben van lehetőség. A kontrolltevékenységek kialakítása és működtetése során az **ésszerű bizonyosság szintjét** kell megcélozni, tehát a bevezetett és működtetett kontrollok ésszerű bizonyossággal csökkentsék a kockázatokat a tűréshatár alá. A kontrolltevékenység kialakítása és működtetése kritikus sikertényező a szervezeteknél. A megfelelően kialakított kontrollok akkor lesznek hatékonyak és eredményesek, ha azokat előírásszerűen és következetesen alkalmazzák is.

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

A kockázatkezelési stratégia meghatározásához a kockázatkezelésben résztvevőknek (pl. folyamatgazda vagy kockázatkezelési munkacsoport / bizottság tagjai) megfelelő információkkal kell rendelkezniük a gazdasági társaság működéséről. Biztosítani kell, hogy a kockázatkezelési folyamatban résztvevők rendelkezzenek a szükséges szaktudással, és a kockázatok kezeléshez szükséges anyagi-technikai-jogi eszközök rendelkezésükre álljanak.

2.1.1.8. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a folyamatgazdák javaslatai alapján a Kockázatkezelési bizottság / munkacsoport állít össze, és a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője hagyja jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a 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.

Az intézkedési tervben mindenképpen rögzíteni kell a kezelni kívánt azonosított kockázatot, megjelölve a vonatkozó folyamatot, a kockázatkezeléshez meghatározott intézkedésre vonatkozó feladat kiírást, a felelős, a határidő és a beszámolás módjának megjelölésével, valamint érdemes a megvalósítás nyomon követésének dokumentálása érdekében egy erre vonatkozó oszlopot is beépíteni a táblázatba.

Az intézkedési tervben az egyes feladatokhoz kapcsolódó határidőket úgy kell meghatározni, hogy azok számonkérhetőek legyenek, és tekintettel a kockázatkezelés éves ciklusára, ne legyenek éven túl húzódó határidők sem. Szintén kerülendőek a „folyamatos” és „azonnali” határidő megjelölések is, amelyek egyrészt nem számonkérhetőek, másrészt nem reálisak. A „folyamatos”-nak vélt határidő is kezdődik valamikor, tehát azt az időpontot kell megjelölni. Az „azonnali” határidő pedig ennél könnyebben is belátható miért nem megfelelő, hiszen az sok esetben végrehajthatatlan.

Felelősként nem szerencsés a gazdasági társaság első számú vezetőjének a megjelölése, hiszen ő hagyja jóvá az intézkedési tervet, és ebben a tervben delegálja a kockázatok kezelését a szakmai felelősökre, tehát az intézkedések végrehajtásáért elsősorban az érintett folyamat

folyamatgazdáját kell megjelölni. Ha több szervezeti egység együttműködése szükséges, akkor meg kell jelölni egy főfelelőst és mellette felsorolni a végrehajtásban még közreműködőket. A felelős meghatározásánál a munkakört szükséges megjelölni, hogy az esetleges személyi változások ne akadályozzák az intézkedések megvalósulását.

Példa

Példa az integrált kockázatkezelési intézkedési tervre:

Szükséges intézkedés	*Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat / kockázati tényező*	*Érintett folyamat / projekt / szervezeti egység*	*Határidő és a beszámolás formája*	*Intézkedésért felelős személy*	*Megvalósítás státusza*

2.1.1.9. A kockázati kitettség nyomon követése

Ahogy az előzőekben láthattuk a **kockázatelemzést úgy kell tekinteni, mint egy adott időpontban elkészült pillanatfelvételt**. Ebből szinte automatikusan következik, hogy az elemzés elvégzését követően olyan új információk láthatnak napvilágot, amelyek az elemzés eredményét alapvetően befolyásolhatják. Ezért egy olyan rendszert szükséges kiépíteni, ami ezeket a változásokat figyelemmel kíséri. Ennek legalapvetőbb eszköze a kockázati leltár és az intézkedési terv végrehajtásának legalább évente egyszeri felülvizsgálata, valamint egy fejlettebb kockázatkezelési rendszerben a folyamatos monitoring is kialakítható kulcs kockázati indikátorok alkalmazásával.

Az évenkénti felülvizsgálat célja:

- a kockázatprofil változásának nyomon követése;
- megbizonyosodni a kockázatkezelés hatékonyságáról;
- döntés további intézkedésekről.

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

Ki kell dolgozni – kockázati nyilvántartás adatainak felhasználásával – egy olyan információs jelentéstételi rendszert, amely minden egyes kockázat esetében alkalmas a kezelésére kialakított módszer tényleges alkalmazására, hatékonyságának nyomon követésére, mérésére, a hozott intézkedésektől eltérő gyakorlat jelzésére. Ez lehetővé teszi az ügyvezetés számára a korrekciós intézkedések szükség szerinti időben történő meghozatalát.

12. Ajánlott a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenként egyszeri teljes felülvizsgálata.

A beazonosított kockázatok kezelésére vonatkozó felülvizsgálat évente legalább egy alkalommal történő elvégzése elengedhetetlen feladat. A felülvizsgálatnak ki kell terjednie arra, hogy a kockázatok kezelését az előírtaknak megfelelően végezték-e, milyen változások

következtek be, a kezelés kellően hatékony és eredményes volt-e. A rendszer működésének korszerűsítéséhez az egyedi kockázatok éves felülvizsgálata alapján lehet általános, a kockázatkezelési rendszer egészére vonatkozó javaslatokat megfogalmazni.

A kialakított és működtetett kockázatkezelési rendszernek le kell fednie a gazdasági társaság teljes működését. Az ügyvezetésnek elemi érdeke, hogy a rendszer egészének célszerű működéséről, hatékonyságáról, eredményességéről, és nem utolsó sorban gazdaságosságáról, az összefüggéseket is bemutató, megalapozott információkhoz jusson. Az egyedi kockázati tényezők kezelésének tapasztalatait figyelembe véve, a kockázatkezelési rendszer éves általános felülvizsgálata során ki kell térni arra, hogy a folyamat egyes elemeinél alkalmazott tevékenység minden részletében megfelel-e a kockázatkezelési szabályzatban foglaltaknak.

Az első felülvizsgálatra a bevezetés évét követően kerül sor, melynek során az alábbi teendőink vannak:

1. **Intézkedési terv nyomon követése során meg kell vizsgálni, hogy:**
   - végrehajtották-e az előző évben meghatározott intézkedéseket?
     - ha igen, akkor ezek hatását a maradvány kockázatra át kell vezetni a kockázati értékelésen, és remélhetőleg a maradvány kockázatot már ezáltal sikerült a tűréshatár alá csökkenteni;
     - ha nem, akkor meg kell vizsgálni a végrehajtás elmaradásának okait és szükség esetén módosítani kell az intézkedés tartalmát vagy változatlan tartalommal szerepeltetni kell a tárgyévi intézkedési tervben is.

2. **Kockázati leltár felülvizsgálata során meg kell vizsgálni, hogy:**
   - volt-e szervezeti változás, amely kapcsán új folyamatokkal bővült a szervezet? ha igen, akkor az új folyamatra / folyamatokra vonatkozóan el kell végezni a teljes kockázatazonosítási, értékelési és intézkedési tervkészítési ciklust;
   - volt-e olyan változás, amely alapján módosítani kell a folyamatleírásokat, és ami befolyásolja a kockázati kitettséget? ha igen, akkor el kell végezni a folyamatleírásokat és felül kell vizsgálni az azonosított kockázatokat és azok értékelését a teljesség és megfelelőség szempontjából;
   - keletkeztek-e új kockázatok vagy azonosítható-e további kockázat az előző évben / években azonosított kockázatokhoz képest? ha igen, akkor az új kockázatokat értékelni kell és szükség szerint intézkedési tervet kell hozzájuk rendelni.

3. **A kockázatok értékelésének felülvizsgálata**
   - történt-e változás a már azonosított kockázatok értékelésében vagy a tűréshatárban? például olyan jogszabályi vagy környezeti változás, amely miatt a kockázatok bekövetkezési valószínűsége vagy hatása emelkedett, illetve csökkent? Ha igen, akkor ennek megfelelően módosítani kell az értékelési dokumentációt;
   - kontroll önértékelés és a kontrollok kockázatcsökkentő hatásának felülvizsgálata, az előző évi intézkedések hatásainak átvezetése.

4. **A következő évi integrált kockázatkezelési terv összeállítása**

Elméletileg a szervezet életében bekövetkezhet egy olyan állapot is, amelyben már az azonosított kockázatok mindegyikét a kockázati tűréshatár alá csökkentette a kialakított belső kontrollrendszer, tehát a kockázatok kezelésére további intézkedésekre nincs szükség, így

intézkedési terv nem fog készülni, csak az éves felülvizsgálatot és annak dokumentálását kell elvégezni. Ez esetben esetleg érdemes megfontolni, hogy nem indokolt-e a tűréshatár csökkentése, és ezáltal újabb intézkedések meghatározása.

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

Az éves felülvizsgálatok célja a kockázatkezelési rendszer működésében előforduló hiányosságok feltárása, és a tapasztalatok birtokában hasznosítható javaslatok megtétele gazdasági társaság első számú vezetője számára. A kapott információk, javaslatok alapján az ügyvezetés feladata intézkedni olyan módszerek kidolgozásáról, amelyek alkalmasak a hiányosságok megszüntetésére, a feladatellátás hatékonyságának növelésére, és a kockázatkezeléssel megbízott munkavállalók részére egyidejűleg biztosítani kell a magasabb színvonalú munkavégzéshez szükséges eszközöket.

2.1.1.9.1. A kockázatok folyamatos monitoringja

Egy gyorsan változó külső-belső környezetben működő szervezetnek érdemes **kulcs kockázati indikátorrendszer**t kialakítania, amely segítségével rendszeresen és folyamatosan nyomon követheti a kulcs kockázati tényezőket. Amennyiben a kockázati kitettséget jelző mutatószámok (Key Risk Indicators – KRI) tényértékei alapján a kockázati kitettség nő, indokolt lehet az elemzés ismételt elvégzése. Ez gyorsan elvégezhető, mivel a feladat csak az új információkból következő kockázatok felvételéből és értékeléséből, illetve az ismert és azonosított kockázatok törléséből eredő elemzési eredmény átvezetéséből áll. Ennek alapján a kritikus tényezők listája is megváltozhat, ami maga után vonhatja az integrált kockázatkezelési intézkedési terv módosítását is.

Példa

Az alábbi tényezők fennállása növeli a kockázati kitettséget:

- *Intézményi kockázatterületek: jelentős rendszerek működtetése; összetett rendszerek, folyamatok; magas árbevételt; változó szervezeti struktúra/jogszabályi környezet; minősített adatokat felhasználó/előállító területek; földrajzilag távol elhelyezkedő iroda; bonyolult eljárásrend; nagy leterheltség stb.*
- *Múltbeli tapasztalatok alapján magas kockázati besorolással rendelkező területek, tevékenységek: korábbi vizsgálatok által feltárt szabálytalansági esetek (különösen csalás); a korábbi önértékelések által feltárt kontrollhiányosságok stb.*
- *Magas kockázati besorolású tevékenységek: engedélyezés (különösen, ha egyedi mérlegelési jogkör kapcsolódik hozzá); beszerzések; kiszervezés formájában megvalósuló tevékenységek; nagyarányú manualitással járó tevékenységek (vagyis ahol az emberi hiba valószínűsége magas) stb.*

A **kockázati kitettséget jelző mutatószámok** a kockázati szempontból kritikus területek és tényezők feltárására és nyomon követésére alkalmazhatók. Fontos, hogy a kiválasztott mutatók kellően érzékenyek és rugalmasak legyenek; azaz jelezzék a kockázati kitettség változását, és a tapasztalatoknak megfelelően módosíthatók, fejleszthetők legyenek. A megfelelő indikátorok kialakítását segíti, ha az érintett szervezeti egységek folyamatgazdáit és munkavállalóit is bevonják a mutatószámok meghatározásába. **A kulcsindikátoroknak több típusa létezik.** Az intézmények alkalmaznak többek között ún. kulcskontroll indikátorokat (Key Control Indicator – KCI) és kulcs kitettségindikátorokat (Key Exposure Indicator – KEI) is. A kulcs kontroll indikátorok a belső kontrollok és a monitoring

hatékonyságát hivatottak mérni; ilyen indikátor például az egy hónapra eső ellenőrzések száma. A kitettség indikátorok abból az elvi alapból indulnak ki, hogy a működési kockázat a tevékenység méretétől függ. Ennek megfelelően a tevékenység, egy-egy folyamat górcső alá vétele előzi meg ezen indikátorok képzését. Ilyen indikátor többek között az ügyek/ügyletek száma, szerződések száma, beszerzések összege, panaszok/bejelentések száma, kulcspozícióban lévő munkavállalók távozása, fluktuáció, költségek időarányos mértéke, egy munkatársra jutó ügyek/ügyfelek száma, speciális végzettséggel rendelkező munkavállalók száma (pl. mérlegképes könyvelő) stb.

A kulcs kockázati indikátorok kialakításakor három alapvető követelményt kell figyelembe venni: a hatékonyságot, az összehasonlíthatóságot és az egyszerű kezelhetőséget. Fontos, hogy a szervezetben elfogadott kulcs kockázati indikátorok célirányosak legyenek, ténylegesen tükrözzék a vállalt kockázatot és hasznos, a kockázatkezelésben felhasználható, objektív információkat nyújtsanak a kockázatmenedzsmentnek. Lényeges követelmény a közös nevező (százalék, darab, összeg, időtartam stb.) használata, amely megkönnyíti az összehasonlítást, az ellenőrzést, és támogatja az elemzési, értékelési folyamatokat. Nem elhanyagolható szempont a kezelhetőség, az egyszerűség és az átláthatóság, a megbízható adatforrások elérhetősége és a költséghatékony információgyűjtés.

Egy egységes, megbízható és hatékonyan működő kulcs kockázati indikátorrendszer **folyamatalapú megközelítés**t igényel, és összefüggésben van a kulcs teljesítménymutatók rendszerével (Key Performance Indicators), azokhoz hasonlóan rávilágít a folyamatok kritikus sikertényezőire. A folyamatokhoz hozzá kell rendelni a folyamat specifikus kulcs kockázati indikátorokat a folyamatgazdák segítségével, továbbá minden mutatóhoz meg kell határozni azt az értéket, amely fölött „piros”-ra vált a jelzőrendszer. A kulcs kockázati indikátorok esetében azt is figyelnie kell a rendszernek, hogy bizonyos indikátorok hatása összeadódhat és bár egyenként még nem vált „piros”-ra, de az együttes, egymást erősítő hatásuk már kritikus lehet a célkitűzések teljesítésére nézve.

A kulcs kockázati indikátorok alakulását rendszeresen (ajánlott havonta) nyomon kell követni és szükség, azaz „piros” jelzés esetén ki kell vizsgálni az okokat és meg kell tenni a szükséges intézkedéseket.

2.2. Feladatmegosztás a szervezeten belül – ki, miért felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében

	Első számú vezető / Igazgatóság	Első védelmi vonal		Második védelmi vonal		Harmadik védelmi vonal	Felügyelőbizottság
		Folyamatgazdák	Munkavállalók	Szervezeti szintű kontrollok	Megfelelést támogató szervezeti egység	Belső ellenőrzés	
Integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	Integrált Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; Kockázatkelési Bizottság / Munkacsoport felállítása;	Integrált Kockázatkezelési szabályzat véleményezése; Közreműködés a kockázati univerzum meghatározásában; Közreműködés az átfogó kockázatkezelési stratégia összeállításában; Aktív közreműködés a Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport munkájában;	Integrált Kockázat-kezelési szabályzat véleményezése;	Integrált Kockázat-kezelési Szabályzat [Gtbkr. 4. § (5) bekezdése];	Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinációja [Gtbkr. 10. § (1) bekezdés g) pont]; Integrált Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Átfogó kockázatkezelési stratégia összeállítása; Közreműködés a Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport létrehozásában;	***Bizonyosságot nyújtó tevékenysége*** keretében értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére; ***Tanácsadó tevékenysége keretében*** – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését;	Folyamatosan figyelemmel kíséri a gazdasági társaság integrált kockázatkezelési rendszerének működését;

	Első számú vezető / Igazgatóság	**Első védelmi vonal**		**Második védelmi vonal**		**Harmadik védelmi vonal**	**Felügyelőbizottság**
		Folyamatgazdák	**Munkavállalók**	**Szervezeti szintű kontrollok**	**Megfelelést támogató szervezeti egység**	**Belső ellenőrzés**	
Kockázatok azonosítása és értékelése	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában; Közreműködik a kockázatok értékelésében; Jóváhagyja a Kockázati Kritérium Mátrixot; Jóváhagyja az azonosított kockázatokat és azok értékelését tartalmazó Integrált Kockázati Leltárt;	Felelős a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításáért; Részt vesz a Kockázati Kritérium Mátrix kidolgozásában; A Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokat; A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát; A napi működés során folyamatosan figyeli és értékeli a bekövetkező változásokat, illetve a változások által okozott valószínűsíthető, a célok elérését hátrányosan befolyásoló hatásokat és jelzi azokat az első számú vezető, valamint a megfelelést támogató szervezeti egység felé, javaslatot téve azok kezelésére;	Közreműködik a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában és értékelésében;	Integrált Kockázati Leltár (Risk Inventory); Kockázati Kritérium Mátrix; Kockázati Térkép;	A kockázatok azonosításának megszervezése, lebonyolítása, facilitálása; Az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése; A Kockázati Kritérium Mátrix elkészítésének koordinálása; Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport tevékenységének koordinálása; Az azonosított kockázatok értékelésének összegzése; Az Integrált Kockázati Leltár folyamatos vezetése; Kockázati Térkép elkészítése;	A ***belső ellenőrzés folyamatgazdája***-ként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket;	Beszámoltatja az első számú vezetőt az azonosított kockázatokról és a kockázatok kezelésére kialakított intézkedési tervek végrehajtásáról;

	Első számú vezető / Igazgatóság	**Első védelmi vonal**		**Második védelmi vonal**		**Harmadik védelmi vonal**	**Felügyelőbizottság**
		Folyamatgazdák	**Munkavállalók**	**Szervezeti szintű kontrollok**	**Megfelelést támogató szervezeti egység**	**Belső ellenőrzés**	
Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése	Kockázati tűréshatár meghatározása; Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv jóváhagyása; Munkavállalók tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról;	Javaslatot tesz a kockáztok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére;	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában;	Integrált Kockázat-kezelési Intézkedési terv;	Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport tevékenységének koordinálása; Az integrált kockázatkezelési intézkedési terv előkészítése a folyamatgazdák javaslatai alapján;		Beszámoltatja az első számú vezetőt az azonosított kockázatokról és a kockázatok kezelésére kialakított intézkedési tervek végrehajtásáról;
Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtása és nyomon követése	Beszámoltatás; Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásának tapasztalatai alapján a szükséges korrekciók végrehajtásának elrendelése;	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról; a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása; Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásának tapasztalatai alapján a szükséges korrekciók végrehajtása;	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról; A kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása;	Az Integrált Kockázat-kezelési Intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámoló;	Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport tevékenységének koordinálása; Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítása;	***A kockázatalapú éves ellenőrzési terve összeállításához*** figyelembe veszi az azonosított kockázatokat, a kockázatok értékelését és a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépéseket;	

III. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

A kontrollkörnyezet puha és kemény kontrollok kiépítésével megteremti a belső kontrollkörnyezetet, az integrált kockázatmenedzsment során elemezzük azokat a kockázatokat, amelyek veszélyeztetik a célkitűzések elérését, és amelynek eredményeképpen a gazdasági társaság első számú vezetője döntést hoz, hogy mely kockázatokat milyen módon kezeli. Azt is láthatjuk, hogy a leggyakrabban alkalmazott kockázatkezelési stratégia valamely kontrollelemnek a kialakítását és működtetését jelenti.

Kontrollnak nevezzünk minden olyan intézkedést, amelyet az ügyvezetés a szervezet célkitűzéseinek elérésének biztosítása érdekében vezet be és működtet. Az IIA[12] meghatározása szerint kontrollnak nevezünk minden olyan intézkedést az ügyvezetés, a vezető testület és egyéb felek részéről, amely arra irányul, hogy kezelje a kockázatot és növelje a célok, célkitűzések megvalósulásának a valószínűségét.

***Gtbkr. 6. §** (1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a köztulajdonban álló gazdasági társaságon belül olyan kontrolltevékenységeket alakít ki, amelyek biztosítják a kockázatok azonosítását és kezelését, ezzel hozzájárulnak a köztulajdonban álló gazdasági társaság céljainak eléréséhez, valamint erősítik a köztulajdonban álló gazdasági társaság integritását.*

(2) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a kontrollok kiépítését, különösen

a) a döntések dokumentumainak előkészítése,

b) a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsági vizsgálata,

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

d) a gazdasági eseményekhez kapcsolódó elszámolások vonatkozásában.

(3) A (2) bekezdés a), c) és d) pontjában meghatározott tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell.

A kontrolltevékenységek a kontrollstratégia megválasztását, a kontrollelemek kiépítését és működtetését foglalják magukba. A **kontrolltevékenységek** a szervezeti hierarchia minden szintjén és minden működési területén biztosítják, hogy a gazdasági társaság első számú vezetőjének iránymutatásai és instrukciói a célokra ható kockázatok kezelésével kapcsolatban úgy kerüljenek végrehajtásra, hogy a gazdasági társaság első számú vezetője által meghatározott kockázat a tűréshatáron belül maradjon.

A kontrolltevékenységek kialakítása akkor lehet hatékony és megfelelő, ha azokat a szervezeti célkitűzések és a kialakított folyamatok figyelembevételével, a kockázatok teljeskörű felmérésével, az azonosított kockázatok pontos elemzésével és értékelésével alapozzák meg. A szervezetek többféle kontrollt alkalmazhatnak, ugyanazon kontroll több kockázatot is lefedhet, és több kontroll is biztosíthatja ugyanazon kockázat kezelését, illetve kontroll cél megvalósulását**.** A kontroll cél, a folyamatok és a folyamatokban rejlő kockázatok alapján kell eldönteni, hogy adott esetben mi a leghatásosabb és leghatékonyabb kontroll. A kontrollokat a szervezetben bekövetkező változások esetén felül kell vizsgálni, szükség szerint kontrollokat el lehet hagyni a folyamatból, és az új kontroll céloknak megfelelő kontrollokat kell kialakítani. A kontrollok:

[12] *IIA - Institute of Internal Auditors – Belső ellenőrök nemzetközi szervezete*

- legyenek a célhoz illeszkedők;
- erősek, de ne korlátozzák a tevékenységet;
- költség-hatékonyan lehessen őket működtetni: ne kerüljön többe a kontroll működtetése, mint az általa megszüntetett kockázat bekövetkezése esetén valószínűsíthető negatív hatás;
- egyszerű, érthető és könnyen végrehajtható legyen azok számára, akiknek azt működtetni kell;
- a kontrolloknak hatékonynak, de nem korlátozónak kell lenniük.

Példa

Gondoljuk végig, hogy mi történik, ha a kontrolltevékenységek megfelelő kialakításához és működtetéséhez szükséges feltételek nem teljesülnek:

- ***ha a célok nem világosak**: a végrehajtók nem tudnak célirányosan tevékenykedni, sőt még a vezető sem tudja elég pontosan, mit is akar, ilyen feltételek mellett nem lehet a (cél elérést veszélyeztető) kezelhető kockázati tényezőket sem megfelelően azonosítani;*
- ***ha a kritérium nem egyértelmű**: nem lehet majd tudni, hogy mihez képest kell értékelni a kontroll információkat, mikor kell beavatkozni;*
- ***utasítás nem megfelelősége**: kommunikáció (irányítási információ) nélkül nem működhet célszerűen a folyamat;*
- ***a folyamat működtetéséhez szükséges erőforrások biztosítása**: az eredményhez megfelelő erőforrások és személyzet is kell;*
- ***kontrolltevékenység hiányában**: nem kap a döntéshozó kontroll információt;*
- ***a kontrollok működéséből nyert információ nem megfelelősége**: nem világos, hogy lényeges-e az eltérés és be kell-e avatkozni;*
- ***kockázatok azonosításának hiánya**: ha nem ismerjük a kockázatokat, nem tudjuk már előzetesen, hogy mit tehetünk ellene;*
- ***kockázati tényezők azonosításának hiánya**: ha nem ismerjük a kockázati tényezőket, nem tudjuk befolyásolni őket;*
- ***döntés nem megfelelőssége, hiánya**: hiába látjuk a célt, ismerjük a kritériumot, látjuk a kockázatot, tudjuk azt is mit kellene tennünk, ha nem merjük időben meghozni a döntést a szükséges beavatkozásról;*
- ***beavatkozás hiánya**: ha a döntést nem hajtják végre, akkor semmi hatást nem érhetünk el.*

Példa

A kontrollokat különféleképpen csoportosíthatjuk, nézzünk néhány példát:

A kontrollok megjelenési formája szerint:	*Szervezeti*
	Teljességi és pontossági kontrollok
	Rendszerfejlesztési kontrollok
	Dokumentációs kontrollok
	Fizikai kontrollok
A kontrollok jellege szerint:	*Aktív kontrollok: Jóváhagyó aláírás, hitelesítő folyamatok, egyeztetések stb.*
	Passzív kontrollok: Feladatok szétválasztása, jelszavak stb.
A beavatkozás jellege szerint:	*Vezetői kontrollok: a vezetők által végzett kontroll és ellenőrzési tevékenység, amelybe beletartozik a költségvetés és a teljesítmény kontrollja, a rendkívüli jelentések, és a belső ellenőrzés használata is.*
	Szervezeti kontrollok: a szervezet struktúrájából eredő kontrollok, például a feladatkörök szétválasztása és a felelősségi körök világos meghatározása.

	Jóváhagyási (döntési) kontrollok: világosan elhatárolt jóváhagyási, döntési jogkörök, azok delegálása, a helyettesítés rendszere; a megfelelő szintű jóváhagyás hiányában a tranzakció folyamatát akadályozó kontrollpontok vagy folyamatok megléte a jóváhagyás előtti jól meghatározott és dokumentált ellenőrzések.
	Működési kontrollok: a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására létrehozott kontrollok, pl. egyeztetések, összehasonlítások stb.
	Hozzáférési kontrollok: a fizikai ellenőrzés megléte, pl. biztonsági és logikai kontrollpontok, a számítógépes iratok jelszavas védelme stb.
	Működési folytonosság megszakításának kontrolljai: a működés fenntartásának biztosítására alkalmas kontrollok, amennyiben nem várt külső események következnek be pl. katasztrófa esetére helyreállítási terv, üzletfolytonossági terv, tűzvédelem stb.
A kontrollcélkitűzés szerint:	*A **megelőző kontrollok** alapvető célja, hogy a hibás lépések, nem előírásszerű teljesítések esetén megakadályozzák a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét.*
	***Feltáró kontrollok:** Azon kontrollok, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a szervezetre gyakorolt hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejűek.*
	***Helyrehozó kontrollok:** Kialakításuk célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszenvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén. Például, egy beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés" kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.*

A kontrolltevékenységek behálózzák az egész szervezetet, annak minden szintjét és minden tevékenységét. A preventív, a detektív és a korrektív kontrollok szerves egysége teljes rendszert alkot. A kontrolltevékenységek eredménye egy folyamat vagy egy rendszer vonatkozásában akkor megfelelő, ha az ott működtetett kontrollok együttesen helytálló, releváns, hiteles, elegendő és megbízható információt nyújtanak a kockázatkezelési tevékenység során azonosított és kritikusnak, tehát kezelendőnek minősített kockázatokról, azokat az adott kontrollcélkitűzések elérésével igazolhatóan és folyamatosan a kockázati tűréshatár alatt tartják.

A szervezetnek egyensúlyt kell biztosítania a **megelőző és feltáró kontrolltevékenységek** között. A célok elérése érdekében a kontrolltevékenységekhez szükségszerűen **helyrehozó műveletek**nek is kell kapcsolódnia.

A következő oldalakon lévő táblázatok segítségével tekintsük át a kontrolltevékenységek típusait:

Kontrolltevékenység csoportok		Jellemzői	Alkalmazás
Megelőző kontrollok (preventive): Alapvető célja, hogy a hibás lépések, nem előírásszerű teljesítések esetén megakadályozzák a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét.	**Engedélyezési és jóváhagyási eljárások**	*- felhatalmazás keretein belül teljesíthető;* *- annak biztosítására, hogy csak az ügyvezetés szándékának megfelelő, indokolt tranzakciókat és eseményeket kezdeményezzenek;* *- dokumentálni kell;* *- szabályszerűség és célszerűség vizsgálatára terjed ki;*	*- kötelezettségvállalás ellenjegyzése és utalványozása;* *- az aláírási jog gyakorlása;* *- érvényesítés;* *- a négy szem elvének alkalmazása (egy adott feladatot ellátó személy munkáját egy másik személy felülvizsgálja);*
	Felhatalmazás	*- egyes tevékenységek ellátására csak meghatározott személyek felhatalmazása;*	*- Ávr. általánosan, a kötelezettségvállalási szabályzat az adott szervezetnél határozza meg, hogy ki lehet kötelezettségvállaló, ellenjegyző, érvényesítő, utalványozó;* *- delegált jogkörök (SzMSz);*
	Feladat- és felelősségi körök elhatárolása	*- a hiba, veszteség, hibás műveletek kockázatának, valamint annak a kockázatnak a csökkentése, hogy az ilyen problémákat nem észlelik;* *- a feladatkörök és felelősségi körök szisztematikus, több személyre történő felosztása biztosítja a hatékony és kiegyensúlyozott kontrollt;* *- kis szervezetnél előfordulhat, hogy a feladatkörök elhatárolása nem megvalósítható, ez külön kockázatot jelent, amire az ügyvezetésnek figyelemmel kell lennie;*	*- Ávr. 60. § (1) A kötelezettségvállaló és a pénzügyi ellenjegyző ugyanazon gazdasági esemény tekintetében azonos személy nem lehet. Az érvényesítő ugyanazon gazdasági esemény tekintetében nem lehet azonos a kötelezettségvállalásra, utalványozásra jogosult és a teljesítést igazoló személlyel;* *- például a tranzakciók végrehajtását, jóváhagyását és nyilvántartását más személy vagy szervezeti egység végzi;* *- munkavállalók rotációja;*
	Hozzáférési kontrollok	*- forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrolljai;* *- a vagyontárgyak fizikai ellenőrzésére, az információk biztonságára kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé;*	*- jelszavakkal biztosított hozzáférés;* *- rendszerek biztonságának és integritásának biztosítása;* *- biztonsági és logikai ellenőrzési pontok;* *- zárak, belépőkártyák, riasztók;*
	Igazolás	*- valami meglétének, teljesülésének vagy pontosságának igazolása;*	*- teljesítésigazolás;* *- nyilvántartásba vétel előtti kontrollok;*
	Belső szabályozó eszközök	*- belső szabályzatok;* *- útmutatás;* *- képzés;*	*- folyamatok standardizálása;* *- folyamattérkép, folyamatleírások, ellenőrzési nyomvonalak;* *- vezetői utasítások;*

			- eljárásrendek.
Feltáró kontrollok (detective): Azon kontrollok, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a szervezetre gyakorolt hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejűek.	**Egyeztetések**	*- a dokumentumok és/vagy adatok adott körének egy másikkal való összehasonlítása;*	*- készletellenőrzések;* *- készletegyeztetések;* *- egyenleg visszaigazoltatások;* *- analitikával való egyeztetések;* *- automatikus kontrollok tranzakció-limitekre;* *- leltározás;* *- rovancs;*
	Működési teljesítmény vizsgálata	*- teljesítménymenedzsment;* *- a folyamatok, tevékenységek hatékonyságát és eredményességét vizsgáló intézkedések;*	*- kontrolling működtetése;* *- minőségbiztosítás;* *- a hálótervek végrehajtásának figyelemmel kísérése;* *- a meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzése (teljesítménymutatók alkalmazásával);* *- projektek megvalósításáról szóló áttekintések;* *- más, azonos feladatot ellátó szervek, szervezeti egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítás (benchmarking);* *- belső ellenőrzési vizsgálat;*
	Műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálata	*- nyomon követési eljárások;* *- a műveletek, folyamatok és tevékenységek időszakonkénti felülvizsgálata annak érdekében, hogy megfeleljenek a hatályban lévő szabályozásnak, irányítási elveknek, eljárásrendeknek és egyéb követelményeknek.*	*- független felülvizsgálatok;* *- belső ellenőrzési vizsgálat;*
	Beszámoltatás	*- beszámoltatással (személyesen számonkéri az érintett munkatársától a végrehajtás megtörténtét és eredményét);* *- helyszíni tapasztalatszerzéssel (a konkrét folyamat, ügylet előírtaknak megfelelő lebonyolítását a helyszínen is megszemléli);* *- intézkedések nyomon követésével (beszámolók bekérésével, belső vagy külső ellenőrök megbízásával);*	
Helyrehozó kontrollok (corrective): Kialakításuk célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszenvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű		*- ezen kontrollok esetében a kontrolltevékenységektől nem csak azt követelik meg, hogy adjanak információt a kockázatról, hanem azt is, hogy ha az a kockázat meghaladja a tűréshatárt, akkor hajtsanak végre valami hatásos intézkedést annak érdekében, hogy a kockázatot ismét megbízhatóan a tűréshatár alá csökkentsék;*	*- olyan szerződési feltételek kikötése, amelyek kedvezőtlen esemény esetén jobb pozíciót eredményeznek vagy csökkentik is a veszteséget;* *- biztosítás kötése;* *- garanciák kikötése;* *- helyreállítási terv;* *- üzletfolytonossági terv;*

visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén. Például, egy beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés” kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.	- *egy negatív hatású cselekmény, esemény elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így lehetőséget adnak a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására;*	- *back-up fájlok;* - *katasztrófa terv;*

3.1. A kontrolltevékenységek kialakításának lépései, folyamata

A kontrolltevékenység részeként a kockázatkezelési rendszer eredményeit felhasználva

- megfelelő kontrollcélkitűzések megfogalmazásával;
- rendszerszemlélettel;
- racionálisan megválasztott kontrolleljárásokkal;
- a kontrollpontok megfelelő kijelölésével

a szervezet tevékenységére ható negatív kockázatok csökkentésére kell törekedni. Ahogy azt korábban már elfogadtuk a kockázatok megszüntetésére nagyon szűk körben van lehetőség, tehát a kontrolltevékenységek kialakítása és működtetése során is az ésszerű bizonyosság szintjét kell megcélozni, tehát a bevezetett és működtetett kontrollok ésszerű bizonyossággal csökkentsék a kockázatokat a tűréshatár alá.

A kontrolltevékenységek kialakítása és működtetése kritikus sikertényező a szervezeteknél. A megfelelően kialakított kontrollok akkor lesznek hatékonyak és eredményesek, ha azokat előírásszerűen és következetesen alkalmazzák is.

1. **A kontrollokat – a folyamat összetettsége és jelentősége függvényében – a szervezeti célokkal és az azonosított kockázatokkal összhangban kell kialakítani.**

A gazdasági társaság első számú vezetőjének és a folyamatgazdáknak a kötelessége és felelőssége az általa vezetett (irányított), felügyelt szervezeti egység vagy folyamat, rendszer működésének ellenőrzése és az előírástól eltérő gyakorlat megszüntetése vagy a megszüntetést segítő javaslatok megtétele.

A kontrolltevékenységek kialakításának főbb lépései a következők:

- a szervezeti célok, a kulcsfontosságú teljesítménymutatók, a folyamatleírások, a belső szabályozók, az ellenőrzési nyomvonalak és az azonosított kockázatok ismerete – ha ezek közül valamelyik hiányzik, az növeli a kontroll kockázatot, tehát a kialakított kontrolltevékenységek nem érik el a kívánt hatást – ha valamelyik vagy több hiányzik, érdemes a hiány pótlásával kezdeni;
- kontrollstratégiák és módszerek kiválasztása – a kockázatok, kockázati tényezők lehetséges kezelési módjainak feltárása, elemzése, értékelése – fel kell mérni a kockázati tényezők közötti ok-okozati összefüggéseket és kölcsönhatásokat, valamint a kezelésükre tervezett kontrollok közötti kölcsönhatásokat is;
- az egyes kockázatok, kockázati tényezők vonatkozásában a kontroll célkitűzések meghatározása;
- a beavatkozási pontok meghatározása – annak meghatározása, hogy hol vannak azok a kulcsfolyamatok és azon belül azok a kulcspontok, ahol kontrollok kiépítése szükséges;
- az alkalmazandó kontrollok kijelölése, azonosítása;
- a kontrolltevékenységek megtervezése;
- a kontrolltevékenységek beépítése a folyamatokba, a belső szabályozó eszközökbe, a folyamatleírásokba és ellenőrzési nyomvonalakba;
- a kontrolltevékenységek delegálása – megfelelő erőforrások és személyzet meglétének ellenőrzése, esetleges oktatás;
- hasznos lehet a kontrollok tesztelése is egy szimulált helyzetben, hogy megállapítható legyen, hogy megfelelően működnek-e;
- a kontrolltevékenységek nyomon követési rendszerének kialakítása.

A kontrolltevékenységek kialakítása nem jelent valami teljesen új, eddig még soha nem látott, nem alkalmazott, teljesíthetetlen követelményt. Arról van szó, hogy a gazdasági társaságon belül egyébként is létező és működő folyamatokat (amelyek kiszámítható eredmények eléréséhez tudatosan megtervezett lépéseket, tevékenységeket és cselekedeteket tartalmaznak) kell fejleszteni, és azokat megfelelően írásban rögzíteni.

A kontrolltevékenységekre vonatkozó követelmények:

- legyenek hatásosak, azaz a kockázatkezelési tevékenység során azonosított és kritikusnak (tehát kezelendőnek) minősített kockázati tényezőkre képesek tényleges, igazolható hatást gyakorolni;
- támogassák a szervezet folyamatait és támasszák alá az ügyvezetés döntéseit megfelelő minőségű, elegendő és megbízható információval – tehát a kontrolltevékenység csökkentse le annak esélyét, hogy a kontrolltevékenység a döntéshez téves információt ad vagy a folyamat nem megfelelő eredményt produkál;
- legyen költséghatékony – minden kontrolltevékenységnek megvannak a maga költségei és lényeges, hogy ezek ne haladják meg a kockázat bekövetkezésének megakadályozásából származó haszon mértékét;
- legyen időszerű – az időszerűség ugyanolyan kritikus követelmény, mint a megbízhatóság, vagyis a kontrolltevékenységek általnyújtott információt még azt megelőzően el kell juttatni a beavatkozáshoz már éppen megfelelő hatáskörrel rendelkező döntéshozói szintre, amikor a kockázat bekövetkezése megakadályozható.

A stratégiai célkitűzések alapozzák meg a szervezet törvényes és hatékony működését, határozzák meg az elkészített jelentések viszonyítási alapját, tartalmát, megbízhatóságát. A gazdasági társaság egészére vonatkozó stratégiai célokhoz, és az azokhoz kapcsolódó, szintenként eltérő tartalmú, de egymással konzisztens módon összefüggésben álló egyéb célokhoz kell kapcsolódnia az ügyvezetés kontrollstratégiájának is, tartalmazva

- az elérendő stratégiai célok egységes értelmezésének biztosítását, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatoknak, és a kezelésükre kialakított módszereknek a megalapozását;
- a gazdasági társaság minden munkavállalójának megfelelő orientálását a kockázatok és várható hatásuk olyan, időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni;
- a kockázatok kialakított kezelési gyakorlatának minden alkalmazott általi elfogadtatását, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével, a kockázatkezelésben való részvételre való ösztönzését;
- megfelelő kockázatkezeléssel az ügyvezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körültekintő, teljes körű és megbízható elkészítését.

A kockázatelemzés eredményeinek figyelembevételével egy folyamat kialakításakor vagy felülvizsgálatakor át kell gondolni, hogy a kockázatok megfelelő csökkentése érdekében milyen kontrollokat kell beépíteni a folyamatba, és azokat célirányosan hová kell elhelyezni. A kontrollok bevezetésekor meg kell határozni az adott kontroll célját, vagyis a **kontrollcélkitűzést (control objective).** A kontrollcélkitűzés leírja, hogy a kontroll bevezetésétől milyen eredményt várunk, tehát milyen jellegű kockázatot vagy hibát fog csökkenteni, mire irányul az adott kontroll (pl. teljesség, pontosság, szabályszerűség, gazdaságosság, eredményesség stb.)

Példa

A következő példa egy szervezet szolgáltatásbeszerzési folyamatainak a pénzügyi beszámoló előállításához kapcsolódó kontrolljait mutatja be azzal összefüggésben, a beszámoló összeállításához kapcsolódó legfontosabb kontrollcélkitűzések közül melyeket fedik azok le.

Kontrolleljárások	***Kontrollcélkitűzések***			
	Érvényesség	***Teljesség***	***Pontosság***	***Közzététel***
Könyvelés előtt minden számlát ellenjegyez a gazdasági társaság első számú vezetője és a gazdasági vezető.	*X*			
Minden számlához rendelkezésre áll teljesítésigazolás.	*X*			
A megrendelt szolgáltatásokat elektronikusan regisztrálják és a szervezet arra felhatalmazott munkavállalója hetente dokumentáltan átnézi a megrendelt, de nem számlázott szolgáltatások listáját.		*X*		
A vásárolt szolgáltatásokat automatikusan az elektronikusan rögzített megrendelésben szereplő értéken könyvelik (csak regisztrált megrendelés esetén lehet számlát könyvelni). A rendelési érték és a számlázott érték közötti eltérést a gazdasági vezető felülvizsgálja.	*X*		*X*	
A szervezet arra felhatalmazott munkavállalója átnézi a gazdasági vezető által készített negyedéves beszámolót, a tárgyidőszak adatait összehasonlítja az előző időszaki tény- és a tárgyidőszaki tervadatokkal, majd megállapításairól írásos tájékoztatót küld a gazdasági társaság első számú vezetőjének.	*X*	*X*	*X*	*X*
Minden negyedév végén írásban egyeztetik a szállítókkal az egyenleget.	*X*	*X*	*X*	

Amint látható, számos kontroll több célkitűzést is lefed, ugyanakkor ugyanarra a célkitűzésre több kontroll is vonatkozhat. A negyedéves beszámolón végzett felülvizsgálat valamennyi célkitűzést érinti, így, mint gyakran más feltáró jellegű kontrollok, például a negyedéves szállítói visszaigazolás kulcskontrollnak tekinthető.

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

A gazdasági társaság kockázatainak mérséklésére, megszüntetésére szolgáló kontrollok beépítése és működtetése az ahhoz szükséges emberi erőforrás és eszközigény miatt költségvonzattal járhat. A kontrollok beépítésénél ügyelni kell arra, hogy a kontroll

bevezetésének költsége ne legyen nagyobb, mint annak a kárnak a nagysága (kockázatnak a hatása), amit a kontroll bevezetésével el kívánnak kerülni, ideértve a reputációs (jó hírnév kockázatából eredő) veszteséget is.

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

A folyamatleírások és az ellenőrzési nyomvonalak kialakításának egyik fontos követelménye, hogy abban egyértelműen legyen meghatározva – a feladatellátásért felelős személy kijelölése mellett – a feladatellátás kontrollja/ellenőrzése, és az azért felelős személy. Ezért az ellenőrzési nyomvonalban meghatározott ellenőrzési pontokon elvégzendő kontrolltevékenységeket világosan kell megfogalmazni, hogy abból az ellenőrzés végrehajtásának módszere és technikája is kiderüljön, és alkalmas *legyen az elvégzett kontrolltevékenységek kellő mélységű dokumentálására.*

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

A gazdasági társaságok kockázatainak mérséklésére olyan kontrollok folyamatokba, rendszerekbe való beépítésére van szükség, amelyek hatékonyan képesek jelezni, megelőzni a kockázat előfordulását, vagy bekövetkezése esetén hatását mérsékelni. A kockázat jellegétől, tartalmától függően szükséges meghatározni, hogy célja szerint milyen kontroll alkalmazható az adott kockázat esetében.

5. **A kontrollokat az egyes folyamatok / szakterületek sajátosságait figyelembe véve ajánlott kialakítani.**

A gazdasági társaságon belül, a különböző területeken igen sok, egymástól eltérő funkciójú folyamat zajlik. A folyamatok szabályos és hatékony működése egyedi jellegük miatt igényli, hogy célszerűen kialakított, a folyamat jellegéhez alkalmazkodó olyan egyedi kontrollpontok kerüljenek beépítésre, amelyek aktív vagy passzív módon képesek a kockázatok bekövetkezését megakadályozni, vagy hatásukat, bekövetkezési valószínűségüket mérsékelni, ezáltal segítve a folyamat elvárt színvonalú működését, a szervezet céljainak elérését. Az információs technológia (a továbbiakban: IT) területén megkülönböztetjük a manuális, automatizált, és általános IT kontrollokat. Az automatizált kontrollok növelhetik a hatékonyságot, az általános IT kontrollok pedig megteremtik azt a környezetet, amiben megbízhatóan működnek az alkalmazás kontrollok.

6. **Az egyes folyamatokkal kapcsolatos engedélyezési, végrehajtási, rögzítési, kontroll, illetve pénzügyi teljesítési tevékenységeket külön szervezeti egységekhez, személyekhez kell delegálni, biztosítva ezen funkciók elkülönítését és legalább a négy szem elvét.**

Az egyes folyamatokon belül ajánlott különválasztani a végrehajtási, ellenőrzési és pénzügyi teljesítési tevékenységeket, hogy az így kialakuló „ellenérdekeltség” révén csökkenteni lehessen a szabálytalanságok, különösen a súlyosabb szabálytalanságok bekövetkezésének lehetőségét. A feladat- és hatáskörök folyamaton belüli szétválasztása, pontos elhatárolása ugyanis automatikusan hozzájárul a folyamatok felügyelet és kontroll alatt tartásához, mérsékelve a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét.

A belső kontrollokat úgy kell beépíteni a szervezet működésébe, hogy azok a tervezés, a végrehajtás, a folyamatos figyelemmel kísérés és az értékelés (monitoring) alapvető irányítási folyamatainak integrált részévé váljanak. Ezekhez szükséges az alábbiak összehangolása:

- a stratégiai és szervezeti célokhoz jól illeszkedő indikátorok meghatározásának, mérési módszereinek megjelölésének;
- a kockázatkezelés során alkalmazott válaszlépések kiválasztásának, és nyomon követésének;
- a kontrollok beépítésénél a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelményeinek érvényre juttatásának.

A kontrolltevékenységek beépítése, működtetése, értékelése során figyelemmel kell lenni arra, hogy a felsorolt elemek között nem alá- és fölérendeltségi viszony működik, hanem a működtetésből adódóan kölcsönös egymásra utaltság mozgatja őket, továbbá, hogy az elemek nem csak egymást követő tevékenységek sorozatát jelentik, hanem célirányos rendszert alkotó, egymást kiegészítő, egymással szoros kölcsönhatásban álló, egymást feltételező, esetenként átfedő mechanizmusok körét. Ezért bármelyik elem végrehajtásának minősége, és az érintett felelősök hozzáállása nagymértékben befolyásolja a többi elem hatékonyságát, megbízhatóságát.

Ahogy azt már korábban láttuk a folyamatleírások, illetve az ellenőrzési nyomvonal kialakítása során kiemelt szerepet kap az adott folyamat sajátosságainak figyelembevételével kialakított és beépített kontrollok, ellenőrzési pontok meghatározása és dokumentálása. A kontrolldokumentációnak – függetlenül attól, hogy az ellenőrzési nyomvonalban vagy belső szabályzatban jelenik meg – tartalmaznia kell a kontroll leírását, részletes tartalmát:

- a kontroll folyamaton belüli helyét;
- a kontroll típusát (megelőző, feltáró, helyrehozó);
- az alkalmazott kontrolleljárást,
- a kontroll során alkalmazandó kritériumokat (ellenőrzés szempontja pl. pontosság, érvényesség, teljesség stb.);
- a kontroll felelősét, az ellenőrzést végző munkakörét;
- a kontrolltevékenység elvégzésének gyakoriságát, időpontjait;
- a kontroll eredményeként esetlegesen alkalmazandó intézkedést (pl. javításra visszaküldés, felettesnek jelentés stb.)
- a kontroll működésének bizonyítékait, az ellenőrzés elvégzésének dokumentumait.

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

A kontrollpontokon végzett ellenőrzések egyik lényeges szempontja, hogy amennyiben a feladatot nem megfelelően végezték el, az adott ponton nemcsak megállítják a folyamatot, hanem visszautalják ahhoz a munkavállalóhoz, aki a feladat ellátásában a feltárt hibát elkövette. Ezzel ugyan lelassul a teljesítés, de kiküszöböli a kockázat későbbi hatását, biztosítja a szabályos ügymenetet.

A kontrolltevékenységek kialakításánál is fontos a **szubszidiaritás elve**, amelynek lényege, hogy minden döntést azon a legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség, és a döntések hatásainak következményei a legjobban

láthatók és érvényesíthetők. Ez a kontrollpontok pozícionálásánál is kiemelt szempont kell, hogy legyen. Ugyanakkor ügyelni kell arra, hogy egy-egy vezető kezében ne összpontosuljon túlságosan sok információ és eszköz, és ne kapjon lehetőséget arra, hogy döntésének végrehajtását csak ő ellenőrizze. Amennyiben ugyanis az irányítási eszközök egy személy kezében összpontosulnak, ez lehetőséget ad az azokkal való visszaélésre. Ügyelni kell arra is, hogy a vezetői hierarchia lépcsőfokait is tartsák be, azaz a magasabb szintű vezető „ne lépje át" a hozzá beosztott vezetőt, ne vegye el annak kompetenciáját, ne adjon közvetlen utasításokat a beosztott munkatárs számára, a munkavállaló közvetlen vezetőjének tudta nélkül. Az ilyen gyakorlat ugyanis megakadályozza a közvetlen vezető ellenőrzési jogosítványainak érvényesítését, hosszabb távon pedig megbontja a gazdasági társaság rendjét.

A kis létszámmal működő szervezeteknél többnyire nincs mód arra, hogy a feladatokat több részre bontva, különböző munkavállalók között osszák fel. Ezeken a helyeken az ellenjegyzési, érvényesítési, teljesítésigazolási feladatok is csak nagy nehézségek árán (pl. megfelelő végzettséggel, képzettséggel rendelkező érvényesítő hiánya stb.) oldhatók meg. Nyilvánvaló, hogy ilyen esetekben a belső kontrollrendszer sem lesz olyan színvonalú, mint egy nagyobb, humánerőforrás szempontjából jobban ellátott gazdasági társaságnál. Ezeknél a gazdasági társaságoknál rendkívül fontos, hogy ismerjenek meg minden a gazdasági társaságra ható kockázatot, és vizsgálják vagy vizsgáltassák meg, hogy náluk is érvényesülnek-e ezek a kockázatok. A feladat szétválasztás helyett, ezeken a területeken az összeférhetetlenség kizárásával célszerűbb – ha a munkavállalók képzettsége, végzettsége erre lehetőséget nyújt – a rotáció módszerével élni, azaz az egyes munkakörökben munkavállalók feladatait időközönként cserélni. Másik lehetséges mód, hogy azon feladatok esetében, ahol szolgáltatók által készített, folyamatba épített ellenőrzésre alkalmas megbízható eljárásrendek, számítógépes szoftverek vásárolhatók, azokat alkalmazzák, a speciális kockázatok kezelésére pedig, dolgoztassák ki velük a kezelésre alkalmas módszereket. A „négy szem elve" is alkalmazható bizonyos fokig (korlátozott mértékben), mivel nincs garancia arra, hogy a másik személy képes szakmai szempontból megfelelő ellenőrző szerepet betölteni. Ugyancsak célirányos megoldás külső szolgáltatások meghatározott időközönkénti igénybevétele, elsősorban a pénzügyi kihatással járó tevékenységek szabályosságának felülvizsgálatára.

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

A szervezet szerint relatív súlyosnak értékelt szabálytalanságok újbóli bekövetkezésének egyik oka, ha nem szüntetik vagy változtatják meg az elkövetés lehetőségének körülményeit. Amennyiben az egymással összefüggő tevékenységet folytató, de szervezetileg elkülönülő szervezeti egységek és/vagy személyek egy vezető alá tartoznak, ez lehetővé teszi, hogy a szervezeti egységeket, személyeket szabálytalan munkavégzésre utasítsák. Ennek megakadályozását szolgálja, ha a szervezeti egységek egymástól szervezetileg függetlenek, egymásnak nem adhatnak feladatokat, de egymást az együttműködés során ellenőrizhetik.

3.2. Feladatmegosztás a szervezeten belül – ki, miért felelős a kontrolltevékenységek kialakításában és működtetésében

	Első számú vezető / Igazgatóság	Első védelmi vonal		Második védelmi vonal		Harmadik védelmi vonal	Felügyelőbizottság
		Folyamatgazdák	Munkavállalók	Szervezeti szintű kontrollok	Megfelelést támogató szervezeti egység	Belső ellenőrzés	
Kontrolltevékenységek kialakítása	A kialakított folyamatok, folyamatleírások jóváhagyása; Szükség esetén beavatkozás – azaz a kontrolltevékenységek fejlesztése;	A folyamatok és a folyamatba épített kontrollpontok megfelelő kialakítása a kockázatkezelés eredményének és a kitűzött célkitűzések figyelembevételével; A hibák, hiányosságok feltárása esetén a kompetenciájukba tartozó esetekben meghozzák a szükséges intézkedéseket, illetve megteszik feletteseiknek és a kapcsolódó folyamatok folyamatgazdáinak, az indokoltnak tartott intézkedésekre vonatkozó javaslatokat;	Tapasztalataik megosztása révén részvétel a folyamatok optimalizálásában;	Folyamatleírások; Ellenőrzési nyomvonalak; Belső szabályzatok; Megfelelő informatikai háttér kialakítása a folyamatok kontrollált működése érdekében;	Folyamatosan felügyeli, hogy a kialakított belső folyamatok és azokat szabályozó belső eljárásrendek megfeleljenek a jogszabályoknak, illetve a gazdasági társaság célkitűzéseinek;	A ***belső ellenőrzés folyamatgazdája***-ként kialakítja a belső ellenőrzési folyamat sikerességét biztosító kontrollokat, beleértve a nemzetközi standardok által előírt minőségbiztosítási követelményekre;	Figyelemmel kíséri, hogy a belső kontrollrendszer képes-e az elfogadható szintre csökkenteni a célok elérését veszélyeztető kockázatokat;

	Első számú vezető / Igazgatóság	Első védelmi vonal		Második védelmi vonal		Harmadik védelmi vonal	Felügyelőbizottság
		Folyamatgazdák	**Munkavállalók**	**Szervezeti szintű kontrollok**	**Megfelelést támogató szervezeti egység**	**Belső ellenőrzés**	
Kontrolltevékenységek működtetése	A beépített kontrollok megfelelő működésének folyamatos nyomon követése, ennek érdekében teljesítménymenedzsment és arra épülő, információs- és nyomon követési rendszer kialakítása; Leggyakrabban alkalmazott eszközei: az információs rendszer által szolgáltatott adatok elemzése, az írásbeli és szóbeli beszámoltatás, az aláírási jog gyakorlása;	A hozzájuk tartozó folyamat adminisztratív felügyelete; A kontrollok eredményének felhasználásával folyamatosan jelezniük kell, ha a folyamatok várhatóan nem kitűzött céloknak megfelelő eredménnyel végződnek; A kontrollpontok előírásszerű működésének felülvizsgálata; A folyamatgazdáknak közvetlenül ellenőrizniük kell munkavállalóik tevékenységét, mérni teljesítményeiket, és az általuk felügyelt folyamatokba épített kontrollok megfelelősségét;	A folyamatban résztvevők kötelezettsége, hogy a folyamatleírásban rögzített módon végezzék munkájukat, és folyamatosan végezzenek önellenőrzést; Jelezzék vezetőiknek, a folyamatgazdáknak, ha az elvárt célok teljesítésének valamely feltétele hiányzik, vagy egy tényező akadályt jelent;	Folyamatleírások; Ellenőrzési nyomvonalak; Belső szabályzatok; IT biztonság biztosítása;	Javaslatot tesz a kontrolltevékenységek hatékonyabbá és eredményesebbé tétele érdekében, de nem veszi át a folyamatgazdák felelősségét;	***Bizonyosságot nyújtó tevékenysége*** keretében értékeli a szervezet kontrolltevékenységeit és javaslatot tesz azok fejlesztésére;	

IV. INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Az információ és a kommunikáció nélkülözhetetlen a gazdasági társaság és a belső kontrollrendszer működéséhez. A gazdasági társaság egyik fő erőforrása, a gazdasági társaság működését integráló folyamatok alkotóeleme, a megfelelő információk, adatok gyűjtése, tárolása, áramoltatása, felhasználása.

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

- abban minden olyan adat és információ megjelenjen, és kerüljön feldolgozásra, amely alapvetően szükséges a szervezet irányítása és ellenőrizhetősége szempontjából;
- az információ, és az azt áramoltató kommunikációs csatornák és eszközök egymást kiegészítő tényezők, bármelyikben meglévő gyengeség vagy hiányosság negatívan hat a másik minőségére.

***Gtbkr. 7. §** (1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a belső és külső információáramlás biztosítása érdekében információs és kommunikációs rendszert alakít ki és működtet.*

(2) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a szervezeti integritást sértő események és panaszok bejelentése és kezelése érdekében bejelentőrendszert alakít ki és működtet a gazdasági társaság működésének megfelelően, az egyes ágazati szabályozások figyelembevétele mellett.

A gazdasági 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 információáramlás**t és a kommunikációs csatornák kiépítését (horizontális, vertikális, mátrix);
- **iratkezelés, irattárazás, titkos ügykezelés** – dokumentumok teljes körű nyilvántartása és tárolása, nyomon követése a fellelhetőség és visszakereshetőség biztosítása érdekében;
- a **szervezeti integritást sértő események / kockázatok jelentésé**t;
- a **külső kommunikáció**t, amely magába foglalja a gazdasági társaság felügyelőbizottságával, tulajdonosi joggyakorlójával, legfőbb szervével, a nyilvánossággal, médiával, üzleti partnerekkel és ügyfelekkel való kommunikációját**;**
- a **személyes adatok megfelelő kezelését és védelmét**[13], az átláthatóság követelmények teljesítéséhez kapcsolódóan a **közérdekű és a közérdekből nyilvános adatok kezelésé**t, valamint a **visszaélésekre vonatkozó bejelentések kezelésé**t[14];
- a szellemi tulajdon védelmét;
- megfelelő és megbízható **informatikai hátter**et, tekintettel arra, hogy 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.).

[13] https://www.naih.hu/files/2016_11_15_Tajekoztato_munkahelyi_adatkezelesek.pdf
[14] http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/c/12/a1000/III%20r%C3%A9sz.pdf

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

Egyetlen gazdasági társaság sem képes megfelelő, a külső szervek felé irányuló, illetve belső információs és kommunikációs rendszer nélkül működni. Egyfelől alapfeltétel, hogy a kitűzött célokat, a teljesítésükkel összefüggő feladatokat, a feladatok teljesítését szolgáló előírásokat, követelményeket és feltételeket minden munkavállaló megismerje. Másfelől viszont az ügyvezetésnek információkhoz kell jutnia a feladatok végrehajtásának, a kitűzött célok elérésének helyzetéről, a célok elérését veszélyeztető kockázatokról. Ezek az információk biztosítják a külső partnerekkel kapcsolatos információs kapcsolatok objektivitását. A szervezeti egységek együttműködésének is alapvető feltétele a kölcsönös információcsere.

A gazdasági társasághoz érkező információk szervezeten belüli útját szabályozni kell. Az információáramlás módját folyamatleírásokban célszerű meghatározni, amelyeknek ki kell terjednie arra, hogy a beérkező információt, annak jellegétől (tulajdonosi joggyakorlótól, üzleti partnertől, ügyféltől stb. kapott) és tartalmától (felhívás, utasítás, megrendelés, szállítás, kérelem, panasz stb.) függően:

- a gazdasági társaság mely szervezeti egységeihez kell továbbítani (szignálás);
- melyek azok, amelyeket mindenki számára elérhetővé kell tenni (jogszabályok, körlevelek) és melyek azok, amelyek csak a szerv meghatározott egységei számára fontosak (pénzügyi tranzakciók, szerződéskötések, pályázatok stb.) továbbá, hogy
- kihez kerüljenek az eredeti, és kikhez a másolati példányok;
- az információk címzettjei az információkat milyen célra használhatják.

A gazdasági társaságon belül a **vertikális** információáramlás feltételeit, a szervezet általános érvényű szabályaitól kezdve, a részterületek szabályozásán át, az egyedi, konkrét feladatellátás szabályozásáig, az eseti utasításig, egymásra épített, hierarchikus előírásokkal lehet biztosítani. Ezek a szabályozások teremtik meg az elvi alapját annak, hogy minden vezető és beosztott megismerje a feladat ellátásához a munkavégzés helyén elengedhetetlenül szükséges követelményeket, feltételeket, kompetenciákat, felelősséget, és a munkavégzéshez kapcsolódó értékelési és beszámolási kötelezettségeket, tisztában legyen az alá- fölérendeltség viszonyaival. A szabályzatokban előírtak munkavállalók általi megismeréséről és gyakorlati alkalmazásáról az ügyvezetésnek meg kell győződnie, amit a visszacsatolással, a végzett munkáról való beszámoltatással ér el oly módon, hogy minden vezető kötelezettsége az általa vezetettek munkájának figyelemmel kísérése, értékelése és arról feletteseinek tájékoztatása.

Biztosítani kell, hogy a **horizontálisan**, a rendszert alkotó, egymás tevékenységét kiegészítő, egymásra hatást gyakorló folyamatok funkcionális kapcsolódási pontjaira beépített kontrollok hatékony működéséhez szükséges információkat a folyamatgazdák, illetve az ellenőrzést végzők úgy kapják meg, hogy azok tegyék lehetővé az érintettek közötti együttműködést, véleménycserét, együttes fellépést, közös döntési javaslatot a nem előírásnak megfelelő feladatellátás akadályainak megszüntetésére, a szabályozás korrigálására.

A **horizontális** információáramlás fontos feltétele a gazdasági társaság működésének. Amíg a vertikális információáramlás az alá- fölérendeltség viszonyain alapul, tehát a felettes utasíthatja beosztottját, a beosztott pedig, köteles tájékoztatni felettesét, addig a horizontális információk áramlása általában azonos szinten álló vezetők, szervezeti egységek között zajlik és feltételezi a kölcsönösséget, az egymásra utaltságot, a koordinált együttműködést.

Példa

Egy közbeszerzési eljárásban a szakmai szervezeti egység mellett részt vesz a jogi és a pénzügyi osztály is, munkájuk számos ponton úgy kapcsolódik egymáshoz, hogy egymás nélkül nem oldhatnák meg a közös feladatukat. Mindegyik résztvevő végzi a saját feladatát, de folyamatosan, a folyamatleírásban előírtaknak megfelelően, tájékoztatják egymást minden olyan körülményről, amely befolyásolhatja az előírásnak megfelelő munkavégzést:

- *a pénzügyi osztály a szakmai szervezeti egységet, a fedezet meglétéről vagy hiányáról;*
- *a szakmai szervezeti egység a jogászt, ha a beérkező ajánlat szakmailag nem felel meg az ajánlati felhívásban előírtaknak;*
- *a jogi osztály a szakmai szervezeti egységet és a pénzügyi osztályt, ha az ajánlati felhívás, illetve az ajánlat nincs összhangban a törvényi előírásokkal stb.*

Hasonló információáramlásra van szükség minden olyan területen, ahol különböző, egymást kiegészítő tevékenységek, fő- vagy részfolyamatok kapcsolódnak egymáshoz. Az információ kötelező áramoltatását ilyen esetekben is az ügyvezetés írja elő, de az információt nyújtó, és azt fogadó szervezeti egységek közül egyik sincs utasítási joggal felhatalmazva. Az információk megfelelő, célirányos áramoltatását a folyamatgazda felügyeli, és az ő kötelezettsége, az előírásoknak megfelelően végrehajtás.

Az információk áramlását a megfelelő kommunikációs eszközökkel megbízhatóvá kell tenni, mind vertikálisan, mind horizontálisan. A gazdasági társaság első számú vezetőjének gondoskodnia kell azoknak a kommunikációs eszközöknek a rendelkezésre bocsátásáról, amelyek biztosítják a szükséges információáramlást. A kommunikációs eszközöknek az a szerepe, hogy

- az ügyvezetés követelményeit, a felülről lefelé irányuló információáramlás révén, minden érintett kellő időben megismerje, és tartalmát megértse;
- egyértelművé tegye az ügyvezetés kockázatkezeléssel kapcsolatos elvárásait, az adott vezetővel, munkatárssal szemben támasztott konkrét követelményeket;
- a végrehajtási szintről felfelé irányuló tájékoztatásokkal tegye lehetővé, hogy az ügyvezetés megfelelő időben értesüljön a végrehajtás során szerzett tapasztalatokról, megalapozva a döntéshozatalt;
- a horizontális információáramlással, az azonos szintű szervezeti egységek, vezetők közös feladataik elvégzését, kölcsönös információcserével segítsék.

A kommunikációs eszközök közé tartoznak a belső szabályzatokon, a folyamatleírásokon és a közvetlen utasításokon kívül az értekezletek, az intranet használata, a közös mappák kialakítása, az ismertető előadások, a konzultációk, a képzés és oktatás, a hírlevelek, a használati útmutatók, technológiai leírások stb., amelyek a hatékonyabb munkavégzést segítik.

2. A gazdasági társaság belső szabályzatainak ajánlott kiterjedniük az információátadás különböző formáinak meghatározására, az információ tartalmának hitelesítésére, letagadhatatlanságára, illetve a bizalmas információk kezelésének módjára.

A szabályozásnak foglalkoznia kell a szervezeten belüli információátadás különböző formáival:

- rendelkezni kell arról, hogy ki, mikor, kinek adhat **szóbeli** utasítást, és kérhet szóbeli beszámolást. ennek keretében elő kell írni, hogy a jelentősebb utasítások kiadásának

legyen utólagosan ellenőrizhető írásos nyoma, amit célszerű, az utasítást adó és az utasított aláírását is tartalmazó, „formanyomtatványok" alkalmazásával biztosítani;
- az írásbeli információáramlást is célszerű előre elkészített mintadokumentumok használatával végezni, továbbá meg kell határozni, hogy milyen módon lehet körleveleket, útmutatókat, egyedi utasításokat kiadni, kinek és milyen körben van ezek kiadására jogosultsága;
- az informatikai rendszer keretében, e-mailen eljuttatott információk esetében olyan információtechnikai megoldást kell választani, amely biztosítja a kiküldés időpontjának, az e-mail tartalmának visszakereshetőségét, és a visszacsatolást arról, hogy a címzettek az információt mikor kapták meg, és azt meg is ismerték.

Az információáramlás bármely módját, eszközét választják is, mindegyik esetben külön kell foglalkozni azokkal az információkkal, amelyek a gazdasági társaság szempontjából bizalmasan kezelendők, amelyek illetéktelenekhez jutása ellentétes a szerv érdekeivel.

A szabályozott és szabályszerű működés egyik fontos követelménye az írásbeliség, a tevékenység, a feladatkiadás és a feladat elvégzésének dokumentálása. Ezért kiemelt szerepe van a gazdasági társasághoz kívülről, felügyelőbizottságtól, a legfőbb szervtől és a tulajdonosi jog gyakorlójától, illetve üzleti partnerektől, ügyfelektől érkezett, és a szervezeten belül keletkezett, az ügyintézés különböző fázisaiban tett intézkedések módját, formáját és tartalmát rögzítő iratok nyomon követésének. Az iratok kezelésének eljárásrendjét **iratkezelési szabályzatban** kell meghatározni, amelynek tartalmaznia kell az iratkezeléssel foglalkozók hatáskörét, jogait, kötelezettségeit, és az iratoknak a szervezeten belüli útját.

Példa

Nagy segítséget jelentenek az ügyintézésben a szervezeten belül létrehozott, és a gyakorlati munkavégzéshez használt formanyomtatványok, amelyek megfelelő tartalma lehetőséget nyújt az egyes tranzakciók, ügyek összehangolt intézésére és folyamatos nyomon követésére:
- *például egyetlen lapon meg lehet oldani, hogy egy konkrét kötelezettségvállalással kapcsolatos tevékenység minden lépését rögzítsék: időpont, a kezdeményező személye, a kötelezettségvállaló személye, az értékhatár feltüntetésével együtt, az ellenjegyző személye stb.*
- *hasonló célokra alkalmasak az igénylések, a meghatalmazások, elismervények, nyugták, nyilatkozatok, aláírási címpéldányok, amelyek rendezik az eljárás módját, a jogosultságokat, és egyben lehetővé teszik a visszakeresést.*

A szervezeten belüli információátadásnak számos formája ismert. Célszerű, ha az ügyvezetés az adott információ csoportjai tartalmának, fontosságának, a gyors célba juttatás igényének figyelembe vételével határozza meg, hogy azokat milyen kommunikációval juttatja el munkavállalóihoz. Tekintettel az információk megbízhatóságának fontosságára, az ügyvezetésnek szabályzatokat kell kialakítania, amelyek biztosítják, hogy hivatalos formában csak hiteles információk áramolhassanak a szervezeten belül, és kerülhessenek indokolt esetben a szervezeten kívülre, továbbá, hogy a bizalmas információkhoz illetéktelenek ne juthassanak hozzá.

3. Biztosítani kell, hogy a munkavállalók a munkájuk végzéséhez szükséges információkhoz maradéktalanul és időben hozzáférhessenek.

A gazdasági társaságon belüli információáramlásnak csak közvetett célja a tevékenységéről szóló, az tulajdonosi joggyakorló részére megküldött beszámolók készítésének megalapozása. Az alapvető célja az, hogy a gazdasági társaság első számú vezetője által kitűzött célok teljesítéséhez a folyamatgazdák iránymutatást adjanak a munkavállalónak, és a végrehajtásról, a feladatok ellátásáról a gazdasági társaság első számú vezetője megbízható visszajelzéseket kapjon, amelyek alapján megteheti a szükséges korrekciós intézkedéseket. Ebből következik, hogy a célirányos, hatékony és eredményes működés csak akkor valósulhat meg, ha minden munkatársnak időben rendelkezésére állnak a feladatellátáshoz számára szükséges információk.

A munkavállalók által elvégzett munka minőségét és az ügyvezetés döntési képességét az információ minősége jelentősen befolyásolja, ezért fontos, hogy az információ megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető legyen. A vezetői hierarchián keresztül, egyre jobban specializáltan, és célratörőbb tartalommal jutnak el végül az információk a végrehajtó munkavállalókhoz. Ügyelni kell azonban arra, hogy a többszörös áttétel miatt az eredeti induló információ lényeges tartalma ne torzuljon. A visszacsatolással szemben viszont az a követelmény, hogy az információk szintetizálása során ne forduljon elő lényeges adatvesztés. Ennek érdekében meg kell határozni, és meg kell szerezni a döntéshozatalhoz szükséges információkat, és olyan formában kell azokat nyilvántartani és időben továbbítani, ami képessé teszi az érintetteket arra, hogy elvégezzék a belső kontrollal kapcsolatos, és más irányú kötelezettségeiket (megfelelő időben a megfelelő emberekkel történő kommunikáció). Ennek megvalósítását támogatja a szervezet informatikai rendszere amely:

- képes minden esemény, tranzakció pontos, teljes körű és ellenőrzött feldolgozására;
- az adott szintre, a végrehajtáshoz szükséges, megfelelő mennyiségű és minőségű; kellően pontos, releváns információkat a megfelelő időpontban juttatja el;
- megoldja, hogy minden munkavállaló a feladat elvégzéséhez szükséges adatokhoz, információkhoz hozzájusson, azokat felhasználhassa, és
- védi a szervezet információs rendszerét az illetéktelen behatolásoktól.

A **folyamatgazdák** számára, a követelményeket támasztó előírások mellett, elsősorban az általuk felügyelt folyamatok kontrolljai alapján megszerzett információk a fontosak, mert azok nem előírásszerű működése esetén intézkedési és jelentési (beszámolási) kötelezettségük keletkezik. Emellett fontosak számukra a vertikálisan vagy horizontálisan kapcsolódó folyamatok kapcsolódási pontjain működő kontrollok jelzései is, mivel a rendszert alkotó, egymással szoros kapcsolatban álló folyamatok együttesen biztosítják a hatékony működést. A kapcsolódási pontokon előforduló hibákra, hiányosságokra vonatkozó információk ismeretében a társfolyamatok folyamatgazdáinak közösen kell megoldási javaslatot kidolgozniuk.

Felsőbb vezetői szinten, az egyedi kontrollok jelzéseit szintetizálva, már alrendszerek működését befolyásoló adatokhoz lehet jutni, amelyeket elemezve, indokolt lehet az általánosabb, az egyedi és helyben megoldható problémákon túlmutató intézkedéseknek, korrekcióknak a magasabb szintű vezetők általi meghozatala. A vertikális szervezeti felépítésből következően, végső soron a kontrollok által jelzett, kiemelten jelentős hiányosságok felszámolása szükségessé teheti a gazdasági társaság első számú vezetőjének döntését.

A döntéshozatalhoz, így az intézkedések meghozatalához, minden vezetői szinten az ott hasznosítható információkra van szükség. A felső vezetés kötelezettsége gondoskodni arról, hogy a szükséges szakmai, pénzügyi, statisztikai információk a kellő mennyiségben és minőségben, a megfelelő időpontban és megfelelő tartalommal az adott szintű vezető rendelkezésére álljanak. E követelmény teljesítése lényegében a nemzetközileg elfogadott **szubszidiaritás elvéből** következik, amelynek lényege, hogy minden döntést azon a legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség, és a döntések hatásainak következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetők. Amennyiben a belső információs rendszer helyesen lett kialakítva, akkor az információk többlépcsős oda-vissza áramoltatása révén, minden szintre annyi és olyan információ jut el, amennyi az adott vezető kompetenciájába tartozó döntéshez, intézkedéshez szükséges, ami biztosítja az adatok hatékony kezelését, mentesíti az ügyvezetést a döntésükhöz nélkülözhető információkkal való foglalkozástól, elemzéstől. Fontos követelmény, hogy a különböző vezetői szintre érkező információk feldolgozását, értékelését követően, a szabályozásnak megfelelően, a felsőbb szintű vezetők kapjanak tájékoztatást a szabálytalanul végzett tevékenységekről, a megszüntetésükre, mérséklésükre hozott intézkedésekről és azok eredményeiről. Ugyanakkor, az alsóbb szinten működő, a jelzést küldő vezetőknek is visszajelzést kell kapniuk a feletteseik által tett intézkedésekről, mert csak így garantálható a kontrollrendszer céloknak megfelelő működése.

A gazdasági társaság információs és kommunikációs rendszerét úgy kell kialakítani és szabályozni, hogy az alkalmas legyen objektív módon tájékoztatást nyújtani a felügyelőbizottság, a legfőbb szerv és a tulajdonosi jog gyakorlója, valamint a külső partnerek számára. Másrészt biztosítani kell azt is, hogy a kívülről érkező információk, a megfelelő kommunikációs csatornákon át, eljussanak ahhoz a szervezeti egységhez, amely az információkat hasznosítani tudja.

A felügyelőbizottság, a legfőbb szerv és a tulajdonosi jog gyakorlója részére készülő beszámolók objektivitása, megalapozottsága megköveteli, hogy a működés minden eseményéről egyértelmű, dokumentumokkal alátámasztott belső jelentések álljanak rendelkezésre, bemutatva a működés szabályosságát, megbízhatóságát, célirányosságát. Ez azt igényli, hogy a működés minden területének szabályozása tartalmazza a kommunikációs és információs igényeket, valamint az azokhoz való hozzájutás módját. Ezért a rendszer leírásának tartalmaznia kell, hogy kinek mi a feladata az információk továbbítása során, ki, mikor, kinek és milyen tartalmú információt kell, hogy adjon, és miképpen kell meggyőződni arról, hogy az információ időben eljutott a címzettekhez, és azt meg is értették. Lehetőség szerint kerülni kell az információk többszörös áttétellel való továbbítását, menet közbeni módosításait, értelmezéseit, mert ez az információk torzulásához vezethet. Különösen igaz ez a szóbeli kommunikációra.

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

Rendkívül fontos a gazdasági társaság által a felügyelőbizottság, a legfőbb szerv és a tulajdonosi jog gyakorlója, valamint más külső partnerek, ügyfelek részére adott információk, jelentések, tájékoztatók formai, tartalmi és technikai kiadásának szabályozása. Kifelé természetesen csak megalapozott, megbízható, a gazdasági társaságon belül már leellenőrzött, hitelesített információk adhatók ki.

Egy rendszer akkor képes az elvárt módon, a kitűzött célok elérését segítve működni, ha a rendszert alkotó folyamatok között megfelelő az információk áramlása. Ezért fontos, hogy a gazdasági társaságon belül kialakított kommunikációs és információs rendszer biztosítsa, hogy vertikálisan, tehát a hierarchikusan egymásra épülő fő- és a részfolyamatokhoz az adott terület zavarmentes, szabályozott tevékenységéhez szükséges időpontban, kellő mennyiségben és megfelelő minőségben, a szervezet irányíthatósága és ellenőrizhetősége szempontjából fontos, fentről lefelé irányuló kommunikációk (célok és elvárások, értékelés, feladatok kijelölése, kontrollfelelősök megnevezése stb.) eljussanak. A felső vezetés által adott útmutatásoknak, információknak biztosítania kell az adott ponton a megfelelő kompetenciával rendelkező vezető döntéseinek megalapozását, illetve az alulról felfelé áramló információk (kockázatok azonosítása, a hiányosságok, csalások, a szabálytalanságok bemutatása, beszámolás a működésről és a pénzügyekről stb.) rendeltetési helyükre, végső soron a felső vezetéshez való eljutását, a visszacsatolást.

A gazdasági társaság vezetésének kell gondoskodnia arról, hogy minden szintre eljussanak az átgondolt, a munkavégzéshez és a megalapozott döntéshozatalhoz szükséges információk. A nem célirányos, pontatlan, nem egyértelműen megfogalmazott információk félreértésekre adnak okot, és az elvárttól eltérő, esetenként szabálytalan munkavégzéshez vezethetnek. Ez csak úgy küszöbölhető ki, ha az információk hatékony felhasználása céljából kidolgozzák azokat a módszereket, amelyek alkalmasak arra, hogy az információkat pontosan fogalmazzák meg, gondoskodva tartalmuk megbízhatóságáról, a konkrét feladat elvégzéséhez szükséges valamennyi, a feladattal összefüggő információ időben történő átadásáról.

Példa

*Könnyen belátható, hogy **amennyiben a rendelkezésre álló információ**:*

- ***mennyisége kevés** – például nem ismerik az iskolai oktatást igénylők várható számát, akkor annak költségeit, de a tanárok létszámát sem lehet megfelelő pontossággal megtervezni. Amennyiben az információ túlságosan sok, a példánál maradva a körzet lakosságának kor és nem szerinti összetételét, jövedelmi viszonyait is tartalmazzák az információk, akkor a nem releváns információk kiszűrése felesleges energiákat köt le;*
- ***minősége nem megfelelő** – például nem ad tájékoztatást arról, hogy milyen színvonalú szolgáltatást igényelnek, hajlandóak-e a költségekhez hozzájárulni, milyen a szolgáltatásnyújtásra alkalmas munkavállalók munka-erőpiaci kínálata stb., akkor a hozott döntés nem lesz összhangban a társadalmi elvárásokkal;*
- ***időszerűség szempontjából nem megfelelő** – például ha nem követi a változásokat, és korábbi időszakok adatait a szükséges korrekciók nélkül tartalmazza, vagy amely a döntéshozatal után érkezik;*
- ***nem releváns** – az információ az adott munkakör ellátásához nem kapcsolódik, a döntéshozó, a feladatot ellátó számára felesleges;*
- ***pontossága nem kellően megalapozott**, mert ha nem hitelesített, illetve téves adatokat tartalmaz, az rossz döntésekhez vezethet;*
- ***részletessége nem célirányos**, ezért nem felel meg a döntéshozatal igényeinek, nem elég részletes a megalapozott döntés meghozásához;*
- ***nem közérthető**, mert megfogalmazása magyartalan, helytelenül alkalmazza a szakmai fogalmakat (terminus-technikusokat), akkor az adott feladat elvégzése nem tervezhető megfelelően.*

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

Az ügyvezetésnek folyamatosan döntéseket kell hoznia, amelyek azonban csak akkor lehetnek kellően megalapozottak, ha megbízható és pontos információk felhasználásán alapulnak. A gazdasági társaság első számú vezetőjének egy olyan vezetői információs rendszert kell kidolgoznia és működtetnie, amely eleget tesz a standardok és a vonatkozó jogszabály(ok) követelményeinek, és megbízhatóvá teszi a vezetői döntéshozatalt, ezáltal a külső szervek részére adott jelentések (pl. külső ellenőrzések során a gazdasági társaság információt köteles szolgáltatni ellenőrzés kapcsán adatszolgáltatásra kötelezett szervként, vagy ellenőrzött szervként is) tartalmát.

A gazdasági társaság első számú vezetőjének beszámolási kötelezettségeit jogszabályok írják elő. A beszámolást felelősséggel végző vezetőnek, miután jogi felelőssége tudatában kell az előírt tartalmú nyilatkozatokat, jelentéseket megtennie, gondoskodnia kell arról, hogy a szervezeti egységek szabályos működéséről folyamatosan megbízható adatokhoz, információkhoz jusson. Ennek eszközeként célszerű kialakítani és működtetni a **Vezetői Információs Rendszer**t **(VIR).**

A VIR jellemzően információs technológián (IT) alapul, amellyel szemben követelmény, hogy a működése biztonságos és megbízható legyen, melynek összetevői:

- a fizikai biztonság (a helységek kialakítása, a helységek és a berendezések védelme, a beléptetés szabályozása);
- a logikai biztonság (a rendszerek kialakítása, a jogosultságkezelés);
- a humán biztonság (a munkavállalók megfelelő képzettsége, a munkavállalói mozgásokkal kapcsolatos folyamatok kialakítása, a biztonsági tudatosság fejlesztése);
- az adminisztratív biztonság (a dokumentációs/szabályzati háttér – pl. katasztrófa-terv).

Jól szervezett gazdasági társaságnál az IT által támogatott adatszolgáltatást és feldolgozást a **VIR** úgy oldja meg, hogy minden szintre csak olyan mennyiségű releváns információ érkezzen, amely az átgondolt és indokolt intézkedés, döntés meghozatalához elengedhetetlenül szükséges. Ennek figyelembevételével kell megoldani, hogy

- a gazdasági társaság első számú vezetőjének, alapvetően a gazdasági társaság céljaival, az irányítási és vezetési követelményekkel, a folyamatok szabályozásával, az eljárási rendekkel, kapcsolatos információk;
- a folyamatgazdák által irányított, felügyelt folyamathoz közvetlenül kapcsolódó folyamatokban részt vevő munkavállalóktól, a folyamatgazdáktól érkező információk

a kellő időben, megalapozott, pontos, hiteles tartalommal, és a szükséges mennyiségben megérkezzenek.

A VIR azonban csak akkor töltheti be szerepét, ha az ügyvezetés előre meghatározza, hogy

- milyen célra (stratégiai, napi döntéshozatalhoz, eseti elemzésekhez stb.), milyen formában (automatizált, egyedi stb.), milyen mélységű (elemi, szintetizált stb.) és milyen tartalmú (kötelező jelentés, alkalmi tájékoztatás, belső felhasználás stb.) információkra van szüksége;
- az információk milyen csatornákon jussanak el a munkaszervezet különböző szintjeire;
- szintenként milyen tartalmú, milyen mennyiségű és minőségű információt nyújtson a helyi döntéshozatal megalapozásához;

- a végrehajtással kapcsolatban milyen információkat mikor, hová, milyen formában és tartalommal kell az adott szintről vertikálisan vagy horizontálisan továbbítani.

A felsorolt követelmények teljesítése mellett szükséges, hogy a vezetési hierarchia szerint a felettesek folyamatosan ellenőrizzék, nemcsak az általuk irányított, felügyelt területen végzett munkát, hanem az adott területről érkező információk valóságtartalmát, megbízhatóságát is.

A VIR bevezetése több lépcsőben valósítható meg:

- Az első munkafázis célja a követelmények megfogalmazása a kiválasztandó rendszerrel szemben. Nagyon fontos, hogy a rendszer felhasználói pontosan határozzák meg igényeiket, hogy minden, a döntések meghozatalához szükséges, releváns információ bekerüljön a rendszerbe. A VIR létrehozásakor gondoskodni kell a biztonsági intézkedések, biztonsági mechanizmusok egyidejű beépítéséről, mivel az utólagos beépítés nagyobb költséggel jár, és nem lesz kellően hatékony.
- A tervezés fázisában, a működési folyamatok kialakítása során, az alkalmazott eszközök lehetőségeit figyelembe véve, folyamatlépésenként meg kell határozni a résztvevő szervezeteket, az elvégzendő feladatokat, a feladatokhoz használt inputokat, és létrejövő outputokat, illetve a feladatokhoz tartozó meghatározó időpontokat, átfutási időket. Itt történik meg az alkalmazandó eszköz kiválasztása is.
- A bevezetés, implementáció a részletes tervezés során kialakított rendszer üzembe állítása: mintarendszer (hardver- és szoftverelemek) telepítése; tesztelések (hálózat, prototípus, folyamatok), módosítások; felhasználói, üzemeltetői csoportok oktatása; adatbetöltések, próbaüzem, rendszerátadás.
- Végül a követő fejlesztés, üzemeltetés fázisában a felmerülő hibák elhárítása, valamint az adminisztrációs feladatok ellátása a cél, mint például az új felhasználók felvétele a rendszerbe és jogosultságának beállítása, napi karbantartási feladatok, help desk stb.

A VIR segítséget nyújt a kontrollok értékeléséhez is.
A bevezetésük fázisában:

- a célok és a megjelölt határidők realitásának, a vállalati infrastruktúrába való beillesztési lehetőségnek;
- a rendelkezésre álló erőforrásoknak és szakértelemnek az előzetes elemzésével;
- a megvalósulás előrehaladásának és a bekövetkezett változásoknak menet közbeni értékelésével;
- a végső értékelés során a célkitűzések megvalósulásának és a fenntartható működőképesség várható eredményének elemzésével;

A működtetésük fázisában:

- folyamatos felügyelettel, illetve különálló értékelésekkel a monitoring tevékenység keretei között, illetve a vezetési folyamatokba beépítve;

A jelentési kötelezettség idején:

- a kontrollok végrehajtásával kapcsolatos, ún. „kulcsindikátorokhoz” szükséges adatbázisok szolgáltatásaival, amelyek nélkül nem lehet megalapozott, a valóságot hűen tükröző éves jelentést készíteni a belső kontrollokról.

6. A gazdasági társaság működése során keletkezett és hozzá érkezett iratokat nyilvántartásba kell venni.

A gazdasági társaságok működésének funkcionális folyamata az ügykezelés, amely megköveteli, hogy minden iratot, amely a szervezethez érkezik vagy a szervezeten belül keletkezett, vagy a szervezeten kívülre került megküldésre ügyenként megfelelően összekapcsolva, olyan nyilvántartásba rögzítsenek, amely megfelelő áttekintést képes nyújtani az adott ügyirat teljes vertikumáról, előzményéről, az ügyintézés időintervallumáról.

7. Gondoskodni kell az iktatási rendszerbe való bekerülés, a rendszerben való tárolás, illetve a rendszerből való kikérés és lekérdezés részletes szabályozásáról, a rendszer kezelésére jogosult, felelős személyek megjelölésével. Az iktatási rendszerben biztosítani kell az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának, előzményének, illetve az intézkedési határidők betartásának nyomon követhetőségét.

Egy-egy üggyel a gazdasági társaságon belül nemcsak egy személy, hanem az esetek többségében több szervezeti egység munkavállalója is foglalkozik. Minden irat esetében nyomon kell követni annak útját a szervezeten belül, rögzíteni kell annak tárolási helyét, oly módon, hogy az minden esetben visszakereshető és elérhető legyen. Ajánlott, hogy minden lépés úgy legyen dokumentálva, hogy abból kiderüljön, mikor és ki foglalkozott az üggyel, és a határidők betartásra kerültek-e, a kapott utasításokkal kapcsolatban milyen intézkedés meghozatalára került sor, mert ez teremti meg az alapját az esetleges felelősségre vonás, jövőbeni, illetve visszamenőleges érvényesítési lehetőségének.

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

A gazdasági társaság működése során előfordulhat, hogy olyan iratok kerülnek – többnyire külső szervektől – a szervezethez, amelyek titokvédelmi előírások alá tartoznak. Az ilyen iratok kezelésére kiemelt figyelmet kell fordítani, hogy véletlenül se kerüljenek illetéktelen kezekbe. Hasonló szigorral kell előírni a bizalmas információkat tartalmazó iratok kezelését. Ez azt igényli, hogy az ilyen iratokhoz visszakereshető módon, és csak a gazdasági társaság erre külön feljogosított munkavállalója férhessen hozzá.

9. A gazdasági társaságnak biztosítani kell a jogszabály alapján közérdekű és közérdekből nyilvános adatok közzétételét.

Minden közfeladatot ellátó szervnek lehetővé kell tennie, hogy a kezelésében lévő közérdekű és közérdekből nyilvános adatok átláthatók, megismerhetők legyenek. A közérdekű adat megismerésére adatigényt nyújthat be bárki, amelynek az adott adatkezelő szervnek az Alaptörvényben és az Infotv.-ben foglalt kötelezettség alapján a megismerési korlátokat figyelembe véve, eleget kell tennie. Amikor egy közérdekű adatigényt teljesít a közfeladatot ellátó szerv tudnia kell, hogy a közérdekű adatok visszatartása, közérdekű adattal való visszaélés vétségét, míg amennyiben a közérdekű adatok kiadásával személyes adatokat is megismerhetővé tesz, személyes adattal való visszaélés vétségét valósítja meg. A megismerési eljárás, mindig egy vékony határvonalon zajlik, a mérleg két serpenyőjében az információszabadság és az információs önrendelkezés joga helyezkedik el.

*A **2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról (továbbiakban: Infotv.) 26. § (1) foglaltak alapján** az állami vagy helyi önkormányzati feladatot, valamint jogszabályban meghatározott egyéb közfeladatot ellátó szervnek vagy személynek (a továbbiakban együtt: közfeladatot ellátó szerv) lehetővé kell tennie, hogy a kezelésében lévő közérdekű adatot és közérdekből nyilvános adatot – az e törvényben meghatározott kivételekkel – erre irányuló igény alapján bárki megismerhesse.*

***30. § (6)** A közfeladatot ellátó szervnek a közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjét rögzítő szabályzatot kell készítenie.*

A törvény végrehajtási szabályait a közérdekű adatok elektronikus közzétételére, az egységes közadatkereső rendszerre, valamint a központi jegyzék adattartalmára, az adatintegrációra vonatkozó részletes szabályokról szóló 305/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet tartalmazza.

***Takarékostv. 2. §** (1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság a közzététel időpontjában fennálló adatok alapján közzéteszi a vezető tisztségviselők, a felügyelőbizottsági tagok, a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a továbbiakban: Mt.) 208. §-a szerint vezető állású munkavállalók, valamint az önállóan cégjegyzésre vagy a bankszámla feletti rendelkezésre jogosult munkavállalók*

a) nevét,

b) tisztségét vagy munkakörét,

c) munkaviszonyban álló személy esetében

ca) a munkavállaló részére a munkaviszonya alapján közvetlenül vagy közvetve nyújtott pénzbeli juttatásokat, ezen belül külön feltüntetve alapbérét, egyéb időbérét, teljesítménybérét, valamint az időbért megalapozó időtartamot, illetve a teljesítménybért megalapozó teljesítménykövetelményeket,

cb) az Mt., kollektív szerződés, illetve a munkaszerződés alapján járó mértéket megjelölve a munkavállalóra irányadó végkielégítés, illetve felmondási idő időtartamát,

cc) az Mt. 228. § alapján kikötött időtartamot és a kötelezettség vállalásának ellenértékét,

d) a gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény (a továbbiakban: Gt.) 22. § (2) bekezdés a) pontja szerinti jogviszony, valamint a felügyelőbizottsági tagok esetén

da) a megbízási díjat,

db) a megbízási díjon felüli egyéb járandóságokat,

dc) a jogviszony megszűnése esetén járó pénzbeli juttatásokat.

(2) A köztulajdonban álló gazdasági társaság a közzététel időpontjában fennálló adatok alapján a másokkal együttesen cégjegyzésre vagy a bankszámla feletti rendelkezésre jogosult munkavállalók, valamint a munkáltató működése szempontjából meghatározó jelentőségű egyéb munkavállalók esetében az (1) bekezdés b)–c) pontjában meghatározott adatokat teszi közzé.

(3) A 7/I. §-ban foglaltak kivételével a köztulajdonban álló gazdasági társaság a közzététel időpontjában fennálló adatok alapján gondoskodik a pénzeszközei felhasználásával, a gazdasági társaság vagyonával történő gazdálkodással összefüggő – az egyszerű közbeszerzési eljárás értékhatárát elérő vagy azt meghaladó értékű – árubeszerzésre, építési beruházásra, szolgáltatás megrendelésre, vagyonértékesítésre, vagyonhasznosításra, vagyon vagy vagyoni értékű jog átadására, valamint koncesszióba adásra vonatkozó szerződések megnevezésének (típusának), tárgyának, a szerződést kötő felek nevének, a szerződés értékének, határozott időre kötött szerződés esetében annak időtartamára vonatkozó adatoknak, valamint az említett adatok változásainak közzétehetővé tételéről. Önkormányzati rendelet a kötelezően közzétételre kerülő szerződések értékhatárát az egyszerű közbeszerzési eljárás értékhatáránál alacsonyabb összegben is meghatározhatja.

(4) A (3) bekezdésben meghatározott szerződés értéke alatt a szerződés tárgyáért kikötött – általános forgalmi adó nélkül számított – ellenszolgáltatást kell érteni, ingyenes ügylet esetén pedig a vagyon piaci vagy könyv szerinti értéke közül a magasabb összeget kell figyelembe venni. Az időszakonként visszatérő – egy évnél hosszabb időtartamra kötött – szerződéseknél az érték kiszámításakor az ellenszolgáltatás egy évre számított összegét kell alapul venni. Az egy költségvetési évben ugyanazon szerződő féllel kötött azonos tárgyú szerződések értékét a (3) bekezdés szerinti közzétételi kötelezettség szempontjából egybe kell számítani.

(5) A (3) bekezdés szerinti nyilvánosságra hozatali kötelezettség nem vonatkozik a védelmi és a biztonsági beszerzésekre, valamint a minősített adatokra.

(6) A munkáltató működése szempontjából meghatározó jelentőségű munkakörnek minősül különösen az a munkakör, amely a gazdasági társaság vagyonával való gazdálkodás során döntési jogkört tartalmaz.

(7) Az adatok közzétételéért, folyamatos hozzáférhetőségéért és hitelességéért a gazdasági társaság – mint munkáltató – vezetője a gazdasági társasággal összefüggő valamennyi adat vonatkozásában felelős. Ha a gazdasági társaság jogutóddal szűnik meg, a korábban közzétett adatoknak a (9) bekezdésben meghatározott időtartamon belüli folyamatos hozzáférhetőségéről a jogutód vezetője gondoskodik.

(8) A közzététel elmulasztása esetén, továbbá ha a közzététel nem teljes vagy nem időszerű, külön jogszabály szerint a törvényességi felügyelet gyakorlására jogosult szerv eljárása kezdeményezhető.

(9) A közzétett adatok a közzétételt követő két évig nem távolíthatóak el.

(10) Az (1) bekezdésben meghatározott kötelezettséget a közzétételt megalapozó jogviszony létesítését követő 15 napon belül, ezt követően pedig a társaságiadó-bevallásra nyitva álló határidő utolsó napjáig kell teljesíteni.

(11) A (3) bekezdésben meghatározott kötelezettséget a szerződés létrejöttét, illetve a (3) bekezdés szerinti közzétételi kötelezettség alá eső adatokban történő változás bekövetkezését követő 60 napon belül kell teljesíteni.

Az adatfelelős szerv vezetőjének kötelessége arról gondoskodni, hogy a közzétett adatok pontosan és naprakészen kerüljenek közlésre, hitelességükért és az adatok frissítéséért az adatközlő felelősséggel tartozik.

10. A gazdasági társaságnak meg kell felelnie a személyes adatok védelmére vonatkozó jogszabályi előírásoknak.

A GDPR szabályoknak és az Infotv-nek megfelelően az adatkezelő gazdasági társaságnak adatvédelmi stratégiát kell ki alakítania, amely magába fogalja:

- az adatkezelés céljának és célhoz kötöttségének meghatározását;
- az adatvédelmi szabályzat megalkotását;
- adatvédelmi tisztviselő kijelölését, amennyiben ez kötelező;
- az érintettek védelme érdekében általános és egyedi tájékoztatási struktúra kidolgozását.

V. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)

Gtbkr. 8. § *A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője kialakítja a köztulajdonban álló gazdasági társaság tevékenységének, valamint a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert, amely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll.*

A monitoring egy **dinamikus folyamat**, amely a szervezet fő céljait, a külső/belső adottságokat, valamint a belső kontrollrendszer egyéb elemeit folytonosan figyelemmel kíséri és értékeli, a külső/belső változásokhoz pedig alkalmazkodik.

A monitoring **általánosságban** a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamatát kíséri figyelemmel, melynek során a releváns eseményekről és tevékenységekről (együtt: folyamatokról) rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak a szervezet vezetői. Bár a monitoring rendszerek felépítése gazdasági társaságonként különböző lehet, az alábbiakban megegyeznek:

- az első számú vezető felelőssége kiépíteni és működtetni a monitoring rendszert;
- a szervezet egészére kiterjedőnek kell lennie;
- kockázati alapon kell működnie, vagyis szűkös erőforrások esetén a célok megvalósítását leginkább veszélyeztető folyamatokra kell fókuszálnia;
- a változó körülményekhez igazodva folyamatosan megújulónak kell lennie.

A monitoring rendszerrel szemben általános követelmény, hogy az legyen alkalmas:

- a belső kontrollok működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására;
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére;
- a tevékenységekben meglévő kockázatok jelentkezésének észlelésére, és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére;
- a belső ellenőrzés ellenőrzési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének évente értékelnie kell a gazdasági társaság belső kontrollrendszerének minőségét (ld. VI. fejezet). A beszámolást a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője akkor tudja korrekt, megalapozott módon megtenni, ha a kontrollrendszer (ideértve természetesen a belső ellenőrzést is) tapasztalatait felhasználva működteti és hasznosítja a monitoring rendszert. A monitoringnak – vizsgálati terület szempontból – alapvetően két fajtáját különböztethetjük meg: a szervezeti teljesítmény, illetve a belső kontrollrendszer monitoringját.

A **szervezeti teljesítmény monitoringja** a stratégiai célok teljesüléséhez kapcsolható, mérhető, mutatószámokban kifejezett output értékeket követi nyomon és értékeli. A **belső kontrollrendszer monitoringja** a rendszerelemek folyamatos figyelemmel kísérését jelenti (adatok gyűjtése, elemzése, értékelése). Célja, hogy a gazdasági társaság első számú vezetője számára bizonyosságot adjon a belső kontrollrendszer eredményes működéséről. Két típusa:

- a folyamatba épített monitoring (az operatív tevékenységek keretén belül működtetett, folyamatos adatgyűjtés és adatelemzés); valamint

- az egyedi értékelés (rendszeres időközönként végzett, általában – de nem feltétlenül – a folyamatba épített monitoring által szolgáltatott információkra alapozott értékelő tevékenység, mely során a folyamatba épített monitoring tevékenységeket is vizsgálja).

Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk, hogy a szervezeti teljesítmény monitoringja azt figyeli, mit értünk el, a belső kontrollrendszer monitoringja pedig azt elemzi, hogy ezt a teljesítményt hogyan értük el. **Jelen útmutató elsősorban a belső kontrollrendszer működését vizsgáló monitoring folyamatokat mutatja be**.

1. Ajánlott a gazdasági társaság tevékenységeivel kapcsolatos nyomon követési stratégia kialakítása.

A gazdasági társaság vezetésének folyamatosan megalapozott információval kell rendelkeznie arról, hogy az egyes szervezeti egységek, és ezen keresztül az egész szervezet tevékenysége megfelelően szolgálja-e a kitűzött célok elérését. Ezért olyan nyomon követési stratégiát célszerű kialakítania, amely minden szervezeti egységre, funkcióra kiterjedően, lehetővé teszi a nem előírásszerű tevékenység mielőbbi feltárását, a korrekciós intézkedések kellő időben való meghozatalát, a későbbi bekövetkezés megelőzését.

2. Biztosítani kell az indikátorok folyamatos nyomon követését, értékelését és felülvizsgálatát.

A kitűzött szervezeti célok elérését szolgáló feladatok / folyamatok teljesítésének mérésére kidolgozott mutatószámok a tevékenység során különböző irányban és mértékben változnak. Az ügyvezetésnek folyamatosan látnia kell, hogy a teljesítmények a gazdasági társság célkitűzéseinek megfelelően, vagy attól eltérő módon alakulnak-e. Ezért folyamatosan kontrollálniuk kell, hogy a kitűzött célok teljesítése hol tart, a teljesítés mérését biztosító mutatószámok megfelelőek-e a teljesítménykövetelmények meghatározására, mérésére, értékelésére.

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

Az indikátorok határértékei lehetővé teszik a célok teljesítésének aktuális helyzetének értékelését, és hasznuk abban mutatkozik meg, hogy az attól való pozitív vagy negatív eltérés felhívja a figyelmet az adott területen szükséges változtatásra. Az eltérések okait is fel kell tárni, és negatív eltérés esetén meg kell hozni azokat az intézkedéseket, amelyek alkalmasak a kiváltó okok megszüntetésére vagy mérséklésére.

4. A gazdasági társaság első számú vezetőjének évente felül kell vizsgálnia és önértékelés keretében értékelnie kell a belső kontrollrendszer működését.

A gazdasági társaság külső és belső környezete – és ahhoz alkalmazkodva – céljai, feladatai, eszközei és forrásai is folyamatosan változnak. Az ügyvezetésnek folyamatosan nyomon kell követnie a szervezet belső kontrollrendszerét, hogy a céljai elérésének megfelelő módosításához szükséges intézkedéseket megtehesse.

A kontrollok folyamatos nyomon követése mellett azonban szükséges, hogy a gazdasági társaság első számú vezetője évente legalább egyszer átfogóan értékelje, hogy a belső

kontrollrendszer megfelel-e a vele szemben támasztott követelményeknek, a szervezet működésének és megfelelő alapot nyújt-e a jogszabályok által előírt beszámolók objektív összeállításához. Ennek egyik eszköze a gazdasági társaság első számú vezetője által évente kötelezendően elkészített, a belső kontrollrendszer működéséről szóló vezetői nyilatkozat.

A nyilatkozatban megfogalmazott fejlesztések nyomon követése elengedhetetlen a belső kontrollrendszer eredményes, hatékony és gazdaságos működtetéséhez.

5. A gazdasági társaság első számú vezetőjének intézkednie kell a belső ellenőrzés, illetve egyéb belső vagy külső vizsgálat által feltárt, a belső kontrollrendszert érintő hibák kijavításáról, a szükséges intézkedések azonnali megtételéről.

A belső kontrollrendszer felülvizsgálata nem öncélú, hanem a működés gazdaságosságát, hatékonyságát, eredményességét segítő eszköz, amelyet a célok teljesítésének helyzetével összehasonlítva szükséges célirányosabbá tenni. A kitűzött szervezeti célok teljesítését akkor képes a belső kontrollrendszer jobban támogatni, ha minden elemét folyamatosan, a változó körülményekhez igazítva korszerűsítik, fejlesztik. Ez azt igényli, hogy a belső vagy külső ellenőrzés által a rendszer működésében feltárt hibákat, felismerésüket követően, megfelelő intézkedésekkel küszöböljék ki, szüntessék meg, illetve azok jövőbeni bekövetkezését előzzék meg.

6. A gazdasági társaságnál gondoskodni kell funkcionálisan független belső ellenőrzés kialakításáról és működtetéséről.

A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője gondoskodik a belső ellenőrzési funkció kialakításáról, megfelelő működtetéséről és függetlenségének biztosításáról. A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység a tevékenységét a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének alárendelve végzi, azzal, hogy szakmai irányítása és ellenőrzése a felügyelőbizottság hatáskörébe tartozik. A belső ellenőrzési tevékenység ellátása részben vagy egészben – a felügyelőbizottság előzetes jóváhagyásával – külső szolgáltató bevonásával is biztosítható. A belső ellenőrzési funkció kialakításával részletesen a C fejezet foglalkozik.

7. A belső ellenőrzés tevékenységét a nemzetközi belső ellenőrzési standardok előírásaival összhangban kell, hogy végezze.

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység munkáját a nemzetközi belső ellenőrzési standardok figyelembevételével kialakított belső ellenőrzési alapszabály és belső ellenőrzési kézikönyv szerint végzi. A standardok alkalmazásának pontos módjáról a belső ellenőröknek mindig az adott helyzet figyelembevételével, illetve szakmai megítélésük alapján kell dönteniük.

5.1. A monitoring rendszer kialakítása és működtetése (belső kontrollrendszerre vonatkozóan)

A COSO 2009-ben készítette el a **belső kontrollrendszer monitoring elemére vonatkozó** útmutatót (**Guidance on Monitoring Internal Control Systems**[15]). Az útmutató célja az volt, hogy segítse a vállalatokat a belső kontrollrendszeren belüli, eredményesen és

[15] https://www.coso.org/Documents/COSO_Guidance_On_Monitoring_Intro_online1_002.pdf

hatékonyan működő monitoring rendszerek kialakításában, valamint tudatosítsa annak fontosságát.

A tevékenységek, programok teljes „életútját" követő monitoring rendszer kiépítésére és fenntartására van szükség ahhoz, hogy a megvalósításról tárgyhoz tartozó, megbízható és kellő időben adott információk álljanak rendelkezésre. A jól működő monitoring rendszernek lehetővé kell tenni, hogy a tevékenységek, programok céljai teljesítésének megítéléséhez, hatékonyságának és eredményességének értékeléséhez megfelelő információkat, adatokat lehessen felhasználni. A megfelelő monitoring rendszer egyben azt is biztosítja, hogy a tevékenységek, programok megvalósítása során felmerülő problémákat, nehézségeket megfelelő időben lehessen érzékelni és a szükséges intézkedéseket meg lehessen hozni.

A monitoring célja tehát:

- rendszeres, pontos és megbízható információk álljanak a gazdasági társaság első számú vezetője rendelkezésére a belső kontrollrendszer szükséges átalakítására vonatkozó döntéshozatalhoz (a párhuzamos adatszolgáltatások elkerülése, illetve a visszajelzések dinamikussága érdekében javasolt szabályozni az információáramlást a helyi adottságok függvényében);
- a gazdasági társaság első számú vezetője rendszeres visszajelzéseket kapjon a belső kontrollrendszer működéséről és a felmerülő problémákról, hiányosságokról;
- mérhető legyen a belső kontrollrendszer működésének hatékonysága.

A stratégiailag jól kialakított és működtetett monitoring hozzájárul a szervezet kockázatkezelési rendszerének tartós és hatékony működéséhez. Ehhez a monitoringnak biztosítania kell, hogy:

- a mindennapi feladatok elvégzésére létrehozott kontrollok a szervezet minden szintjén, minden területén, minden funkcióban megfelelően működjenek;
- folyamatosan a felügyelete alatt tartson minden folyamatot, és az azokba beépített kontrollokat;
- a kockázatokkal és a kontrollok működésével kapcsolatos, az ügyvezetés számára nélkülözhetetlen információk jól megalapozottan, és kellő időben eljussanak a felső vezetéshez;
- a különböző szintű vezetők kockázatkezeléssel kapcsolatos beszámoltatására rendszeres időközönként kerüljön sor.

Amennyiben a monitoring rendszer a felsoroltakat képes megoldani, akkor egyidejűleg biztosítja azt is, hogy az ügyvezetés megfelelő intézkedésekkel rugalmasan tudjon reagálni a változó külső és belső körülményekhez, és folyamatosan, a szükséges mértékben fejlessze, korszerűsítse tevékenységét.

A monitoring rendszer hatékony működésének alapfeltétele a megfelelően kialakított és működtetett jelentéstételi rendszer is. A belső kontrollokban található hiányosságokat, minden vezetőnek, a hiányosság észlelését követően azonnal jelentenie kell. Ennek iránya, a szervezeti egységtől kiindulva, a jelentési folyamatban alulról felfelé történik a megfelelő magasabb szintekre. A meghatározott, határértékeket meghaladó, jelentős hiányosságokat az ügyvezetés tudomására kell hozni, egyes esetekben pedig gondoskodni kell azok nyilvánosságra hozataláról is.

5.1.1. A monitoring alapfeltételeinek biztosítása

A belső kontrollok monitoring folyamatainak eredményes és hatékony működéséhez alapfeltétel, hogy azt megfelelően támogassa a szervezeti kultúra és struktúra. Olyan **vezetői hozzáállásra és iránymutatásra van szükség**, amely megfelelően hangsúlyozza és tudatosítja a kontrollrendszer – azon belül a monitoring – jelentőségét. A szervezeten belül mindenkinek tisztában kell lennie a célokkal, az azokat veszélyeztető kockázatokkal, valamint a kontrollok jelentőségével.

Példa

- *Például a gazdasági társaság első számú vezetője fordítson kiemelt figyelmet az eljárásrendek kialakítására és rendszeres felülvizsgálatára, megújítására, megismertetésére a szervezet munkavállalóival. Ezekben a folyamatokban a szervezet minden munkavállalója vegyen részt a saját felelősségi körében. Hasznos, ha a gazdasági társaság belső kontrollrendszerének éves értékeléséről a munkavállalók visszajelzést kapnak a kontrollok általános és saját területüket érintő működéséről.*
- *Kialakítható továbbá például egy olyan – a belső kontrollokra vonatkozó – önértékelési rendszer, amelyben a szervezeti egység részvételét minden esetben pozitívan értékelik, függetlenül attól, hogy kontrollhiányosság feltárásra került, vagy sem. Természetesen külön „díjazható", ha az esetleges kontrollhiányosságra az érintett szervezeti egység mutat rá a belső ellenőrzés által folytatott vizsgálatok ideje alatt, vagy a belső ellenőrzési vizsgálattól függetlenül jelzi azt. Bár az önértékelés objektivitása alacsony, mégis egyrészt ez lehet az első szűrő, amely rávilágít a kontrollhiányosságokra, másrészt kihangsúlyozza a munkavállalók személyes felelősségét a monitoring folyamatokban.*
- *A belső kontrollrendszer eseti önértékelésére, valamint más szervezetfejlesztési célok megvalósításához is alkalmazható eszköze a minőségfejlesztési szemléletű CAF-rendszer, vagyis a közös értékelési keretrendszer (angolul: Common Assessment Framework), amelynek már több mint másfél évtizedes múltja van a magyar közigazgatásban. A CAF-rendszerről további információk, és a bevezetéséhez segítség a https://caf.kim.gov.hu internetes címen található.*

Olyan szervezeti struktúrát kell kialakítani, amelyben a **szerepek és felelősségek világosan elkülönítettek**, ezáltal a belső kontrollrendszer figyelemmel kísérése és értékelése is egyszerűbbé, eredményesebbé és hatékonyabbá válik.

Fontos hangsúlyozni, hogy a belső kontrollrendszer – így a monitoring – kialakítása és működtetése a vezető felelősségi körébe tartozik. Bár a belső ellenőrzés tanácsadóként szerepelhet a folyamatban, nem rendelkezhet döntési joggal a belső kontrollrendszerrel kapcsolatos kérdésekben. Ahhoz, hogy a szervezet folyamatait megfelelően tudjuk figyelemmel kísérni, ismernünk kell a fennálló működési folyamatokat, kapcsolódó kockázatokat és kontrolltevékenységeket. Tehát **a monitoring rendszer kialakítása is a folyamatalapú és figyelembe veszi a kockázatkezelés során azonosított kockázatokat és meghatározott válaszlépéseket.**

5.1.2. Kontrollok feltérképezése és rangsorolása: Mely kulcskontrollokra fókuszáljon a monitoring?

Az azonosított kockázatok mérséklése érdekében kialakított kontrollok közül ki kell választani azokat, amelyek elégtelen működése esetén a szervezetet jelentős veszteség érheti (pénzügyi, reputációs, egyéb), vagy a működésükben bekövetkező hiba/hiányosság más kontrollok eredményességét csökkenti. Ezek – ún. **kulcskontrollok** – figyelemmel kísérése során az ügyvezetés kellő mennyiségű és minőségű információkhoz juthat a kontrollok

általános működéséről. Ilyen kulcskontroll lehet például az automatikus számlaegyeztetés, a négy szem elvét alkalmazó adatbevitel, a hozzáférési jogosultságok engedélyezési folyamata.

5.1.3. Információk kiválasztása: Milyen információkat használjon fel ahhoz, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű input álljon rendelkezésre a belső kontrollrendszer értékeléséhez?

Az értékelések elvégzéséhez közvetlen és/vagy közvetett információkra van szükség. A **közvetlen információ** a kontrollok működését bizonyítja, származhat a kontroll közvetlen megfigyeléséből vagy teszteléséből. A **közvetett információk** a kontrollált folyamat adataiból származnak (ilyenek például a működési statisztikák, a teljesítménymutatók, vagy a kulcskockázati mutatók), ezek alapján következtetni lehet a kontrollok eredményességére, hatékonyságára.

A közvetlen és közvetett információk közötti választást szervezeti belső, vagy külső tényezők is befolyásolják. Így közvetlen információkat célszerű nagyobb mértékben felhasználni, ha például nagyobb valószínűséggel merülhet fel kontrollhiányosság, vagy ha gyakoriak a személyi, a szervezeti, vagy a technológiai változások az adott területen, illetve ha a legutóbbi értékelés óta több idő telt el, mint ahogyan azt korábban – kockázati alapon – tervezték. A felhasznált információ mennyiségét növelni kell, ha a kontrollhiányosság valószínűsége nagy, ha magas a manualitás aránya az adott munkafolyamatban, amikor csalás kockázata magas, ha gyakoriak a változások az adott területen, vagy ha a kontroll összetett.

5.1.4. Monitoring tevékenység típusok közötti választás (folyamatba épített monitoring, egyedi értékelés)

A szervezet számos monitoring tevékenység közül választhat aszerint, hogy mely folyamat illeszkedik leginkább a szervezeti struktúrába, kultúrába. A monitoring megvalósulhat folyamatba épített monitoring (**ongoing monitoring**) és egyedi vizsgálatok, értékelések (**separate evaluation**) formájában. A gyakorlatban a folyamatba építet monitoring és az egyedi értékelések megfelelő kombinációja teszi lehetővé, hogy a belső kontrollrendszer működéséről elegendő információ álljon rendelkezésre.

A **folyamatba épített monitoring** olyan rutintevékenységek összessége, ahol

- a figyelemmel kísérés és az értékelés az operatív működésbe beágyazott;
- gyakran valós idejű, de mindenképpen jellemzője a hiba bekövetkezte és az észlelés között eltelt rövid idő;
- a monitoringot végző személy maga is részt vesz az adott munkafolyamatban, vagy valamilyen felelőssége áll fenn azzal kapcsolatban;
- a munkafolyamatért felelős vezető kapja az információt (elsődlegesen).

Példa

A folyamatba épített monitoring az alábbi formákban valósulhat meg például:

- *rendszeresen végzett vezetői felülvizsgálati, felügyelői tevékenységek;*
- *egyéb szervezetekkel, szervezeti egységekkel való napi összehasonlítás, napi statisztikai elemzések készítése (pl. trend-analízis) külső/belső adatok felhasználásával;*
- *automatizált monitoring folyamatok, amelyek során a kontrollok értékelése is informatikai eszközökkel valósul meg.*

A folyamatba épített monitoring eredményeképp a kontrollhiányosságok azonosítása és felszámolása még akkor megtörténhet, mielőtt azok jelentős kárt okoznának a szervezetnek.

Az azonnali jelzés ezért kulcsfontosságú, a felelős személy(ek)nek minden fontos eseményről azonnali információt kell kapniuk, ilyen esemény lehet pl. a kockázati szint megugrása, kedvezőtlen esemény bekövetkezte, kirívó adatok megjelenése, súlyos kontrollhiányosság.

Példa

Példák a folyamatba épített monitoringra:

- *számlaállományok automatikus egyeztetése;*
- *napi/heti leltárjelentés küldése a vezető részére a kiugró állományok figyelemmel kísérésére (pl. egészségügyi intézményben egyes vakcinák állománya; rendelkezésre álló notebook-ok állományára vonatkozó információk);*
- *call centert (telefonos operátor egységet) működtető intézményeknél (pl. rendőrségnél, kórházaknál) az ügyfélhívások várakozási idejének alakulása (napi/heti/havi szinten), az adatok statisztikai elemzése (pl. munkavállalókra lebontva, átlagok számítása, kiugró teljesítmények szűrése);*
- *eseményregiszter, incidensnapló vezetése (vagyis a rendellenes események adatainak automatikus rögzítése);*
- *likviditási mutatók napi alakulása, elemzése (trendvonal felállítása, kiugrások követése), bizonyos szint elérésekor automatikus üzenet a vezetőnek.*

Információtechnológiai megoldások alkalmazásával jelentősen növelhető a monitoring hatékonysága, valamint csökkenthető a hiányosság bekövetkezte és az észlelés közt eltelt idő, ezáltal a potenciális kár nagysága.

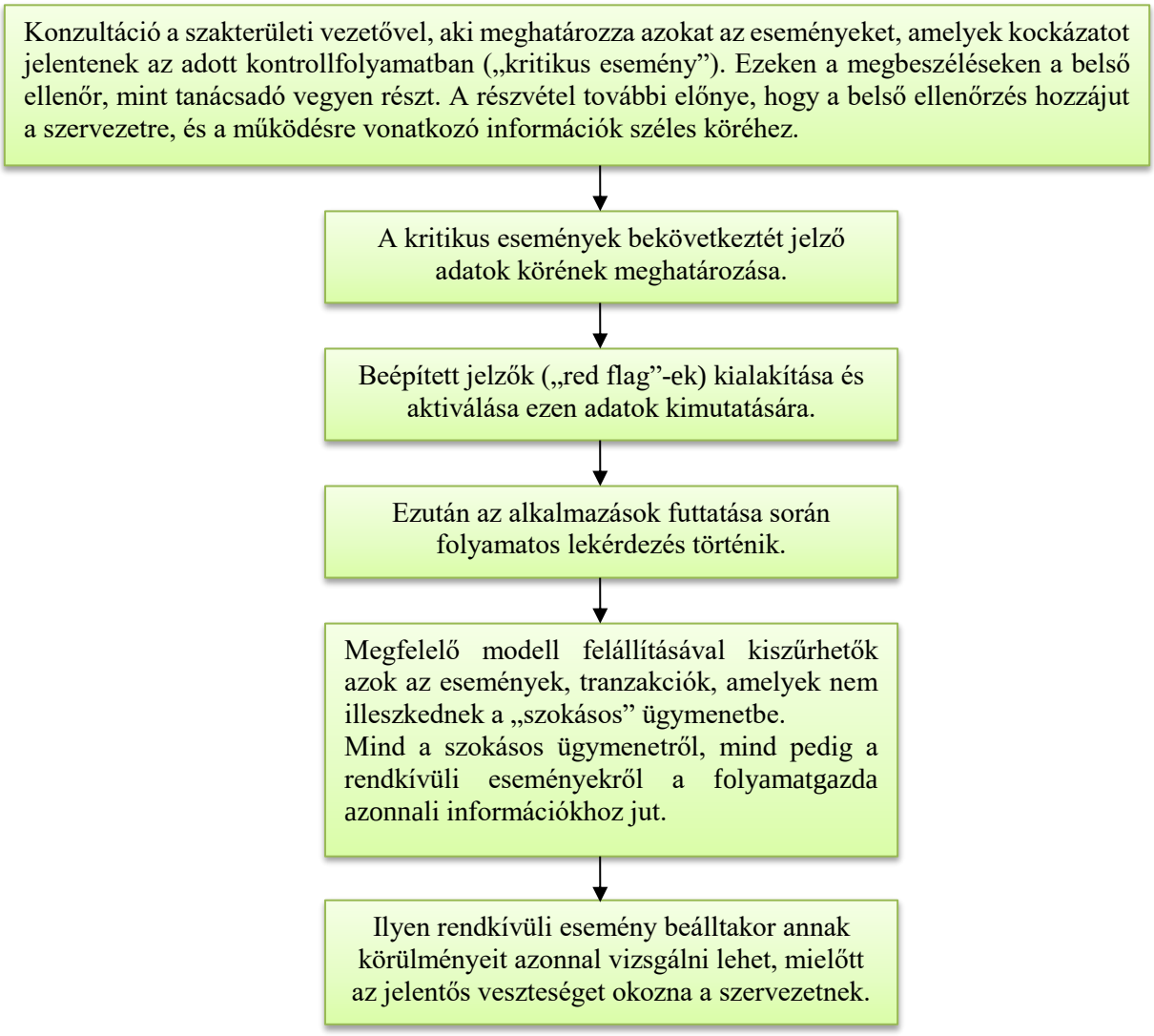
Példa

- *elektronikus ügyintézéssel weblapon keresztül indított ügyek nyomon követése, statisztikák készítése;*
- *belső adatszolgáltatás;*
- *adatbevitelnél, számlaegyeztetésnél rögzítés/jóváhagyás figyelemmel kísérése;*
- *hozzáférési jogosultság kiadásának IT által támogatott folyamatának nyomon követése;*
- *automatikus incidens jelentések készítése (rendellenes események adatainak elemzése, automatikus üzenet küldése az érintetteknek);*
- *a belső ellenőrzés által megfogalmazott javaslatokra született intézkedési tervek megvalósításának nyomon követése az erre a célra esetlegesen kialakított intranetes felületen.*

Egyfajta folyamatba épített monitoring technika az ún. **folyamatos kontroll monitoring** (**CCM=Continuous Control Monitoring**), amely a nemzetközi gyakorlatban a legdinamikusabban terjedő eljárás. A CCM az automatizált kontrollok eredményességét és hatékonyságát vizsgálja. Az automatizált kontroll minden olyan ügyletnél megtörténik, ahol teljesülnek az előre meghatározott feltételek (pl. szállítói számlák adatainak egyeztetése kifizetés előtt, feladatkörök szétválasztása bizonyos ügyleteknél, számlaegyeztetés kettős finanszírozás elkerülésére), feladata a hibák/csalás megelőzése, valós idejű (vagy közel valós idejű) észlelése.

A CCM során maga a kontroll tesztelése megy végbe automatikusan (pl. megtörtént-e minden szükséges adat egyeztetése, az egyes kontrollépések között eltelt idő beleillik-e a szokásos ügymenetbe, vannak-e fennakadások a kontrollfolyamatban). A folyamatos kontroll monitoring olyan eljárás, amely elsősorban számítástechnikai monitoring alkalmazások segítségével a kontrollok valós idejű ellenőrzését végzi. Célja, hogy az anomáliákat időben jelezze, mielőtt azok jelentős veszteséget okoznának a szervezetnek.

A CCM működését az alábbi folyamatábra vázolja:



A belső ellenőrzés a folyamatban – a BSC kialakításánál említettekhez hasonlóan – egyrészt tanácsadói szerepben működik, másrészt feladata a trendvonalra nem illeszthető események vizsgálata.

Az **egyedi értékelések** formájában megvalósuló monitoring:

- az operatív működéstől függetlenül valósul meg;
- általában – de nem feltétlenül – periodikusan ismétlődő (havi/negyedéves/éves), vagy ütemezett;
- az értékelő szervezetileg is elkülönül az operatív működéstől;
- az értékelés eredményének végső címzettje a gazdasági társaság első számú vezetője.

Az egyedi értékelés gyakran hasonló formában valósul meg, mint a folyamatba épített monitoring (pl. számlaállományok egyeztetése), azonban a két monitoring technika között a különbség számottevő. Az egyedi értékelést egyrészt külső, objektív, az operatív működéstől független egység végzi, másrészt az egyedi értékelés tárgya a belső kontrollok működése (egyedileg és összességében is) mellett a folyamatba épített monitoring eredményességének vizsgálata is. Amennyiben a folyamatba épített monitoring megbízhatóan és jól működik, az egyedi értékelés során felhasználhatók annak információi.

Példa

Példák egyedi értékelésre:

- *belső ellenőrzési tevékenység, amely során vizsgálhatóak (az előző példáknál maradva) pl. a készletezési tevékenység, a likviditási politika, vagy a telefonos ügyfélszolgálat működtetése. A belső ellenőrzés feladata annak vizsgálata – és ennek során elegendő bizonyítékkal alátámasztva, megfelelő bizonyosságot adni arra vonatkozóan –, hogy az ügyvezetés által kialakított és működtetett belső kontrollrendszerek és –eljárások megfelelően működnek-e. A belső ellenőrzés szerepe a szervezet méretének és összetettségének növekedésével egyre jelentősebbé válik;*
- *külső ellenőrzések, pl. könyvvizsgáló, Állami Számvevőszék, Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság által végzett vizsgálatok;*
- *bírói végrehajtások ellenőrzésével megbízott jegyzői referens tevékenysége helyi önkormányzatnál;*
- *vezetői látogatások a vizsgált szervezeti egységekhez, amelyek során a vezető közvetlen információkhoz jut a munkafeltételekről, a munkafolyamatokról.*

5.1.5. Mely szervezeti szinten történjen az értékelés?

A monitoring folyamatokban a gazdasági társaság munkavállalóinak jelentős hányada részt vesz, bár ez sok esetben nem tudatosul. A monitoring rendszer inputját jelentő adatok előállítása, azok eljuttatása az értékelőhöz tipikusan a vizsgált kontrollfolyamatban részt vevő munkavállalók feladata. Az értékelés viszont különböző szervezeti szinteken valósulhat meg aszerint, hogy milyen típusú kockázat merül fel, milyen kontrollról van szó, mennyire automatizált a folyamat. Általánosságban elmondható, hogy amennyiben az értékelés objektivitása a legfontosabb tényező (pl. ha a csalás kockázata magas), akkor az operatív folyamatoktól távol eső, független értékelőnek kell az értékelést elvégezni (ilyen pl. a belső ellenőrzés, belső ellenőrzési vizsgálatot végző külső szakértő, vagy külső ellenőrzést végző szerv). Amennyiben pedig a szakterületi kompetencia elengedhetetlen az értékelésnél, akkor inkább az operatív működésben részt vevők értékeljenek annak ellenére, hogy ezeknek a megoldásoknak az objektivitása alacsony.

Ennek megfelelően az alábbi szinteken történhet az értékelés.

- **Önértékelés**: a legkevésbé objektív értékelési forma, azonban egyrészt mindenképpen jó kiindulópontot jelenthet a későbbi értékelések számára, másrészt az adott munkavállalóban tudatosítja a saját felelősségi körébe tartozó kontrollok fontosságát.

Példa

Függetlenül attól, hogy objektív vagy szubjektív tényezők játsszák a nagyobb szerepet az indikátor értékektől való eltérés mérésénél, minden esetben szükséges, hogy az eltérés okait a monitoring keretei között feltárják. Ennek eszközeként alkalmazhatók az ***önértékelések****, amelyek – természetesen – a konkrét teljesítmény elérésében legközvetlenebbül érintett beosztott munkavállaló véleményét, önmagáról, saját tevékenységéről alkotott képet nyújtják, és amelyek épp ezért, csak az ügyvezetés felülvizsgálatával együtt alkalmasak objektívebb értékelésre. Erre szolgáló eszközök például:*

- *a terv-tény adatok folyamatos összehasonlítása;*
- *a vezetői jelentésben szereplő adatok összevetése a költségvetési tényadatokkal;*
- *a külső forrásokból, és a belső információs csatornákból származó adatok egyeztetése (államkincstári, banki átutalások, terhelések adatainak összehasonlítása a pénzügy által nyilvántartott adatokkal);*

- *az eszköznyilvántartásban szereplő adatok és a tényleges eszközállomány összehasonlítása (pl. leltár);*
- *a szerződések teljesítésének figyelemmel kísérése (műszaki tartalom módosulása, határidő késedelem).*

- **Munkatárs, felügyelő értékelése**: valamennyire objektív értékelés, ahol a munkafolyamatban rejlő kontrollhiányosságokra nagyobb valószínűséggel fény derül. Leginkább a folyamatba épített monitoring során alkalmazzák.

- **Független értékelés**: objektív értékelési forma, ahol az értékelő nem visel semmilyen felelősséget az adott folyamatban és szervezetileg is független a folyamatért felelős szervezeti egységtől. Ilyen lehet pl. egy különálló szervezeti egység/csoport (második védelmi vonal), a belső ellenőrzés, illetve külső ellenőrzést végző fél.

5.2. Szervezeti teljesítmény monitoringja

A szervezeti teljesítmény monitoringjára alkalmazható a már említett Balanced Scorecard (BSC) módszer, amely egy teljesítmény-értékelési modell.

Az elmúlt évek egyik legismertebb teljesítmény-értékelési modellje az ún. Balanced Scorecard (BSC) modell. **Lényege, hogy információkat nyújtson az ügyvezetés számára a stratégiai célkitűzések megvalósításának folyamatáról, támogassa a vállalati tervezést, a stratégia kommunikálását, a stratégia lebontását konkrét intézkedésekké, a célelérés nyomon követését és az új stratégiai célok kitűzését.**

A folyamatokat négyféle nézőpontból vizsgálja:
- **„fejlődés és tanulás nézőpontja"** – ahol az erőforrások és a szervezeti kultúra kerül vizsgálatra,
- **„vevői nézőpont"** – itt az ügyfelekkel való viszonyt elemzi,
- **„belső folyamatok"** – ahol a működési célok eléréséhez szükséges tevékenységeket, magát a feladatellátást elemzi,
- **„pénzügyi nézőpont"** – itt a gazdálkodás hatékonysága kerül a fókuszba.

A BSC kiépítésének lépései a következők:

1. Stratégiai térkép kialakítása, a célok megfogalmazása a különböző nézőpontok szerint (mely célok a nézőpontok különbözőségének ellenére logikai kapcsolatban állnak egymással), időtávok meghatározása (pl. 3-5 év stratégiai célokra, éves, féléves, negyedéves).

Példa

Erőforrásokra és a szervezeti kultúrára vonatkozóan:
- *folyamatosan magas képzettségi szintű humán-erőforrás állomány;*
- *korszerű eszközpark kialakítása, fenntartása;*
- *korszerű információs technológiai megoldások alkalmazása;*
- *kedvező, támogató munkahelyi légkör megteremtése;*

Ügyfélkapcsolatokra vonatkozóan:
- *a gazdasági társaság szolgáltatásait igénybevevők elégedettsége;*
- *a gazdasági társaság általánosan kedvező megítélése;*

Működésre vonatkozóan:
- *szabályozottság elérése és fenntartása;*
- *hatékony és racionális munkafolyamatok;*

Gazdálkodásra vonatkozóan:
- *átlátható pénzügyi folyamatok;*
- *a követelésállomány elfogadható szinten tartása;*
- *optimális likviditási helyzet kialakítása, fenntartása.*

2. Mutatók megfogalmazása és kialakítása, melyekkel az egyes nézőpontok szerinti célok eléréséhez szükséges folyamatok állapotát mérhetjük. A mutatórendszer kialakítása során meg kell határozni a mérési módszereket (szükséges input adatok, képletek), a bázis értékeket, az elérni kívánt célértékeket (tűréshatárral), esetleg mérföldköveket az időközi teljesítmények mérésére.

Példa

Erőforrásokra és a szervezeti kultúrára vonatkozóan:
- *a kötelező, illetve az opcionális képzéseken résztvevők aránya;*
- *a képzésekre fordított idő aránya a ledolgozandó óraszámhoz viszonyítva;*
- *a tényleges beruházások éves összege az eszközpark éves fejlesztési előirányzatához viszonyítva;*
- *a munkavállalói elégedettségi kérdőív kérdéseire adott válaszok változása az előző időszakhoz képest; munkahelyen belüli mobilitási mutatók; fluktuációs értékek;*

Ügyfélkapcsolatokra vonatkozóan:
- *ügyfél elégedettségi kérdőív kérdéseire adott válaszok változása az előző időszakhoz képest;*
- *ügyfelek számának alakulása;*

Működésre vonatkozóan:
- *várakozási idők alakulása;*
- *az ügyiratok feldolgozási mutatói;*
- *interneten keresztül indított ügyek mutatói;*
- *munkaidő beosztás mutatók, munkavállalói leterheltség alakulása;*
- *munkacsoportokra vonatkozó összehasonlító adatok alakulása;*
- *elektronikus úton lebonyolított műveletek arányának alakulása az összes művelethez viszonyítva (darabszám, óraszám alapján);*

Gazdálkodásra vonatkozóan:
- *működésre fordított kiadások/személyi költség arányának alakulása az összes költséghez viszonyítva (időarányosan, pl. negyedévre vetítve);*
- *kötelezettségek aránya a követelésállományhoz/saját tőke+tartalékokhoz viszonyítva (rövid/hosszú távra), határidőn túli követelések, kötelezettségek mutatói;*
- *likviditási mutatók;*
- *egy munkavállalóra/munkaórára jutó bevétel, kiadás.*

3. Akciótervek készítése**,** amely során meghatározásra kerül az intézkedés, a felelős, a szükséges erőforrások, a határidő, a mérföldkövekhez tartozó teljesítési mutatók.

Természetesen – mint minden módszer – a BSC is az adott gazdasági társaság sajátosságainak figyelembevételével alakítandó ki, a fenti leírás csak egy lehetőséget vázol fel. A belső ellenőrzés szerepe egyrészt a kezdeti stádiumban, a teljesítmény-értékelési rendszer kialakítása során, tanácsadói funkció keretén belül jelenik meg. A későbbiekben – a rendszer működésekor – a belső ellenőrzésnek azokra a folyamatokra, területekre érdemes fókuszálnia, ahol egy adott mutató értéke az átlagostól jelentősen eltér, vagyis a trendvonaltól jelentősen távol esik. A trendvonal felállítása (valamint az elfogadható mértékű szórás meghatározása) mindig nagy körültekintést igényel, bizonyosságot kell szereznünk arra vonatkozóan, hogy az valóban a „jó gyakorlatok" eredményeit tartalmazza. Ezért kezdetben – a bizonyosság megszerzése érdekében- a trendvonalra illeszkedő értékekhez tartozó folyamatokat vizsgáljuk.

5.3. Visszajelzés a monitoring eredményeiről – az eredmények kommunikálása

A monitoring folyamat a jogszabályi előírásoknak és a belső szabályzatokban foglaltaknak megfelelően szóbeli, vagy dokumentált módon, írásbeli jelentéstétellel zárul. A jelentésnek tartalmaznia kell az azonosított hiányosságokat és a végső következtetéseket a belső kontrollrendszer eredményességére és hatékonyságára vonatkozóan. Attól függően, hogy az adott monitoring folyamatot milyen kontroll nyomon követésére és értékelésére alakították ki (vagyis kulcskontroll, vagy nem), a jelentés címzettje változhat.

Példa

- *alacsony besorolású kockázatból fakadó veszteség csökkentésére alkalmazott kontroll monitoringjának eredményéről szóló jelentést általában az adott munkafolyamatért közvetlenül felelős vezető kapja meg. Természetesen, ha az értékelő magasabb szintű vezetésnek köteles beszámolni, abban az esetben nem elégséges a közvetlenül érintett vezetőnek történő beszámolás (mint pl. a belső ellenőrzés, vagy külső értékelő esetében);*
- *amennyiben egy kulcskontroll értékelése a cél, akkor a beszámolás magasabb szinten történik.*

A figyelemmel kísérés és az értékelés gyakorisága is változó. A folyamatba épített monitoringgal szembeni elvárás általában az, hogy a felelős vezető naprakész információkkal rendelkezzen a szervezet működéséről, ezért az értékelések gyakoribbak (heti/napi/vagy még rövidebb időtávúak, esetleg valós idejűek). Az egyedi értékelés átfogóbb és visszatekintő jellege miatt az értékelések között eltelt időszak hosszabb. A következtetések levonása és a javaslattétel után a szükséges intézkedés megvalósításának nyomon követése szintén a monitoring része.

5.4. A belső ellenőrzés szerepe a monitoringban

A belső ellenőrzés által ellátott tevékenységek jelentős része a belső kontrollrendszer monitoringjához sorolhatók (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.

Példa

A belső ellenőrzés a teljesítményellenőrzések során például az alábbi kérdéseket vizsgálhatja:

- *<u>Erőforrások:</u>*
  A célkitűzések megvalósításához szükséges valamennyi erőforrás rendelkezésre áll-e (mint az eredményesség alapfeltétele)? A szervezet rendelkezésére álló erőforrásokkal a célkitűzések teljeskörűen megvalósíthatók-e? A finanszírozási források hozzá lettek-e igazítva a szervezeti célokhoz? Az erőforrások tervezésének, biztosításának, felhasználásának folyamata megfelel-e a szabályszerűség, gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeinek? Rendelkezik-e a szervezet az erőforrások gazdaságos felhasználásának mérésére alkalmas eljárásokkal, rendszerekkel (pl. kontrolling, monitoring)?
- *<u>Folyamatok:</u>*
  Megfelelően működnek-e a szervezeti erőforrások felhasználását, az eredmények elérését mérő és értékelő felülvizsgálati, monitoring, kontrolling és egyéb vezetői ellenőrzési rendszerek?

Megfelelően működik-e a szervezet beszámolási rendszere (mint az átláthatóság, elszámoltathatóság alapfeltétele)?

A belső ellenőrzésnek kiemelten kell fókuszálnia az alábbiakra:

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

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 jogszabályi előírások és a fentiek alapján elmondható, hogy a belső ellenőr/ belső ellenőrzési egység közvetlenül az első számú vezetés alá kell, hogy tartozzon, így a szervezet bármely operatív – akár monitoring – tevékenységet végző szervezeti egységétől függetlenül kell működnie. **A belső ellenőrzés részt vesz a monitoring megvalósításában egyedi értékelés formájában, de nem valósítja meg azt teljes körűen.**

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 gazdasági társaság első számú vezetőjét a belső kontrollrendszer értékelése során.

A belső kontrollrendszer kialakításával, működési környezetével, működtetésével kapcsolatos kockázati kitettséget vizsgálhatja a belső ellenőrzés, illetve egyéb szervezeten belüli vagy kívüli fél. A vizsgálatok, ellenőrzések értékeléssel zárulnak, amelyek feltárhatnak rendszerhibákat, kontrollhiányosságokat, egyéb problémákat. A nem kívánatos kockázati kitettség csökkentése érdekében intézkedési tervet szükséges kidolgozni, amelyben az intézkedések leírása szerepel megjelölve a felelős személyeket, a határidőket, a feladat teljesítésének „mérföldköveit". Látható, hogy nagy hangsúly van a belső kontrollrendszer kialakításán és működtetésén, folyamatos monitoringján, valamint a rendszert érintő javaslatok, észrevételek hasznosulásán. Mindezek együttesen lehetővé teszik, hogy a belső kontrollrendszer biztosítsa a beszámolók hitelességét, valamint a vezetői elszámoltathatóságot, megfelelve a hazai és az uniós jogszabályoknak.

VI. VEZETŐI NYILATKOZAT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER MŰKÖDÉSÉRŐL

A vezetői nyilatkozatban a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője értékeli belső kontrollrendszerét. A vezetői nyilatkozat minta az 1. számú mellékletben található. Fontos, hogy **a gazdasági társaság minden tevékenységére vonatkozóan szükséges megtenni a nyilatkozatot, nem csupán a pénzügyi folyamatok vonatkozásában!**

Gtbkr. 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 nyilatkozat aláírása nem egyszerű formai aktus, hanem tartalmi kérdés. **A köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetője arról nyilatkozik, hogy a megfelelő kontrollkörnyezetet kialakították, a szervezeti stratégiának megfelelően határozták meg az éves célokat, a célok megvalósítása érdekében kialakításra kerültek a szükséges folyamatok, a célokat veszélyeztető kockázatokat felmérték és kezelték, a folyamatokra megfelelő kontrollokat alakítottak ki, biztosították a szervezeten belüli (és a szükséges külső) információáramlást, valamint minden folyamatra vonatkozóan biztosították a nyomon követhetőséget, felülvizsgálatot, visszacsatolást.** A köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetője csak akkor tud nyilatkozni minderről, ha az egyes területek vezetőit beszámoltatja, és a beszámolókat összegzi. Ha valamely területen/folyamatban hiányosságok

voltak/vannak, az adott vezető nyilatkozik arról, hogy ezeket milyen módon tervezték/tervezik megszüntetni.

A vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat célja, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetői nyilatkozzanak arról, hogy az általuk vezetett szervezet megfelelő folyamatokat működtet feladatainak megfelelő ellátása érdekében. A nyilatkozat elősegíti, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetői megalapozott információkkal rendelkezzenek a vezetésük alatt álló társaság működéséről és ez alapján a valóságnak megfelelően tölthessék ki és írhassák alá az éves beszámolóval együtt a nyilatkozatot. A nyilatkozat megfelelő alátámasztásához a szervezeten belül, a szervezet minden szintjére kiterjedő beszámolási rendszert ajánlott kiépíteni tekintettel arra, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetője felelős a belső kontrollrendszer kialakításáért és működtetéséért, de ebben a szervezet minden munkavállalója részt vesz és a maga felelősségi területén szintén felelős a kontrollrendszer megfelelő működtetéséért. A vezetői nyilatkozatok alátámasztása és elkészítése érdekében a megfelelési tanácsadó **koordinálja az önértékelést, a vonatkozó információk összegyűjtését, és előkészíti a gazdasági társaság első számú vezetője részére aláírásra.**

A vezetői információs rendszer használata a nyilatkozat elkészítéséhez

A köztulajdonban álló gazdasági társaság a vezetői információs rendszerében meghatározott, az adott üzleti év során működtetett beszámoló rendszert alátámasztó jelentések, ellenőrzési listák összegzése, értékelése alapján teszi meg a nyilatkozatot. A nyilatkozat előkészítéséért a megfelelést támogató szervezeti egység felelős. A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők lehetnek:

- a belső kontrollrendszer önértékelése;
- integrált kockázatkezelés eredményei és intézkedési tervei;
- folyamatgazdák által szolgáltatott információk;
- a köztulajdonban álló gazdasági társaság éves beszámolója (számviteli törvény és végrehajtási rendeletei alapján);
- a belső ellenőrzés működéséről készített éves ellenőrzési jelentés;
- a köztulajdonban álló gazdasági társaságot vizsgáló külső ellenőrök által készített ellenőrzési jelentések.

A gazdasági társaság első számú vezetője dönthet úgy, hogy hasonló tartalmú nyilatkozatot kell minden szervezeti egység vezetőjének kiállítania. A nyilatkozatokon keresztül bizonyosodhat meg a gazdasági társaság első számú vezetője arról, hogy a szervezeten belül jól körülhatárolt a felelősségi körök meghatározása, működtetése, a folyamatgazdák a szervezet minden szintjén tisztában voltak a célokkal és azok elérését szolgáló eszközökkel annak érdekében, hogy végre tudják hajtani a kitűzött feladatokat, és értékelni tudják az elért eredményeket. Amennyiben a vezető elszámoltatása során hiányosságokra derül fény, a vezető felelősségre vonható, tettei vagy mulasztása következményeiért felelősséggel tartozik.

A nyilatkozat kitöltésekor a kontrollrendszer egyes elemeinek értékelésekor **nem elegendő a minimális információk megadása (pl. működik, biztosított, megvalósult), szükségesnek tartjuk, hogy valamennyi kontroll elem értékelése mindenre kiterjedően, megfelelő terjedelmű és mélységű tájékoztatás formájában történjen meg**.

6.1. Önellenőrző kérdések a nyilatkozat kitöltéséhez

Ebben a fejezetben ajánlás jelleggel segítséget kívánunk nyújtani a belső kontrollrendszer egyes elemeinek éves értékeléséhez. A nyilatkozatot tevő – a vezetői elszámoltathatóság követelményének megfelelően – az értékelés során áttekinti az elemek (kontrollkörnyezet, integrált kockázatkezelési rendszer, kontrolltevékenységek, információs és kommunikációs rendszer, nyomon követési rendszer (monitoring)) kialakítását és működtetését.

A belső kontrollrendszer egyes elemeinél feltüntetett, számozott kérdések jogszabályi kötelezettségen alapulnak (a kötelezettséget meghatározó jogszabályi hivatkozások zárójelben találhatók). A táblázatokban minden elemre vonatkozóan megtalálhatóak egyéb kérdések is (dőlt betűvel), amelyek a rendszerelemek értékelését támogatják, ezáltal a nyilatkozat megtételében segítenek. **A feltüntetett kérdések tovább bővíthetőek, illetve az adott szervezeti szinten nem releváns kérdések elhagyhatóak.** A táblázat és a táblázatban szereplő kérdéssor is ajánlás, a nyilatkozat mellett (vagy annak részeként is) szerepeltethető.

1. Kontrollkörnyezet	**Válasz**
1.1. Rendelkezésre állt hatályos, egységes szerkezetbe foglalt létesítő okirat? [Ptk. 3:94. §]	
1.2. Rendelkezésre állt hatályos szervezeti és működési szabályzat? ▪ *meghatározásra került a gazdasági társaság szervezeti felépítése, az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműek?* ▪ *meghatározásra kerültek a gazdasági társaság egyes szervezeti egységeinek feladatai?*	
1.3. A gazdasági társaságnál a szervezeti struktúra világos, a folyamatok átláthatóak, a szervezeti célok és értékek meghatározottak, ismertek és elfogadottak? [Gtbkr. 4. § (1) a)] ▪ *a szervezeti célok összhangban vannak a szervezeti értékekkel és a tulajdonosi elvárásokkal?* ▪ *van a gazdasági társaságnak elfogadott stratégiája?* ▪ *van a gazdasági társaságnak elfogadott üzleti terve?* ▪ *meghatározták a gazdasági társaság értékeit? nyilvánosságra hozták ezeket intraneten vagy szélesebb körben a társaság honlapján?*	
1.4. A gazdasági társaságnál az etikus működést és a jogszabályoknak való megfelelést célul kitűző szervezeti kultúra jött létre? [Gtbkr. 4. § (1) b)] Biztosított volt olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására? [Gtbkr. 4. § (7)] ▪ *az ügyvezetés példát mutatott az etikai normák betartásával kapcsolatosan?* ▪ *megismertették a munkavállalókkal az etikus magatartásra és az integritásra vonatkozó normákat?* ▪ *az eredményeket elismerték és a mulasztásoknak arányos következménye volt?* ▪ *kialakították a megfelelés támogató funkciót a gazdasági társaságnál?* ▪ *az ügyvezetés elkötelezett a szakértelem mellett?*	

1.5. A gazdasági társaságnál a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok egyértelműek, megfelelően elhatároltak? [Gtbkr. 4. § (1) c)] ▪ *a belső szabályzatok és a folyamatleírások egyértelműen meghatározzák a felelősségi és hatásköri viszonyokat, a jóváhagyási szinteket?*	
1.6. A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő munkaköri leírások kialakításra kerültek, írásban rögzítettek és azokat aláírták? [Mt. 212. § (2) bekezdés]	
1.7. A gazdasági társaságnál az etikai elvárások meghatározottak, ismertek és elfogadottak? [Gtbkr. 4. § (1) d)] ▪ *van a gazdasági társaságnak minden munkavállaló által megismert és elfogadott etikai kódexe?*	
1.8. A gazdasági társaságnál a humánerőforrás-kezelés átlátható? [Gtbkr. 4. § (1) e)] ▪ *a szervezeti célok teljesítéséhez szükséges erőforrások (humánerőforrás, eszközök, információ stb.) rendelkezésre álltak? Ha nem teljeskörűen, akkor milyen intézkedéseket hajtottak végre a hiányosságok negatív hatásainak mérséklésére?* ▪ *biztosított volt a munkavállalók képzettségi szintje és gyakorlata? Megfelelő kompetenciákkal rendelkeztek feladataik ellátásához? Ennek felmérése megtörtént? Amennyiben hiányosságok merültek fel ezeken a területeken, milyen intézkedések történtek a problémák orvoslására?* ▪ *kialakították a munkaköröket és a meghatározták az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciákat?* ▪ *a munkaerő-kiválasztás során figyelembe vették a munkakörhöz meghatározott kompetenciákat?* ▪ *új belépők tájékoztatása, integrálása a gazdasági társaságba biztosított volt?* ▪ *biztosított a munkavállalók részére a folyamatos továbbképzés és fejlesztés lehetősége?* ▪ *rendelkezik a társaság esélyegyenlőségi tervvel?* ▪ *mindenkivel megismertették a kollektív szerződést és a javadalmazási szabályzatot?*	
1.9. A gazdasági társaságnál a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése biztosított? [Gtbkr. 4. § (1) f)] ▪ *szerveztek a munkavállalók számára tudatosság ébresztő képzéseket az etika és integritás vonatkozásában?* ▪ *a kiválasztási eljárások során az etikus magatartásra vonatkozó kritériumok is megfogalmazásra és figyelembevételre kerültek?* ▪ *a gazdasági társaság vezetői példát mutatnak a szervezeti célok és értékek iránti elkötelezettség területén?*	
1.10. A gazdasági társaságnál a szervezeten belüli összeférhetetlenség megelőzése biztosított és ellenőrzött? [Gtbkr. 4. § (1) g)]	
1.11. Rendelkezésre álltak a jogszabályok alapján az adott társaságra vonatkozóan kötelezően elkészítendő szabályzatok? *Így különösen:* ▪ *a Sztv. által előírt szabályzatok (számlarend, bizonylati rend, számviteli politika, valamint annak keretében az eszközök és a források leltárkészítési és leltározási szabályzata; eszközök és*	

források értékelési szabályzata; önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzat; pénzkezelési szabályzat) [Számv. tv. 14. § (5)]; ▪ *kollektív szerződés [Mt. 276. § (1) és (2)];* ▪ *javadalmazási szabályzat [Takarékostv. 5. § (3)];* ▪ *közbeszerzési szabályzat [Kbt. 27. § (1)];* ▪ *befektetési szabályzat [2011. évi CLXXV. tv. 45. §];* ▪ *a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről szóló 1995. évi LXVI. törvény 9. § (4) bekezdésében előírt iratkezelési szabályzat;* ▪ *adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzat [Infotv. 25/A.§];* ▪ *a közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjét rögzítő szabályzat [Infotv. 30. § (6) és 35. § (3)];* ▪ *fizikai biztonságra vonatkozó szabályzatok (pl. munkavédelmi szabályzat [Mvt. 2. § (3)], illetve tűzvédelmi szabályzat a tűz elleni védekezésről, a műszaki mentésről és a tűzoltóságról szóló 1996. évi XXXI. törvény alapján);*	
1.12. Belső szabályzatban rendezettek voltak a működéshez kapcsolódó, pénzügyi kihatással bíró, jogszabályban nem szabályozott kérdések? *Különösen az alábbiak tekintetében:* ▪ *tervezéssel, gazdálkodással - így különösen a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, teljesítés igazolása, érvényesítés, utalványozás gyakorlásának módjával, eljárási és dokumentációs részletszabályaival, valamint az ezeket végző személyek kijelölésének rendjével -, ellenőrzési, adatszolgáltatási és beszámolási feladatok teljesítésével kapcsolatos belső előírások, feltételek;* ▪ *beszerzések lebonyolításával kapcsolatos eljárásrend;* ▪ *szerződéskötések rendje;* ▪ *belföldi és külföldi kiküldetések elrendelésével, lebonyolításával, elszámolásával kapcsolatos kérdések;* ▪ *az anyag- és eszközgazdálkodás számviteli politikában nem szabályozott kérdései;* ▪ *reprezentációs kiadások felosztása, azok teljesítésének és elszámolásának szabályai;* ▪ *gépjárművek igénybevételének és használatának rendje;* ▪ *vezetékes és mobiltelefonok használata;* ▪ *közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének, továbbá a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának rendje.*	
1.13. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője meghatározott olyan stratégiát, olyan szabályzatokat, valamint olyan folyamatokat alakított ki és működtet, amelyek biztosítják a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény 7/J. § (3) bekezdésében meghatározott követelmények teljesülését? [Gtbkr. 4. § (3)] ▪ *a gazdasági társaság céljainak teljesítésére vonatkozóan kialakításra került indikátorrendszer? Az indikátorrendszer tartalmazza az eredményesség, a gazdaságosság, a hatékonyság*	

mutatóit? ▪ *azonosításra kerültek a folyamatok és elkészültek a folyamatleírások? Ezeket rendszeresen aktualizálják?* ▪ *kijelölték-e a folyamatgazdákat?* ▪ *megfelelő a gazdasági társaság szabályozottsági szintje?* ▪ *biztosított a szabályszerű működés?* ▪ *a belső szabályzatok és folyamatleírások a végrehajtásukban közreműködők számára megismerhetőek?* ▪ *biztosított a belső szabályzatok rendszeres felülvizsgálata és aktualizálása?* ▪ *szabályozott a belső szabályzatok elkészítésének és kiadásának rendje?*	
1.14. A gazdasági társaságnál kialakították és működtetik a teljesítménymérési rendszert? [Gtbkr. 4. § (4)] ▪ *meghatározták a teljesítménykritériumokat?* ▪ *meghatározták a teljesítménymérésére alkalmazható minőségi mutatókat és mérőszámokat?* ▪ *a teljesítményt rendszeres időközönként mérik és az eredményeket elemzik?* ▪ *kialakították a teljesítménymérési rendszerhez kapcsolódó ösztönzőrendszert?*	
1.15. Kialakításra került a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje? [Gtbkr. 4. § (5)]	
1.16. A kialakított eljárásrend tartalmazza az alábbiakat? [Gtbkr. 4. § (6)] ▪ *a bejelentett vagy feltárt kockázatok és események előzetes értékelésének módszertanát,* ▪ *a bejelentés kivizsgálásához szükséges információk összegyűjtésének módját,* ▪ *az érintettek meghallgatásának eljárási szabályait,* ▪ *a vonatkozó dokumentumok átvizsgálásának szabályait,* ▪ *a szervezeti integritást sértő események elhárításához szükséges intézkedéseket és eljárási szabályokat,* ▪ *az alkalmazható jogkövetkezményeket,* ▪ *a bejelentő védelmére, a vizsgálat eredményéről való tájékoztatásra, valamint a bejelentésből eredő szakmai következtetések hasznosítására vonatkozó szabályokat.*	
1.17. Kialakításra került az integrált kockázatkezelés eljárásrendje? [Gtbkr. 4. § (5)] ▪ *az eljárásrendben szabályozásra került, hogy kinek mi a feladat az integrált kockázatkezelési rendszerben?* ▪ *meghatározták a kockázatkezelési ciklus ütemezését, feladatait?* ▪ *létrehoztak kockázatkezelési munkacsoportot / bizottságot?* ▪ *a megfelelésért felelős koordinálja az integrált kockázatkezelési rendszert?* ▪ *minden szakterület bevonásra került az integrált kockázatkezelési rendszer működtetésébe?* ▪ *meghatározták az integrált kockázatkezelési rendszerben alkalmazott kockázatkezelési módszertant? adaptálták a gazdasági társaság sajátosságaihoz?* ▪ *meghatározták a kockázatok értékelésére vonatkozó egységes*	

kritériumokat (KKM)? ▪ *kialakították az egységesen alkalmazandó iratmintákat (Integrált Kockázati Leltár, Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv stb.)?*	
Egyéb megjegyzés:	
2. Integrált kockázatkezelési rendszer	
2.1. A gazdasági társaság első számú vezetője működtetett integrált kockázatkezelési rendszert? [Gtbkr. 5. §] ▪ *a szervezet egészére vonatkozóan, a szervezeti célokat figyelembe véve kialakításra került átfogó kockázatkezelési stratégia (önállóan, vagy egyéb dokumentum részeként)?* ▪ *az integrált kockázatkezelési rendszer egyes elemeinek (kockázati tényezők meghatározása; kockázati események és azok bekövetkezési valószínűségének és a hatások meghatározása, elemzése; kockázati tűréshatár meghatározása; kockázatok rangsorolása; kockázatkezelési módszerek; nyomon követés, felülvizsgálat) kialakítása, szabályozása és működése biztosított volt?* ▪ *a kialakított integrált kockázatkezelési rendszer folyamatalapú?* ▪ *meghatározták a gazdasági társaság kockázati tűrőképességét („kockázati étvágy”)?* ▪ *ha az integrált kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatban hiányosságokat tártak fel (belső, külső ellenőrzés, vagy egyéb vizsgálat révén), megtették a szükséges intézkedéseket a probléma megszüntetése érdekében?*	
2.2. Megtörtént a gazdasági társaság tevékenységében rejlő és a szervezeti célokkal összefüggő kockázatok azonosítása, elemzése és értékelése? [Gtbkr. 5. §] ▪ *meghatározták és elemezték a kockázati eseményeket, azok valószínűségeit, valamint a kockázati események bekövetkeztekor a gazdasági társaságra gyakorolt hatásokat?* ▪ *felmérték a visszaélési, csalási és korrupciós kockázatokat?* ▪ *a kockázatok kockázati tényezők azonosításába és értékelésébe bevonták az adott tevékenységgel mindennapi szinten foglalkozó munkavállalókat és a közép- és felsővezetőket is?* ▪ *a kockázatok értékelésére egységes értékelési kritériumokat alkalmaztak?* ▪ *dokumentálták az azonosított kockázatokat, az azokhoz kapcsolódó kockázati tényezőket, valamint a kockázatokra vonatkozó információkat (integrált kockázati leltár)?* ▪ *meghatározták a maradvány kockázatokat?* ▪ *a kockázatok értékelése során azonosították és figyelembe vették a már létező kontrollelemeket?* ▪ *rangsorolták a kockázatokat?* ▪ *készült kockázati térkép?*	
2.3. Meghatározták az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, az intézkedéssel érintett szervezeti egységek körét, az	

azok végrehajtásának folyamatos nyomon követési módját és eljárásrendjét? [Gtbkr. 5. §] ▪ *felmérték az egyes kockázatkezelési módszerek alkalmazásának lehetőségeit (megszüntetés, áthárítás, csökkentés, elfogadás)?* ▪ *az intézkedések kialakításánál figyelembe vették a költség-haszon elvét, a meghatározott válaszlépések mértéke és költségei arányban állnak a kockázat bekövetkezése esetén várható kár mértékével?* ▪ *a kockázatkezelési stratégia, illetve a konkrét intézkedések meghatározására a megfelelő kompetenciával és felhatalmazással rendelkező személyek tettek javaslatot?* ▪ *meghatározták a kockázati események bekövetkeztekor alkalmazandó eljárásokat, azok felelőseit, a vonatkozó határidőket?* ▪ *rendelkezésre áll a gazdasági társaság első számú vezetője által aláírt integrált kockázatkezelési intézkedési terv?* ▪ *biztosított volt a kockázati tényezők, kockázati események nyomon követése?* ▪ *a jóváhagyott integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtását nyomon követték (évente legalább egy alkalommal)?*	
Egyéb megjegyzés:	

3. Kontrolltevékenységek

3.1. A kontrolltevékenységek részeként minden tevékenységre biztosított volt a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítése? [Gtbkr. 6. § (1)] ▪ *a kontrolltevékenységeket a szervezeti célokkal és az azonosított kockázatokkal összhangban alakították ki?* ▪ *a kialakított kontrollok ésszerű bizonyosságot nyújtanak a szervezeti célok elérésére?* ▪ *a szervezet minden tevékenységére kialakításra és írásban rögzítésre kerültek a szükséges kontrolleljárások (folyamatleírások és/vagy ellenőrzési nyomvonalak keretében)?* ▪ *a kontrolltevékenységek kialakításakor figyelembe vették, hogy a kontrollok alkalmazásának erőforrásigénye ne haladja meg az alkalmazásukkal elérni kívánt haszon vagy az általuk elkerülni kívánt kár mértékét?* ▪ *biztosított, hogy a folyamatok sem alul-, sem túlkontrolláltak?* ▪ *a kialakított kontrollok biztosították a kockázatelemzés során meghatározott maradványkockázatok kockázati tűréshatár alá csökkentését?* ▪ *kialakították a megelőző, feltáró és korrekciós kontrollokat?* ▪ *biztosított volt a „négy szem” elvének (a tevékenység elvégzésének az azt elvégzőtől független másik személy által történő felülvizsgálata) érvényesülése?* ▪ *szervezeti, személyi változás esetén biztosított volt a feladatvégzés folytonossága, készítettek átadás-átvételi jegyzőkönyvet?*	

▪ *a kialakított kontrollok működését vizsgálták eredményességi, gazdaságossági, hatékonysági és szabályszerűségi szempontból? A vizsgálatok tapasztalatait hasznosították?*	
3.2. Biztosított volt a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések stb. is)? [Gtbkr. 6. § (2) a)]	
3.3. Biztosított volt a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága? [Gtbkr. 6. § (2) b)]	
3.4. Biztosított volt a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése? [Gtbkr. 6. § (2) c)]	
3.5. Biztosított volt a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvezetés és beszámolás)? [Gtbkr. 6. § (2) d)]	
3.6. Biztosított volt a Gtbkr. 6. § (2) bekezdésének a), c) és d) pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítése? [Gtbkr. 6. § (3)]	
Egyéb megjegyzés:	
4. *Információs és kommunikációs rendszer*	
4.1. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője kialakította és működteti az információs és kommunikációs rendszert a belső és külső információáramlás biztosítása érdekében? [Gtbkr. 7. § (1)] ▪ *biztosította a kialakított információs és kommunikációs rendszer a munkavégzéshez, valamint a döntések hozatalához megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető információ rendelkezésre állását?* ▪ *biztosították a belső információáramlást és a kommunikációs csatornák megfelelő kiépítését (horizontális, vertikális, mátrix);* ▪ *szabályozták a külső kommunikációt, amely magába foglalja a gazdasági társaság felügyelőbizottságával, tulajdonosi joggyakorlójával, legfőbb szervével, a nyilvánossággal, médiával, üzleti partnerekkel és ügyfelekkel való kommunikációját?* ▪ *kialakították a személyes adatok megfelelő kezelésének és védelmének rendjét, valamint a megfelelő és megbízható informatikai hátteret, tekintettel arra, hogy 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.).* ▪ *kialakították és írásban rögzítették a bizalmas információk kezelésére vonatkozó belső szabályzatot?* ▪ *kialakítottak vezetői információs rendszert? A vezetői információs rendszerben biztosított volt minden olyan információ fellelhetősége, amely szükséges a vezetői döntések meghozatalához (pl. gazdasági, pénzügyi események, jelentések, működési statisztikák stb.)?*	
4.2. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője kialakította és működteti a szervezeti integritást sértő események és panaszok bejelentését és kezelését szolgáló bejelentőrendszert az egyes ágazati szabályozások figyelembevétele mellett? [Gtbkr. 7. § (2)]	

▪ *kialakították a szervezeti integritást sértő esemény gyanújának / kockázatának bejelentésére vonatkozó eljárásrendet és a jelentési útvonalakat?* ▪ *biztosított volt a bejelentővédelem?*	
4.3. A gazdasági társaság eleget tett az Infotv.-ben meghatározott, a közérdekű adatokra vonatkozó tájékoztatási kötelezettségének? [Infotv. 26. § (1), 32-36. §; Takarékostv. 2. §]	
4.4. A gazdasági társaság eleget tett az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvényben meghatározott kötelezettségeknek (amennyiben a gazdasági társaság a jogszabály hatálya alá tartozott)?	
4.5. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője eleget tett az iratkezelésre vonatkozó jogszabályi kötelezettségeknek? Az iratkezelés gyakorlata megfelelt az előírásoknak? [1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről, valamint a közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. (XII. 29.) Korm. rendelet alapján] ▪ *a gazdasági társaságnál kialakították az iratkezelés, irattározás, titkos ügykezelés rendjét?* ▪ *biztosított a dokumentumok teljes körű nyilvántartása és tárolása, nyomon követése a fellelhetőség és visszakereshetőség biztosítása érdekében?*	
Egyéb megjegyzés:	
5. *Nyomon követési rendszer (Monitoring)*	
5.1. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője kialakította a köztulajdonban álló gazdasági társaság tevékenységének, valamint a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert? [Gtbkr. 8. §] ▪ *biztosította a kialakított nyomon követési rendszer a célok teljesülésére, valamint a belső kontrollrendszer működésére vonatkozó információkat?* ▪ *kidolgozták azokat az elveket, illetve stratégiát, amelyek alapján a monitoring eszközök kialakításra kerültek? Meghatározták azokat a célokat, amelyeket a monitoring eszközök alkalmazásával el akartak érni?* ▪ *ezek az eszközök elégségesek és megfelelőek voltak ahhoz, hogy az ügyvezetés az elvárt mennyiségű és minőségű döntéstámogató információkhoz jusson?* ▪ *kivizsgálták a monitoring eljárások során észlelt problémák okait?* ▪ *megtették a szükséges intézkedéseket a monitoring eljárások során észlelt problémák megszüntetése érdekében (ideértve a belső, illetve külső ellenőrzések során feltárt problémák megszüntetését is)?*	

5.2. Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos nyomon követést? [Gtbkr. 8. §]	
5.3. Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló eseti nyomon követést? [Gtbkr. 8. §]	
5.4. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője gondoskodott az operatív tevékenységektől független belső ellenőrzés kialakításáról és megfelelő működtetéséről? [Takarékostv. 7/J. § (4); Gtbkr. 8. §]	
5.5. A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység a tevékenységét a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének alárendelve végzi, és a szakmai irányítása és ellenőrzése a felügyelőbizottság hatáskörébe tartozik? [Takarékostv. 7/J. § (4) – (5)]	
5.6. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője biztosította a belső ellenőrzés működési feltételeit? [Gtbkr. 12. § (1)]	
5.7. A belső ellenőrzési funkciót egy belső ellenőr kinevezésével vagy szervezeti egység létrehozásával biztosították? Amennyiben részben vagy egészben külső szolgáltató bevonásával biztosították, akkor a felügyelőbizottság ezt jóváhagyta-e? [Gtbkr. 12. § (2)]	
5.8. A belső ellenőrök szerepelnek az államháztartásért felelős miniszter által a belső ellenőrzési tevékenység folytatására jogosult személyekről az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 70. § (5) bekezdése szerinti adattartalommal vezetett nyilvántartásban? [Takarékostv. 7/J. § (8)]	
5.9. A belső ellenőrzési vezető elkészítette a belső ellenőrzési alapszabályt és a belső ellenőrzési kézikönyvet? [Gtbkr. 13. § (1) – (3), 15. § (1)]	
5.10. A felügyelőbizottság a szakmai irányítása keretében jóváhagyta a belső ellenőrzés éves ellenőrzési tervét, illetve annak módosítását, valamint megtárgyalta az éves ellenőrzési beszámolóját? [Takarékostv. 7/J. § (5) a); Gtbkr. 19. § (1), 24. §] ▪ *az éves ellenőrzési terv kockázatalapú volt-e?* ▪ *az éves beszámoló tartalmazta-e a belső kontrollrendszer működésének értékelését az ellenőrzési tapasztalatok alapján?*	
5.11. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője biztosította a belső ellenőrzés szervezeti és funkcionális függetlenségét? [Takarékostv. 7/J. § (4), Gtbkr. 13. §]	
5.12. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője gondoskodott róla, hogy a belső ellenőrzést végző személy és a megfelelési tanácsadó a feladata ellátása érdekében minősített adatot, üzleti titkot tartalmazó iratokba és más dokumentumokba is betekinthessen, azokról másolatot, kivonatot kérhessen, személyes adatokat kezelhessen az adatvédelmi, illetve a minősített adat védelmére vonatkozó előírások betartásával? [Takarékostv. 7/J. § (9)]	
Egyéb megjegyzés:	

B. MEGFELELÉST TÁMOGATÓ FUNKCIÓ

A megfelelést támogató funkció a belső kontrollrendszer szerves része, a belső védelmi vonalak közül a második védelmi vonalhoz tartozó funkció. Jelen iránymutató azért tárgyalja külön fejezetként, mert a legtöbb gazdasági társaság esetében ez egy újonnan kialakítandó funkciót jelent és ezért indokoltnak tartottuk külön fejezetben, részletesen tárgyalni. A megfelelést támogató funkció csoportszintű kialakítása is lehetséges.

1. A megfelelést támogató funkcióról általában

A megfelelést támogató szervezeti egység (angol kifejezéssel élve compliance) által ellátandó funkció alapvető célja annak elősegítése, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság külső és belső tevékenységét tekintve megfeleljen az irányadó jogszabályokban, az általa alkotott belső szabályzatokban foglaltaknak, valamint az erkölcsi, etikai és társadalmi szabályoknak.

A compliance feladata továbbá mindezek betartásának ellenőrzése, az eltérések feltárása, azok jelentése, javaslattétel a feltárt hiányosságok kijavítására, a döntéshozatalhoz szükséges információk megfelelőségének biztosítása, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság és a tulajdonos(ok) pénzügyi érdekeinek védelme.

Gtbkr. 9. § *(1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője megfelelési tanácsadókból álló megfelelést támogató szervezeti egységet hoz létre, amely közvetlenül a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének alárendelve végzi a munkáját. Ha a megfelelést támogató szervezeti egység kialakítása a köztulajdonban álló gazdasági társaság számára a gazdasági társaság tevékenységének természete, mérete és összetétele alapján aránytalan terhet jelent, és a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője hitelt érdemlően igazolni tudja a tulajdonosi jogok gyakorlójának, hogy a megfelelési feladatok ellátását nem befolyásolja hátrányosan, úgy elegendő egy személy megfelelési tanácsadót kijelölni. A megfelelési tanácsadói feladatok ellátása megbízási jogviszony keretében is biztosítható.*

(2) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője biztosítja, hogy – a köztulajdonban álló gazdasági társaság mérete, tevékenységének jellege, nagyságrendje és összetettsége, valamint pénzügyi erőforrásai arányában –

a) a megfelelést támogató szervezeti egység a működtetéshez szükséges számú, képzettségű és szakmailag alkalmas munkatárssal, anyagi erőforrással, és

b) a megfelelést támogató szervezeti egység, valamint a megfelelési tanácsadó (a továbbiakban együtt: megfelelésért felelős) a működéshez szükséges és a feladatok ellátásához szükséges hatáskörrel, szakmai függetlenséggel és információhoz való hozzáféréssel rendelkezzen.

(3) A megfelelést támogató szervezeti egység vezetőjének, vagy ha a tevékenységet egy megfelelési tanácsadó látja el, akkor megfelelési tanácsadónak felsőfokú jogi vagy gazdasági végzettséggel rendelkező, büntetlen előéletű személy jelölhető ki a felügyelőbizottság egyetértésével. A megfelelési tanácsadónak vagy megfelelést támogató szervezeti egység esetében legalább egy megfelelési tanácsadónak legalább kétéves, a végzettségének megfelelő szakmai gyakorlattal kell rendelkeznie.

(4) A megfelelési tanácsadó a szakmai álláspontját befolyástól mentesen alakítja ki, amely miatt hátrány nem érheti.

(5) Megfelelési tanácsadónak egy időben nem jelölhető ki a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső ellenőre.

(6) A megfelelési tanácsadónak – beleértve a külső szolgáltató által kijelölt személyeket is – nem jelölhető ki

a) a tulajdonos képviselőjének, a köztulajdonban álló gazdasági társaság tulajdonosi joggyakorlójának, első számú vezetőjének, az igazgatóság tagjának, valamint a felügyelőbizottság tagjának a Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szerinti hozzátartozója,

b) a tulajdonosnál vagy a tulajdonosi joggyakorlónál belső ellenőrzési vagy integritás tanácsadói tevékenységet végző személy és annak a Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szerinti hozzátartozója,

c) akitől az adott feladat tárgyilagos végrehajtása egyéb okból nem várható el.

***10. §** (1) A megfelelésért felelős feladata:*

a) annak elősegítése, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság megfeleljen a tevékenységére és működésére vonatkozó jogszabályokban foglaltaknak és a szabályzatai összhangban legyenek a jogszabályi rendelkezésekkel,

b) azon intézkedések és eljárások érvényesülésének folyamatos nyomon követése és rendszeres ellenőrzése, amelyek célja az irányadó jogszabályoktól való eltérések feltárása,

c) a köztulajdonban álló gazdasági társaság által végzett tevékenység jogszabályoknak, a gazdasági társaság célkitűzéseinek, belső szabályzatainak, értékeinek és elveinek, továbbá a tevékenységi körére vonatkozó szakmai standardoknak való megfelelés nyomon követése,

d) a feltárt hiányosságok megszüntetése és a kockázatok csökkentése érdekében javaslatok készítése a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére, valamint a megfelelésbeli hiányosságok feltárása érdekében tett intézkedések nyilvántartása, folyamatos nyomon követése és rendszeres ellenőrzése,

e) a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének, vezető testületének és a köztulajdonban álló gazdasági társaság munkavállalóinak támogatása abban, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság teljesítse a tevékenységére és működésére vonatkozó jogszabályokban foglalt kötelezettségeit,

f) a jogszabályoknak történő megfelelés, mint cél érvényesülését elősegítő szervezeti szemlélet kialakításának támogatása szervezetfejlesztési eszközökkel és képzések szervezésével,

g) a belső kontrollrendszer vonatkozásában a kontrollkörnyezet kialakításának és az integrált kockázatkezelésnek a koordinációja, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője általi meghatalmazás alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaság működésével összefüggő integritást sértő, korrupciós és visszaélésgyanús eseményekre vagy kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatok ellátása,

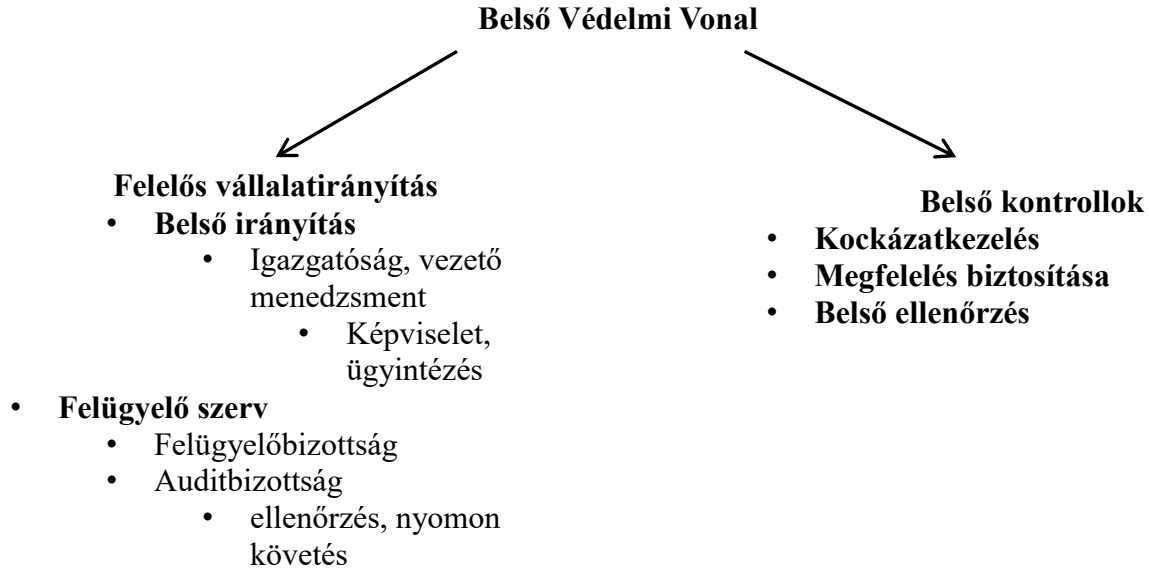
h) a jogszabályoknak történő szervezeti megfeleléssel kapcsolatos intézkedések vonatkozásában a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének folyamatos támogatása, tanácsadás.

(2) A megfelelésért felelős az (1) bekezdésben foglaltak teljesítéséről évente legalább egyszer jelentést készít a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője és a felügyelőbizottság részére. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a jelentést tájékoztatásul megküldi a társaság legfőbb szerve részére.

A vezetők a megfelelést támogató szervezeti egység (compliance) tevékenységét gyakran túl drágának, költségesnek tartják, álláspontjuk szerint rontja a gazdasági társaság fő üzleti mutatóit. Gyakran a munkavállalók sem érzékelik a szervezeti egység fontosságát, üzleti

jelentőségét. A vállalatirányítás mellett a compliance alapját a szervezeti kultúrába való beágyazottság adja, ezért fontos a compliance szemlélet erősítése a vállalati kultúrában.

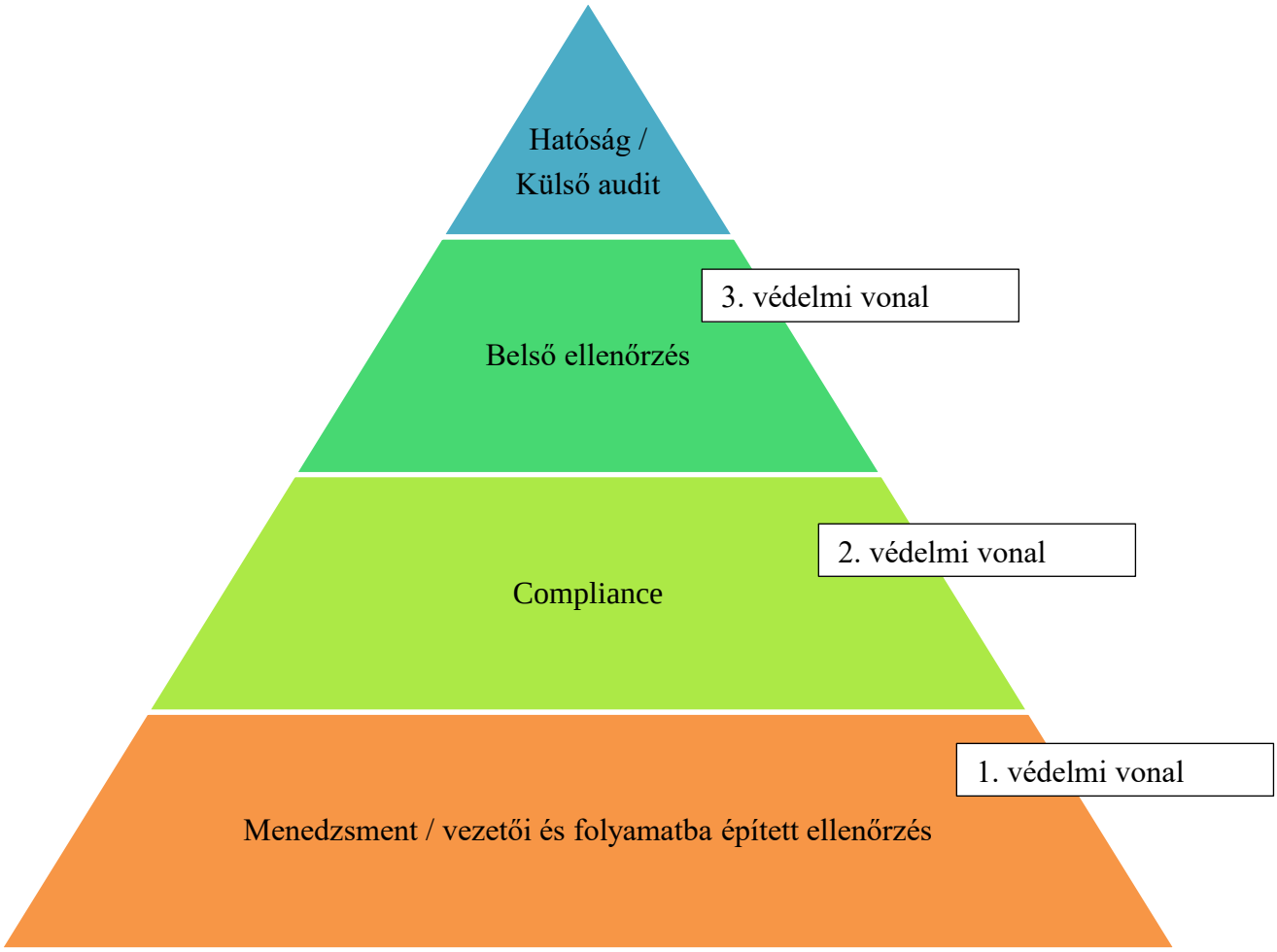
A compliance management tevékenység eredményeként a vállalkozások, illetve vezetőik megismerhetik az általuk betartandó szabályokat és azoknak megfelelően járhatnak el, így csökken az azzal kapcsolatos bizonytalanság, hogy a társaság működése megfelel-e valamennyi rá vonatkozó szabálynak, és ennek eredményeként a vállalkozás a gazdasági tevékenységére és a fejlődésre koncentrálhat.



A megfelelést támogató szervezeti egység az adott gazdasági társaság belső kontrollrendszerének második védelmi vonalát erősíti, ez a menedzsmentet támogatja proaktívan a szabályos, szabályozott és etikus működésben.

Az új funkció – ami több ponton analógiát mutat az államigazgatási szerveknél kijelölt integritás tanácsadó szerepkörével – fontos szerepet játszik a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső kontrolljainak, kockázatkezelésének és az irányítási feladatainak folyamatos fenntartásában, illetve minősítésében, amely egyben a társaság tagjainak, valamint a tulajdonosi joggyakorló alapvető érdeke is.

A KONTROLLOK SZINTJEI



2. A megfelelést támogató szervezeti egység és a belső ellenőrzés viszonya

Gyakran felmerül a megfelelés támogató szervezeti egység és a belső ellenőrzés tevékenységei közötti párhuzam, hasonlóság, azonban fontos kiemelni, hogy míg a belső ellenőrzés többnyire utólagosan ellenőrizve, javaslatok tételével támogatja a menedzsmentet, addig a megfelelés támogatás proaktívan az operatív tevékenység részeként teszi ugyanezt.

Mindkét funkcióra szükség van a gazdálkodó szervezet megfelelő működése érdekében. A könnyebb átláthatóság érdekében a belső kontroll funkciókat a megfelelést támogató szervezeti egység és a belső ellenőrzés esetében az alábbiaknak megfelelően lehet elkülöníteni:

Megfelelést támogató szervezeti egység	Belső ellenőrzés
▪ Szervezeti szintű kontrollok kialakítása, működtetése ▪ Integrált kockázatkezelési rendszer koordinálása ▪ Titok- és adatvédelem ▪ Megfelelő információáramlás betartása ▪ Összeférhetetlenség és érdekkonfliktusok vizsgálata	▪ Belső kontrollrendszer kialakításának és működésének vizsgálata, elemzése ▪ Utólagos ellenőrzés ▪ Bizonyosságnyújtás ▪ Tanácsadó tevékenység ▪ Független értékelés

▪ Etika, integritás ▪ Korrupció megelőzése ▪ Szervezeti integritást sértő események megelőzése, kezelése ▪ Pénzmosás és terrorizmus finanszírozása elleni védelem ▪ Ügyfelekkel való tisztességes bánásmód ▪ Folyamatba épített ellenőrzés ▪ Belső képzések, érzékenyítés	

3. A megfelelést támogató szervezeti egység kialakítása és a szervezeten belül elfoglalt helye

A gazdasági társaság első számú vezetőjének kötelezettsége, hogy a funkciót megfelelően helyezze el a szervezetben oly módon, hogy az teljeskörűen érvényesülhessen.

A terület függetlenségének biztosítása érdekében a szervezeti egységet úgy kell elhelyezni a szervezetrendszeren belül, hogy az közvetlenül az első számú vezetőnek vagy vezető testületnek legyen alárendelve, és ne legyen alá-fölérendeltségi viszonyban más területekkel, továbbá rögzíteni szükséges, hogy a megfelelést támogató szervezeti egység vezetője csak a gazdasági társaság első számú vezetőjének és a felügyelőbizottságnak tartozik jelentési kötelezettséggel.

Fontos továbbá, hogy a megfelelést támogató szervezeti egység vezetőjének, vagy – ha egy személy látja el a compliance tevékenységet – a megfelelési tanácsadónak rendelkeznie kell a vonatkozó jogszabályban meghatározott megfelelő felsőfokú végzettséggel és szakmai tapasztalattal. Ez alól az eset alól felmentésnek helye nem lehet.

Ha a megfelelést támogató szervezeti egység kialakítása a gazdasági társaság számára a gazdasági társaság tevékenységének természete, mérete és összetétele alapján aránytalan terhet jelent, és a tulajdonosi jogok gyakorlója egyetért, akkor elegendő egy személy megfelelési tanácsadót kijelölni. Fontos kiemelni, hogy a megfelelési funkció kialakítására megbízási jogviszony keretében is lehetőséget ad a jogszabály. A megfelelést támogató szervezeti egység munkavállalóinak, valamint a megfelelési tanácsadónak (a továbbiakban együtt: megfelelésért felelős) megbízási szerződésében, vagy a munkaköri leírásban pontosan meg kell határozni a funkcióit, illetve az ellátandó feladatokat, illetve a gazdasági társaság szervezeti és működési szabályzatában, valamint jó gyakorlatként a compliance szabályzatban.

4. Alapvetések a megfelelést támogató szervezeti egység működése tekintetében

a) Vezetés és szervezeti kultúra

A megfelelést az ügyvezetés által kialakított szabályok és kontrollok biztosítják. Kiemelten fontos az ezek hatékony működését és folyamatos fejlődését biztosító vállalati kultúra kialakítása.

b) Készségek és kellő gondosság

Ahogy fent is jeleztük, kiemelten fontos a legalkalmasabb szakemberek megtalálása, a felelősségi körök tisztázása (mindenki pontosan tudja, hogy mi a feladata és számonkérhetőségének határa) és a felelősségre vonás biztosítása a szervezeten belül.

c) Szabályzatok és eljárásrendek

Elengedhetetlen a külső szabályokhoz, normákhoz és a vállalat céljaihoz igazodó szabályozók és eljárások kidolgozása, kialakítása. Tekintettel arra, hogy a megfelelési tanácsadók alapvető feladata a társaság jogszabályoknak, belső szabályzatoknak, ajánlásoknak, egyéb útmutatóknak való megfelelésének biztosítása, a megfelelési tanácsadóknak kiemelten ügyelniük kell arra, hogy munkájuk során ezen előírásoknak megfelelően járjanak el, ezzel is példát mutatva a társaság többi munkavállalója számára.

d) Információátadás és képzés

A compliance hatékony működése érdekében elengedhetetlen a megfelelő belső képzési program kialakítása. Ezek célja a naprakész és használható tudás átadása, valamint ezzel csökkenthetőek a harmadik fél által jelentett kockázatok.

Szükséges egy információs és kommunikációs rendszer kialakítása, mely tartalmazza a belső és külső kommunikációt is (ideértve az iktatást és nyilvántartást is), valamint egy bejelentőrendszert (whistleblowing).

5. Függetlenség biztosításának alapelvei

Fontos, hogy az alapelveket úgy kell kialakítani, meghatározni, hogy azok egyrészt magára a megfelelést támogató funkcióra, mint fogalomra, szervezeti egységre összességében vonatkozzanak (például a függetlenség, feddhetetlenség vagy titoktartás), másrészt szükséges meghatározni azokat az alapelveket, amelyeket a megfelelést támogató funkciót betöltő szervezeti egységnél munkavállalóknak, a megfelelési tanácsadóknak kell követniük a munkájuk során.

- **Kinevezés, visszahívás, javadalmazás kérdése:**
  A megfelelést támogató szervezeti egység vezetőjét, vagy egy személy esetén a megfelelési tanácsadót a gazdasági társaság első számú vezetője a felügyelőbizottság egyetértésével jelöli ki. Az első számú vezető önállóan jogosult a megfelelést támogató szervezeti egység vezetőjét, vagy a megfelelési tanácsadóját felmenteni és a javadalmazását meghatározni, amennyiben a társaság létesítő okirata máshogy nem rendelkezik.

- **Önálló költségvetés:**
  A terület függetlenségének biztosítása érdekében javasolt a területnek önálló költségvetést biztosítani. A terület az általa előkészített soron következő üzleti évre vonatkozó munkatervéhez szükséges anyagi és tárgyi erőforrások alapján javaslatot tesz a gazdasági társaság döntéshozó szerve részére a szükséges költségvetés mértékére. A döntést követően a terület vezetője vagy az egyszemélyes megfelelési tanácsadó dönt az összeg felhasználásáról azzal, hogy a felhasználásról köteles évente beszámolni a döntéshozó szervnek.

- **Összeférhetetlenség:**
  A megfelelésért felelős nem tölthet be olyan pozíciót, ahol összeférhetetlenség merülhet fel a terület által a megfelelőség biztosításával összefüggő feladata vagy bármely egyéb feladata között.

  A vonatkozó jogszabály meghatározza azon összeférhetetlenségi okokat, melyek korlátot szabnak a compliance tevékenység végzésének. A befolyásmentes véleménynyilvánítás és a függetlenség megőrzése érdekében ajánlott, hogy a megfelelésért felelős a gazdasági társaság tulajdonában vagy tulajdonosi joggyakorlása alatt álló gazdasági társaságnál ne lásson el belső ellenőri tevékenységet.

  A megfelelést támogató szervezeti egység munkavállalói nem tölthetnek be olyan pozíciót, ahol összeférhetetlenség merülhet fel a megfelelőség biztosításával összefüggő feladatuk vagy bármely egyéb feladatuk között. A gazdasági társaság tulajdonában vagy tulajdonosi joggyakorlása alatt álló gazdasági társaságoknál nem tölthetnek be megfelelést támogató területen munkakört a tulajdonosnál vagy a tulajdonosi joggyakorlónál megfelelési tanácsadóként foglalkoztatott munkavállalók. A megfelelést támogató szervezeti egység munkavállalói nem láthatnak el belső ellenőri feladatokat, nem tölthetnek be belső ellenőri munkakört sem a gazdasági társaságnál, sem a gazdasági társaság tulajdonában vagy tulajdonosi joggyakorlása alatt álló gazdasági társaságnál.

- **Hozzáférés adatokhoz:**
  A megfelelésért felelős a szükséges engedélyek megléte esetén korlátozás nélkül hozzáférhet minden olyan információhoz, adathoz, dokumentumhoz, személyhez, amely a feladatok teljesítéséhez szükséges.

6. A compliance program

A compliance program alatt a nemzeti és nemzetközi előírások betartására és a szabályok megsértésének megelőzésére vonatkozó intézkedések értendők, amelyek mindenekelőtt az ügyvezetés és munkavállalók jogszabálykövető magatartását hivatottak támogatni.

A compliance program jellemzői:

- a gazdasági társaság által meghatározott értékrendnek való elköteleződés gazdasági társaságon belüli őre;
- célja a már meglévő kontroll-folyamatok hatékonyabb kezelése, folyamatszemlélet kialakítása;
- a gazdasági társaság szervezete számára hasznos javaslatok megfogalmazása;
- bejelentések fogadása, értékelése.

A program vonatkozásában 4 fő irányt lehet beazonosítani, melyek a korábban megfogalmazott alapvetésekkel szorosan egybecsengenek. A főbb irányok:

a) Folyamat-ellenőrzés
b) Ellenőrzés
c) Kockázatkezelés
d) Képzés

Folyamat-ellenőrzés esetén szükséges a kockázatok számbavétele, egy kockázati térkép felállítása, valamint ellenőrzési pontok felállítása kellő priorizálás mellett. Itt jegyezzük meg,

hogy a tevékenységre, működésre hatással lévő kockázatok teljes egészében nem iktathatók ki, azok teljesen nem zárhatók ki, nem szüntethetők meg. Egy kockázat kizárólag akkor szüntethető meg, ha az adott tevékenységet, amelyhez kapcsolódik a továbbiakban nem végezzük.

Ellenőrzés során fel kell mérni a működést, a belső és külső ellenőrzések jelzéseit szükséges kivizsgálni, esetlegesen kezelni, valamint elengedhetetlen ezen jelzések rendszeres riportálása.

Kockázatkezelés keretében a tanácsadás, a beavatkozás és a nyomon követés tekinthető kulcsmomentumnak.

Képzés keretében szükséges a tudatosság fejlesztése, a terület elfogadottságának növelése, a visszajelzések fogadása, értékelése.

Megjegyezzük, hogy annak ellenére, hogy a megfelelés folyamatos aktív részvételt igényel a szervezet munkavállalóitól, a compliance terület nem része a teljesítményértékelésnek, sőt, a compliance bevonása gyakran csak utólag történik meg, ami már önmagában kiüresíti a funkciót, jelentősen csökkenti annak hatékonyságát.

7. A megfelelést támogató szervezeti egység milyen területeken láthat el feladatokat?

8. Visszaélés-bejelentési rendszer (Whistleblowing) és bejelentő védelmi rendszer

A szervezeten belül létre kell hozni olyan mechanizmusokat, amelyek képesek a korrupciós kockázatokra vagy eseményekre irányuló közvetlen bejelentések, valamint a központi bejelentő védelmi rendszerbe érkezett bejelentések alapján történő hivatalos megkeresések fogadására, feldolgozására és belső kivizsgálására, valamint a bejelentőkkel szembeni hátrányos megkülönböztetés megelőzésére.[16]

A visszaélés-bejelentési rendszer segít feltárni a törvénytelen, etikátlan vagy nem megfelelő viselkedést olyan esetekben, amikor a szokásos kommunikációs csatornákon az nem vagy csak nehezen működne. Elérhetőnek kell lennie minden munkatárs, ügyfél, szerződött partner és mindenki más számára, aki üzleti kapcsolatba kerül a gazdasági társasággal.

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

(6) 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 korrupció visszaszorításának egyik legfőbb akadálya az, hogy azok a személyek, akiknek lehetőségük lenne a korrupciós cselekmények bejelentésére, a retorziótól való félelem miatt visszariadnak. Erre tekintettel a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről szóló 2013. évi CLXV. törvényben (a továbbiakban: Pkbtv.) több helyen megfogalmazásra is került a bejelentők védelme. A **bejelentővédelem** intézményének lényege, hogy megfelelő felületet és védelmet nyújtson azok számára, akik felhívják a figyelmet valamely szerv működése során tapasztalt visszaélésekre, hiányosságokra. A visszaélés bejelentőjét nem értheti hátrány a bejelentés megtétele miatt.

Pkbtv. 14. § *(1) A foglalkoztatói szervezet – jogszerű és prudens működése érdekében – a jogszabályok, valamint az általa meghatározott magatartási szabályok megsértésének bejelentésére* ***visszaélés-bejelentési rendszert*** *(a továbbiakban: bejelentési rendszer) hozhat létre, amelynek keretei között a munkáltató munkavállalói, valamint a foglalkoztatói szervezettel szerződéses viszonyban álló, vagy olyan személyek tehetnek bejelentést, akiknek a bejelentés megtételéhez vagy a bejelentés tárgyát képező magatartás orvoslásához vagy megszüntetéséhez méltányolható jogos érdekük fűződik (a továbbiakban: bejelentő).*

[16] Dobos Csaba, dr. Gulyás Attila: A bejelentő rendszer szerepe az integritás erősítésében, a bejelentések vizsgálata és bejelentő védelem (2015) 2. oldal

(2) A bejelentési rendszer működésére, valamint a bejelentéssel kapcsolatos eljárásra vonatkozóan a foglalkoztatói szervezet honlapján magyar nyelvű, részletes tájékoztatást tesz közzé.

(3) A foglalkoztatói szervezet a bejelentési rendszer keretei között

a) a bejelentőnek és

b) annak a személynek,

ba) akinek a magatartása vagy mulasztása a bejelentésre okot adott, vagy

bb) aki a bejelentésben foglaltakról érdemi információval rendelkezhet [a továbbiakban a

ba) és bb) alpont együtt: a bejelentésben érintett személy]

a bejelentés kivizsgálásához elengedhetetlenül szükséges személyes adatait – ideértve a különleges adatokat és a bűnügyi személyes adatokat is – kizárólag a bejelentés kivizsgálása és a bejelentés tárgyát képező magatartás orvoslása vagy megszüntetése céljából kezelheti és a bejelentővédelmi ügyvéd, illetve a bejelentés kivizsgálásában közreműködő külső szervezet részére továbbíthatja.

(4) A bejelentési rendszer keretei között kezelt adatok közül haladéktalanul törölni kell a (3) bekezdés hatálya alá nem tartozó személyes adatokat.

(5) A bejelentési rendszer keretei között kezelt személyes adatok kezelésére a 3. § (3) bekezdésében és – a bejelentőre vonatkozó adatok tekintetében – a 3. § (4) bekezdésében foglaltakat kell alkalmazni.

(6) A bejelentés megtételekor a bejelentőnek nyilatkoznia kell arról, hogy a bejelentést jóhiszeműen teszi olyan körülményekről, amelyekről tudomása van, vagy kellő alappal feltételezi, hogy azok valósak. Jogi személy bejelentő a bejelentés megtételekor köteles megadni székhelyét és a bejelentést benyújtó törvényes képviselőjének nevét. A bejelentő figyelmét fel kell hívni a rosszhiszemű bejelentés következményeire, a bejelentés kivizsgálására irányadó eljárási szabályokra és arra, hogy személyazonosságát – ha az annak megállapításához szükséges adatokat megadja – a vizsgálat valamennyi szakaszában bizalmasan kezelik.

***15. §** (1) A bejelentési rendszer keretei között kezelt adatok más államba vagy nemzetközi szervezet részére történő továbbítására kizárólag a továbbítás címzettje által tett, a bejelentésre vonatkozó, e törvényben foglalt szabályok betartására irányuló jogi kötelezettségvállalás esetén kerülhet sor.*

(2) A bejelentési rendszert úgy kell kialakítani, hogy a nem névtelen bejelentő személyét a bejelentést kivizsgálókon kívül más ne ismerhesse meg. A bejelentést kivizsgálók a vizsgálat lezárásáig vagy a vizsgálat eredményeképpen történő formális felelősségre vonás kezdeményezéséig a bejelentés tartalmára és a bejelentésben érintett személyekre vonatkozó információkat kötelesek titokban tartani, és azokat – a bejelentésben érintett személy tájékoztatása kivételével – nem oszthatják meg a foglalkoztatói szervezet egyetlen más szervezeti egységével vagy munkatársával sem.

(3) A bejelentésben érintett személyt a vizsgálat megkezdésekor részletesen tájékoztatni kell a bejelentésről, a személyes adatai védelmével kapcsolatban őt megillető jogairól, valamint az adatai kezelésére vonatkozó szabályokról. A tisztességes eljárás követelményének megfelelően biztosítani kell, hogy a bejelentésben érintett személy a bejelentéssel kapcsolatos álláspontját akár jogi képviselője útján is kifejtse, és azt bizonyítékokkal támassza alá. A bejelentésben érintett személy tájékoztatására kivételesen, indokolt esetben később is sor kerülhet, ha az azonnali tájékoztatás meghiúsítaná a bejelentés kivizsgálását.

A gazdasági társaság honlapján javasolt a bejelentővédelmi rendszer elérhetőségének közzététele, valamint részletes tájékoztatás nyújtása a bejelentők részére az alábbiak vonatkozásában:

- milyen típusú problémákat érdemes bejelenteni,

- figyelemfelhívás a rosszhiszemű bejelentések következményeire,
- hogyan lehet jelentést tenni, milyen csatornák állnak rendelkezésre (pl. e-mail, telefon, postacím, kihelyezett doboz stb.) kivel lépjenek kapcsolatba (külső bejelentő, belső bejelentő),
- a bejelentő védelmére, anonimitására vonatkozó szabályok,
- mi történik a jelentésekkel, a bejelentés kivizsgálására irányadó szabályok,
- adatkezelésre vonatkozó tájékoztató.

Az Európai Parlament által 2019. október 7. napján került sor a WB Irányelv[17] elfogadására. A tagállami implementálásra két év áll rendelkezésre, így arra 2021 végéig kell, hogy sor kerüljön.

A WB Irányelv olyan minimumszabályok megállapítását tűzte ki célul, amelyek az uniós jog megsértését bejelentő személyek magas szintű védelméről rendelkeznek.[18]

A WB Irányelv kiemelt területei:

- közlekedésbiztonság;
- környezetvédelem;
- sugárvédelem és nukleáris biztonság;
- élelmiszer- és takarmánybiztonság,
- állategészségügy és állatjólét;
- közegészségügy;
- fogyasztóvédelem;
- magánélet és személyes adatok védelme;
- hálózat- és információbiztonság.

A WB Irányelv széleskörűen határozza meg a munkavállaló fogalmát. Beletartozik a köztisztviselő, az egyéni vállalkozó, az ügyvezető, illetve a felügyelő testület tagjai (igazgatóság, felügyelőbizottság tagjai), valamint a fizetett- és nem fizetett gyakornokok is.

Jelezzük, hogy olyan személyek is jogosultak bejelentést tenni, akiknek a fenti jogviszonya még nem jött létre (szükséges, hogy az információ a felvételi eljárás során kerüljön megszerzésre), vagy már megszűnt.

Kiemeljük, hogy a WB Irányelv 8. cikk (3) bekezdése szerint a magánszférában is kötelező a whistleblowing-rendszer működtetése, ha a gazdasági társaság legalább 50 fő munkavállalót foglalkoztat.

9. Visszaélés-vizsgálat, együttműködés a többi területtel

A visszaélés-vizsgálat egy olyan belső eljárás, amelynek célja a gazdasági társaság szervezeti keretei között a múltban lezajló, visszaélésgyanút felvető cselekmény vizsgálata, értékelése, arra adott szervezeti válaszlépés meghatározása, illetve szankció alkalmazása, vagy szankció alkalmazásának kezdeményezése a hatóságok felé.[19]

[17] COM (2018) 218 európai parlamenti és tanácsi javaslat alapján elfogadott irányelv az uniós jog megsértését bejelentő személyek védelméről

[18] Lásd részletesen: Ambrus István, Farkas Ádám: A compliance alapkérdései, Wolters Kluwer Hungary Kft. 2019.

[19] Ambrus István, Farkas Ádám: A compliance alapkérdései, Wolters Kluwer Hungary Kft. 2019. 207. oldal

Pkbtv. 16. § *(1) A bejelentést a foglalkoztatói szervezet az általa meghatározott eljárásrendben kivizsgálja és a bejelentőt a vizsgálat eredményéről, valamint a megtett intézkedésekről tájékoztatja.*

(1a) A bejelentések fogadásával vagy kivizsgálásával szerződés keretében bejelentővédelmi ügyvéd, a bejelentések kivizsgálásában való közreműködéssel bejelentővédelmi ügyvéd vagy más külső szervezet is megbízható.

(1b) A bejelentés vizsgálata mellőzhető, ha

a) a bejelentő a bejelentést személyazonosságának felfedése nélkül tette meg,

b) a bejelentés ugyanazon bejelentő által tett ismételt, a korábbi bejelentéssel azonos tartalmú bejelentés,

c) a bejelentést a sérelmezett tevékenységről vagy mulasztásról való tudomásszerzéstől számított hat hónap elteltét követően tette meg a bejelentő,

d) a közérdek vagy a nyomós magánérdek sérelme a bejelentésben érintett személy jogainak a bejelentés kivizsgálásából eredő korlátozásával nem állna arányban.

(2) A bejelentésben foglaltakat a körülmények által lehetővé tett legrövidebb időn belül, legfeljebb a bejelentés beérkezésétől számított harminc napon belül kell kivizsgálni, amely határidőtől – név nélküli vagy azonosíthatatlan bejelentő által megtett bejelentés kivételével – csak különösen indokolt esetben, a bejelentő egyidejű tájékoztatása mellett lehet eltérni. A vizsgálat időtartama a három hónapot nem haladhatja meg.

(3) Ha a bejelentésben foglalt magatartás miatt a vizsgálat alapján büntetőeljárás kezdeményezése indokolt, akkor intézkedni kell a feljelentés megtételéről.

(4) Ha a bejelentésben foglalt magatartás a vizsgálat alapján nem bűncselekmény, de sérti a foglalkoztatói szervezet által meghatározott magatartási szabályokat, a munkáltató a munkaviszonyra vonatkozó szabályoknak megfelelően a munkavállalóval szemben munkáltatói intézkedést alkalmazhat.

(5) Ha a vizsgálat alapján a bejelentés nem megalapozott vagy további intézkedés megtétele nem szükséges, a bejelentésre vonatkozó adatokat a vizsgálat befejezését követő 60 napon belül törölni kell.

(6) Ha a vizsgálat alapján intézkedés megtételére kerül sor – ideértve a bejelentővel szemben jogi eljárás vagy fegyelmi intézkedés megtétele miatti intézkedést is – a bejelentésre vonatkozó adatokat a bejelentési rendszer keretei között legfeljebb a bejelentés alapján indított eljárások jogerős lezárásáig lehet kezelni.

Javasoljuk, hogy a compliance szervezeti egységhez kerüljön telepítésre a visszaélések vizsgálatának koordinálása, ha a compliance szervezeti egységben megvan ehhez a kellő létszám és kompetencia. A visszaélések jellegét tekintve ugyanakkor javasolt, hogy ne a compliance terület végezzen el minden visszaélés-vizsgálatot, hanem az a terület, amely rendelkezik erre vonatkozó szaktudással (akár a biztonsági terület, akár a belső ellenőrzés, akár más, pl. informatikai érintettség esetén az informatikai vagy informatikai biztonsági szakterület, vagy akár külső szerződő fél). Jelezzük, hogy a compliance területnek koordinatív szerepe kell, hogy legyen e vizsgálatok során, különösen akkor, ha bejelentés alapján indul meg a vizsgálat.

Összességében nem feltétlenül szükséges a compliance területnek végezni a vizsgálatokat, de ha a compliance hatáskörébe tartozó tárgykörök kapcsán (pl. integritássértés, korrupciógyanú és/vagy bejelentés alapján) kerül sor a vizsgálatra, akkor kiemelten szükséges arra figyelemmel lenni, hogy a compliance terület a szükséges információkat kellő időben és részletességgel megkapja, és legalább koordinatív szerepet töltsön be.

Kiemeljük, hogy a compliance terület, a biztonsági terület, a belső ellenőrzés, a humánpolitikai és az informatikai terület között nagyon fontos a jó kapcsolat, az információcsere és az együttműködés.

10. Szabályozási jellegű feladatok

Minden szervezetnek javasolt rendelkeznie az irányelveit, eljárásait és folyamatait átfogóan meghatározó szabályozási keretrendszerrel. A szabályozási keretrendszernek fel kell ölelnie a szervezeti struktúrát (a szervezeti felépítést, szervezeten belüli szerepeket és felelősségi köröket leíró dokumentumokat), továbbá az irányítási rendszert (folyamatszabályozást, stratégiát, kockázatkezelést, tervezést és monitoring tevékenységet). Egy szervezet szabályozottságának mértéke és a szabályok elvárt mélysége függ a szervezet méretétől, a szektortól, a tevékenység jellegétől és egy adott feladatot végző munkavállalók kompetenciáitól is. Van olyan gyakorlat, ahol a compliance funkció részt vesz a szabályzatok elkészítésében, véleményezésében, van, ahol csak felügyeletet biztosít felettük pl. a szabályozási keretrendszer – akár IT rendszerrel támogatott – üzemeltetésével. A szabályozó dokumentumokat és keretszabályokat minden munkavállaló számára elérhetővé kell tenni, valamint rendszeresen felül kell vizsgálni és frissíteni kell azokat. Különösen ajánlott a következő területekre/tevékenységekre átfogó szabályok kialakítása, és abba a compliance funkció bevonása: pénzmosás és terrorizmus finanszírozás megelőzése, ajándékozás, szponzoráció, összeférhetetlenség, érdekkonfliktusok kezelése, szervezet által elvárt általános viselkedésformák és etikai normák, ügyfelekkel és üzleti partnerekkel, versenytársakkal való kommunikáció és kapcsolattartás. A megfelelő szintű szabályozás, valamint a kettős szabályozás elkerülésének biztosítása érdekében a compliance funkciónak összehangoltan kell működnie az egyéb kontroll funkciókkal. Általánosan elfogadott, jó gyakorlatnak minősül, ha a munkavállalók lehetőséget kapnak a belső szabályzatokkal kapcsolatos javaslatok előterjesztésére.[20]

A megfelelést támogató szervezeti egység a belső kontrollrendszer vonatkozásában a Gtbkr. alapján a kontrollkörnyezet kialakításának és az integrált kockázatkezelésnek a koordinációja, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője általi meghatalmazás alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaság működésével összefüggő integritást sértő, korrupciós és visszaélésgyanús eseményekre vagy kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatokat látja el. Ennek keretében előkészíti a szervezeti integritást sértő események kezelésére vonatkozó eljárásrendet és az integrált kockázatkezelési szabályzatot.

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

(6) 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,

[20] *Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete, Ajánlás a Compliance funkció számára, 2019*

g) a bejelentő védelmére, a vizsgálat eredményéről való tájékoztatásra, valamint a bejelentésből eredő szakmai következtetések hasznosítására vonatkozó szabályokat.

Javasoljuk az alábbi szabályzatok kidolgozását[21] is a teljesség igénye nélkül, amelyek hozzájárulnak a szervezeti integritás és megfelelősség biztosításához:

- compliance szabályzat;
- belső szabályzatok kiadására vonatkozó szabályzat és nyilvántartás;
- kommunikációs szabályzat;
- összeférhetetlenségi szabályzat;
- iratkezelési szabályzat;
- aláírási rend;
- etikai kódex;
- ajándékozási szabályzat;
- társadalmi felelősségvállalási szabályzat;
- közösségi média szabályzat;
- gépjármű használati szabályzat;
- dress-code szabályzat.

11. Nyomon követési rendszer (monitoring) és beszámolás

A monitoring rendszer működtetésének célja, hogy a szervezet értékelhesse a belső kontrolljait, felmérhesse annak valódi, gyakorlati működését. A felmérés eredményeként születő megállapításokat, intézkedési terveket nyilvántartja, a teszteket, jelentéseket, javaslatokat pedig dokumentálni kell egy esetleges későbbi belső vagy külső ellenőrzés esetére.

***Gtbkr. 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

[21] *Ezen szabályzatok kidolgozását jogszabály nem írja elő, ugyanakkor javasolt az elkészítésük.*

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 monitoring szerepe a teljesítményértékelés kertében is megjelenik. Ez az értékelés nem csak a munkavállalók vonatkozásában értelmezendő, hanem a gazdasági társaság működése tekintetében is. Ezek lehetnek az üzleti tervezés során a terv-tény adatok folyamatos összehasonlítása, havi gazdasági kontrolling jelentés összeállítása, vizsgálata, KPI22-ok meghatározása (vezetői információs rendszer működtetése). A monitoring rendszernek ki kell terjedni a belső kontrollrendszer megfelelő működésére vonatkozó visszacsatolásokra is. Mindezek előfeltétele ugyanakkor egy transzparens, a munkavállalók által hozzáférhető, értelmezhető és nyomon követhető teljesítményértékelési rendszer kidolgozása. Fontos, hogy a munkavállalók a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásában részt vehessenek, javaslatokat fogalmazhassanak meg. A közreműködés lehetősége erősíti a compliance szervezetbeli elfogadottságát, valamint motiváló tényezőként hathat a munkavállalókra, ha a saját maguk által megszabott célokat kell elérniük.

A megfelelésért felelősnek a tevékenységével kapcsolatosan évente legalább egyszer jelentést kell készítenie a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője és a felügyelőbizottság részére. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a jelentést tájékoztatásul megküldi a társaság legfőbb szerve részére.

A belső kontrollrendszer működéséről szóló vezetői nyilatkozat előkészítése is a megfelelést támogató szervezeti egység feladata. A nyilatkozat előkészítése során a megfelelésért felelős az integrált kockázatkezelés eredményeire, az éves tevékenysége során gyűjtött tapasztalataira, a vezetői információs rendszer (nyomon követési rendszer) információira, a folyamatgazdák által szolgáltatott információkra, valamint a belső és külső ellenőrzési jelentésekre támaszkodhat. A vezetői nyilatkozat elkészítésére vonatkozóan az A. VI. fejezet tartalmaz részletes iránymutatást.

12. Jó gyakorlatok és rossz gyakorlatok a megfelelést támogató szervezeti egység kialakítása és működtetése során

Jó gyakorlat	Rossz gyakorlat
Különálló, független szervezeti egység	Elkezdett, de félbehagyott/abbahagyott compliance keretrendszer-építés
Munkavállalók javaslatokat tehetnek a belső szabályzatokra	Felsővezetői elkötelezettség hiánya, ha „kötelező, megoldandó feladat”-ként, „szükséges rossz”-ként tekintenek a megfelelésre
Üzleti partnerek integritási/etikai/ compliance átvilágítása	„Minimum program”-ra törekvés, azaz erőforrás allokálás (megfelelő számú compliance

[22] Key Performance Indicator, azaz fő teljesítménymutató, egy olyan mérhető érték, ami azt mutatja meg, hogy egy gazdasági társaság milyen hatékonysággal dolgozik a kitűzött céljai felé.

	munkatárs) hiánya és papíron történő megfelelés, mint deklarált cél
Gyanús események, jogsértések, releváns ügyletek adatbázisának létrehozása	A megfelelést felelős kijelölése, de érdemi hatáskör és megfelelő autoritás nélkül
Vezetői döntéshozatalt támogató eszköz/rendszer	Más szervezeti egységgel történő működtetés
Visszaélés-bejelentési rendszer és bejelentővédelmi rendszer kialakítása	Fokozatosság hiánya a compliance rendszerek építésében, fejlesztésében
Iktatási és iratkezelési rendszer	Compliance kockázatfelmérés és annak naprakészen tartásának elhanyagolása, a compliance rendszer folyamatos fejlesztésének elmulasztása
Transzparens teljesítményértékelési rendszer	Compliance normasértések következmény nélkül maradása, illetve aránytalanul súlyos következmények alkalmazása
KPI mutatók alkalmazása	A többi területtel nem együttműködő, nem proaktív, az üzleti folyamatokat és nyelvezetet nem ismerő, azt figyelembe nem vevő megfelelési funkció
Rendszeres terv-tény összehasonlítás	Compliance utólagos bevonása a folyamatokba, döntésekbe
Etikai Kódex honlapon történő közzététele	Egyszeri és ismétlő jellegű oktatásokra nem kellő hangsúly fektetése, „papír compliance”, azaz csak papíron létező, de folyamatokba, illetve a vállalati kultúrába át nem ültetett szemlélet és szabályok

A következőkben bemutatunk néhány „értéket”, melyek meghatározhatják egy gazdasági társaság vállalati kultúráját:

- *Erőforrások felhasználása és fenntarthatóság*: A gazdasági társaság tudatában van üzleti tevékenysége ökológiai következményeinek, és aktívan felelősséget vállal a környezetért. A gazdasági társaság a környezetvédelmi törvények előírásain túlmutatóan is folyamatosan dolgozik folyamatainak és eljárásainak fejlesztésén és még jobbá tételén, hogy tovább csökkentse az üzleti tevékenysége által okozott környezetterhelést. Ezzel a gazdasági társaság fenntarthatóan hozzájárul egy egészséges munkakörnyezet és élettér fenntartásához.
- *Integritás és etika az üzleti életben:* Ez alatt értendő, hogy a gazdasági társaság az üzleti partnerek megbecsülésében és a tisztességes bánásmódban hisz. Ez alatt különösen a tisztességes magatartás értendő az üzleti versenyben, valamint az üzleti titkok és védelem alatt álló adatok és bizalmas információk diszkrét kezelése.
- *Társadalmi felelősségvállalás:* Fontos, hogy a gazdasági társaság elkötelezze magát az ember alapvető jogainak és igényeinek, az emberi méltóság, valamint az alapvető munkavállalói jogok korlátlan tiszteletben tartása és védelme mellett, azokban az országokban is, ahol a törvények ezt nem vagy nem teljes mértékben írják elő.
- *A jogszabályok betartása*: A gazdasági társaság az ország törvényeinek és a nemzetközi jogszabályoknak, valamint egyéb külső és belső előírások betartása mellett kötelezi el magát. A gazdasági társaságnál munkavállaló vezetők felelősek azért, hogy a hozzájuk tartozó területen ne történjen törvénysértés, ami megfelelő felügyelettel és szervezeti eszközökkel megelőzhető lett volna.

Jó gyakorlatként fel kívánjuk hívni a figyelmet az **ISO 37001 Antikorrupciós Irányítási Rendszerek Szabvány** bevezetésének lehetőségére.
Az ISO 37001 szabvány jelentősége abban áll, hogy a gazdasági társaság felső vezetése és irányító testülete részére egy megelőzési, feltárási és kezelési rendszert biztosít a gazdasági társaság működésével összefüggő korrupció esetére.

A szabvány elsősorban az alábbi területekre vonatkozóan határoz meg intézkedéseket:

- az irányítási rendszer és annak kialakítása, kockázatelemzés,
- vezetés és elköteleződés, vezetői szintek és politikák,
- kompetenciák, képzések és érzékenyítés,
- kockázatfelmérés,
- pénzügyi és nem pénzügyi kontrolok,
- ajándékok, rendezvények, adományok kezelése,
- monitoring, mérés, elemzés és értékelés,
- belső ellenőrzés, vezetői és irányítói ellenőrzés.

A szabvány fő célja a szervezet sérthetetlenségének, integritásának megőrzése. A szabvány nyújtotta lehetőségeket – többek között – az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- lehetőséget nyújt a szervezet politikái és eljárásai hatékonyságának külső vizsgálatára,
- bevonja a szervezet partnereit a kockázatfelmérési és –elemzési folyamatokba,
- csökkenti a szervezeti költségeket és célirányossá teszi az erőforrások felhasználását,

Összességében elmondható, hogy a szabvány hozzájárul az etikus üzleti környezet térnyeréséhez, a korrupciós bűncselekmények visszaszorításához, továbbá a szervezet működésébe vetett bizalom erősítéséhez.

Jelezzük, hogy az ISO célja a szabványok közötti összehangoltság fokozása az egységes, egyeztetett általános szerkezet, a közös szakkifejezések, az azonos alapszövegek révén, és ezáltal az integráció megkönnyítése, az integrált tanúsítások előmozdítása, amely végső soron a szervezetek számára költségcsökkentést jelent. Az ISO 37001 szerinti irányítási rendszer könnyen integrálható a más irányítási rendszerszabványok pl.: ISO9001 vagy ISO14001 szerinti rendszerrel.

C. BELSŐ ELLENŐRZÉSI FUNKCIÓ

I. Bevezetés

A belső ellenőrzési funkció kiépítésének jogszabályi alapjait a Takarékostv. határozza meg, amelyet kiegészít a végrehajtási szabályokkal a Gtbkr.

A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását.

A nemzetközi belső ellenőrzési standardok[23] alapján a belső ellenőrzés következő lényeges ismérveit kell hangsúlyozni:

- A belső ellenőrzés egy, az ellenőrzés és az arról való jelentés irányultságában belső, bizonyosságot adó és tanácsadó, nem hatósági jellegű tevékenység.
- A belső ellenőrzés a felelős vállalatirányítás egyik legfontosabb elemeként működik.
- A belső ellenőrzés az eredményesség növelésével segíti a gazdasági társaság belső kontrollrendszerének folyamatait.

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenysége kiterjed a köztulajdonban álló gazdasági társaság minden tevékenységére, különösen az árbevétel és a költségek és ráfordítások, valamint a várható eredmény tervezésének, felhasználásának és elszámolásának, valamint az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásnak a vizsgálatára.

II. A belső ellenőrzési tevékenység megszervezése

1. A belső ellenőrzési funkció kialakítása

A belső ellenőrzési funkció kialakítására a Gtbkr. három lehetőséget biztosít:

a) **belső ellenőrzési szervezet létrehozása**, illetve vállalatcsoport esetén a csoportszintű belső ellenőrzési szervezet létrehozása – a csoportszintű belső ellenőrzést nem nevesíti a jogszabály, de mivel a belső ellenőrzési funkció biztosítására alkalmas, ezért a jogalkotó szándékával összhangban van;

b) **egy fő belső ellenőr foglalkoztatása** – ez esetben a belső ellenőrzést ellátó személy minősül a belső ellenőrzési vezetőnek, ami nem jelent feltétlenül vezetői megbízást, de a Gtbkr.-ben a belső ellenőrzési vezető számára meghatározott feladatok is rá fognak hárulni;

c) **részben vagy egészben külső szolgáltató bevonása** – ehhez a felügyelőbizottság előzetes jóváhagyása szükséges.

[23] *a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete által kiadott, a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Keretrendszere által meghatározott, kötelezően alkalmazandó elemek (Küldetés, Alapelvek, Belső ellenőrzés definíciója, Etikai kódex, Normák)*

***Gtbkr. 12. §** (1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője biztosítja a belső ellenőrzés működési feltételeit.*
(2) A belső ellenőrzési tevékenység ellátása részben vagy egészben – a felügyelőbizottság előzetes jóváhagyásával – külső szolgáltató bevonásával is biztosítható.

Jó gyakorlat

- ✓ *A belső ellenőrzés akkor tud a leghatékonyabban hozzájárulni a gazdasági társaság céljainak eléréséhez, ha kellő szakértelemmel és tapasztalattal rendelkezik. Ennek biztosítása egy fő belső ellenőr alkalmazásával nem minden esetben megoldható (például egy belső ellenőr nem biztos, hogy rendelkezik gazdasági, jogi, műszaki és informatikai ismeretekkel is, ugyanakkor előfordulhat, hogy mindegyik szakterületre vonatkozóan szükségesek ismeretek egy adott ellenőrzés végrehajtásához. Ha egy fő belső ellenőrt alkalmaznak, akkor ilyen esetekben szükségessé válik külső szolgáltató bevonása is. A belső ellenőrzési szervezet létrehozása melletti érv továbbá a minőségbiztosítás megvalósítása is, hiszen egy fő esetén a minőségbiztosítás csak önértékelés lehet.*

- ✓ *A külső szolgáltató bevonása csak bizonyos esetekben jelent előnyt, ezért csak indokolt esetben javasoljuk.*

- ✓ *A csoportszintű belső ellenőrzési szervezet létrehozása jó gyakorlat lehet a vállaltcsoportok esetén, ahol ily módon a belső ellenőrzési kapacitás kihasználása gazdaságosabb, hatékonyabb és eredményesebb lehet.*

2. A belső ellenőrzés szervezeti és funkcionális függetlenségének biztosítása

A belső ellenőrzés függetlenségének biztosítása jelenti annak a garanciáját, hogy a belső ellenőrzés tárgyilagosan, befolyásmentesen tudja ellátni a tevékenységét. A belső ellenőrzés függetlenségét két aspektusból is biztosítani szükséges – szervezetileg és funkcionálisan is. A belső ellenőrzés függetlenségére vonatkozó szabályokat legalább a belső ellenőrzési alapszabályban rögzíteni kell, de célszerű a gazdasági társaság szervezeti és működési szabályzatában is rendelkezni róla.

A **szervezeti függetlenség** azt jelenti, hogy a belső ellenőrzés kinek az alárendeltségébe tartozik és kinek tartozik jelentési kötelezettséggel.

***Takarékostv. 7/J. § (4)** A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője gondoskodik a belső ellenőrzési funkció kialakításáról, megfelelő működtetéséről és függetlenségének biztosításáról. A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység a tevékenységét a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének közvetlenül alárendelve végzi az (5) bekezdésben foglalt kivételekkel.*
(5) A felügyelőbizottság a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenységére vonatkozóan
a) elfogadja a belső ellenőrzés éves ellenőrzési tervét, illetve annak módosítását, valamint megtárgyalja az éves ellenőrzési beszámolóját,
b) legalább félévente megtárgyalja a belső ellenőrzés által készített jelentéseket, és ellenőrzi a szükséges intézkedések végrehajtását,
c) szükség esetén külső szakértő felkérésével segíti a belső ellenőrzés munkáját,
d) javaslatot tehet soron kívüli ellenőrzés vagy tanácsadói jellegű megbízás végrehajtására,

e) javaslatot tehet a belső ellenőrzési szervezeti egység létszámának változtatására, és

f) ajánlásokat és javaslatokat dolgozhat ki a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység által végzett vizsgálatok megállapításai alapján.

(6) A belső ellenőrzési vezető - egyszemélyes feladatellátás esetén a belső ellenőrzést végző személy - kiválasztásával, jogviszonyának létesítésével, megszűnésével, valamint a belső ellenőrzés erőforrásainak - létszám, költségvetés - biztosításával kapcsolatos döntések a felügyelőbizottság előzetes jóváhagyásával hozhatóak meg.

A **funkcionális függetlenség** azt jelenti, hogy a belső ellenőrzés nem vehet részt a gazdasági társaság operatív működésében, nem hozhat arra vonatkozóan döntéseket.

Gtbkr. 13. § *(4) A belső ellenőr a bizonyosságot adó és tanácsadási tevékenységen kívül a köztulajdonban álló gazdasági társaság más tevékenysége végrehajtásába nem vonható be, nem vehet részt annak operatív működésével kapcsolatos feladatok ellátásában, így különösen*

a) a belső ellenőrzési egységre vonatkozó döntések kivételével a köztulajdonban álló gazdasági társaság működésével kapcsolatos döntések meghozatalában,

b) a köztulajdonban álló gazdasági társaság bármely végrehajtási vagy irányítási tevékenységében,

c) a belső ellenőrzési szervezetre vonatkozó pénzügyi tranzakciók kivételével pénzügyi tranzakciók kezdeményezésében vagy jóváhagyásában, valamint kötelezettségek vállalásában,

d) a köztulajdonban álló gazdasági társaság bármely, nem a belső ellenőrzési egység által alkalmazott munkatársa tevékenységének irányításában, kivéve, ha ezek a munkavállalók szakértőként segítik a belső ellenőrzést végző személyt vagy szervezeti egységet,

e) a belső ellenőrzésre vonatkozó belső szabályzatok kivételével a belső szabályzatok elkészítésében,

f) a belső ellenőrzésre vonatkozó intézkedési terv kivételével a köztulajdonban álló gazdasági társaság intézkedési terveinek elkészítésében.

(5) A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység a tevékenységét független, befolyástól mentes, pártatlan és tárgyilagos módon végzi.

(6) A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenységének tervezése során önállóan jár el, ellenőrzési terveit kockázatelemzésre alapozva és a soron kívüli ellenőrzések lehetőségének figyelembevételével állítja össze.

(7) A belső ellenőr önállóan állítja össze a megállapításait, következtetéseit és a javaslatait tartalmazó ellenőrzési jelentést.

A belső ellenőrzés tárgyilagosságának és pártatlanságának megőrzését támogatják továbbá a belső ellenőrzésre vonatkozó **összeférhetetlenségi szabályok** is.

Gtbkr. 14. § *(6) A belső ellenőrzést végző személy – beleértve a külső szolgáltató által kijelölt személyeket is – a személye vonatkozásában fennálló összeférhetetlenségre tekintettel nem vehet részt olyan belső ellenőrzési tevékenységben, amely tekintetében vele szemben az alábbi összeférhetetlenségi okok állnak fenn:*

a) a tulajdonos képviselőjének, a köztulajdonban álló gazdasági társaság tulajdonosi joggyakorlójának, első számú vezetőjének, az igazgatóság tagjának, a felügyelőbizottság tagjának, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság ellenőrzés alá vont szervezeti egysége munkavállalójának a Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szerinti hozzátartozója,

b) a tulajdonosnál vagy a tulajdonosi joggyakorlónál belső ellenőrzési tevékenységet végző személy és annak a Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szerinti hozzátartozója,

c) korábban részt vett az ellenőrzött szervezeti egység tevékenységében, a feladatellátásának a megszűnésétől számított egy évig,

d) az ellenőrzéssel érintett szervezeti egységgel közös, valamint az ellenőrzés tárgyához kapcsolódó program, projekt vagy feladat végrehajtásában közreműködött, a projekt lezárását, vagy a feladat elvégzését követő egy évig,

e) az adott feladat tárgyilagos végrehajtása tőle egyéb okból nem várható el.

(7) A belső ellenőrt érintő összeférhetetlenségről a belső ellenőrzési vezető az összeférhetetlenség okának tudomására jutásától számított 10 napon belül határoz. A belső ellenőrzési egység vezetőjének, vagy az egyszemélyi belső ellenőr személyét érintő összeférhetetlenség esetén a felügyelőbizottság az összeférhetetlenség okának tudomására jutásától számított 10 napon belül határoz. A döntés meghozataláig az összeférhetetlenségben érintett személyt az adott ellenőrzésben való részvétel alól fel kell menteni.

3. A belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó belső szabályozó eszközök

A Gtbkr. 13. § (1) bekezdése szerint a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység munkáját a nemzetközi belső ellenőrzési standardok figyelembevételével kialakított belső ellenőrzési alapszabály és belső ellenőrzési kézikönyv (a továbbiakban: BEK) szerint végzi. A két szabályozó egy szabályzatban is kiadható, ha a jóváhagyó azonos, vagyis mindkét esetben a felügyelőbizottság.

Vállalatcsoport esetén, ha csoportszintű belső ellenőrzési szervezetet hoztak létre, érdemes végig gondolni, hogy a csoportszintű belső ellenőrzési szervezetre egy belső ellenőrzési alapszabályt, egy belső ellenőrzési kézikönyvet és egy szakmai etikai kódexet adjanak ki. Természetesen ebben az esetben egyértelművé kell tenni, hogy mely társaságokra vonatkozik az adott szabályzat és ezen társaságok felügyelőbizottságának és első számú vezetőjének is jóvá kell hagyni.

3.1. Belső ellenőrzési alapszabály

A belső ellenőrzési alapszabály olyan hivatalos dokumentum, amely meghatározza a belső ellenőrzés célját, hatáskörét, feladatát, a belső ellenőrök és az ellenőrzöttek jogait, kötelezettségeit, valamint megadja a belső ellenőrzés szervezeti elhelyezkedését.

A belső ellenőrzési alapszabály előkészítéséért a belső ellenőrzési vezető felel és a felügyelőbizottság hagyja jóvá. A belső ellenőrzési alapszabály minta a 2. számú mellékletben található.

Gtbkr. 13. §. *(2) A belső ellenőrzési alapszabályt a felügyelőbizottság hagyja jóvá, amely tartalmazza*

a) a belső ellenőrzési tevékenység célját és hatókörét,

b) a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység felhatalmazását és felelősségét,

c) a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység helyét a szervezeten belül,

d) a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység beszámolási kötelezettségét és kapcsolattartását a köztulajdonban álló gazdasági társaság

	első számú vezetője, az igazgatóság, a felügyelőbizottság és a tulajdonosi joggyakorló vonatkozásában, *e) a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység hozzáférését a belső ellenőrzési tevékenysége elvégzéséhez szükséges adatokhoz, személyekhez és fizikai eszközökhöz.*

Jó gyakorlat

- ✓ *A szervezeti és működési szabályzatba, valamint a belső ellenőrzési alapszabályba érdemes belefoglalni a belső ellenőrzési vezető részvételének lehetőségét a vezetői értekezleteken. A közvetlen kommunikáció megvalósítása érdekében a belső ellenőrzési vezetőnek célszerű rendszeresen részt vennie a szervezeti irányítással kapcsolatos, illetve a belső kontrollrendszerre vonatkozó vezetői megbeszéléseken. Ezáltal a belső ellenőrzési vezető egyrészt értesül a legfontosabb stratégiai és operatív működésre vonatkozó fejleményekről, másrészt lehetőség van megvitatni a rendszerekre, a folyamatokra, a kockázatokra és a kontrollokra vonatkozó kérdéseket, problémákat még az esetleges probléma bekövetkezését megelőzően. A rendszeres, érdemi kommunikáció növeli a szervezeti működés hatékonyságát.*

3.2. Belső ellenőrzési kézikönyv

A belső ellenőrzési kézikönyv célja, hogy a gazdasági társaság belső ellenőrei a mindennapi munkájuk során egységes eljárásrend és iratminták mentén végezzék tevékenységüket.

A belső ellenőrzési kézikönyv elkészítéséért a belső ellenőrzési vezető felel, melyet a felügyelőbizottság vagy az a felügyelőbizottság által jóváhagyott belső ellenőrzési alapszabályban kapott felhatalmazás alapján a gazdasági társaság első számú vezetője hagy jóvá. A belső ellenőrzési kézikönyv minta a 3. számú mellékletletben található.

	Gtbkr. 13. § *(3) A belső ellenőrzési kézikönyvet a belső ellenőrzési alapszabályban meghatározottaknak megfelelően a felügyelőbizottság vagy a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője hagyja jóvá, amely tartalmazza:* *a) a bizonyosságot adó és a tanácsadó tevékenységre vonatkozó módszertant és eljárási szabályokat,* *b) a tervezés megalapozásához alkalmazott kockázatelemzési módszertan leírását,* *c) az ellenőrzési dokumentumok formai követelményeit, az alkalmazott iratmintákat,* *d) az ellenőrzési megállapítások hasznosításának nyomon követését,* *e) az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság feltárása esetén alkalmazandó eljárást.*

Jó gyakorlat

- ✓ *A belső ellenőrzési kézikönyvet célszerű belső utasításként kiadni, így a köztulajdonban álló gazdasági társaság többi alkalmazottjai (az ellenőrzöttek) számára is elérhető és megismerhető a belső ellenőrzés célja, feladata, eljárásrendje.*

- ✓ *A belső ellenőrzési kézikönyvet célszerű legalább kétévente felülvizsgálni és szükség esetén módosítani. Rendkívüli felülvizsgálatra adhat okot pl. szervezeti átalakulás, a belső ellenőrzési funkció ellátásának módosítása, jogszabályi változások, új első számú vezető választása stb.*

✓ *A belső ellenőrzési kézikönyvben legyen tartalomjegyzék. Emellett javasoljuk, hogy az ún. élőfej részben az alábbi adatok kerüljenek feltüntetésre:*

hatályos: (év.hónap.nap-tól)
verziószám: pl. v1.0
oldalszámozás, például: 26/127 (hányadik oldalból a hányadik)

3.3. Belső ellenőrök szakmai etikai kódexe

A belső ellenőrök szakmai etikai kódexe a belső ellenőrök feladatellátásával kapcsolatos szakmai etikai alapelveket és az elvek gyakorlati megvalósítását jelentő, elvárt magatartási szabályokat tartalmazza.

A belső ellenőrök szakmai etikai kódexének **célja**, hogy
- ismertesse minden érintettel a belső ellenőrzési tevékenység ellátása során kiemelten fontos etikai normákat,
- deklarálja a gazdasági társaság belső ellenőreinek elkötelezettségét az etikai célok mellett,
- segítséget nyújtson a szakmai etikai problémák felismerésében és kezelésében, valamint
- elősegítse a belső ellenőrzési szakmán belüli egységes etikai kultúra kialakulását.

A belső ellenőrök szakmai etika kódexének mintája a 4. számú melléklet ben található.

A belső ellenőrzési szervezeti egység valamennyi belső ellenőri munkakörben foglalkoztatott munkavállalójának nyilatkozat aláírásával kell elismernie, hogy tudomásul vette a vele szemben támasztott etikai elvárásokat és vállalja az azoknak való megfelelést. A nyilatkozatokat a belső ellenőrzés vezetője őrzi.

III. A belső ellenőrzési tevékenység irányítása

1. Belső ellenőrzési humánerőforrás-gazdálkodás

A független belső ellenőrzés irányítása, a belső ellenőrzési erőforrások gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználása a belső ellenőrzési vezető felelőssége. A belső ellenőrzési vezetőnek kell biztosítania, hogy oly módon irányítsa a független belső ellenőrzési tevékenységet, hogy az működésével növelje a szervezet eredményességét. Ennek kapcsán a belső ellenőrzés irányításához kapcsolódó feladatok közül kiemelt jelentőségű a megfelelő humánerőforrás-gazdálkodás, a külső szolgáltató esetleges bevonásával kapcsolatos feladatok, valamint a belső ellenőrzési tevékenység értékelésével összefüggő feladatok.

1.1. Belső ellenőri humánerőforrás-gazdálkodás alapelvei

A belső ellenőrzés humánerőforrás-gazdálkodásával kapcsolatos folyamatokat úgy kell kialakítani, hogy azok összhangban legyenek a gazdasági társaság humánerőforrás-gazdálkodásra vonatkozó szabályzataival és a szervezeti szintű képzési tervével. A humánerőforrás-gazdálkodás fő elemei:
- humán erőforrások tervezése;
- kapacitás-felmérés;
- kiválasztási folyamat, melynek segítségével biztosítható a megfelelő képzettség és szakértelem az ellenőrzési csoporton belül;

- feladatmegosztás kialakítása;
- munkaköri leírások, melyek az ellenőrzési munka elvárásait fogalmazzák meg az egyes ellenőrök számára;
- készségfejlesztés/tréningek, melyek lehetőséget adnak az ellenőrök folyamatos fejlődésére;
- teljesítményértékelés, mely az ellenőrök és az ellenőrzési szervezet működéséről ad visszajelzést.

1.2. Humánerőforrás-tervezés és kapacitásfelmérés

Az erőforrások tervezésének célja annak meghatározása, hogy mekkora, illetve milyen humán- és tárgyi erőforrás szükséges ahhoz, hogy a belső ellenőrzés megfelelő bizonyosságot tudjon nyújtani a gazdasági társaság belső kontrollrendszerének hatékony működéséről.

A humánerőforrás-tervezés a humán erőforrás mennyiségi és minőségi szükségletének előrejelzését, az erőforrás-biztosítás lehetséges módozatainak bemutatását, valamint egyéb, specifikus tevékenységek tervezését (pl. képzési és fejlesztési tervek) foglalja magába.

Módszertan

*A **kapacitásfelmérés** a rendelkezésre álló, a munkakörökhöz és munkafolyamatokhoz rendelhető humán erőforrások mennyiségi és minőségi felmérését, elemzését jelenti.*

A kapacitásfelmérést a stratégiai ellenőrzési terv kialakítása vagy az éves ellenőrzési terv összeállítása során szükséges elvégezni és végrehajtása során az elvégzendő munka mellett egyéb tényezőket is figyelembe kell venni. Ilyen egyéb tényezők lehetnek pl. képességfejlesztés, tréningek (megszerezhető-e a szükséges tudás képzések révén), illetve szabadságok tervezése (az adott időben rendelkezésre áll-e a szükséges ellenőri kapacitás). A kapacitás-felmérést az éves ellenőrzési tervek előrehaladásával, illetve esetleges módosulásával összhangban rendszeres időközönként aktualizálni kell. A kapacitás-felmérés eredményeképpen a belső ellenőrzési vezető meg tudja határozni, hogy a rendelkezésére álló humán erőforrás elégséges-e a tervezett munka elvégzésére, vagy további erőforrásokat kell bevonnia.

A belső ellenőrzési vezető felelőssége, hogy tájékoztatást adjon a felügyelőbizottságnak és a gazdasági társaság első számú vezetőjének arról, ha a rendelkezésre álló kapacitás (engedélyezett létszám) nem elegendő a belső ellenőrzési feladatok ellátására, továbbá jogosult javaslatot tenni a kapacitáshiány megoldására.

1.3. Kiválasztási folyamat

A kiválasztási eljárás célja, hogy biztosítsa a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerő rendelkezésre állását.

Módszertan

A kiválasztási folyamat során a gazdasági társaság humánpolitikáért felelős szervezeti egysége látja el a szükséges adminisztratív feladatokat (pl. a folyamatok kialakítását, a jelentkeztetést, dokumentumok kezelését, az egyes fázisok eredményeinek rögzítését, kommunikálását), továbbá a szervezeti humánpolitika és a munkakörre jellemző ismeretek függvényében döntés-előkészítő és –támogató szerepet is ellát.

A kiválasztási folyamatban a **belső ellenőrzési vezető feladata** a szakmai döntések meghozatala, így

- a kiválasztási kritériumok megfogalmazása (elvárt kompetenciák meghatározása, pl. az új belső ellenőröktől megkövetelt szakmai tapasztalat, gyakorlat, a szükséges szakértelem, kommunikációs képességek és a jelentkező motivációja az ellenőrzési pozícióra),
- az értékelés módszereinek jóváhagyása,
- a kiválasztási interjúk lefolytatása,
- a felvételizők szakmai értékelése és végül
- a kiválasztási javaslattétel.

A belső ellenőrzési vezető az eljárásba bevonhatja a belső ellenőröket is. A megtervezett és következetesen alkalmazott kiválasztási folyamat biztosíthatja a megfelelő képzettséget és szakértelmet a belső ellenőrzési szervezeten belül.

A belső ellenőri munkakör betöltése történhet:

- a gazdasági társaság más szervezeti egységénél foglalkoztatott személy áthelyezésével/átvételével;
- külső felvétellel.

A munkakör betöltésekor mindig az adott jogviszonyra vonatkozó jogszabályok az irányadók. A kiválasztási folyamatnál az összeférhetetlenségi szabályokra is kiemelt figyelmet kell fordítani.

A kiválasztás során kiemelt figyelmet kell fordítani a jogszabály által előírt kötelező nyilvántartásba vételi feltételek teljesülésére. A Takarékostv. 7/J. § (8) bekezdése alapján köztulajdonban álló gazdasági társaságnál csak az végezhet belső ellenőrzést, aki szerepel az államháztartásért felelős miniszter által a belső ellenőrzési tevékenység folytatására jogosult személyekről az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 70. § (5) bekezdése szerinti adattartalommal vezetett nyilvántartásban.

A kapcsolódó részletszabályokat a költségvetési szervnél és köztulajdonban álló gazdasági társaságnál belső ellenőrzési tevékenységet végzők nyilvántartásáról és kötelező szakmai továbbképzéséről, valamint a költségvetési szervek vezetőinek és gazdasági vezetőinek belső kontrollrendszer témájú kötelező továbbképzéséről szóló 22/2019. (XII. 23.) PM rendelet tartalmazza.[24] A nyilvántartásba vétellel kapcsolatos részteles tájékoztatás a Pénzügyminisztérium honlapján található: https://allamhaztartas.kormany.hu/altalanos-informaciok.

[24] *A belső ellenőrök regisztrációjával kapcsolatos információk itt találhatóak:* *http://allamhaztartas.kormany.hu/altalanos-informaciok*
A belső ellenőrök névjegyzéke az alábbi linken található: *http://allamhaztartas.kormany.hu/nevjegyzek*

1.4. A munkakörök, a felelősség- és feladatmegosztás kialakítása

A **felelősség- és feladatmegosztás** a belső ellenőrök közötti munkamegosztást és együttműködést szabályozza. Munkakörök, illetve a belső ellenőri beosztások szerint írja elő az egyes belső ellenőrzést végző személyek, valamint a felügyelőbizottság, illetve a gazdasági társaság első számú vezetőjének jóváhagyói, végrehajtói és közreműködői felelősségeit.

Módszertan

*A **munkakör** a szervezet szabályozási egysége, melyhez a feladatot, a felelősségi kört, a munkavégzés helyét, a munkavégzés rendjét, a munkakör kapcsolatait is célszerű hozzárendelni. A munkakörök felülvizsgálatát rendszeresen el kell végezni.*

A belső ellenőrzési csoporton belül a feladatmegosztás kialakítása a belső ellenőrzési vezető felelőssége és feladata. Általában **a belső ellenőrzés feladatkörei három csoportba sorolhatók,** természetesen az elnevezések eltérhetnek, de a belső ellenőrzési szervezeti hierarchiában legalább az alábbi három szintet szükséges elkülöníteni**:**

- belső ellenőrzési vezető,
- vizsgálatvezető,
- belső ellenőr.

A felelősség- és feladatmegosztást a teljes belső ellenőrzési munkára ki kell alakítani, a stratégiai és éves ellenőrzési tervezéstől kezdve, az egyes ellenőrzések elvégzésének feladatain keresztül az (összefoglaló) éves ellenőrzési jelentés elkészítéséig. A feladatmegosztás kialakításánál kiemelt szempont a négy szem elvének érvényesülése: minden egyes belső ellenőrzési tevékenységnél – ha a rendelkezésre álló kapacitás megengedi – egyértelműen el kell különíteni egymástól a végrehajtó, felülvizsgáló és a jóváhagyó szerepköröket. A kialakított feladatmegosztást célszerű mellékelni a belső ellenőrzési kézikönyvhöz. Ha egy gazdasági társaságnál egy fő látja el a belső ellenőrzési tevékenységet, az egyes kategóriák és a hozzájuk kapcsolódó felelősség, feladat egy fő kezében összpontosulnak.

Jó gyakorlat

A munkakörelemzés eredményei számos területen felhasználhatóak, mint pl. új munkaerő kiválasztási folyamatában, a munkavállalók képzési igényének meghatározásakor, a teljesítményértékelés során.

1.5. Munkaköri leírások elkészítése

Munkaköri leírást minden egyes belső ellenőrzést végző személy számára kell készíteni. A megfelelő munkaköri leírás kialakítása és naprakészen tartása a belső ellenőrzési vezető feladata. A munkaköri leírás részletesen megfogalmazza az ellenőr feladatait és a belső ellenőrzési vezető elvárásait, ezáltal alapja a belső ellenőrzési szervezeten belüli munkamegosztásnak és teljesítményértékelésnek.

Módszertan

*A **munkaköri leírás** a szervezetekben a munkakörök elemzésén alapuló egységes dokumentum, mely formai (munkakör neve, szervezeti helye, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye, stb.) és tartalmi elemeket (a munkakör létezésének célja a szervezet szempontjából, fő felelősségek, teljesítménymutatók, követelmény profil, stb.) tartalmaz az adott munkakörre vonatkozóan. A munkaköri leírás fő célja, hogy segítse az egyes munkakörök, felelősségi területek pontos behatárolását, a munkakör jellemzőinek,*

feltételeinek meghatározását. A jobb felhasználhatóság és feladatmegértés érdekében a munkaköri leírást egyértelmű, tömör, közérthető nyelvezetben célszerű elkészíteni.

1.6. A belső ellenőrök kompetenciája

Az IIA standardok szerint a független belső ellenőrzési tevékenységet végzőknek kollektíven rendelkezniük kell, vagy meg kell szerezniük mindazt a szaktudást, gyakorlatot és egyéb ismeretet, mely a feladatok ellátásához szükséges. A belső ellenőrzési szervezet szakértelmének adott évi megfelelősége az éves ellenőrzési terv és kapacitás-felmérés elvégzése során határozható meg. A belső ellenőrzési vezető ennek alapján tudja megállapítani, hogy a belső ellenőrzés kollektívan rendelkezik-e olyan szakértői állománnyal, amely az éves ellenőrzési terv megfelelő szintű végrehajtását biztosítani tudja. Ha nem rendelkezik ezzel, akkor erről köteles tájékoztatni a felügyelőbizottságot, valamint a gazdasági társaság első számú vezetőjét és javaslatot is kell tennie külső szolgáltató igénybevételére vagy új belső ellenőrök felvételére.

1.7. Helyettesítési rend

A helyettesítési rend kialakításának célja a munka folytonosságának megőrzése adott munkaerő kiválása esetén. Ilyen eset lehet az ellenőrök szabadsága, betegsége vagy váratlan felmondása, mely esetekben egy ellenőr feladatait ideiglenesen más ellenőröknek kell elvégezniük. A helyettesítési rend ezzel összhangban meghatározza, hogy egyes munkakörök között, illetve azonos munkakörökön belül milyen helyettesíthetőség van. A helyettesítési rend kialakításáért és naprakészen tartásáért a belső ellenőrzési vezető felelős. Tényleges helyettesítés bekövetkezésekor pedig arra kell fokozott figyelmet fordítani, hogy az ellenőrzési munka végzése során a négy szem elve és a jóváhagyási/minőségértékelési/ felülvizsgálati eljárások sértetlenek maradjanak.

1.8. Teljesítményértékelés

A belső ellenőrzési vezető felelős azért, hogy felmérje a belső ellenőrök kompetenciáit, értékelje a tevékenységüket, továbbá a belső ellenőrök számára folyamatos visszacsatolást és értékelést adjon személyes teljesítményükről, valamint a kompetenciafejlesztési lehetőségekről.

Az értékelési folyamat magában foglalja:

- Az előző évi tudás- és készségleltár, illetve fejlesztési terv felülvizsgálatát az előre meghatározott, fejlesztésre irányuló lépések teljesítésének értékelése érdekében.
- A belső ellenőr szakértelmének, kompetenciájának értékelését a tudás- és készségleltár, illetve fejlesztési terv aktuális kitöltése során. A tervnek tartalmaznia kell az egyeztetett fejlesztési lépéseket, amelyek az egyéni képzési terv kialakításának alapjául szolgálnak minden belső ellenőr tekintetében.
- Az ellenőrzéseket követő felmérések eredményeinek összegzését és elemzését.

1.9. Folyamatos továbbképzés biztosítása

A kompetenciafejlesztés része a **rendszeres szakmai továbbképzés**, mely lehetőséget biztosít az ellenőrök folyamatos fejlődésére. A belső ellenőröknek a szakmai fejlődés érdekében folyamatosan fejleszteniük kell szaktudásukat, gyakorlatukat és egyéb ismereteiket. A szakmai fejlődés minden belső ellenőr egyéni felelőssége, azonban a belső ellenőrzési vezető feladata az egyes belső ellenőrök számára személyre szabott éves képzési terv elkészítése és

megvalósítása. **A kialakított éves képzési tervek a gazdasági társaság első számú vezetője által jóváhagyásra kerülnek.** A képzési terveket az ellenőrök teljesítményének értékelése és az elvárt szaktudás alapján lehet kialakítani.

Módszertan

*A **kompetenciafejlesztési folyamat** célja az ismeretek, tudás és tehetségelemek folyamatos fejlesztése, mivel ezek gyakorlati alkalmazása révén nő a munkavállalók célorientáltsága és a teljes rendszer hatékonysága, ezáltal nő a szervezet eredményessége.*
A kompetencia fogalma felöleli:

- *a belső ellenőr által birtokolt ismereteket, tudást (mely lefedi annak szakmai területeit, ugyanakkor kiemelt hangsúllyal tartalmazza a kommunikációs, csapat-együttműködési és rendszerelméleti területeket);*
- *a napi rutinná fejlesztett készségeket (szintén kommunikációs és csapatműködési elemekkel kiegészített szakmai készségeket);*
- *olyan szemléletmódbeli, beállítódási jellemzőket, melyek a korszerű belső ellenőrzési munka elvégzéséhez nyújtanak megfelelő alapot;*
- *az eddigi életút alapján kialakult személyiségjegyeket (melyek a biztosítják a kommunikációs és csapatműködési elemeket);*
- *valamint azokat a tehetségelemeket, melyek a korszerű belső ellenőrzési munkához, annak önfejlődési tartalékaihoz szükségesek.*

Az egyes belső ellenőröknél a fejlesztendő területeket az elvárt szakértelem és a tényleges szaktudás összehasonlítása adja meg, amihez segítséget nyújthat egy előzetesen egyeztetett, ellenőrzési szintekre lebontott **tudás- és készségleltár.**

A beazonosított fejlesztési szükségletek alapján lehet meghatározni a személyre szabott **egyéni képzési terv**eket. Ezek formális, írásban jóváhagyott tervek, melyek megvalósulását az év során folyamatosan nyomon kell követni és az egyes ellenőrök éves teljesítményértékelésének részévé kell tenni. A képzési tervek kialakításakor hangsúlyt kell fektetni a releváns szakmai képesítések (pl. IIA okleveles belső ellenőr) megszerzésére.

Kiemelt képzési területnek kell tekinteni:

- a speciális szakmai ismeretek megszerzését (pl. jogszabályi környezet változásai, informatikailag támogatott ellenőrzési technikák, csalásra utaló jelek beazonosítása),
- a kommunikációs képességek javítását (pl. interjú, jelentésírás),
- illetve a vezetői kompetenciák fejlesztését (pl. delegálási képességek, időgazdálkodás).

A képzési tervek megvalósításához szükséges időszükségletet be kell tervezni az éves és stratégiai ellenőrzési tervekbe.

A PMr. a szakmai gyakorlat alóli felmentés lehetőségének biztosításával lehetővé teszi, hogy tehetséges – felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező – pályakezdők is felvételt nyerhessenek és belső ellenőrként el tudjanak helyezkedni. A kezdetekben, a szükséges szakmai gyakorlat megszerzéséig egy tapasztaltabb kolléga mentori segítsége nagyban hozzájárulhat a későbbi munka minőségileg és szakmailag is megfelelő ellátásához. A **mentorálás** fontos eleme a folyamatos konzultáció. Javasolt, hogy a pályakezdő belső ellenőr az első két évben önálló belső ellenőrzést ne végezzen, tehát vizsgálatvezetőnek ne jelöljék ki.

2. Külső szolgáltató bevonására vonatkozó előírások

Külső szolgáltató bevonása esetén a belső ellenőrzési tevékenység megszervezésére vonatkozó szabályok értelmében rendezni kell a belső ellenőrzési vezető feladatkörébe tartozó tevékenységek és kötelességek ellátásának módját, esetlegesen alvállalkozó bevonásának lehetőségét, illetve annak feltételeit. A felügyelőbizottság és a belső ellenőrzési vezető számára külső kapacitás bevonására nem csak kapacitás kiegészítés, hanem speciális szakértelem szükségessége esetén is sor kerülhet.

Gtbkr. 12. § *(2) A belső ellenőrzési tevékenység ellátása részben vagy egészben – a felügyelőbizottság előzetes jóváhagyásával – külső szolgáltató bevonásával is biztosítható.*
(3) A felügyelőbizottság és a belső ellenőrzési vezető jogosult
a) ideiglenes kapacitás-kiegészítés vagy
b) speciális szakértelem szükségessége esetén
külső szolgáltató bevonására javaslatot tenni a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének.
(4) A belső ellenőrzési tevékenység (2) és (3) bekezdés szerinti megszervezésére vonatkozó írásbeli megállapodás rendelkezik a belső ellenőrzési vezető feladatkörébe tartozó tevékenységek és kötelezettségek ellátásának módjáról, valamint az alvállalkozó bevonásának lehetőségéről és annak feltételeiről.
(5) A (2) és (3) bekezdés szerinti megállapodás alapján belső ellenőrzést végző személynek – azon, a szolgáltatási tevékenység megkezdésének és folytatásának általános szabályairól szóló törvény szerint a szabad szolgáltatásnyújtás jogával rendelkező személyek kivételével, akik szakmájukat a külföldi bizonyítványok és oklevelek elismeréséről szóló törvény rendelkezéseire figyelemmel határon átnyúló szolgáltatás keretében kívánják gyakorolni – meg kell felelnie a költségvetési szervnél és köztulajdonban álló gazdasági társaságnál belső ellenőrzési tevékenységet végzők nyilvántartásáról és kötelező szakmai továbbképzéséről, valamint a költségvetési szervek vezetőinek és gazdasági vezetőinek belső kontrollrendszer témájú kötelező továbbképzéséről szóló miniszteri rendeletben meghatározott feltételeknek, azzal, hogy a külső szolgáltató vezetőjének legalább ötéves, jogszabályban meghatározott szakmai gyakorlattal kell rendelkeznie.
(6) Az (5) bekezdést nem kell alkalmazni akkor, ha a külső szolgáltató bevonásának indoka olyan speciális szakértelem szükségessége, amellyel a belső ellenőr képzettsége és szakmai tapasztalata ellenére nem rendelkezik, mert ahhoz elengedhetetlen valamely más szakma, szakterület ismerete is.
(7) Ha a köztulajdonban álló gazdasági társaság a belső ellenőrzési tevékenység ellátásához külső szolgáltatót is igénybe vesz, a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső ellenőrei együttműködnek a külső szolgáltatóval és a külső szolgáltató által rendelkezésre bocsátott személyekkel. A külső szolgáltató vezetője a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső ellenőrei felett utasítási joggal nem rendelkezik.

2.1. Külső szolgáltató igénybevételének szükségessége és alapelvei

A külső szolgáltató bevonásának – a kapacitásfelmérést követően – az alábbi **indokai** lehetnek:

- a belső ellenőrzési tevékenység ellátásába külső szolgáltató bevonása ideiglenesen kiegészítő jelleggel (pl. hosszabb táppénz esetén vagy meghatározott belső ellenőrzési feladatok ellátására, minőségbiztosítás, illetve összeférhetetlenség esetében) történik;

- a felügyelőbizottság és a belső ellenőrzési vezető jogosult külső szakértő bevonására javaslatot tenni a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére, ha a meglévő belső ellenőrzési kapacitás nem rendelkezik megfelelő kompetenciákkal az elvégzendő feladatokhoz (speciális szakértelmet igénylő ellenőrzések: pl. IT ellenőrzés, környezetvédelmi ellenőrzés, adózás, szakfordítások, közbeszerzési szakértelem szükségessége, FIDIC ellenőr, stb.);
- a gazdasági társaság nem rendelkezik belső ellenőrzési egységgel, illetve belső ellenőrrel, mivel önálló belső ellenőrzési egység kiépítése, vagy belső ellenőr teljes munkaidőben történő foglalkoztatása nem lenne gazdaságos.

A belső ellenőrzési funkció kialakítására vonatkozó döntés meghozatala során mérlegelni szükséges a gazdasági társaság méretét, tevékenységét, összetettségét, valamint a gazdálkodási volumenét. A belső ellenőrzési vezetőnek és ezt követően a gazdasági társaság első számú vezetőjének is mérlegelnie kell a külső vagy belső erőforrás bevonásával járó előnyöket és lehetséges hátrányokat, és össze kell hasonlítani az egyes megoldások költségkihatásait is.

Általában a kis szervezeteknél (alacsonyabb éves nettó árbevétel és munkavállalói létszám, relatíve kevesebb ellátandó feladat) érdemes megvizsgálni annak lehetőségét, hogy a belső ellenőrzési tevékenységet külső szolgáltató lássa-e el. Nagyobb szervezetek esetében (magasabb költségvetés, nagyobb munkavállalói létszám, relatíve több és összetettebb feladatok) jellemző, hogy a külső erőforrást egy-egy speciális feladatra, illetve az ellenőrzési kapacitások időszakos kiegészítésére vonják be.

	ELŐNY	***HÁTRÁNY***
Szervezeten belüli belső ellenőri kapacitás igénybevétele	• *folyamatosan rendelkezésre áll, bármikor munkára fogható;* • *ismeri a szervezetet és a szervezetben is ismerik;* • *könnyebben alakít ki munkakapcsolatokat;* • *közvetlen rálátása van a szervezet folyamataira;* • *könnyebben észreveszi a változásokat;* • *gyorsabban értesül a változásokról;*	• *elfogulttá válhat a szervezettel vagy egyes munkavállalókkal szemben, sérülhet a függetlensége és objektivitása;* • *gyakoribb a „szakmai vakság”;* • *nem jut információhoz más szervezet tevékenységéről, nem tud jó gyakorlatot ellesni, így nincs, vagy korlátozott lehetőség van benchmarkra;*
Külső szakértő (ellenőri kapacitás) igénybevétele	• *lehetővé válik a kapacitások jobb kihasználása;* • *a rugalmas, igény szerinti rendelkezésre állás megállapodás kérdése;* • *bizonyos területeken szakmailag felkészültebb lehet;* • *a külső erőforrás széleskörű tapasztalatokkal rendelkezhet a más szervezetek által alkalmazott jó gyakorlatokról;* • *könnyebben teljesíthető az elfogulatlanság, pártatlanság követelménye;* • *ritkább a „szakmai vakság”;*	• *sérülhet a titoktartás elve;* • *elérhetősége nehezebb, egy-egy rendkívüli feladat szerződésmódosítást igényelhet, ami időveszteséghez vezethet;* • *csak a szervezet által rendelkezésre bocsátott információk alapján tud dolgozni, „informális” információkhoz nehezen jut hozzá;*

A külső szolgáltatónak munkája során be kell tartania a vonatkozó jogszabályi előírásokat, a kapcsolódó nemzetközi belső ellenőrzési standardokat, illetve a belső ellenőrök szakmai etikai kódexének előírásait és a gazdasági társaság belső ellenőrzési kézikönyvének megfelelően kell ellátnia a tevékenységét.

A munka elvárt eredményessége szempontjából nagyon fontos, hogy a gazdasági társaság kellő alapossággal járjon el a külső szolgáltató kiválasztásakor, a végrehajtandó feladatok szempontjából megfelelő gyakorlatot szerzett és tapasztalt szolgáltatóval szerződjön, aki regisztrált belső ellenőr is egyben. Éppen ezért, ha a gazdasági társaság külső szolgáltatót szándékozik igénybe venni, a megállapodás megkötése előtt a felügyelőbizottság jóváhagyását kell kérni. A felügyelőbizottság számára kellően alá kell támasztani a külső szolgáltató bevonásának indokait és a választott szolgáltatót meg kell vizsgálni, és értékelni kell a kompetenciáját, függetlenségét és tárgyilagosságát a teljesítendő feladatok tekintetében az alábbiak szerint:

- rendelkezik-e a megbízás teljesítéséhez szükséges szaktudással, gyakorlattal és egyéb ismeretekkel;
- áll-e fenn a külső szolgáltatónak vagyoni érdekeltsége a gazdasági társasággal kapcsolatban;
- létezik-e a külső szolgáltatónak olyan személyes vagy szakmai kapcsolata a gazdasági társaság első számú vezetőjével vagy bármely más alkalmazottjával, amely alapján a megbízás tárgyilagos végrehajtása sérülhet;
- volt-e a külső szolgáltatónak múltbeli kapcsolata a gazdasági társasággal vagy a megbízással érintett tevékenységgel;
- vannak-e a külső szolgáltatónak egyéb, a szervezet számára nyújtott, folyamatban lévő szolgáltatásai;
- szerepel-e az államháztartásért felelős miniszter által a köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál belső ellenőrzési tevékenységet végző belső ellenőrökről vezetett nyilvántartásban – kivéve, ha a külső szolgáltató bevonásának indoka olyan speciális szakértelem szükségessége, amellyel a belső ellenőr képzettsége és szakmai tapasztalata ellenére nem rendelkezik, mert ahhoz elengedhetetlen valamely más szakma, szakterület ismerete is.

Ha a külső szolgáltató bevonásával megvalósítandó belső ellenőrzési tevékenység a külső szolgáltató, illetve munkavállalóinak nemzetbiztonsági ellenőrzését, illetve vagyonnyilatkozat-tételét teszi szükségessé, a külső szolgáltató bevonására tett javaslat kapcsán figyelembe kell venni a fenti kötelezettségek teljesítése által okozott többletterheket, a kötelezettségek teljesítéséhez szükséges határidőket és a javaslatot ezen szempontok figyelembe vételével kell megtenni a felügyelőbizottság felé. Ezen kötelezettség(ek)et a külső szolgáltató szerződésébe is bele kell foglalni.

A külső szolgáltató munkájának felülvizsgálata esetén a belső ellenőrzési vezetőnek vagy – ha a belső ellenőrzési vezetői feladatokat a külső szolgáltató látja el – a gazdasági társaság első számú vezetőjének értékelnie kell az elvégzett munkát.

2.2. A külső szolgáltatóval kötött megállapodás elemei

Külső szolgáltató igénybevétele esetén írásbeli megállapodást kell kötni, mely megállapodás formája megbízási vagy vállalkozási szerződés lehet attól függően, hogy milyen céllal kötik a megállapodást. Külső szolgáltató lehet magánszemély vagy jogi személy, akinek

a hozzáértéséről, felkészültségéről a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének kötelessége meggyőződni.

A szerződésben <u>rögzíteni kell, hogy:</u>

- a külső szolgáltató a vonatkozó hazai és nemzetközi jogszabályok, valamint belső ellenőrzési standardok, szakmai, etikai normák szerint látja el ellenőrzési feladatait;
- a külső szolgáltató az adott megbízó szervezet által kialakított belső ellenőrzési kézikönyveket és módszertani leírásokat, valamint a nemzetközi, hazai belső ellenőrzési standardok és a nemzetközi legjobb gyakorlat követelményeit is maradéktalanul alkalmazni köteles.

<u>Részletesen meg kell határozni:</u>

- a teljesítendő szolgáltatásokat (beleértve a munka célját és hatókörét);
- az alvállalkozó bevonására vonatkozó megállapodást (pl. bevonhat-e, vagy ha bevonhat alvállalkozót, akkor csak olyat vonhat be, akivel a megbízó előzetesen egyetért);
- azokat a kérdéseket, melyeket a megbízatással kapcsolatos tájékoztatásoknak tartalmazniuk kell;
- az irányadó jogszabályokat, amelyek figyelembevételével kell a tevékenységet végezni;
- a megfelelő nyilvántartásokhoz és fizikai eszközökhöz való hozzáférést, a munkavállalókkal való kapcsolattartást;
- a megbízással kapcsolatos munkalapok, elkészült jelentések, munkaanyagok stb. tulajdonjogát és letétbe helyezését, illetve szükség szerint a szerzői jogokra vonatkozó előírásokat;
- a tevékenységek ütemezését, a feladatok elvégzésének határidejét, a rendelkezésre állás időkereteit;
- kapcsolattartás módját;
- az együttműködés rendjét: a megbízó szervezet által a külső szolgáltató rendelkezésére bocsátott/bocsátandó dokumentumok felsorolását, az információk átadására és felhasználására vonatkozó előírásokat;
- a külső szolgáltató által készített ellenőrzési dokumentáció (különösen pl. ellenőrzési program, belső ellenőrzési jelentés és az azt alátámasztó munkalapok, ellenőrzési bizonyítékok stb.) átadását a megbízó részére (kinek, mikor, hány példányban);
- az elkészült dokumentumok egyeztetésének, észrevételezésének rendjét;
- az adatvédelemről szóló rendelkezéseket és azok betartásának kötelezettségét, a titoktartásra vonatkozó elvárásokat;
- a díjazás mértékét és ütemezését.

3. A belső ellenőrzési tevékenység minőségét biztosító szabályok

A belső ellenőrzési tevékenység minőségét biztosító eljárásoknak a következőkre kell kiterjedniük:

- a nemzetközi standardoknak és a belső ellenőrökre vonatkozó etikai kódexnek való megfelelés;
- a belső ellenőrzési tevékenység alapszabályának, céljainak, célkitűzéseinek, szabályzatainak és eljárásainak megfelelősége;
- hozzájárulás a szervezet belső kontrollrendszerének fejlesztéséhez;
- az alkalmazandó jogszabályok és egyéb előírások betartása;
- a legjobb gyakorlatok elfogadása és alkalmazása;
- összességében annak értékelése, hogy a belső ellenőrzési tevékenység ad-e hozzáadott értéket és fejleszti-e a szervezet működését.

A számonkérhetőség biztosítása érdekében, a belső ellenőrzési vezetőnek a minőséget biztosító eljárások eredményeit ismertetnie kell a felügyelőbizottsággal és a gazdasági társaság első számú vezetőjével.

A **folyamatos minőségbiztosítás** az ellenőrzések végrehajtásának, az egyes ellenőrzési folyamatoknak, illetve a belső ellenőrzés teljesítményének folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

A belső ellenőrzési vezető felelőssége, hogy biztosítsa az ellenőrzési tevékenység megfelelő szakmai-vezetői minőségbiztosítását. A minőségbiztosítás kiterjed:

- a tervezésre,
- az ellenőrzésre történő felkészülésre,
- az ellenőrzés lefolytatására,
- a munkalapok használatára,
- az ellenőrzési jelentés elkészítésére,
- az eredmények közlésére, valamint
- a javaslatok végrehajtásának nyomon követésére egyaránt.

A belső ellenőrzési vezető teljeskörűen felel a folyamatos minőségbiztosításért, azonban kijelölheti pl. a belső ellenőrzés területén megfelelő tapasztalattal rendelkező munkatársát (rendszerint a vizsgálatvezetőt) más, kevésbé tapasztalt belső ellenőrök munkájának felülvizsgálatára.

A folyamatos minőségbiztosítás egy, a mindennapi belső ellenőrzési folyamatokba beépülő, rutin jellegű tevékenységgé kell, hogy váljon. A folyamatos minőségbiztosítás nem azonos a bizonyos időközönként végzett önértékelésekkel, illetve a külső minőségértékelésekkel.

A folyamatos minőségbiztosítás célja, hogy a belső ellenőrzési tevékenység végzésére mindenkor a vonatkozó standardok, jogszabályok, belső szabályzatok és legjobb gyakorlatok alapján kerüljön sor. A folyamatos minőségbiztosítás lehetővé teszi, hogy a belső ellenőrzési vezető időben be tudjon avatkozni egy-egy ellenőrzési folyamatba, ha az nem a tervezetteknek (éves ellenőrzési terv, ellenőrzési program), illetve nem a vonatkozó standardoknak, jogszabályi és belső szabályozási előírásoknak megfelelően került végrehajtásra.

A folyamatos minőségbiztosítás elsődleges eszköze az ellenőrzés egyes folyamatainak minőségbiztosítását, vezetői felülvizsgálatát támogató ellenőrzési listák (check-list) használata lehet, amelyek alkalmasak annak értékelésére, hogy az ellenőrzési tevékenység során a jogszabályokban és a kézikönyvben előírt eljárásoknak megfelelően járnak-e el az ellenőrök, illetve, hogy az ellenőrzési folyamat szükséges lépéseit megtették-e.

A minőségbiztosítás elvégzését tanúsító ellenőrzési listákat minden esetben hozzá kell csatolni az adott ellenőrzési folyamat munkaanyagaihoz (pl. kockázatelemzés, tervezés folyamatában), illetve adott belső ellenőrzés mappájához (pl. az ellenőrzésre való felkészülés, az ellenőrzés végrehajtása, a jelentés elkészítése vonatkozásában). A belső ellenőrzési vezetőnek ezeket az ellenőrzési listákat szintén felül kell vizsgálnia és a felülvizsgálat tényét aláírásával kell tanúsítania.

Az ellenőrzési listák mellett a belső ellenőrzési vezető vagy a minőségbiztosítást végző személy egyéb eszközökkel is élhet, mint pl. a belső ellenőrök beszámoltatása az elvégzett munkáról, közvetlen részvétel az ellenőrzés egyes folyamataiban, egy-egy ellenőrzési szakasz lezárását megelőző vezetői megbeszélések stb.

Az elszámoltathatóság érdekében a belső ellenőrzési vezető a felülvizsgálat, a folyamatos belső minőségértékelés eredményeiről rendszeres időközönként tájékoztatja a felügyelőbizottságot és a gazdasági társaság első számú vezetőjét, pl. az éves ellenőrzési jelentésben.

4. A belső ellenőrzési tevékenység értékelése

A belső ellenőrzési tevékenységet értékelő eljárások módszerei/eszközei elsősorban a következők lehetnek:

- az (egyéni) teljesítményértékelés (év végén);
- a rendszeres időközönként (általában évente egyszer, az éves ellenőrzési jelentés elkészítésével párhuzamosan) végzett önértékelés (csoport szintű értékelés);
- a rendszeres időközönként (legalább 5 évente) végzett külső minőségértékelés.

Azon szervezeteknél, amelyek rendelkeznek önálló teljesítményértékelési rendszerrel, bevezetett módszertannal, valamint a teljesítményértékelést támogató segédletekkel, ott a belső ellenőrök teljesítményértékelését nem indokolt, de lehetséges külön, a belső ellenőrök teljesítményértékelésére vonatkozó ajánlások alapján is elvégezni.

Módszertan

*A teljesítményértékelés a szervezet stratégiai céljainak elérését támogató, a **humánerőforrás-menedzsment** részét képező eszköz, melynek lényegi eleme, hogy horizontális és vertikális kommunikáció segítségével folyamatos visszajelzést és ezáltal fejlődést biztosít mind az egyén, mind a szervezet számára. A teljesítményértékelés szoros összefüggésben van más humánerőforrás-rendszerekkel, mint a javadalmazással, a képzéssel, a karrierfejlesztéssel, utódlással.*

A belső ellenőrzési vezető feladata megfelelő teljesítményértékelési folyamat kialakítása és működtetése a belső ellenőrzési szervezeten belül. A megfelelően kialakított teljesítményértékelés visszajelzést ad a belső ellenőrzés és a belső ellenőrök hatékonyságáról és eredményességéről, alapja a személyes és csoportszintű fejlesztési terveknek, illetve alapja lehet az előléptetésnek és a javadalmazás változtatásának.

4.1. A belső ellenőr (egyéni) teljesítményének értékelése

A belső ellenőrök teljesítményét évente átfogó értékelés keretében kell értékelni, az elvégzett ellenőrzések után tett értékelések és visszajelzések alapján. Az értékelés során a tényleges teljesítményt össze kell vetni a munkaköri leírásokban és éves tervekben megfogalmazott elvárásokkal.

Az értékelést előzetesen megfogalmazott és kommunikált értékelési kategóriák szerint, a teljesítmények objektív mérése alapján kell elvégezni és a folyamatot megfelelően dokumentálni kell. A teljesítményértékelési kategóriákat úgy kell kialakítani, hogy azok az ellenőrzés megfelelő végrehajtása szempontjából kritikus minden területet lefedjenek, pl. ellenőrzések végrehajtása, kommunikáció, kapcsolattartás.

Módszertan

Az értékelési kategóriákon belül a teljesítmény mérésére és összehasonlítására alkalmas, lehetőleg objektív célokat és mérőszámokat kell meghatározni, melyek:

- *egyediek;*
- *mérhetőek;*
- *megvalósíthatók;*
- *reálisak;*
- *időtartamhoz kötöttek.*

4.2. A belső ellenőrzés csoport szintű teljesítményének értékelése

A belső ellenőrök egyéni teljesítményének mérése mellett a belső ellenőrzési vezető feladata a belső ellenőrzési szervezet teljesítményének mérése is, melynek eredményét be is kell mutatnia az éves ellenőrzési jelentésben.

Módszertan

A belső ellenőrzési szervezet teljesítményének értékelése arról ad információt, hogy:

- *mennyire fogadhatóak el a belső ellenőrzés megállapításai,*
- *mennyire hatékony és eredményes a belső ellenőrzés működése,*
- *milyen szinten képes a belső ellenőrzési szervezet bizonyossággal szolgálni a szervezet vezetése és a szervezet tevékenységét ellenőrző, felügyelő egyéb szervezetek számára,*
- *valamint segít a belső ellenőrzési vezetőnek azonosítani a belső ellenőrzés teljesítményének javítására vonatkozó lehetőségeket.*

A belső ellenőrzési vezető felel a belső ellenőrzés teljesítményének értékeléséért és nyomon követéséért, illetve a megfelelő működés helyreállításához szükséges lépések megtételéért, ha szükséges.

A teljesítményértékelés elsődleges eszközei:

- az **ellenőrzést követő felmérő lap**ok, illetve
- a **kulcsfontosságú teljesítménymutatók** alkalmazása.

Az ellenőrzést követő felmérő lap az ellenőrzött szervezeti egységektől érkező minőségi visszacsatolás és a belső ellenőrzés teljesítményével kapcsolatos vélemények összegyűjtésének elsődleges eszköze. Az ellenőrzést követő felmérő lap segítséget nyújt:

- a belső ellenőrzés hatékonyságával és eredményességével kapcsolatos információk összegyűjtésében,
- a lehetőségek azonosításában és a belső ellenőrzés teljesítményének fejlesztésére vonatkozó ötletek, illetve vélemények összegyűjtésében.

A felmérő lapok rávilágítanak a belső ellenőrzés és egy-egy belső ellenőr elfogadottságára, megítélésére, és hosszabb időtávon keresztül alkalmazva megfelelően objektív képpel szolgálhatnak. Célszerű ellenőrzésenként és időszakonként a felmérő lapok belső ellenőrzési szervezeten belül való közös kiértékelése.

Az ellenőrzést követő felmérő lapot minden elvégzett ellenőrzés után javasolt használni. Az ellenőrzést követő felmérő lapot a vizsgálatvezető küldi meg az ellenőrzött terület vezetőjének az ellenőrzési jelentés megküldésével egyidejűleg.

Az ellenőrzés kezdetén, már az első kapcsolatfelvételnél is meg lehet említeni, hogy a belső ellenőrzés kér ilyen formában történő visszajelzést (is). A felmérő lapok beérkezését követően a vizsgálatvezető és a belső ellenőrzési vezető értékeli és összesíti a felmérés eredményeit.

Példa

Ellenőrzést követő felmérő lap lehetséges kérdései:

	Az alábbi kérdések mindegyikénél kérjük, jelölje meg a legmegfelelőbb választ.	***Kritikus***	***Átlag alatti***	***Átlagos***	***Jó***	***Kitűnő***	***Nem értelmezhető***
1.	*A belső ellenőrök az ellenőrzés célkitűzéseit világosan ismertették.*						
2.	*Az ellenőrzés eredményeit (jelentés) időben elküldték.*						
3.	*Megfelelő tájékoztatást kapott az ellenőrzés előrehaladásáról.*						
4.	*Megfelelő magyarázatot kapott az elvégzett munkáról és annak céljáról.*						
5.	*A belső ellenőrök a folyamatok jobbítására vonatkozó javaslatokat tettek a felmerült problémák megoldására.*						
6.	*A belső ellenőrök a folyamatok hatékonyságának, eredményességének és gazdaságosságának növelésére vonatkozó javaslatokat fogalmaztak meg.*						
7.	*A belső ellenőrzés által tett javaslatok építő jellegűek és végrehajthatók voltak.*						
8.	*A belső ellenőrök megértették a vizsgált folyamatnak, illetve az Ön tevékenységének jellemzőit.*						
9.	*A belső ellenőrök megértették a vizsgált folyamatok kritikus, kulcsfontosságú kérdéseit, melyek szükségesek a célkitűzések eléréséhez.*						
10.	*A belső ellenőrök azonosították a kulcsfontosságú kockázatokat.*						
11.	*A belső ellenőrök megértették az Ön stratégiáját és kulcsfontosságú prioritásait.*						
12.	*A belső ellenőrök fogékonyak voltak az Ön problémáira és igényeire, és pozitív hozzáállást tanúsítottak.*						
13.	*A belső ellenőrök elfogadták és felhasználták az Ön, illetve munkavállalói javaslatait.*						
14.	*A belső ellenőrök felismerték és jelezték a kontroll pontokkal vagy folyamatokkal kapcsolatos kérdéseket.*						
15.	*A belső ellenőrök megfelelően kommunikáltak.*						
16.	*A belső ellenőrök bizalmat keltettek az Ön vezetőiben és kivívták azok elismerését.*						
17.	*A belső ellenőrök a feladatra felkészültek voltak.*						
18.	*Indokolt volt az információk és anyagok bekérése.*						
19.	*A napi tevékenységek megszakítása – amennyire lehetséges – minimális volt.*						
20.	*Az összes hozzáadott érték, amit a belső ellenőrzés nyújtott az Ön részlegének.*						

A kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KTM) olyan teljesítmény-mérőszámok, amelyek lehetővé teszik a belső ellenőrzési vezető számára, hogy mennyiségi méréseket végezzen, és a belső ellenőrzés teljesítményét erre alapozva értékelje. A teljesítménymutatók elemzése, pl. felhasznált munkaidő (napok), elfogadott javaslatok száma, az ellenőrzési terv végrehajtása stb. segíti a belső ellenőrzési vezetőt abban, hogy összehasonlítást végezzen a belső ellenőrzés adott időszakra vonatkozó teljesítményével kapcsolatosan, és azonosítsa azon területeket, ahol fejlődésre van szükség.

A KTM-eket az éves ellenőrzési tervben meghatározott alapvető információk és az ellenőrzési nyilvántartásban szereplő ellenőrzési információk felhasználásával lehet kiszámolni. A vizsgálatvezetőnek meg kell győződnie arról, hogy a szükséges adatokat úgy tartják nyilván az egyes végrehajtott ellenőrzésekkel kapcsolatosan, hogy azokból a belső ellenőrzési vezető <rendszeresen, pl. minden negyedévben, de legalább évente> ki tudja számolni a KTM-eket.

Példa

Eredményességi mutatók lehetnek például:

- *A belső ellenőrzés által nem, viszont külső ellenőrző szervek által azonosított megállapítások száma*
- *A belső ellenőrzés által nem, viszont külső ellenőrző szervek által azonosított javaslatok száma*
- *A belső ellenőrzés által azonosított megállapítások száma*
- *A belső ellenőrzés által azonosított javaslatok száma*
- *A belső ellenőrzés által nem, viszont külső ellenőrző szervek által azonosított jelentős megállapítások száma*
- *A belső ellenőrzés által nem, viszont külső ellenőrző szervek által azonosított jelentős javaslatok száma*
- *A belső ellenőrzés által azonosított jelentős megállapítások száma*
- *A belső ellenőrzés által azonosított jelentős javaslatok száma*
- *Az ellenőrzést követő felmérés átlagos pontszáma*
- *Az ellenőrzött egység vezetése által elfogadott megállapítások %-os aránya*
- *Az ellenőrzött egység vezetése által elfogadott javaslatok %-os aránya*
- *A szervezet vezetője által jóváhagyott megállapítások %-os aránya*
- *A szervezet vezetője által jóváhagyott javaslatok %-os aránya*
- *A feltárt jogellenes magatartások vagy szervezeti integritást sértő események gyanújának száma*
- *A szervezet vezetője által egyeztetésre visszaküldött ellenőrzési jelentések %-os aránya*

Hatékonysági mutatók lehetnek például:

- *Az ellenőrzésre való felkészülés átlagos időszükséglete*
- *A helyszíni ellenőrzésekre fordított átlagos időszükséglet*
- *A helyszíni ellenőrzések határidőre való befejezésének %-os aránya*
- *Késedelmes napok átlagos száma*
- *A helyszíni munka befejezése és az ellenőrzési jelentéstervezet elkészítése között eltelt napok átlagos száma*
- *A jelentéstervezetek határidőre történő elkészítésének %-os aránya*
- *A jelentéstervezet elkészítésének átlagos időszükséglete*
- *Jelentéstervezetre érkező észrevételek kapcsán megtartott egyeztető megbeszélések átlagos száma*
- *Az egyeztető megbeszélések határidőben való megtartásának %-os aránya*
- *A jelentéstervezet és az ellenőrzési jelentés lezárása között eltelt napok átlagos száma*
- *Az éves ellenőrzési tervben foglalt ellenőrzések száma*
- *A befejezett és tervezett ellenőrzések %-os aránya*

- *Soron kívüli ellenőrzésre tervezett időszükséglet*
- *Befejezett soron kívüli ellenőrzések száma*
- *Az ellenőrzések átlagos időszükséglete (a teljes ellenőrzési folyamatra – felkészülés, helyszíni ellenőrzés, jelentésírás, egyeztetés – vonatkozóan)*
- *Tanácsadó tevékenységre vonatkozó megbízások száma*
- *Tanácsadó tevékenységre fordított átlagos időszükséglet*
- *Egyéb, nem közvetlenül az ellenőrzési tevékenységre (pl. továbbképzéseken, konferenciákon, bizottsági munkákban stb.) fordított átlagos időszükséglet*
- *Az ellenőrök ellenőrzési munkára fordított rendelkezésre álló nettó idejének %-os aránya (felhasználás)*

A belső ellenőrök munkaidő ráfordításának nyilvántartása alkalmas annak nyomon követésére és értékelésére, hogy egy ellenőr mennyi időt fordított az egyes ellenőrzési lépésekre, a jelentés elkészítésére, illetve nyomon követhető az is, hogy adott ellenőrzésre mennyi munkaidőt fordított a belső ellenőrzési vezető és a vizsgálatvezető.

4.3. A teljesítményértékelés elsődleges eszközei/módszerei

4.3.1. Önértékelés

***Gtbkr. 24. §** (1) A belső ellenőrzési vezető a belső ellenőrzés éves tevékenységéről éves ellenőrzési jelentést készít, mely tartalmazza*

a) a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység által végzett tevékenység bemutatását önértékelés alapján,

b) a belső kontrollrendszer működésének értékelését az ellenőrzési tapasztalatok alapján,

c) az intézkedési tervek megvalósításáról készült összefoglalót.

(2) A belső ellenőrzési vezető az (1) bekezdés szerinti éves ellenőrzési jelentést benyújtja a felügyelőbizottság részére és tájékoztatásul megküldi a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére. A felügyelőbizottság legkésőbb a tárgyévet követő év május 31. napjáig jóváhagyja az éves ellenőrzési jelentést. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője az éves ellenőrzési jelentést tájékoztatásul megküldi a társaság legfőbb szervének.

A Gtbkr. alapján a belső ellenőrzési vezető felelőssége, hogy ***évente minimum egyszer*** elvégezze az önértékelést. Természetesen, ha a belső ellenőrzési vezető szükségesnek látja, ennél gyakrabban is végezhet önértékelést.

Tekintve, hogy az önértékelés egyfajta teljesítményértékelésnek is tekinthető a belső ellenőrzés éves munkájáról, így annak elkészítéséhez a belső ellenőrzési vezető felhasználhatja az ellenőrzött területtől, szervezeti egységtől érkező visszajelzéseket és véleményeket. Ezen visszajelzések és vélemények összegyűjtésének elsődleges eszköze az ellenőrzést követő felmérés.

A fentieken kívül az önértékelés elkészítéséhez a belső ellenőrzési vezető felhasználhatja a jelentés évében végzett folyamatos minőségbiztosítási ellenőrzési listákat, azok eredményeit, illetve a teljesítményértékelés egyéb munkaanyagait (pl. a kulcsfontosságú teljesítménymutatók alakulását, az ellenőrzések nyilvántartását – az átlagos időráfordítások elemzésére). Az éves önértékelésbe célszerű bevonni a munkatársak képzésének és fejlesztésének értékelését is. A belső ellenőrzési vezetőnek értékelnie kell a belső ellenőrzés megfelelő működését, az erőforrások rendelkezésre állását, a nemzetközi belső ellenőrzési

standardoknak[25] való megfelelést, valamint a függetlenségét. Az éves beszámoló készítése során értékelnie kell az elvégzett feladatok eredményességét is, célszerű bemutatni a gazdasági társaság számára teremtett hozzáadott értéket is.

4.3.2. Külső minőségértékelés

Az **IIA Normák szerint a belső ellenőrzés** külső értékeléseket ötévente legalább egyszer el kell végeztetni egy szervezeten kívüli képesített, független értékelő személlyel vagy csoporttal. A belső ellenőrzési vezetőnek meg kell tárgyalnia a vezető testülettel, hogy szükség van-e gyakoribb külső értékelésre, és megfelelő-e a külső értékelő személy vagy csoport képesítése és függetlensége, beleértve bármely lehetséges összeférhetetlenséget.

A belső ellenőrzési tevékenység külső minőségértékelését úgy kell elvégezni, hogy ennek alapján a belső ellenőrzési tevékenység és a nemzetközi belső ellenőrzési standardokkal való összhangjáról véleményt lehessen alkotni. A belső ellenőrzési tevékenységének értékelése mellett a külső minőségértékelésnek lehetőség szerint fejlesztési javaslatokat is tartalmaznia kell, melynek célja az ellenőrzési tevékenység eredményesebb és hatékonyabb végzésének elősegítése. Ezek a külső minőségértékelések különösen értékesek lehetnek a felügyelőbizottság, a gazdasági társaság első számú vezetője, a belső ellenőrzési vezető, valamint a belső ellenőrök számára.

A külső minőségértékelést végzőkkel szembeni követelmények:

- függetlennek kell lenniük a gazdasági társaságtól és a vizsgált belső ellenőrzési tevékenységtől. A minőségértékelést végző csoportnak olyan személyekből kell állnia, akik szakmailag kompetensek a belső ellenőrzés és a külső minőségértékelés terén egyaránt.
- az értékelendő gazdasági társasággal és annak munkavállalóival kapcsolatosan minden kötelezettségtől, érdekeltségtől mentesnek kell lenniük. A gazdasági társaság más szervezeti egységeinél dolgozó személyek nem tekinthetők függetlennek a külső értékelés szempontjából.
- kiválasztáskor figyelembe kell venni az értékelő valós vagy látszólagos összeférhetetlenségét, amely a gazdasági társasággal vagy annak belső ellenőrzési tevékenységével meglévő jelenlegi, vagy múltbeli kapcsolatainak tulajdoníthatóan alakulhat ki.
- a feddhetetlenség elvének értelmében az értékelést végző(k)nek becsületesnek és pártatlannak kell lennie. A titoktartási követelményeket be kell tartaniuk. A szolgáltatásokat és a közösség bizalmát nem szabad személyes nyereségnek vagy előnyöknek alárendelni. Az objektivitás elve pártatlan, az ítéletalkotás szempontjából becsületes hozzáállásra, valamint az összeférhetetlenségek elkerülésére kötelez.
- jól kell ismerniük a nemzetközi belső ellenőrzési standardokat, jártasnak kell lenniük a jó gyakorlatok (best practices) terén, továbbá legalább három év friss vezetői szintű tapasztalattal kell rendelkezniük a belső ellenőrzés gyakorlatában.
- olyan képzett ellenőrzési szakembereknek kell lenniük, mint például a belső ellenőrzés területén releváns gyakorlattal rendelkező közgazdászok, jogászok, CIA vagy CISA okleveles ellenőrök, akik IIA minőségbiztosítási ellenőrök, egyéb kompetens ellenőrök,

[25] *nemzetközi belső ellenőrzési standardok: a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete által kiadott, a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Keretrendszere által meghatározott, kötelezően alkalmazandó elemek (Küldetés, Alapelvek, Belső ellenőrzés definíciója, Etikai kódex, Normák);*

tanácsadók, külső ellenőrök vagy egyéb, a belső ellenőrzés szakmájában dolgozó külső szolgáltatók.
- az információs technológiák terén szakmai tapasztalattal kell rendelkezniük. Más területek szakértői is segíthetik a külső értékelést végző csapat munkáját, pl. a statisztikai mintavétel terén képzett személyek is részt vehetnek az értékelés bizonyos részeiben.

A külső minőségértékelésnek számos elvárásnak kell megfelelnie:
- a nemzetközi belső ellenőrzési standardoknak;
- a belső ellenőrökre vonatkozó szakmai etikai kódexnek;
- a belső ellenőrzési alapszabálynak;
- a belső ellenőrzési kézikönyvnek;
- belső szabályzatainak, eljárásainak, gyakorlatainak;
- az alkalmazandó jogszabályoknak és szabályozási követelményeknek;
- a felügyelőbizottság által a belső ellenőrzési tevékenységgel szemben megfogalmazott elvárásoknak;
- a belső ellenőrzési tevékenység során alkalmazott eszközöknek, módszereknek és legjobb gyakorlatoknak.

A belső ellenőrzési vezető dönthet úgy, hogy a külső minőségértékelést az **ún. független külső jóváhagyással végzett önértékelés** módszerével végezi el, melynek legfőbb jellemzői az alábbiak:
- átfogó és részletesen dokumentált önértékelési folyamat;
- egy képzett minőségértékelő által végzett független helyszíni jóváhagyás;
- gazdaságos idő- és erőforrás-szükséglet.

Ebben az esetben a belső ellenőrzési vezető által vezetett csoport végzi az önértékelést. Egy képzett, független értékelő megvizsgálja az önértékelést annak érdekében, hogy jóváhagyja az eredményeket, ugyanakkor kifejezze véleményét a tevékenységnek a nemzetközi belső ellenőrzési standardoknak való megfeleléséről.

Habár a teljes külső értékelés a lehető leghasznosabb módszer az ötévente legalább egyszer elvégzendő külső minőségértékelésre, a független jóváhagyással végzett önértékelés további lehetőséget jelent az 1312 számú IIA Normának való megfelelésre pl. kisebb belső ellenőrzési kapacitással rendelkező szervezeteknél.

Tájékoztatás az eredményekről

A külső minőségértékelés előzetes eredményeit az értékelés folyamán és végén meg kell beszélni a belső ellenőrzési vezetővel. A végső eredményeket közölni kell a belső ellenőrzési vezetővel, illetve a szervezet vezetőjével. Indokolt esetben a szervezet felügyeletét ellátó szervet is tájékoztatni kell a külső minőségértékelés eredményeiről.

A tájékoztatásnak a következőket kell tartalmaznia:

- Egy strukturált értékelési folyamat alapján megfogalmazott véleményt a belső ellenőrzési tevékenység standardoknak való megfelelésére vonatkozóan. A „Standardoknak megfelelő” kifejezés azt jelenti, hogy a belső ellenőrzési tevékenység gyakorlata, egészében véve, eleget tesz a nemzetközi belső ellenőrzési standardokban foglalt követelményeknek. Hasonlóképpen, a „nem a Standardoknak megfelelő”

kifejezés azt jelenti, hogy belső ellenőrzési tevékenység gyakorlatában tapasztalt hiányosságok hatása olyan jelentős és annyira súlyos, hogy veszélyezteti a belső ellenőrzési tevékenység feladatainak ellátását. A külső értékelés eredményeire vonatkozó vélemény megfogalmazása megbízható ítéletalkotást, feddhetetlenséget és kellő szakmai gondosságot feltételez.

- Mind az értékelés alatt megfigyelt, mind pedig a tevékenységben esetleg használható legjobb gyakorlat alkalmazásának felmérését és értékelését.

- Fejlesztési javaslatokat, ahol ez szükséges és lehetséges.

- A belső ellenőrzési vezető válaszát, amely egy intézkedési tervet tartalmaz és megjelöli a végrehajtási határidőket.

<A fenti módszerek közül csak azokat szükséges feltüntetni, amelyeket a belső ellenőrzései vezető alkalmazni is szeretne.>

IV. A bizonyosságot adó és a tanácsadó tevékenységre vonatkozó módszertan és eljárási szabályok

1. Belső ellenőrzési tevékenységek tervezése

1.1. A tervezés alapelvei

***Gtbkr. 19. §** A belső ellenőrzési vezető kockázatalapú éves ellenőrzési tervet állít össze. A tárgyévet követő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervet benyújtja a felügyelőbizottság részére. A felügyelőbizottság a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője és a tulajdonosi jogok gyakorlója véleményének figyelembevételével a tárgyévet megelőző év december 31. napjáig jóváhagyja az éves ellenőrzési tervet.*

A belső ellenőrzési tevékenységek tervezési folyamata során a következő kulcsfontosságú alapelveket kell követni:

- **A tervezést folyamatokra és az azokban rejlő kockázatokra kell alapozni**
  Az ellenőrzési feladatok prioritásainak kidolgozása során a belső ellenőrzés vezetője a folyamat alapú kockázatelemzés eredményeit felhasználva jár el. A tervezési folyamatnak azt is biztosítania szükséges, hogy a folyamatok ellenőrzésének gyakorisága a folyamatok kapcsán azonosított kockázat mértékéhez igazodjon.

- **A tervezésnek a jövőbe kell tekintenie**
  A tervezési folyamat akkor támogatja megfelelően a szervezeti célok megvalósítását és a gazdasági társaság számára az értékteremtést, ha jövőbe tekintő, azaz figyelembe veszi az aktuális kockázatokon túl az üzleti stratégiához kapcsolódó igényeket is. A gazdasági társaság a belső ellenőrzési tevékenységét nem csak rövidtávon, éves ellenőrzési terv formájában, hanem középtávon, stratégiai terv keretében is megtervezi, amely kapcsán biztosítja, hogy lehetőség szerint 5 éven belül minden folyamat/tevékenység ellenőrzésére sor kerüljön és lehetőség szerint 2 éven belül minden kritikus folyamat/tevékenység ellenőrzésére sor kerüljön. A stratégiai ellenőrzési terv a kockázatokon alapulva kitekintést ad az ellenőrzési prioritásokról és az ellenőrzési kapacitásról. A legmagasabb kockázatú folyamatok vizsgálatát minél korábbi időpontra

kell tervezni. Az ilyen folyamatokat meghatározott rendszerességgel, 1-2 évente újra bele kell foglalni az éves ellenőrzési tervbe. A stratégiai ellenőrzési tervet éves gyakorisággal szükséges felülvizsgálni, annak érdekében, hogy a belső ellenőrzés a rendelkezésre álló erőforrásokat a kockázati szempontból kritikus és egyéb megfontolások miatt (például: stratégiai irány) kiemelt folyamatok ellenőrzésére és működésük javításának támogatására tudja összpontosítani a gazdasági társaság számára történő értékteremtés érdekében.

- **A tervezésnek folyamatosnak kell lennie**
  A tervezés folyamatában mindvégig célszerű betartani a gördülő tervezés elvét, a stratégiai ellenőrzési tervet szükség szerint kell felülvizsgálni. Ezzel párhuzamosan év végén – kockázatelemzés alapján – el kell készíteni a következő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervet.

- **A tervezésnek rugalmasnak és aktualizáltnak kell lennie**
  A belső ellenőrzés tevékenysége tervezésének a gazdasági társaságra ható változásokhoz kell igazodnia. Előfordulhat, hogy azok a területek, amelyek egy adott időpontban jelentős kockázatúnak minősültek, a továbbiakban már nem lesznek azok és fordítva. Ezért a gazdasági társaság kockázati struktúráját évente értékelni, és az ellenőrzési terveket ennek megfelelően módosítani kell.

- **A kialakított stratégiai ellenőrzési tervnek és éves ellenőrzési tervnek végrehajthatónak kell lennie**
  A teljesíthető és reális ellenőrzési terv kialakítása érdekében a tervezés során fel kell mérni a rendelkezésre álló belső ellenőrzési erőforrásokat.

1.2. A tervezés előkészítése

A tervezés előkészítése magában foglalja a kockázatelemzést megelőző előkészítő lépéseket, valamint magát a kockázatelemzést is.

A kockázatelemzést megelőző előkészítés során a belső ellenőrzés:

- elemzi a külső és belső **kontrollkörnyezetet** annak érdekében, hogy azonosítsa a tervezés során figyelembe veendő változásokat;
- értelmezi a gazdasági társaság **célkitűzéseit, beleértve a belső ellenőrzés céljait is**;
- ha azt a menedzsment nem tette meg, akkor azonosítja a **folyamatokat, illetve az adott folyamat irányításáért, működtetésért felelős személyeket, azaz a folyamatgazdákat** és a vezetőkkel egyeztet az egyes folyamatok – a szervezet célkitűzéseihez viszonyított – fontosságáról;
- megvitatja a felügyelőbizottsággal és az ügyvezetéssel, hogy mit várnak el a belső ellenőrzéstől;
- figyelembe veszi a tulajdonosi joggyakorló által megadott prioritásokat;
- a vezetőkkel közösen meghatározza a **belső ellenőrzési** fókuszt.

A tervezés előkészítési folyamatát a belső ellenőrzési vezető irányítja, a belső ellenőrök pedig aktív közreműködésükkel segítik a munkáját.

1.3. Általános felmérés

Az általános felmérés részeként a köztulajdonban álló gazdasági társaság **külső és belső kontrollkörnyezetének** vizsgálatára kerül sor. Ennek keretében a belső ellenőrzés összegyűjti és elemzi a gazdasági társaság működési környezetében és folyamataiban történt változásokra vonatkozóan rendelkezésre álló információkat is.

A környezet változásának elsődleges forrásai:

- hazai és közösségi jogszabályi változások;
- gazdasági-politikai-piaci környezet változásai;
- a szervezet stratégiájának, célkitűzéseinek, rövid- és hosszú távú feladattervének változása;
- tulajdonosi joggyakorló elvárásai;
- belső szervezeti változások;
- belső eljárások, ellenőrzési nyomvonalak, kézikönyvek változása.

Ezek a változások a gazdasági társaság folyamataiban rejlő kockázatok azonosítása szempontjából kiemelten fontosak, ezért a belső ellenőrzésnek arra kell törekednie, hogy összegyűjtsön minden információt az ügyvezetéstől.

Az általános felmérésnek az a célja, hogy a belső ellenőrzés a munkájához folyamatosan gyűjtse és megismerje az egyes folyamatok, tevékenységi területek legfőbb jellegzetességeit, azokra vonatkozó vagy azokat befolyásoló változásokat, amiket majd a tervezéskor az ellenőrzési feladatok közé vagy a konkrét belső ellenőrzés során az elvégzendő feladatai tervezés során figyelembe kell vennie, illetve majd a konkrét belső ellenőrzésnél vizsgálnia kell. Az általános felmérés eredményeként a köztulajdonban álló gazdasági társaság legalapvetőbb működési kérdéseinek így „nyitott könyvként” kell a belső ellenőrzés rendelkezésére állniuk.

1.4. Az audit univerzum meghatározása

Ha rendelkezésre áll a folyamatlista és kijelölésre kerültek a folyamatgazdák, akkor azt kell figyelembe venni, de természetesen a belső ellenőrzés mérlegelheti annak megfelelőségét és teljes körűségét, szükség esetén azt kiegészítheti, a saját céljainak megfelelően átalakíthatja, ahogy a stratégiai ellenőrzési terv és az éves ellenőrzési terv kialakítását jobban szolgálja a folyamatlista. A folyamatlistából bizonyos rendszereket, projekteket kiemelhet, hogy a szervezeti célkitűzéseket minél jobban leképezze az audit univerzum.

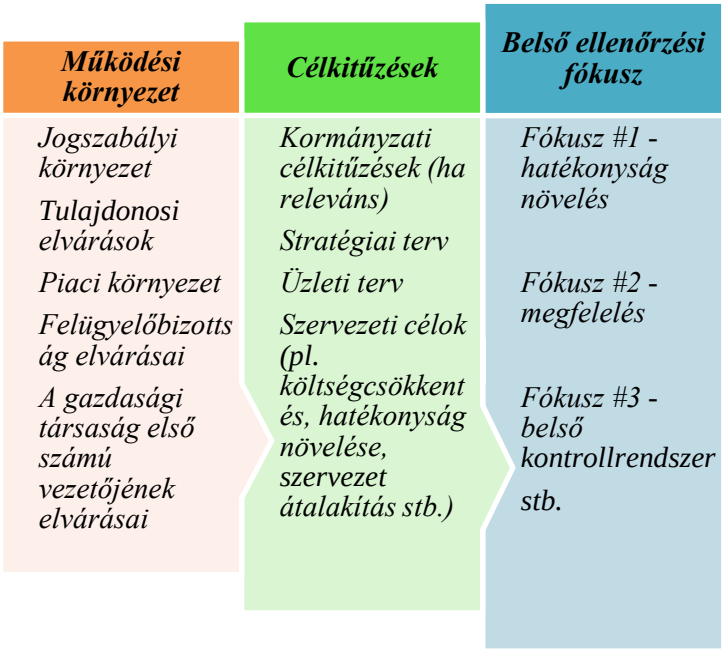
Amennyiben a folyamatok azonosítása nem történt meg, akkor a belső ellenőrzésnek kell az audit univerzumot meghatároznia. A belső ellenőrzés a folyamatok és folyamatgazdák azonosítása során a gazdasági társaság működési folyamataira koncentrál. A folyamatok a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében kerültek kialakításra és ennek érdekében működnek. Különösen fontos ezért a tervezés során figyelembe venni a szervezet működési folyamatait, és azonosítani a folyamatgazdákat, vagyis azokat a személyeket a szervezeten belül, akik elsődlegesen felelősek az adott folyamat végrehajtásáért, működtetéséért.

A folyamatok és folyamatgazdák azonosítását, valamint a folyamatok fontosságának pl. 1-5-ig terjedő skálán történő elemzését lehetőleg a szervezet ügyvezetésével közösen kell elvégezni. Az ügyvezetés bevonása történhet vezetői interjúk, munkamegbeszélések keretében, kérdőív segítségével, illetve az elkészült folyamatlista a vezetés részére észrevételezésre történő

megküldésével is. A kialakított folyamatleírások és/vagy ellenőrzési nyomvonalak segíthetnek a gazdasági társaság folyamatainak azonosításában, megértésében. Fontos megemlíteni, hogy mindez nem a folyamatok relatív kockázatosságáról szóló vita, hanem egy módszer a kockázatelemzés időpontjában, kulcsfontosságú folyamatok meghatározására. Az elemzés eredményeit a folyamatok összesített kockázatelemzésének eredményével együtt kell felhasználni a kockázatelemzés végeredményének kialakításához.

1.5. A belső ellenőrzési fókusz kialakítása

A belső ellenőrzési fókusz a belső ellenőröknek és a köztulajdonban álló gazdasági társaság felügyelőbizottságának és ügyvezetésének azon közös nézetét, elképzeléseit jelenti, hogy a belső ellenőrzésnek elsősorban mely területekre kell irányítania erőforrásait. A belső ellenőrzési fókusznak a kockázatelemzéshez lefolytatott interjúkon, vagy egyéb munkaértekezleteken, munkamegbeszéléseken történő közös kialakítása a tervezés előkészítési folyamat egyik legfontosabb lépése. A belső ellenőrzési fókusz a belső ellenőrzést segíti a magas kockázatúnak tekintett folyamatok rangsorolásában, illetve az ellenőrzött tevékenységek és egységek közötti erőforrás-allokáció meghatározásában, azaz a belső ellenőrzéssel szemben támasztott elvárások azonosításában. A belső ellenőrzési fókuszt a szervezet célkitűzéseinek és a felügyelőbizottság, illetve a gazdasági társaság első számú vezetőjének a belső ellenőrzésre vonatkozó speciális elvárásainak figyelembevételével kell kialakítani.



A gazdasági társaság célkitűzéseinek feltárása során a belső ellenőrzésnek a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetőivel meg kell vitatnia és értelmeznie kell a gazdasági társaság stratégiai időtávú és rövidtávú, valamint az éves célkitűzéseit annak érdekében, hogy ellenőrzési erőforrásait ezen célok elérésének támogatására mozgósítsa. Míg egyes célkitűzések hosszabb ideig változatlanok maradhatnak (pl.: jogszabályi megfelelés), addig új célkitűzések is felmerülhetnek minden évben (pl.: az adatfeldolgozáshoz használatos új IT rendszer zökkenőmentes bevezetése). A célkitűzések megvalósítása szempontjából kritikus tényezőket szintén meg kell vitatni az ügyvezetéssel.

2. Kockázatelemzési módszertan

A belső ellenőrzés kockázatalapon tervezi és végzi a tevékenységét.

A belső ellenőrzés által – éves gyakorisággal – lefolytatott kockázatelemzés célja a stratégiai ellenőrzési terv és az éves ellenőrzési terv megalapozása annak érdekében, hogy a belső ellenőrzés azokra a területekre fókuszálja a kapacitásait, amelyeket a legkockázatosabbnak ítéli.

A belső ellenőrzés kockázatelemzési módszertanának összhangban kell állnia a gazdasági társaság kockázatelemzési módszertanával, valamint a gazdasági társaság működésének komplexitásával.

Az egyes tevékenységek, folyamatok kockázati szintje – belső ellenőrzés általi – megállapításának célja annak meghatározása, hogy a belső ellenőrzés:

- a stratégiai és az éves munkaterv kialakítása során milyen súllyal kezelje az adott folyamatot, folyamatcsoportot,
- mely területek, tevékenységek, folyamatok ellenőrzésére összpontosítson az esetleges hiányosságok azonosítása érdekében,
- feltérképezze az egyes folyamatok gyenge pontjait, amelyek esetében kontroll megerősítése és figyelemmel kísérése indokolt.

Amennyiben a gazdasági társaság rendelkezik megfelelő integrált kockázatkezelési rendszerrel, a belső ellenőrzés figyelembe veszi az integrált kockázatkezelési rendszerben azonosított kockázatokat. A belső ellenőrzés az integrált kockázatkezelési rendszerben azonosított kockázatokat a saját értékelési szempontjainak, szakmai ítéletének megfelelően átértékelheti, azokhoz további kockázatokat azonosíthat. A szervezet által azonosított kockázatokból kiindulva határozza meg a lehetséges ellenőrizendő területeket, témákat. A stratégiai ellenőrzési tervben kell az egyes éves ellenőrzési tervekre eső ellenőrzési területeket felosztani, a kockázatok szintje és a szervezeti célkitűzésekhez való viszonyuk alapján. A belső ellenőrzésnek lehetőleg azt a területet kell kiválasztani ellenőrzésre, amely területen a leginkább segíteni tudja a szervezet hatékonyabb működését és a célkitűzések elérését.

Amennyiben a gazdasági társaságnál még nincs megfelelően működő integrált kockázatkezelési rendszer, akkor a belső ellenőrzésnek saját magának kell a kockázatelemzést elvégeznie, de ez nem azonos a kockázatok kezelésével. Ebben az esetben a kockázatelemzés célja, hogy azonosítsa, elemezze, rangsorolja és dokumentálja a szervezet folyamataiban és főbb szervezeti egységeinél létező kockázatokat, annak érdekében, hogy az éves ellenőrzési tevékenységet a gazdasági társaság ügyvezetésével egyetértésben meghatározott belső ellenőrzési fókusszal összehangolják. A kockázatelemzés szolgáltatja a legfontosabb információt a belső ellenőrzési tevékenységek (konkrét ellenőrzések) előkészítéséhez is.

Fontos hangsúlyozni, hogy az alkalmazott kockázatelemzési módszertant mindenképpen a gazdasági társaság sajátosságaihoz kell igazítani!

A kockázatelemzést a belső ellenőrzési vezető irányítja, aki a belső ellenőröket szükség szerint bevonja a munkába és informálja őket minden egyes lépésről. A folyamatokban rejlő főbb kockázatok azonosításának első lépéseként a belső ellenőrzésnek meg kell értenie a főbb folyamatokat. Ennek érdekében – a vonatkozó belső szabályzatok megismerését követően – ha

szükséges a folyamatgazdákkal, illetve a folyamatba bevont kulcsfontosságú személyekkel interjúkat és munkamegbeszéléseket kell tartani.

Módszertan

A folyamatgazdákkal folytatott megbeszélés során az általános összefüggésekből kiindulva, fokozatosan el kell jutni az egyedi jellemzők megértéséig. A belső ellenőrzési fókuszra való összpontosítás mellett, a megbeszélésen figyelemmel kell lenni az alábbiak feltárására:

- ***A folyamat célja és tárgya:***
  Meg kell ismerni a folyamat célját és tárgyát, valamint a vezetőség által meghatározott, a célok elérése szempontjából fontos tényezőket. A folyamat céljainak közvetlenül kapcsolódniuk kell a szervezet céljaihoz, illetve a meglévő egyéb célokhoz (pl. jogszabályi megfelelés).

- ***A folyamat általános jellemzése:***
  A folyamatok kezdete, vége, kulcsfontosságú inputjai, outputjai, eredményei (outcome) és változásai, a részfolyamatok, az információ technológia hatása a folyamatra, illetve más vonatkozó és fontos információk.

- ***Kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KTM), különös tekintettel az alábbiakra:***
  - *A KTM-eket használják a folyamatnak a meghatározott kritikus sikertényezők és szervezeti célok szempontjából történő monitoringjához;*
  - *Eljárások a kedvezőtlenül alakuló KTM-ek esetén;*
  - *A KTM-ek külső és belső összehasonlítása (benchmarking) a folyamat teljesítményének folyamatos fejlesztése érdekében.*

Azt követően, hogy az elemzésbe bevont valamennyi folyamat meghatározásra és értelmezésre került, szükséges megvizsgálni a működési folyamatok belső ellenőrzési fókuszhoz viszonyított relatív jelentőségét. A működési folyamatok belső ellenőrzési fókuszhoz viszonyított relatív jelentősége magas, közepes és alacsony lehet, ami függ:

- a belső ellenőrzési fókusz minden elemének relatív fontosságától (pl.: mi a legfontosabb célkitűzés);
- a folyamatok relatív fontosságától (pl.: ez a folyamat kritikus-e a célkitűzés elérése szempontjából).

Ezt az elemzést a köztulajdonban álló gazdasági társaság ügyvezetésével, a folyamatgazdákkal, illetve a folyamatban érintett kulcsszereplőkkel közösen célszerű elvégezni, konszenzusra kell jutni a folyamatok fontosságának összesített értékelése tekintetében.

Módszertan

Az adott folyamat fontosságának meghatározása alatt az adott folyamatoknak a célkitűzések elérésében jelentett szerepét kell érteni, amely a kockázatelemzés során az adott folyamat súlyát fogja megadni, ezáltal hozzájárulva a kockázatelemzés és a tervezés minőségének növeléséhez.

Fontos hangsúlyozni, hogy a működési folyamatok relatív jelentősége nem egyfajta vita a folyamatok létjogosultságáról, adott folyamat relatív jelentőségét mindig az aktuális szervezeti célokhoz való hozzájárulás mértékéhez képest állapítjuk meg. A belső ellenőrzésnek természetesen tisztában kell lennie azzal, hogy egy szervezet folyamatai nem önkényesen, hanem a szervezeti célok megvalósítása érdekében kerültek kialakításra, az adott cél vagy részcél eléréshez minden egyes folyamat és alfolyamat hozzájárul.

Ugyanakkor a tervezés, kockázatelemzés időszakában minden bizonnyal vannak olyan folyamatok, amelyek relatív fontossága az aktuális szervezeti célok alapján magasabb vagy alacsonyabb. Ez a módszer tehát arra alkalmas, hogy a legfontosabb folyamatokat meghatározza az elfogadott belső ellenőrzési fókusz vonatkozásában. A feltérképezés és az elemzés eredményeit a folyamatok összesített kockázatelemzésének eredményével együtt kell felhasználni a kockázatelemzés végső eredményének kialakításához.

Miután viszonylag részletesen megismerte és megértette a fő- és alfolyamatokat, a belső ellenőrzésnek azonosítania kell a folyamathoz kapcsolódó kockázatokat. Ehhez segítséget nyújthatnak a folyamatleírások, az ellenőrzési nyomvonalak, a kockázati leltár, valamint, ha nincs megfelelő kockázatkezelés a szervezetnél, akkor a folyamatgazdáknak megküldött Kockázatelemzési kérdőív, azonban fontos megjegyezni, hogy a belső ellenőrzés a saját szakmai véleményére támaszkodva felülbírálhatja a folyamatgazdák által meghatározott kockázatokat, illetve azok mértékét.

Módszertan

A kockázatok azonosításának és értékelésének módszertanát részletesen ld. a II. Integrált kockázatkezelési rendszer fejezetben.

A belső ellenőrzésnek – mind kvantitatív, mind kvalitatív szempontok figyelembevételével – skáláznia kell a kockázatokat. A skála egyes szintjeihez rendelt kockázati jellemzőket írásban kell rögzíteni (KKM) és ez alapján kell a folyamatokhoz, részfolyamatokhoz, és/vagy tevékenységekhez hozzárendelni a megfelelő kockázati besorolást. Minden gazdasági társaság esetében rögzíteni kell a skálán egy olyan kockázati szintet, amely a magas, illetve kritikus kockázatokat jelöli.

A kockázatelemzés során értékelni kell az egyes fő- és alfolyamatokhoz tartozó egyedi kockázatokat, majd összesíteni kell azokat. Ezután a belső ellenőrzés összesítheti a hatások és valószínűségek értékelését a folyamatokhoz rendelt egyedi kockázatokra vonatkozóan. Ennek alapján egy átfogó besorolást ad az adott folyamat kockázatosságának.

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához a belső ellenőrzésnek össze kell vetnie az egyes folyamatok átfogó kockázatelemzését és a folyamatok jelentőségét. Ennek során két összetevőt kell bemutatni:

- az adott folyamat mennyire jelentős, fontos
- az adott folyamat mennyire kockázatos.

Ebből a két tényezőből kell a végső következtetést levonni, amely a folyamat „összesített kockázatai értékelését” adja. Az értékelés végeredménye mutatja meg, hogy elsődlegesen mire irányuljon az ellenőrzési erőforrások elosztása az ellenőrzés tervezési szakaszában.

Módszertan

Fontos, hogy a belső ellenőrzés saját szakmai ítélőképességére (pl. szakmai tudására, eddigi ellenőrzési tapasztalataira) támaszkodjon a kockázatelemzés végleges összeállítsa során. A végleges kockázatelemzést meg kell vitatni a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetőivel és a legfontosabb folyamatokért felelős személyekkel annak érdekében, hogy a felmérés logikai alapja közös értelmezést nyerjen, illetve a kockázatelemzés eredményére vonatkozóan konszenzus alakuljon ki. Erre az egyik legmegfelelőbb fórum a fókuszmegbeszélések, amelyek a gyakorlatban már számos köztulajdonban álló gazdasági társaságnál jól beváltan működnek, legalább éves rendszerességgel a tervezés időszakában.

3. A stratégiai ellenőrzési terv és az éves ellenőrzési terv összeállítása

3.1. A stratégiai ellenőrzési terv vagy ellenőrzési stratégia

A **stratégiai ellenőrzési terv** nem konkrét ellenőrzési feladatokat, hanem a belső ellenőrzés átfogó céljaira, a folyamatok kockázataira és a belső ellenőrzés fejlesztésének irányára, prioritásaira vonatkozó összegzést tartalmaz. A belső ellenőrzési vezető kockázatelemzés alapján, összhangban a gazdasági társaság hosszú távú céljaival, stratégiai tervet készít, amely meghatározza a belső ellenőrzés irányait és súlypontjait, a feladat ellátáshoz szükséges erőforrásokat, valamint a belső ellenőrzésre vonatkozó stratégiai fejlesztéseket. Az ellenőrzési célokat az adott szervezet céljaihoz igazítva kell meghatározni. A stratégiai tervet a belső ellenőrzési vezető készíti el és a felügyelőbizottság hagyja jóvá. A stratégiai terv 3-6 évre készül, a szervezet tevékenységi körét, sajátosságait és célkitűzéseit figyelembe véve.

A stratégiai ellenőrzési terv hosszú távra határozza meg a belső ellenőrzés célját, valamint tevékenységének és fejlesztésének irányait. Segít abban, hogy a belső ellenőrzés céljának megvalósítását ne a meglévő feltételek korlátozzák, hanem megtalálja annak a módját, hogy a célok eléréséhez szükséges feltételeket előre átgondoltan megteremtse. A rendelkezésre álló információk rendszerezése és a kockázatelemzés révén lehetővé válik az erőforrások optimális tervezése és elosztása, illetve az ellenőrzési célkitűzések hatékonyabb meghatározása. A stratégiai terv hozzájárul a belső ellenőrzés – és általa a gazdasági társaság – céljainak eléréséhez, eredményességéhez. A stratégiai ellenőrzési terv alapját képezi az éves ellenőrzési tervnek.

Ha a gazdasági társaság rendelkezik a hosszú távú célokat is kijelölő **szervezeti stratégiá**val vagy üzleti tervvel, akkor a belső ellenőrzésnek ezt a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez figyelembe kell vennie. Ha a gazdasági társaság nem rendelkezik formalizált, írott és jóváhagyott szervezeti stratégiával, üzleti tervvel, akkor a belső ellenőrzésnek a kockázatelemzés megalapozására lefolytatott interjúk keretében kell felmérnie a hosszú távú szervezeti célokat is. A szervezeti célok azonosítása és elemzése kijelöli a belső ellenőrzés számára, hogy hosszú távon mely területekre, folyamatokra koncentrálja az ellenőrzési erőforrásokat.

A stratégiai ellenőrzési terv módosítása akkor válhat szükségessé, ha valamilyen olyan esemény következik be, amely alapjaiban változtathatja meg a szervezet működését és kockázatait. Ilyen lehet pl. a szervezet átalakítása, új feladatok megjelenése a szervezetnél, új első számú vezető érkezése stb.

Példa

Példák a stratégiai ellenőrzési terv tartalmára:

A szervezet hosszú távú célkitűzései, stratégiai céljai:

- *a szervezet tevékenységének rövid bemutatása;*
- *a szervezet stratégiájának és célkitűzéseinek összefoglalása – a tervezés során a szervezet céljairól, stratégiájáról megszerzett információk összegyűjtése, amelyek figyelembevételre kerültek a belső ellenőrzési fókusz kialakítása során;*
- *a belső ellenőrzés céljainak leírása a szervezet célkitűzéseivel összhangban;*
- *a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenységének irányai, prioritásai.*

A belső kontrollrendszer általános értékelése:

- *belső kontrollrendszer kialakítása, hatékonysága;*
- *kontrollkörnyezet felmérése során megszerzett információk;*
- *korábbi ellenőrzések megállapításai a kontrollrendszer vonatkozásában;*
- *szervezet szabályozottsága (SzMSz, munkaköri leírások, belső eljárásrendek, belső utasítások, működési kézikönyvek stb.);*
- *ellenőrzési nyomvonal, megléte, megfelelősége;*
- *integrált kockázatkezelés;*
- *szervezet szabályszerű működése;*
- *szervezeti integritást sértő események kezelése (előző időszakban feltárt szervezeti integritást sértő események, szervezeti integritást sértő események gyanúja, külső ellenőrzések elmarasztaló megállapításai stb.);*
- *szervezet gazdaságos, hatékony és eredményes működése;*
- *információáramlás;*
- *iratok kezelése, rendelkezésre állása;*
- *döntés előkészítés stb.*

<u>A kockázati tényezők és értékelésük:</u>

- *az alkalmazott kockázatelemzési módszertan rövid bemutatása;*
- *a kockázatelemzés eredményeinek értékelése (kockázati tényezők, értékelésük, kialakult sorrend, a legkockázatosabb folyamatok felsorolása, előző időszakhoz viszonyított változásainak esetleges bemutatása, a kockázatelemzés eredményeinek a szervezet kockázatkezelése keretében végzett kockázatelemzéssel való összevetése);*
- *kockázati térkép bemutatása (előző időszakhoz viszonyított változásainak esetleges bemutatása);*
- *vezetés figyelmének felhívása a kiemelkedően nagy kockázatokra.*

<u>A belső ellenőrzésre vonatkozó fejlesztési és képzési terv:</u>

- *az ellenőrzési feladatok végrehajtásának biztosítása érdekében milyen fejlesztések (pl. tárgyi, humán, szakértelem, informatikai eszközök, szoftverek, elhelyezés stb.) szükségesek a belső ellenőrzésben.*
- *a stratégiában kitűzött ellenőrzési célok teljesítése érdekében milyen képzésekre van szükség;*
- *képzések ütemezése;*
- *képzések elérhetősége, költségvonzata, finanszírozási forrása.*

<u>A szükséges erőforrások felmérése:</u>

- *a stratégiában kitűzött ellenőrzési célok teljesítéséhez szükséges kapacitás igény, humán erőforrás szükséglet meghatározása;*
- *rendelkezésre álló humán erőforrások értékelése (létszám, szakértelem);*
- *van-e szükség külső szakértő bevonására (kapacitáshiány vagy szaktudás hiány miatt);*
- *belső ellenőrök teljesítményértékelése, módszertan, eredmények összefoglalása;*
- *ellenőrzést követő felmérő lapok korábbi tapasztalatai.*
- *a stratégiában kitűzött ellenőrzési célok megvalósításához szükséges és rendelkezésre álló tárgyi és információs igény, az esetleges különbségek kezelése.*

<u>A meghatározott ellenőrzési prioritások és ellenőrzési gyakoriság:</u>

- *ellenőrzési célok meghatározása a szervezet célkitűzéseivel összhangban, valamint az ellenőrzési célok összekapcsolása a kockázatelemzés eredményeivel (ellenőrzési prioritások);*
- *az ellenőrzési gyakoriság meghatározása területenként, folyamatonként;*
- *szükséges ellenőrzések típusainak, alkalmazandó módszertanok meghatározása.*

3.2. Éves ellenőrzési terv

***Gtbkr. 19. §** A belső ellenőrzési vezető kockázatalapú éves ellenőrzési tervet állít össze. A tárgyévet követő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervet benyújtja a felügyelőbizottság részére. A felügyelőbizottság a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője és a tulajdonosi jogok gyakorlója véleményének figyelembevételével a tárgyévet megelőző év december 31. napjáig jóváhagyja az éves ellenőrzési tervet.*

A stratégiai és az éves ellenőrzési terv formáját és részletezettségét minden gazdasági társaság a saját jellemzői alapján alakítja ki.

Példa

ÉVES ELLENŐRZÉSI TERV
20xx. év / Gazdasági társaság neve

1. Az éves ellenőrzési tervet megalapozó kockázatelemzés módszertanának bemutatása
2. A kockázatelemzés eredményeinek bemutatása, levezetése
3. A kockázatelemzésbe bevont személyek és a bevonás módjának, idejének bemutatása
4. Kontrollkörnyezet felmérésének eredményeinek, a lefolytatott interjúk vagy a beérkezett kérdőívekben kapott információk összegzése
5. Kockázatelemzés összegzése, a kockázatelemzés alapján elkészített Kockázati Térkép
6. Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitás meghatározása, az alátámasztó számítások levezetése (szükséges – rendelkezésre álló kapacitás bemutatása, összevetése, az eltérések kezelése)
7. Soron kívüli ellenőrzésekre, illetve a belső ellenőrzés egyéb tevékenységeire tervezett időkeret (pl. képzés, nyomon követés, tervezés, beszámolás, adminisztratív feladatok stb.)

A tervezett bizonyosságot adó, illetve tanácsadási tevékenységeket bemutató táblázat (tetszőlegesen bővíthető!)

Ellenőrizendő folyamatok és / vagy szervezeti egységek	***Az ellenőrzésre vonatkozó stratégia (ellenőrzés célja, módszere, tárgya, terjedelme, ellenőrzött időszak)***	***Azonosított kockázati tényezők***	***Az ellenőrzés típusa***	***Az ellenőrzés ütemezése***	***Szükséges kapacitás***

Keltezés
Bélyegzőlenyomat

Készítette: (Belső Ellenőrzési Vezető)
Jóváhagyta: (Felügyelőbizottság)

Az **éves ellenőrzési terv legalább tartalmazza:**

- az éves ellenőrzési tervet megalapozó elemzéseket, különös tekintettel a kockázatelemzés eredményére;
- a tervezett bizonyosságot adó, illetve tanácsadási tevékenységek vonatkozásában azok tárgyát, célját, terjedelmét, az ellenőrizendő időszakot, a szükséges kapacitás meghatározását, az ellenőrzések típusát és módszereit, az ellenőrzések ütemezését, valamint az ellenőrzött szervezeti egységek megnevezését;

- a soron kívüli ellenőrzésekre meghatározott tartalék időt, illetve a belső ellenőrzés egyéb tevékenységeire tervezett időkeretet (pl. képzés, nyomon követés, tervezés, beszámolás, adminisztratív feladatok stb.).

A stratégiai és az éves belső ellenőrzési tervet a felügyelőbizottság hagyja jóvá, és az éves ellenőrzési terv módosítására is csak a felügyelőbizottság jóváhagyásával kerülhet sor. Vállalatcsoport és csoportszintű belső ellenőrzés esetén részletesen ki kell fejteni a belső ellenőrzési kézikönyvben az éves ellenőrzési terv készítését, hogy mely társaságokra terjed ki és a jóváhagyás menetét, módját, valamint az egyes társaságokra elkülönítetten kell tervezni a feladatokat és a kapacitást. Az éves ellenőrzési terv előkészítésének javasolt folyamata és ütemezése:

Határidő	Feladat
november 15.	A gazdasági társaság első számú vezetője a tárgyévet követő évre vonatkozó előzetes ellenőrzési tervjavaslatot, valamint az azt megalapozó kockázatértékelést véleményezésre átadja a tulajdonosi joggyakorló részére. Az átadás során a gazdasági társaság első számú vezetője jelzi, hogy előreláthatóan az ellenőrzési tervről a felügyelőbizottság mikor fog dönteni.
december 31.	A gazdasági társaság első számú vezetője és a tulajdonosi joggyakorló véleményének figyelembevételével a felügyelőbizottság jóváhagyja az éves ellenőrzési tervet.

A közvetlen ellenőrzési tevékenységre fordított időkeretet úgy kell meghatározni, hogy a tervezett ellenőrzéseken túlmenően minden olyan tevékenységi kör figyelembevételre kerüljön, amelyet a belső ellenőr végez munkája során. Ennek során – egyebek mellett – az alábbi tevékenységekre célszerű – a hasonló jellegű tevékenységekre vonatkozó múltbeli tapasztalatok, illetve a gazdasági társaság életében várható prioritások alapján – elkülönítetten időt tervezni:

- bizonyosságot adó és tanácsadási tevékenységek,
- soron kívüli ellenőrzések,
- a tulajdonosi joggyakorló által kezdeményezett ellenőrzések,
- tanácsadási feladatok,
- feladatkövetési tevékenységhez kapcsolódó időkeret,
- kockázatelemzés és tervezés,
- egyéb szakmai feladatok,
- továbbképzés, képzés,
- adminisztráció, adatszolgáltatás.

Takarékostv. 7/J. § *(7) A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység számára soron kívüli ellenőrzésre vagy tanácsadói tevékenységre szóló felkérés csak a felügyelőbizottság előzetes egyetértésével adható.*

A soron kívüli ellenőrzések szükségessége nem várt eseményekből adódik, így a soron kívüli ellenőrzések számát és erőforrás-szükségletét az ellenőrzési tervezés során nem lehet előre pontosan meghatározni. Általános szabályként **a soron kívüli ellenőrzések elvégzésére ezért a rendelkezésre álló éves ellenőrzési erőforrás 10-30 %-át célszerű elkülöníteni** az ellenőrzési tervezés során. **Soron kívüli** az az ellenőrzés, amelynek tárgya konkrétan nem határozható meg előre, de a tervben kapacitást terveznek rá.

Jó gyakorlat

A soron kívüli ellenőrzések és a tanácsadói tevékenység tervezésekor jó gyakorlat, hogy ha a tervezett időkeretet felosztják a felügyelőbizottság, a tulajdonosi joggyakorló és a gazdasági társaság első számú vezetője között. Így a terv elfogadásával ezen időkeretek feletti rendelkezési jogot is jóváhagyja a felügyelőbizottság. A másik lehetőség a felügyelőbizottságok előzetes egyetértésének gyors megszerzésére az elektronikus szavazással hozott döntés, ennek lehetőségét a felügyelőbizottság ügyrendjében meg kell teremteni.

A tervezett ellenőrzések végrehajtásához szükséges kapacitás és a rendelkezésre álló kapacitás összehasonlítása révén a belső ellenőrzési vezető meg tudja határozni, hogy a rendelkezésre álló kapacitás elegendő-e a tervezett ellenőrzések végrehajtásához. A rendelkezésre álló ellenőrzési kapacitás meghatározásánál figyelembe kell venni az ellenőrök egyéb elfoglaltságait is.

Példa

Ssz.	*Megnevezés*	*Átlagos munkanapok száma/fő*	*Létszám (fő)*	*Ellenőri napok száma összesen (Átlagos munkanapok száma × Létszám)*
1.	***Bruttó munkaidő***			
2.	***Kieső munkaidő***			***(3)+(4)+(5)***
3.	*Fizetett ünnepek*			
4.	*Fizetett szabadság (átlagos)*			
5.	*Átlagos betegszabadság*			
6.	***Nettó munkaidő (rendelkezésre álló kapacitás):***			***(1)-(2)***
7.	*Bizonyossági tevékenység - tervezett ellenőrzések (pl. 60%)*			
8.	*Soron kívüli ellenőrzés (pl. 10-30%)*			
9.	*Tanácsadói tevékenység (pl. 10%)*			
10.	*Képzés (pl. 10%)*			
11.	*Egyéb tevékenység kapacitásigénye (pl. 5%)*			
12.	***Összes tevékenység kapacitásigénye:***			***(7)+(8)+(9)+(10)+(11)***
13.	***Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges:***			***(6) vs. (12)***
14.	***Tartalékidő***			*Ha a rendelkezésre álló kapacitás több mint amennyi a terv végrehajtásához szükséges*
15.	***Külső szakértők (speciális szakértelem) igénybevétele***			*Ha a terv végrehajtásához speciális szakértelem szükséges*

16.	***Ideiglenes kapacitás kiegészítés (külső szolgáltató által)***		*Ha a rendelkezésre álló kapacitás nem elegendő a terv végrehajtásához, akkor külső szolgáltató igénybevételét kell tervezni*

A kapacitásfelmérésnek három lehetséges eredménye lehet:

- kapacitáshiány vagy valamely szaktudás terén mutatkozó hiány pl. informatikai ellenőrzés;
- kapacitástöbblet;
- elegendő a rendelkezésre álló kapacitás.

Kapacitáshiány vagy szaktudás hiány esetén szükséges a hiány pótlása, amely történhet:

- a szükséges szaktudás megszerzésével, amennyiben ez a szaktudás és a szaktudás megszervezésének időigénye figyelembevételével lehetséges;
- szervezeten belüli munkatársak igénybevételével, amennyiben ez nem összeférhetetlen (szakértő);
- külső erőforrás bevonásával.

A kapacitástöbblet tartalékidőt jelent az éves ellenőrzési terv végrehajtásához, amely – a többlet méretétől függően – felhasználható további ellenőrzés beépítésére vagy soron kívüli ellenőrzések végrehajtására.

Az éves ellenőrzési tervet az időarányos teljesítés és a tárgyévre még előrelátható feladatok és kapacitások, valamint az esetlegesen módosult kockázatértékelés és a felmerülő egyéb információk figyelembevételével legalább félévente felül kell vizsgálni és szükség esetén módosítani szükséges annak érdekében, hogy az reálisan teljesíthető legyen.

A soron kívüli ellenőrzések esetében csak akkor szükséges az éves ellenőrzési terv módosítása, ha az éves ellenőrzési tervben soron kívüli ellenőrzésekre tervezett kapacitás nem elegendő, és valamely más ellenőrzés helyett vagy rovására tudják beilleszteni az éves munkatervbe az új feladat végrehajtását.

Az éves ellenőrzési terv módosításának két legtipikusabb esete az ellenőrzés/tanácsadás elhagyása, illetve új ellenőrzés/tanácsadás felvétele. Mindkét esetre jellemző, hogy vagy a felügyelőbizottság, esetleg a gazdasági társaság első számú vezetője javaslata vagy a belső ellenőrzési vezető kezdeményezése (pl. ellenőrzési párhuzamosság elkerülése) alapján kerül sor.

Az alábbi esetekben jellemzően nem szükséges az éves ellenőrzési terv módosítása:

- az ellenőrzés tervezett kezdete vagy vége módosul;
- az ellenőrzési napok számának növekedése, ha az a soron kívüli ellenőrzésekre tervezett kapacitás vagy tartalékidő, vagy más ellenőrzésekről történő átcsoportosítással megoldható;
- az ellenőrzött szervezetek, szervezeti egységek körének bővítésére kerül sor;
- az ellenőrzendő időszak kibővítése vált szükségessé.

A stratégiai ellenőrzési terv és/vagy az éves ellenőrzési terv módosítását az éves ellenőrzési beszámolóban be kell mutatni az indoklással együtt.

4. A bizonyosságot adó tevékenység végrehajtása

Az éves ellenőrzési terv összeállítását követően a belső ellenőrzés feladata az abban foglaltak, azaz a belső ellenőrzési feladatok végrehajtása. A belső ellenőrzési feladatok végrehajtása az a folyamat, amely során az éves ellenőrzési tervben meghatározott bizonyosságot adó és tanácsadási feladatokat elvégzi a belső ellenőrzés. Egy konkrét belső ellenőrzési feladatot vagy tanácsadást megbízásnak nevezzük. Egy megbízás többféle feladatot vagy tevékenységet is felölelhet annak érdekében, hogy a kapcsolódó célkitűzések egy konkrét csoportja megvalósuljon. Az éves ellenőrzési tervben szereplő feladatok módszeres végrehajtásának legfőbb célja, hogy az ellenőrzött folyamatokban és területeken a főbb kockázatok kezelésére létrehozott kontrollok megfelelőségét meghatározza, valamint megállapítsa, hogy a folyamatok az elvárásoknak megfelelően működnek-e, valamint a szükséges ellenőrzési pontok vagy folyamatok teljes körűek vagy hiányosak-e.

A belső ellenőrzési vezető kijelöli az adott ellenőrzés programjának kidolgozásáért és az ellenőrzés lefolytatásáért felelős személyt, a vizsgálatvezetőt, aki köteles gondoskodni az ellenőrzési program összeállításáról, majd az alapján az ellenőrzés összehangolt, az ütemezésnek megfelelő végrehajtásáról.

Az ellenőrzésre való felkészülés során a belső ellenőrzési vezetőnek meg kell győződnie arról, hogy az ellenőrzés célját és tárgyát meghatározták, a megfelelő ellenőrzési erőforrások rendelkezésre állnak-e, illetve az ellenőrzési programot elkészítették-e. A felkészülési folyamatot a kockázatelemzés során azonosított, az ellenőrizendő folyamatokhoz, tevékenységekhez tartozó főbb kockázati tényezőkre, a vonatkozó ellenőrzési célkitűzésekre kell alapozni.

4.1. Adminisztratív felkészülés

Az adminisztratív felkészülés az alábbi tevékenységeket foglalhatja magában:

- az ellenőrzési programban kijelölt vizsgálatvezető és a vizsgálatban résztvevő belső ellenőrök, esetleg külső szakértők megbízólevelének elkészítése;
- az ellenőrzött szervezeti egység(ek) tájékoztatása – értesítő levél;
- a nyitó megbeszélés időpontjának egyeztetése az ellenőrzöttekkel.

4.1.1. A megbízólevél elkészítése

A megbízólevél használatát nem írja elő kötelezően a jogszabály, sem a nemzetközi belső ellenőrzési standardok, de jó gyakorlatnak tekinthető, ha a belső ellenőrt - ideértve a külső szakértőket is – megbízólevéllel jelölik ki, amelyet a belső ellenőrzési vezető ír alá. A belső ellenőrzési egység vezetőjének megbízólevelét a gazdasági társaság első számú vezetője írja alá. Amennyiben a gazdasági társaságnál a belső ellenőrzési feladatokat egy személy látja el, a megbízólevelet szintén a gazdasági társaság első számú vezetője írja alá. Ha a belső ellenőrzési kézikönyv előírja a megbízólevél kiállítását, akkor a helyszíni ellenőrzés megkezdésekor a belső ellenőr köteles bemutatni a megbízólevelét az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének vagy az őt helyettesítő személynek. Ezzel igazolják, hogy jogosultak mindazon információt elkérni, amelyhez a belső ellenőröknek hozzáférést kell biztosítani.

Jó gyakorlat

- ✓ *Ha az ellenőrzés tárgya több szervezeti egységet is érint, érdemes mindegyik szervezeti egységet feltüntetni a megbízólevélen is.*
- ✓ *Ha a gazdasági társaságnál a belső ellenőrzési feladatokat egy személy látja el, a megbízólevelet a gazdasági társaság első számú vezetője írja alá.*
- ✓ *A megbízólevéllel egyidejűleg a belső ellenőrök objektivitásuknak megnyilvánulásaként összeférhetetlenségi nyilatkozatot is tehetnek.*

A megbízólevél az alábbiakat tartalmazhatja:

- a „Megbízólevél” megnevezést
- iktatószámot;
- a belső ellenőr nevét, beosztását, a személyazonosító igazolványának vagy más személyazonosításra alkalmas igazolványának számát (pl. belépő kártya);
- az ellenőrzött szervezeti egység(ek) megnevezését;
- az ellenőrzési címét;
- az ellenőrzés tárgyát és célját;
- az ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi vagy egyéb felhatalmazásra történő hivatkozást;
- a megbízólevél érvényességi idejét;
- a kiállítás keltét;
- a kiállításra jogosult aláírását, bélyegzőlenyomatát.

4.1.2. Az ellenőrzött szervezeti egység(ek) tájékoztatása

***Gtbkr. 20. §** (1) A belső ellenőrzési vezető az ellenőrzés megkezdéséről értesíti az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjét, ennek keretében tájékoztatást ad az ellenőrzés céljáról és formájáról, valamint az ellenőrzés várható időtartamáról. Az előzetes bejelentést nem kell megtenni, ha az – a rendelkezésre álló adatok alapján – meghiúsíthatja az ellenőrzés eredményes lefolytatását. Az előzetes bejelentés elhagyásáról a belső ellenőrzési vezető dönt.*

Jó gyakorlat

Az értesítő levél elektronikusan is kiküldhető, ha biztosított a kézhezvétel megfelelő dokumentálása (pl. olvasási nyugta beállítással).

Az előzetes bejelentés elhagyásáról a belső ellenőrzési vezető általában akkor dönt, ha pl. a kockázatelemzés vagy mintavételezés eredménye alapján az ellenőrizendő bizonylatok nem, vagy csak hiányosan állnak rendelkezésre, a vizsgálat alá vont terület szervezeti integritást sértő esemény gyanújában érintett, vagy az értesítés meghiúsíthatja az ellenőrzés eredményes lefolytatását.

4.1.3. A nyitó megbeszélés időpontjának egyeztetése

Az értesítő levélben vagy az értesítő levél megküldését követően célszerű időpont egyeztetést kezdeményezni a nyitó megbeszélés megtartására. Fontos, hogy a belső ellenőrzés rugalmas és alkalmazkodó legyen, annak érdekében, hogy az ellenőrzött terület együttműködő készségét ezáltal is növelje. Természetesen ez nem jelentheti az ellenőrzési feladat hetekkel vagy akár hónapokkal történő elhalasztását, de átütemezésre indokolt esetben sor kerülhet.

4.2. Az ellenőrzési program elkészítése

Az éves ellenőrzési terv végrehajtása során a tervezett belső ellenőrzési megbízásokat kell végrehajtani, az adott bizonyosságot adó megbízás végrehajtásának első lépése az ellenőrzésre történő felkészülés, amely nagy szerepet játszik az adott ellenőrzési feladat hatékony végrehajtásában. Az ellenőrzésre való felkészülés, az ellenőrzés előkészítése, azaz a végrehajtás tervezése elhatárolódik a stratégiai terv és az éves ellenőrzési terv elkészítésétől, mert a konkrét ellenőrzési feladat, azaz egy megbízás végrehajtásának tervezése részletesebb előkészítő munkát, mélyebb és célirányosabb információgyűjtést, illetve kockázatelemzést igényel.

Az ellenőrzési program összeállításához az értesítő levélben szükség esetén már előzetesen is be lehet kérni az ellenőrzött szervezeti egységektől adatokat és dokumentumokat, nagyobb átfogó ellenőrzések esetén interjúkat is lehet folytatni az ellenőrzött terület vezetőivel.

Az ellenőrzés végrehajtásának tervezése során a belső ellenőrzési vezetőnek meg kell győződnie arról, hogy az ellenőrzés célját és tárgyát meghatározták, a megfelelő ellenőrzési erőforrások rendelkezésre állnak-e, illetve az ellenőrzési programot elkészítették-e, ennek nyomon követésére célszerű ellenőrzési listát alkalmazni, melyet a belső ellenőrzési kézikönyvben kell szabályozni. A felkészülési folyamatot a kockázatelemzés során azonosított főbb kockázati tényezőkre, a vonatkozó ellenőrzési célkitűzésekre kell alapozni. A végrehajtás tervezési folyamatának a megfelelőssége alapvetően befolyásolja az ellenőrzés eredményességét.

Módszertan

*A **2201. számú standard** meghatározza, hogy megbízások tervezésénél a belső ellenőröknek figyelembe kell venniük:*

- *a vizsgálandó tevékenység célkitűzéseit és az azok megvalósulását figyelemmel kísérő eszközöket;*
- *a tevékenység jelentős kockázatait, célkitűzéseit, erőforrásait és működését, valamint azokat az eszközöket, amelyekkel a kockázatok potenciális hatása elfogadható szinten tartható;*
- *a tevékenység kockázatkezelésének és kontrollfolyamatainak megfelelőségét és hatékonyságát, összehasonlítva az aktuális kontrollkeretekkel vagy modellel;*
- *a tevékenység kockázatkezelésének és kontrollfolyamatainak jelentősebb javítási lehetőségeit.*

4.2.1. A rendelkezésre álló háttér információk összegyűjtése

A vizsgálatvezető megvizsgálja az ellenőrzött folyamathoz, szervezeti egységhez, illetve tevékenységhez kapcsolódóan rendelkezésre álló információkat, amelynek forrásai elsősorban a következők lehetnek:

- vonatkozó jogszabályok, és útmutatók;
- szervezeti és működési szabályzat, ügyrend;
- belső szabályzatok, működési kézikönyvek és eljárásrendek;
- a kockázatelemzés és az ellenőrzés tervezése során az egyes folyamatok vonatkozásában azonosított kockázatok;
- folyamatleírások, folyamatábrák, ellenőrzési nyomvonalak;
- szervezeti stratégia, rövid- és hosszú távú üzleti tervek;
- munkaköri leírások;
- az ellenőrizendő folyamatokat, tevékenységeket érintő elemzések, értékelések;

- az ellenőrzés tárgyához kapcsolódó pénzügyi információ, működési eredmények, beszámolók;
- korábbi évek belső ellenőrzési dokumentumai;
- külső ellenőrzést végzők korábbi ellenőrzési jelentései (az Európai Számvevőszék, az Európai Bizottság, az Állami Számvevőszék, a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, az Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság, a Magyar Államkincstár, a tulajdonosi joggyakorló, illetve a felsorolt szervezetek megbízottjai által végzett ellenőrzések).

A háttér-információk felmérését, annak érdekében, hogy a lefolytatandó ellenőrzést megfelelően előkészítsék és az ellenőrzési megközelítést meghatározzák megfelelően dokumentálni kell.

4.2.2. Az ellenőrzés célkitűzéseinek véglegesítése

A vizsgálatvezető feladata, hogy az ellenőrzés tervezése során megfogalmazott ellenőrzési célkitűzést véglegesítse. Az ellenőrzési célkitűzés annak tág megfogalmazása, hogy az ellenőrzés mire irányul. A céloknak a kockázatelemzés során azonosított kockázatok jellegzetességeit kell figyelembe venniük.

A megbízás célkitűzéseinek meghatározása a megbízás által elérni kívánt eredmények tág meghatározását jelenti, amit a belső ellenőrök állítanak össze. A 2210. számú standardnak megfelelően a célkitűzéseket minden egyes ellenőrzési feladatra meg kell határozni. A 2210.A1 számú normában foglalt irányelvek alapján a belső ellenőröknek előzetes kockázatfelmérést kell végezniük a vizsgált tevékenységre vonatkozóan. A megbízás célkitűzéseinek tükrözniük kell ennek a felmérésnek az eredményeit. A feladat tervezési szakaszában a kockázatfelmérés célja az, hogy meghatározza a vizsgálandó tevékenység azon fontos területeit, amelyek a vizsgálat lehetséges célterületei lehetnek. Az ellenőrzések célkitűzéseinek meghatározása során az alábbiakat kell figyelembe venni:

- a belső ellenőröknek el kell végezniük a vizsgált tevékenységre vonatkozó kockázatok előzetes értékelését;
- az ellenőrzési feladat célkitűzéseinek összeállításakor a belső ellenőrnek számolnia kell a lényeges hibák, szabálytalanságok, a szabályoknak való meg nem felelés és egyéb hatások bekövetkeztének valószínűségével;
- a tanácsadói feladatok célkitűzéseinek a megbízóval egyeztetett mértékben kell a kockázatokra, az ellenőrzési és irányítási folyamatokra irányulnia.

4.2.3. Az ellenőrzés tárgyának véglegesítése

Az ellenőrzés tárgyának véglegesítése során a vizsgálatvezető határozza meg, hogy az ellenőrzés mit foglaljon magába, mely fő- és alfolyamatokra, tevékenységekre irányuljon az ellenőrzés. Ez a kockázatelemzés során nyert folyamatismeret, a háttér-információk és az ellenőrzési cél segítségével határozható meg. Az ellenőrzés tárgyának figyelembe kell vennie minden vonatkozó és fontos rendszert, folyamatot, nyilvántartást, alkalmazottat és fizikai vagyontárgyat stb. melyek a tevékenységhez kapcsolódnak. A 2220. számú standard alapján a hatókört úgy kell meghatározni, hogy az elegendő legyen a megbízás célkitűzéseinek a teljesítéséhez.

Az ellenőrzés tárgya meghatározásának három fontos alapelve van:

- kapcsolódjon az ellenőrzés célkitűzéséhez (*relevancia*);

- *lényeges kérdésekre irányuljon* – az ellenőrzéseknek azokra a (kockázatok szempontjából) lényeges kérdésekre kell összpontosítaniuk, amelyek megválaszolása várhatóan hozzáadott értéket jelent a gazdasági társaság számára;
- *ellenőrizhetőség* – az ellenőrizhetőség ebben az esetben arra vonatkozik, hogy a belső ellenőrzés a kívánt szakmai standardoknak megfelelően képes-e végrehajtani az ellenőrzést, továbbá a munkacsoport olyan munkatársakkal kell, hogy rendelkezzen, akiknek megvan a szükséges szakértelmük a vizsgálat sikeres lefolytatásához.

Az ellenőrzés tárgyának meghatározása akkor megfelelő, ha biztosítja, hogy az ellenőr az azonosított kockázatokat kezelni hivatott kontrollok megfelelőségéről megalapozott véleményt tud alkotni, és ahhoz kapcsolódóan megfelelő bizonyítékot tud szolgáltatni.

4.2.4. Az ellenőrizendő időszak véglegesítése

Az ellenőrzés végrehajtásának tervezése során meg kell határozni, hogy az adott ellenőrzés mekkora időszakot ölel fel. A belső ellenőrzés jellemzően utólagos bizonyosságot adó tevékenység. Az ellenőrizendő időszak meghatározása során figyelemmel kell lenni az adott ellenőrizendő folyamat, tevékenység azonosított kockázataira, hiszen ezek jellemzői és mértéke határozzák meg, hogy mekkora időszakot szükséges átfognia az ellenőrzésnek. Az ellenőrizendő időszak meghatározása során célszerű figyelembe venni, hogy nagyobb ellenőrizendő időszak kijelölése magasabb bizonyosságot nyújt egy-egy folyamat, tevékenység megfelelőségéről, ugyanakkor jelentősen több ellenőrzési erőforrást is igényelhet. Emellett fontos szem előtt tartani az ellenőrzési időszak megállapítása kapcsán, hogy a különböző években folytatott vizsgálatok folyamatot alkossanak, azaz az ellenőrzött intézménynél az ellenőrzéssel felölelt időszakok lehetőleg „hézagmentesek” legyenek, és feleslegesen ne fedjék egymást.

A belső ellenőrzés akkor tud értéket teremteni a gazdasági társaság számára, ha az ellenőrzések eredményeképpen minél előbb feltárja az esetleges hibákat, hiányosságokat és ezáltal hozzájárul azok korrekciójához. Ahhoz, hogy aktuális és releváns javaslatokat tudjon adni vizsgálatait nem a régmúlt, hanem a jelenhez minél közelebbi időszakokra kell fókuszálnia. A legújabb trendek alapján pedig a belső ellenőrzésnek szinte egyidejűnek kell lennie, tehát nem a múltat, hanem a jelent kell vizsgálnia és proaktívan, a jövőbeli tevékenységeket támogatnia.

4.2.5. Az erőforrások helyes meghatározása

A 2230. számú standard szerint a megbízások jellegének és összetettségének, az időkorlátok és a rendelkezésre álló erőforrások elemzése alapján a belső ellenőröknek meg kell határozniuk a megbízás célkitűzéseinek eléréséhez szükséges és elégséges erőforrásokat.

A megbízás végrehajtásához szükséges erőforrások meghatározásához az alábbiakat kell mérlegelni:

- a megbízás elvégzéséhez szükséges belső ellenőrök számát és tapasztalati szintjét az ellenőrzési feladat jellege és összetettsége, az időbeli korlátok és a rendelkezésre álló források alapján kell meghatározni;
- a belső ellenőröket szaktudásuk, gyakorlatuk, és egyéb ismereteik alapján kell kiválasztani a feladatra;

- a belső ellenőrök képzési igényeit is figyelembe kell venni, mivel minden egyes ellenőrzési feladat hozzájárul a belső ellenőrzési tevékenység fejlesztési szükségletei felismeréséhez, illetve kielégítéséhez;
- külső források igénybevételét is fontolóra kell venni abban az esetben, ha a belső ellenőrök képzettségét meghaladó szaktudásra, gyakorlatra, vagy egyéb ismeretekre van szükség.

Az ellenőrzésben résztvevő ellenőrök számának, valamint a vizsgálat lefolytatásához szükséges ellenőri napok végső meghatározása során mind az ellenőrzés típusát és komplexitását, mind az időkereteket és az ellenőrök tapasztalatát, tudását és hozzáértését figyelembe kell venni. A belső ellenőrzési vezető az ellenőrzés tervezése során korábban elkészített kapacitás felmérést a konkrét ellenőrzési célokra és az ellenőrzés tárgyára alapozva ismételten áttekinti, és megbizonyosodik arról, hogy a szükséges erőforrások mértéke megfelelő-e a meghatározott célok eléréséhez. A belső ellenőrzési vezető a vizsgálatvezető javaslatára kijelöli a megbízásban még részt vevő belső ellenőröket, illetve szükség esetén a külső szakértőket.

4.2.6. Az ellenőrzés módszereinek meghatározása

Az ellenőrzési módszerek az ellenőrzés során lefolytatott, illetve alkalmazott vizsgálati technikák, eljárások, melyek az ellenőrzés célkitűzéseinek, tárgyának, típusának, továbbá a rendelkezésre álló erőforrásoknak megfelelően kerülnek kiválasztásra. Az ellenőrzési módszerek kiválasztását a tervezés során lefolytatott kockázatelemzés eredményeihez kell igazítani, és figyelemmel kell lenni arra, hogy egyes ellenőrzési módszerek magasabb ellenőrzési bizonyítékot eredményeznek, míg más ellenőrzési módszerek inkább a kontrollok működésének átfogó elemzésére alkalmasak. Az ellenőrzési program összeállítása során figyelembe kell venni, hogy az ellenőrzés végrehajtása során milyen vizsgálati eljárásokat szükséges alkalmazni, azaz:

- az ellenőrzés céljainak eléréséhez szükséges tesztelés célterületeit és mértékét, beleértve az alkalmazandó mintavételi eljárásokat is; továbbá
- a szükséges tesztelés jellegét és hatókörét, beleértve az ellenőrzési pontok vagy folyamatok (kontrollok) tesztelésének módját, az egyéni (szubsztantív) tesztelést és a további vizsgálati eljárásokat.

4.2.7. Az ellenőrzési program írásba foglalása

Ha a vizsgálatvezető a fentieknek megfelelően megtervezte az ellenőrzés lefolytatását, azaz összegyűjtötte a rendelkezésre álló háttér információkat, meghatározta az ellenőrzés célkitűzéseit és tárgyát, az ellenőrizendő időszakot, továbbá meghatározta a szükséges erőforrásokat, valamint az ellenőrzés módszereit, akkor mindezeket formálisan is rögzítenie kell az ellenőrzési programban. Az ellenőrzési programot a belső ellenőrzési vezető hagyja jóvá, egyszemélyes belső ellenőrzés esetén is.

Gtbkr. 20. § *(2) A belső ellenőr az ellenőrzést szükség szerint a helyszínen, valamint adatbekérés útján, elsősorban az ellenőrzés tárgyához, céljához és időszakához kapcsolódó információk és dokumentumok alapján a belső kontrollrendszer értékelésével, valamint az ellenőrzési programban meghatározottak szerint hajtja végre.*

(3) Az ellenőrzést vezető belső ellenőr (a továbbiakban: vizsgálatvezető) gondoskodik az ellenőrzés összehangolt, az ütemezésnek megfelelő végrehajtásáról.

Az ellenőrzési program, azaz a megbízás munkaprogramja az a dokumentum, amely leírja, hogy milyen lépéseket kell követni a megbízás végrehajtása során az ellenőrzési cél teljesítése érdekében.

Az ellenőrzési program a következőket tartalmazza:

- az ellenőrzést végző szervezeti egység megnevezését;
- az ellenőrzött szervezeti egység(ek) megnevezését;
- az ellenőrzés tárgyát;
- az ellenőrzés részletes feladatait;
- az ellenőrzés célját;
- az ellenőrizendő időszakot;
- az ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi vagy egyéb felhatalmazásra történő hivatkozást;
- az ellenőrzés módszereit;
- az ellenőrök, szakértők, valamint a vizsgálatvezető megnevezését, megbízólevelük számát, a feladatmegosztást;
- az ellenőrzés tervezett időtartamát, a jelentések elkészítésének határidejét;
- a kiállítás keltét;
- a jóváhagyásra jogosult aláírását, bélyegzőlenyomatát.

Az ellenőrzési programtól eltérni a belső ellenőrzési vezető jóváhagyásával lehet, az ellenőrzési program módosítását a vizsgálatvezető kezdeményezheti. Az ellenőrzési program végrehajtását a belső ellenőrzési vezető felügyeli.

4.3. Az ellenőrzés lefolytatása

Az ellenőrzést szükség szerint a helyszínen, illetve adatbekérés útján, elsősorban az ellenőrzés végrehajtásához szükséges dokumentációk értékelésével és a belső szabályzatokban található leírások, útmutatók, ellenőrzési nyomvonalak, valamint az ellenőrzési programban meghatározott ellenőrzési módszerek alkalmazásával kell végrehajtani.

Az éves ellenőrzési tervben meghatározott egyes ellenőrzési feladatok végrehajtása tehát történhet dokumentum alapú ellenőrzés vagy helyszíni munka, vagy a kettő kombinációjának a keretében. Általában az a jellemző, hogy egy adott megbízás során mindkét módszertan alkalmazásra kerül. A dokumentum alapú ellenőrzéshez szükséges dokumentumokat adatbekérés útján kell beszerezni. Az adatbekérés útján kapott információk valódiságát az ellenőr - az érdemi értékeléshez szükséges módon - köteles megvizsgálni. A dokumentum alapú ellenőrzés és helyszíni munka folyhat párhuzamosan vagy egymást követően. A megbízás végrehajtásának hatékonysága érdekében célszerű a dokumentum alapú ellenőrzést párhuzamosan, a helyszíni munka részeként elvégezni.

Az ellenőrzési program végrehajtása az adott folyamat kockázatainak és a hozzájuk tartozó kontrolltevékenységeknek a részletes elemzését, tesztelését, majd ezen kontrollok értékelését jelenti. A 1200. számú standardban meghatározottaknak megfelelően a megbízásokat szakértelemmel és kellő szakmai gondossággal kell végrehajtaniuk a belső ellenőröknek. Ahogy a 1220. számú norma megfogalmazza, a kellő szakmai gondosság azt jelenti, hogy a belső ellenőröknek rendelkezniük kell azzal a gondossággal és szakismerettel, ami egy megfelelően alapos és hozzáértő belső ellenőrtől elvárható. A kellő szakmai gondosság nem jelent tévedhetetlenséget.

A helyszíni munka főbb feladatai a következők:

- a folyamatok és tevékenységek részletes megismerése, megértése a folyamatgazdákkal folytatott interjúk, valamint az egyéb vizsgálati technikák, módszerek alapján;
- a kockázatok és azokhoz kapcsolódó kontrollok részletes, alapos megismerése, megértése, illetve a vizsgálati eljárások során azonosított további kockázatok felmérése;
- a kontrolltevékenységek elemzése, tesztelése és értékelése;
- az ellenőrzési célkitűzéshez kapcsolódó ésszerű bizonyosság beszerzése az ellenőrzési megállapítások levonása érdekében;
- az ellenőrzött szervezeti egység vezetőivel folyamatos kommunikáció fenntartása és értesítésük az ellenőrzés megállapításairól, javaslatairól.

Módszertan

Ésszerű bizonyosságnak nevezzük a bizalomnak (bizonyosságnak) azt a kielégítő szintjét, ami az adott körülmények között költség, eredmény és kockázat vonatkozásában elérhető.

Az ellenőrzési célkitűzések elérése és az ellenőrzési program megfelelő végrehajtása érdekében a belső ellenőrnek:

- ismernie kell azon kérdésköröket, amelyeket az előző ellenőrzések nem vizsgáltak (az előző ellenőrzések munkalapjai segítenek ennek megítélésében);
- minden szokatlan adatra, tényre rá kell kérdeznie;
- folyamatosan fel kell jegyeznie az ellenőrzés lefolytatása során észlelt hiányosságokat, a kontrolltevékenységek gyengeségeit (megállapítások, következtetések és javító szándékú javaslatok formájában), ugyanakkor célszerű feljegyeznie a jó gyakorlatokat is;
- megállapításait és következtetéseit a bizonyítékok elemzésére és értékelésére kell alapoznia.

4.3.1. Nyitó megbeszélés, kommunikáció az ellenőrzöttekkel

A nyitó megbeszélésre általában a helyszíni munka első napján kerül sor az ellenőrzött területért felelős vezető (folyamatgazda), az ellenőrzésben résztvevő ellenőrök és (lehetőség szerint) a belső ellenőrzési vezető részvételével.

A nyitó megbeszélés főbb céljai a következők:

- a megbízólevelek bemutatása az ellenőrzött szervezeti egység(ek) vezetőjének;
- tájékoztatás az ellenőrzés céljairól, hatóköréről és folyamatáról;
- az ellenőrzés megkezdéséhez szükséges adatok bekérése;
- az ellenőrzött szervezetnél elvégzendő ellenőrzési munka időkereteinek, ütemezésének meghatározása;
- az ellenőrzött szervezeti egységek által kijelölt kapcsolattartó, valamint az ellenőrizendő folyamat(ok)ért felelős személyek (folyamatgazdák) nevének és elérhetőségeinek megismerése, velük időpont egyeztetése (amennyiben erre van lehetőség a nyitó megbeszélés időpontjában).

Módszertan

A nyitó megbeszélés a megbízás végrehajtásának első lépése, ezért az ellenőrzöttekkel való munkakapcsolatok kialakításában fontos szerepet játszik. Egy jó hangulatú, korrekt, kétoldalú tájékoztatást biztosító nyitó megbeszélés után sokkal nagyobb a valószínűsége, hogy az ellenőrzöttek készségesen állnak a belső ellenőrök rendelkezésére.

Az ellenőrzött szervezeti egységekkel folytatott megfelelő kommunikáció és kialakított megfelelő együttműködés biztosítja, hogy:

- *a belső ellenőrök megkapják a belső ellenőrzés végrehajtásához szükséges adatokat, az igényelt formában és a szükséges határidőn belül,*
- *az ellenőrzöttek nyitottabban beszélnek az elvégzett feladatokról, az esetlegesen felmerülő problémákról és azok megoldási lehetőségeiről,*
- *a belső ellenőrök által tett megállapítások és levont következtetések megfelelőbbek, valamint az ezeken alapuló intézkedési javaslatok hatékonyabbak és az ellenőrzöttek által elfogadhatóbbak lesznek.*

A megfelelő kommunikáció és együttműködés kialakítása érdekében az ellenőrzés végrehajtása során folyamatos kommunikációt kell kialakítani az ellenőrzöttekkel, melynek során a belső ellenőr:

- legyen együttműködő;
- fejlessze a szakmai kapcsolatokat;
- tájékoztassa a vezetőket a problémákról, mihelyt azok felmerültek;
- tárgyalja meg a potenciális megfigyeléseket és javaslatokat az ellenőrzött szervezettel a belső ellenőrzési jelentés tervezet megírása előtt.

Köztes kommunikációra az alábbi esetekben van szükség:

- egy átfogó ellenőrzés esetén, ha az ellenőrzés végrehajtása hosszú időt vesz igénybe, fontos lehet az ellenőrzött szervezet tájékoztatása az ellenőrzés állásáról és főbb megállapításairól;
- amennyiben az ellenőrzés olyan tényt tár fel, amely alapján azonnali intézkedés szükséges pl. szabálytalanság vagy olyan hiba, amelynek elhárítása nem tűr halasztást.

A köztes kommunikáció formája lehet *megbeszélés vagy írásbeli tájékoztatás*, a kommunikáció jellegétől függően. A köztes kommunikáció szükségességéről a vizsgálatvezető javaslatára a belső ellenőrzési vezető dönt.

4.3.2. Az ellenőrzés megszakítása, felfüggesztése

A megkezdett ellenőrzést a belső ellenőrzési vezető megszakíthatja, ha

- soron kívüli vizsgálatot vagy az ellenőrzési tervben nem ütemezett tanácsadó tevékenységet kell lefolytatni, vagy
- a vizsgálatvezető vagy a belső ellenőr az ellenőrzés lefolytatásában akadályoztatva van.

A megkezdett ellenőrzést a belső ellenőrzési vezető felfüggesztheti, ha az ellenőrzöttnél az alábbiak közül legalább egy fennáll:

- az ellenőrzést érintő személyi vagy szervezeti változás vagy elháríthatatlan ok,
- a számviteli rend állapota,
- a dokumentáció és a nyilvántartások hiányossága, vagy
- az ellenőrzött szervezeti egység(ek) jogsértő magatartása az ellenőrzés folytatását akadályozza.

A belső ellenőrzési vezető az ellenőrzés megszakítása vagy felfüggesztése esetén arról írásban tájékoztatja a felügyelőbizottságot és a gazdasági társaság első számú vezetőjét, az ellenőrzés felfüggesztése esetén határidő megállapításával egyúttal felhívja az ellenőrzött szervezeti egység(ek) vezetőjét az akadály megszüntetésére. A megszakított, illetve felfüggesztett ellenőrzést az elrendelése okául szolgáló akadály elhárulásától számított 30

napon belül folytatni kell, ennek időpontjáról a belső ellenőrzési vezető dönt és az ellenőrzés folytatásáról írásban értesíti a felügyelőbizottságot és a gazdasági társaság első számú vezetőjét.

Módszertan

Az ellenőrzés megszakítása és felfüggesztése közötti hasonlóság, hogy mindkét esetben a belső ellenőrzési vezető kezdeményezi. A két eljárás közötti különbség, hogy

- *az ellenőrzés megszakítása esetén az ellenőrzést végzők részéről merül fel az ellenőrzés lefolytatásának akadálya, míg*
- *az ellenőrzés felfüggesztése esetén az ellenőrzöttnél merül fel olyan ok, amely akadályozza az ellenőrzés lefolytatását.*

A megkezdett ellenőrzés megszakításának vagy felfüggesztésének tényéről az ellenőrzött szervezeti egység(ek) vezetőjét írásban haladéktalanul értesíteni kell. Az ellenőrzött szervezeti egység(ek) vezetőjét tájékoztatni kell arról is, hogy előreláthatólag mely időponttól kerül sor a belső ellenőrzés végrehajtásának folytatására.

Ha az ellenőrzés végrehajtásának felfüggesztésére olyan indokkal kerül sor, amely az ellenőrzött szervezeti egység(ek) érdekkörébe tartozik (pl. a számviteli rend állapota, a dokumentáció és nyilvántartás hiányossága), a belső ellenőrzési vezető köteles írásban határidőt megállapítani az ellenőrzött terület vezetőjének az akadály megszüntetésére. A határidő megállapítása során célszerű figyelembe venni, hogy ésszerűen mennyi idő alatt háríthatók el az ellenőrzést akadályozó tényezők (pl. a számviteli rend súlyos állapota nyilvánvalóan nem javítható néhány munkanap alatt), ugyanakkor az akadály elhárítására kitűzött határidő nem lehet olyan hosszú, melynek leteltét követően – az ellenőrzési programban rögzített ellenőrzési céllal, ellenőrizendő időszakkal – értelmetlenné válik a vizsgálat lefolytatása.

4.3.3. Alapvető vizsgálati eljárások, technikák

Az ellenőrzés során a belső ellenőrnek a megállapításai, következtetései, véleménye kialakításához, az ezeket alátámasztó bizonyítékok megszerzéséhez különböző közvetlen és közvetett módszereket, továbbá az ezek révén megszerzett információk feldolgozását szolgáló logikai eljárásokat, technikákat lehet és kell alkalmaznia.

Az ellenőrzés céljainak megvalósításához szükséges elegendő és megfelelő ellenőrzési bizonyíték megszerzéséhez alapvetően két út választható:

- a rendszer-alapú vagy
- a közvetlen vizsgálati megközelítési mód.

Ha az ellenőrzési megközelítési módra vonatkozóan nincsenek megkötések, a felmért és kiértékelt kockázatok függvényében, szakmai megítélés alapján kell dönteni a megközelítési módok alkalmazásáról, minden esetben szem előtt tartva az ellenőrzési munka hatékonyságának követelményét. Az ellenőrzési megközelítési mód alkalmazására vonatkozó döntést az ellenőrzési feladat megtervezése, előkészítése szakaszában kell meghozni.

Módszertani leírás

A) A rendszer-alapú megközelítés

A rendszer-alapú ellenőrzési megközelítési mód (System Based Approach, SBA) alkalmazása azt jelenti, hogy a szükséges ellenőrzési bizonyosság megszerzéséhez az ellenőr az ellenőrzött (szervezet, tevékenység, projekt) belső kontrollrendszere, kontrolleljárásai megbízhatóságának vizsgálatára és értékelésére támaszkodik, és csak a minimálisan szükséges közvetlen, részletes vizsgálatokat végzi el.

A rendszer-alapú megközelítési mód alkalmazása a következő lépéseken keresztül történik:

- *a vonatkozó kulcsfontosságú belső kontrollfunkciók azonosítása (meghatározása) és mélyreható vizsgálata, értékelése, annak eldöntéséhez, hogy milyen mértékben lehet bízni a létrehozott belső irányítási, szabályozási és ellenőrzési rendszerben (belső kontrollrendszerben) és annak működésében;*
- *a kulcsfontosságú kontrolleszközök vizsgálata annak megállapításához, hogy azok a vizsgált időszak egészében eredményesen működtek-e;*
- *a kulcsfontosságú kontrolleszközök vizsgálata eredményének kiértékelése annak megállapításához, hogy a tapasztalt megbízhatósági szint elfogadható-e;*
- *meghatározott számú, mintavétellel kiválasztott tranzakció részletes vizsgálata, pl. annak meghatározása érdekében (az ellenőrzés céljához kapcsolódóan), hogy az ellenőrzött éves költségvetési beszámolója pontos és teljes, a benne foglalt tranzakciók törvényesek és szabályosak voltak-e és/vagy a gazdaságossági, hatékonysági, eredményességi kritériumok teljesültek-e.*

A rendszer-alapú megközelítés alkalmazhatóságának feltétele, hogy a kontrollrendszer vagy a vonatkozó kontrolleljárások az ellenőr által felhasználható meghatározott bizonyossági szintet biztosítsanak. Ha a kockázatokat előzetesen közepes vagy alacsony szintűnek értékelték, elviekben lehetséges a rendszer alapú megközelítés alkalmazása.

B) A közvetlen vizsgálati megközelítés

A közvetlen vizsgálati megközelítést (Direct Substantive Testing, DST) kell alkalmazni, amikor nem lehetséges az ellenőrzés céljainak elérése kontrollrendszerek vizsgálatára való támaszkodással. Ilyen esetben a rendszerek vizsgálata nem célszerű, kivéve, ha az ellenőrzéssel szemben specifikus elvárás a szervezet belső pénzügyi irányítási, szabályozási és kontrollrendszerei működésének értékelése is. Közvetlen vizsgálati megközelítés révén nem szerezhető bizonyosság a belső kontrollok általános működéséről (miután ebben a megközelítési módban e rendszerek vizsgálata nem történt meg és nincs bizonyíték hatékonyságukra).

A végső döntés tehát annak a mérlegelésétől függ, hogy melyik megközelítés gazdaságosabb és hatékonyabb az ellenőrzési feladat egészének elvégzése, azon belül egyes céljainak elérése szempontjából. A döntéshez figyelembe kell venni azt az alapvető követelményt is, hogy a rendszer alapú megközelítés alkalmazása esetén a kontrollok részletes tesztelése mellett a magas szintű ellenőrzési bizonyosság eléréséhez mindenképpen el kell végezni bizonyos mennyiségű közvetlen vizsgálatot is.

A belső ellenőrök mind a rendszer-alapú, mind a közvetlen vizsgálati megközelítés során alkalmazhatják az alábbiakat az adott ellenőrzés tárgyától, céljától függően:

- Elemző eljárások (dokumentumok vizsgálata, elemzése; esettanulmányok; összehasonlító elemzés; költség-haszon elemzés);
- Tételes tesztelés;
- Egyedi tesztelés;
- Statisztikai elemzés;
- Kérdésfelvetés;
- Folyamatábrák;

- Belső kontrollok tesztelése;
- Számítógéppel támogatott ellenőrzési technikák.

4.3.4. A megállapítások alátámasztása

A belső ellenőr a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint a gazdaságosságot, hatékonyságot és eredményességet vizsgálva, a belső ellenőrzési folyamat legfontosabb termékeként, megállapításokat, valamint következtetéseket és javaslatokat fogalmaz meg a gazdasági társaság első számú vezetője számára, akinek a közreműködése a belső ellenőrzés által feltárt hiányosságok, hibák megszüntetéséhez, korrigálásához elengedhetetlen.

Az ellenőrzési megállapítások olyan megfigyelések, tapasztalatok, észrevételek, melyek a vizsgált folyamatok, tevékenységek működésére, a működés „mikéntjére" vonatkoznak. A megállapításoknak mindig relevánsnak kell lenniük az ellenőrzés célja, tárgya, a főbb ellenőrzési feladatok szempontjából. Nem elegendő pusztán a folyamatok, tevékenységek megfigyelt működését leírni. A megállapításokat mindig az ellenőrzési kritériumokkal, ellenőrzési feladatokkal összefüggésben kell leírni. Az ellenőrzés nyomán tett következtetéseket, majd javaslatokat annak figyelembevételével kell megfogalmazni, hogy a vizsgált folyamatoknak, tevékenységeknek hogyan kellene működniük.

A következtetések levonása során a feltárt tényeket (megállapításokat) vetjük össze az elvárásokkal, az ellenőrzési kritériumokkal (pl. célok, célkitűzések, jogszabály, eljárásrend, útmutató stb.).

A javaslatok megfogalmazásához szükséges a tények és az elvárások közötti eltérések okainak feltárása. Az okok feltárása vezet az eltérés megszüntetésére vonatkozó javaslat kidolgozásához.

A belső ellenőrzési jelentésben foglalt megállapításoknak és javaslatoknak a következőknek kell megfelelniük:

- *Kritérium* – utalnak a folyamatok és kontrollok elvárt működésének szempontjaira (mi kellene, hogy legyen);
- *Valós feltételek* – a vizsgálat során a belső ellenőr által azonosított tényszerű bizonyítékokon alapulnak (mi van);
- *Ok* – felfedik az elvárt és valós feltételek közti eltérés okát (miért van eltérés);
- *Hatás* – a kockázat, illetve kockázati kitettség bemutatása. A szervezet ezzel a kockázattal szembesül amiatt, mert az adott feltétel nem áll összhangban a saját kritériumában szereplő elvárással (az eltérés hatása).

A 2310 számú standard alapján a belső ellenőröknek a feladat célkitűzéseinek elérése érdekében elegendő, megbízható, lényeges és hasznos információt kell beazonosítaniuk. A belső ellenőröknek rögzíteniük kell mindazokat az információkat, melyek megállapításaikat és következtetéseiket alátámasztják.

***Takarékostv. 7/J. §** (9) A belső ellenőrzést végző személy és a megfelelési tanácsadó a feladata ellátása érdekében minősített adatot, üzleti titkot tartalmazó iratokba és más dokumentumokba is betekinthet, azokról másolatot, kivonatot kérhet, személyes adatokat kezelhet az adatvédelmi, illetve a minősített adat védelmére vonatkozó előírások betartásával.*

A belső ellenőrnek törekednie kell a bizonyító erejű ellenőrzési bizonyítékok megszerzésére, az ellenőrzési bizonyítékok más forrásokból származó adatokkal, információkkal való megerősítésére. Ellenőrzési bizonyíték lehet minden adat, információ, amely a belső ellenőrzés megállapításait, következtetéseit, javaslatait alátámasztja. A belső ellenőrnek mérlegelnie kell a megszerzett ellenőrzési bizonyítékok jellegét és azok forrását. Előnyben kell részesítenie a saját maga által gyűjtött ellenőrzési bizonyítékot, az írásos formában rendelkezésre álló ellenőrzési bizonyítékot és a harmadik féltől kapott ellenőrzési bizonyítékot.

Ha valamely lényeges ügyre, teljesítményre, belső kontrollra vonatkozóan a különböző forrásokból rendelkezésre álló ellenőrzési bizonyítékok egymásnak ellentmondanak, további ellenőrzési bizonyítékot kell szerezni az ellentmondás feloldására. A legtöbb ellenőrzési bizonyíték inkább meggyőző, mint bizonyító erejű, és emiatt törekedni kell arra, hogy több forrásból származó, különböző jellegű és/vagy különböző módszerekkel megszerzett ellenőrzési bizonyíték támasszon alá egy megállapítást, következtetést. Ellenőrzési bizonyítékot nemcsak fellelt hiba esetén kell szolgáltatni, a pozitív megállapításokat is alá kell támasztani.

A belső ellenőrnek az ellenőrzés hatékonysága érdekében a lehető legkisebb idő ráfordítással kell összegyűjtenie az adott ellenőrzési feladat ellenőrzési célkitűzéseinek eléréséhez szükséges bizonyítékokat. A bizonyítékok megszerzésének azt a módját kell választani, amelyik a legnagyobb bizonyosságot nyújtja, a lehető legkisebb ráfordítás mellett, ez azonban nem veszélyeztetheti a kívánt ellenőrzési bizonyosság szintjét.

Az ellenőrzési bizonyíték forrása a megszerzett ellenőrzési bizonyíték eredetét jelenti. Az ellenőrzési bizonyítékokat a belső ellenőr összegyűjtheti közvetlenül, megszerezheti az ellenőrzött szervezeti egységtől vagy harmadik féltől. Az ellenőrzési bizonyíték jellege szerint lehet dokumentált, vizuális vagy szóbeli. A dokumentált vagy írásos ellenőrzési bizonyíték hitelessége az ellenőrzési bizonyíték forrásától függ. Az írásos ellenőrzési bizonyítéknak három főbb kategóriája létezik annak forrása alapján, amelyek különböző fokú (csökkenő) hitelességet nyújtanak, és amelyek a következők:

- harmadik fél által készített és tulajdonát képező írásba foglalt ellenőrzési bizonyíték;
- harmadik fél által készített és az ellenőrzött szervezetnél lévő, írásba foglalt ellenőrzési bizonyíték (pl. szállítólevelek, számlák);
- a szervezet által készített és őrzött, írásba foglalt ellenőrzési bizonyíték (pl. bérlisták, pénztári bevételi és kiadási bizonylatok).

A vizuális ellenőrzési bizonyíték (fénykép, videofelvétel) az eszközök, vagyontárgyak meglétének, állapotuk rögzítésének ellenőrzéséhez hiteles, de nem használható a tulajdonos vagy az érték bizonyításához. A szóbeli ellenőrzési bizonyíték a legkevésbé hiteles. A belső ellenőrnek lehetőség szerint be kell szereznie a szóbeli ellenőrzési bizonyíték dokumentált visszaigazolását (pl. az interjúkról készült emlékeztetők, jegyzőkönyvek elfogadtatását). Ha ez nem megvalósítható, a szóbeli ellenőrzési bizonyítékot több személlyel külön-külön végzett interjúval lehet megerősíteni. Az interjúk során az ellenőrzött szervezeti egység munkavállalói

által tett kijelentések általában akkor fogadhatók el ellenőrzési bizonyítéknak, ha azokat közvetlenül vagy közvetve más jellegű ellenőrzési bizonyítékok is alátámasztják.

Az ellenőrzés megállapításainak bizonyítására felhasználható különösen:

- az eredeti okirat, amely a gazdasági esemény elsődleges okirata (bizonylata);
- a másolat, amely az eredeti okirat szöveghű, hitelesített másolata. Hitelesítésnél a „másolat" szó feltüntetése mellett utalni kell arra, hogy a másolat az eredeti okirattal mindenben megegyezik;
- a kivonat, amely az eredeti okirat meghatározott részének, részeinek szöveghű, hitelesített másolata. Hitelesítésnél a „kivonat" szó feltüntetése mellett meg kell jelölni, hogy a kivonat mely eredeti okirat, melyik oldalának, mely szövegrészét tartalmazza;
- a tanúsítvány, amely több eredeti okiratnak az ellenőr által meghatározott szövegrészét és számszaki adatait tartalmazza. Hitelesítésnél a „tanúsítvány" szó feltüntetése mellett meg kell jelölni, hogy mely okiratok alapján készült;
- a közös jegyzőkönyv, amely olyan tényállás igazolására szolgál, amelyről nincs egyéb okirat, de amelynek valódiságát az ellenőr és az ellenőrzött szervezeti egység illetékes munkavállalója közösen megállapítja, és e tényt aláírásával igazolja;
- fénykép, videofelvétel vagy más kép-, hang- és adatrögzítő eszköz, amely alkalmazható az ellenőr által szemrevételezett helyzet, állapot hiteles igazolására. A fényképet és az egyéb módon rögzített információkat az ellenőrzött szervezeti egységnek a rögzítésnél jelen lévő munkavállalója jegyzőkönyvben hitelesíti a rögzítés időpontjának, helyének és tárgyának megjelölésével. A fénykép, videofelvétel vagy más kép-, hang- és adatrögzítő eszköz készítése, tárolása és felhasználása esetén kiemelt figyelmet kell fordítani az adatvédelmi előírások betartására;
- a szakértői vélemény, amely a speciális ismereteket igénylő szakkérdésekben felkért szakértő által adott értékelés;
- a nyilatkozat, amely az ellenőrzött szervezeti egység munkavállalójának olyan írásbeli vagy szóbeli kijelentése, amely okirat hiányában vagy meglévő okirattal ellentétesen valamilyen tényállást közöl;
- a többes nyilatkozat, amely több személynek külön-külön vagy együttesen tett nyilatkozata ugyanazon tényállásról.

A másolatot, a kivonatot és a tanúsítványt az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének vagy az általa megbízott személynek kell hitelesítenie. A hitelesítő az okiratban foglaltak valódiságát a hitelesítés időpontjának feltüntetése mellett aláírásával igazolja.

4.4. Megállapítások írásba foglalása, a belső ellenőrzési jelentés

A lefolytatott belső ellenőrzés eredményét, megállapításait írásba kell foglalni. Az áttekinthetőség érdekében minden ellenőrzési jelentésnek standard formátumot kell követnie, amely strukturáltan, áttekinthető formában tartalmaz minden, az ellenőrzés során érintett témát és annak értékelését. A belső ellenőrzési jelentés formai és tartalmi követelményeit, valamint a jelentéstervezet egyeztetésének folyamatát a belső ellenőrzési kézikönyvben kell szabályozni.

***Gtbkr. 21. §** (1) Az ellenőrzési program végrehajtása során, annak eredményeként a belső ellenőr a megállapításait, következtetéseit és javaslatait belső ellenőrzési jelentésben foglalja össze.*

(2) A belső ellenőrzési jelentés elkészítéséért, annak tartalmáért, a levont következtetésekért és a kapcsolódó javaslatokért a vizsgálatvezető, a megállapítások valódiságáért és alátámasztásáért a vizsgálatot végzők felelősek.

(3) A belső ellenőr a belső ellenőrzési jelentésben foglaltakat elegendő, megbízható, érdemi és hasznos ellenőrzési bizonyítékokkal támasztja alá.

(4) A belső ellenőr a megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat lényegre törően és világosan fogalmazza meg úgy, hogy

a) az ellenőrzési programban meghatározott, az ellenőrzés célját, tárgyát és hatókörét képező tevékenység objektíven értékelhető legyen,

b) rávilágítson a tevékenységgel kapcsolatos kockázatokra és kontrollhiányosságokra,

c) a javaslatok végrehajthatóak legyenek, teljesítésük pedig ellenőrizhető és számon kérhető legyen.

(5) A belső ellenőr a belső ellenőrzési jelentésben objektíven szerepeltet minden olyan lényeges tényt, pozitív és negatív megállapítást, hiányosságot és ellentmondást, amely biztosítja a vizsgált tevékenységről szóló belső ellenőrzési jelentés teljességét.

(6) A belső ellenőr a belső ellenőrzési jelentés elkészítésénél értékel minden, az ellenőrzött szervezeti egységek és egyéb felek által rendelkezésükre bocsátott információt és véleményt.

(7) A belső ellenőr a belső ellenőrzési jelentés vezetői összefoglalójában az ellenőrzés eredményét és a feltárt hiányosságokat összefoglaló értékelést ad.

***22. §** (1) A belső ellenőrzési vezető a belső ellenőrzési jelentés tervezetét vagy annak kivonatát egyeztetés céljából megküldi az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének, továbbá azon szervezeti egységek vezetőinek, melyekre vonatkozóan a belső ellenőrzési jelentéstervezet megállapítást vagy javaslatot tartalmaz (a továbbiakban együtt: érintettek).*

(2) A belső ellenőrzési jelentéstervezet egyeztetését a belső ellenőrzési kézikönyvben foglaltaknak megfelelően kell lefolytatni.

(3) Az észrevételek elfogadásáról vagy elutasításáról a vizsgálatvezető javaslata alapján a belső ellenőrzési vezető dönt, amelyről írásbeli tájékoztatást ad, és megindokolja az el nem fogadott észrevételeket vagy egyeztető megbeszélést összehívását kezdeményezi.

(4) Az elfogadott észrevételeket a vizsgálatvezető átvezeti az ellenőrzési jelentéstervezeten. Az érintettek észrevételeit és a vizsgálatvezető válaszát csatolni kell az ellenőrzés dokumentációjához.

(5) Ha az érintett a megállapításokat vitatja, bármelyik fél kezdeményezésére egyeztető megbeszélést kell tartani. Az egyeztető megbeszélésről jegyzőkönyv készül, amely tartalmazza a megbeszélés eredményét. Amennyiben az egyeztetések ellenére véleménykülönbség marad fenn a belső ellenőrzés és az ellenőrzött fél között, úgy az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének különvéleményét a belső ellenőrzés megjeleníti a belső ellenőrzési jelentésben.

A belső ellenőrzési jelentésben össze kell gyűjteni minden olyan lényeges tényt, megállapítást és hozzá fűződő kockázatot, hiányosságot és ellentmondást, illetve pozitív értékelést is, amely biztosítja az ellenőrzött tevékenységről szóló belső ellenőrzési jelentés teljességét és átfogó képet mutat az ellenőrzés alá vont folyamatokról. Mindemellett biztosítani szükséges, hogy a jelentés megfelelő módon szolgálja a felügyelőbizottság és a gazdasági társaság első számú vezetőjének érdekét és információ igényét is (ennek megfelelően lényegre törő vezetői összefoglalót is tartalmaznia kell).

Minden, jelentésben dokumentált megállapítást kockázati besorolással kell ellátni (amennyiben releváns, akkor a mintavételi tapasztalatok teljes sokaságra történő kivetítése alapján, annak bekövetkezési valószínűségének és hatásának eredményére tekintettel kell a besorolást megtenni).

Az ellenőrzési jelentés megállapításait célszerű a szerint rangsorolni, hogy milyen hatással vannak az ellenőrzött tevékenységre, beleértve a belső kontrollrendszer gazdaságosságára, hatékonyságára és eredményességére vonatkozó befolyásukat. A megállapítások és az adott megállapításhoz tartozó kockázatok rangsorolásának összhangban kell lennie.

Kiemelt jelentőségűnek minősül a megállapítás, ha olyan tényre mutat rá, amely megakadályozza, hogy valamely tevékenység, funkció vagy szervezeti egység alapvetően eleget tegyen legfontosabb céljainak és célkitűzéseinek, vagy olyan helyzetet tár fel, amelyben a gazdasági társaság kockázati kitettsége jelentős. Ide tartozhat az eljárásrend nyilvánvaló megszegése, a jogszabályi, illetve kormányzati rendelkezések be nem tartása, az olyan általánosan bevett gyakorlat szándékos figyelmen kívül hagyása, amellyel a gazdasági társaság jelentős költségmegtakarítást érhetne el vagy hatékonyabban működhetne. A kiemelt jelentőségű megállapítások azonnali intézkedést igényelnek az ügyvezetés részéről.

Átlagos jelentőségűnek minősül a megállapítás, ha olyan tényre mutat rá, amely valamely fontos cél vagy célkitűzés megvalósítását hátráltathatja, de azt nem akadályozza meg.

Csekély jelentőségűnek minősül a megállapítás, ha olyan tényt tár fel, amely beszámoltatást, illetve korrekciós intézkedést igényel, de nem hátráltatja jelentősen a cél vagy célkitűzések megvalósítását. Az ilyen tény ugyanakkor ronthatja bizonyos műveletek hatékonyságát és minőségét.

A feltárt hiányosságok kockázati értékelésén túl azt is értékelni kell, hogy a feltárt hiányosságok együttesen milyen mértékben adódnak az ellenőrzés alá vont folyamat kontrollkörnyezetének hiányosságaiból és ezért szükséges-e annak felülvizsgálata, módosítása.

4.4.1. A megállapítások, következtetések és javaslatok részletes ismertetése

A megállapítások az ellenőrzési tényállás ismertetésére szolgálnak, bemutatják a belső kontrollrendszer esetleges gyengeségeit, a feltárt kockázatokat. Éppen ezért a megállapítások: pontosak és ellenőrzési bizonyítékokkal alátámasztottak;

- az ellenőrzési programra, illetve a vizsgált területre hivatkoznak;
- jelentőségük alapján sorba rendezettek.

A megfogalmazott megállapításoknak és következtetéseknek a folyamatokra és a gazdasági társaság működésének célkitűzéseire gyakorolt lehetséges kockázatát/hatását ugyancsak célszerű röviden ismertetni a jelentésben.

A megfogalmazott megállapítások és következtetések alapján a belső ellenőröknek ajánlásokat, javaslatokat kell megfogalmazniuk a feltárt hiányosságok, gyengeségek kijavítására, vagy éppen a hatékonyabb, eredményesebb, gazdaságosabb működésre. A javaslatok kapcsán jelölni szükséges, hogy azok intézkedést igényelnek-e, vagy esetleg már az ellenőrzés során kijavításra kerültek.

4.4.2. Az ellenőrzési jelentés tartalmi követelményei

Az ellenőrzési jelentésnek az alábbiakat célszerű tartalmaznia:

- az ellenőrzést végző szervezeti egység megnevezését;
- az ellenőrzött szervezeti egység(ek) megnevezését;
- az ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi felhatalmazás megjelölését;
- az ellenőrzés típusát;
- az ellenőrzés tárgyát;
- az ellenőrzés célját;
- az ellenőrzött időszakot;
- a helyszíni ellenőrzés kezdetét és végét;
- az alkalmazott ellenőrzési módszereket és eljárásokat;
- vezetői összefoglalót és összefoglaló értékelést;
- az ellenőrzési megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat, valamint a köztük fennálló összefüggéseket;
- az ellenőrzött időszakban az ellenőrzött területért (vagy feladatért) felelős vezetők nevét, beosztását;
- a jelentés dátumát és az ellenőrzésben közreműködött ellenőrök, szakértők nevét és aláírását.

Példa

Példák az összefoglaló értékelési kategóriákra:

*A belső ellenőrzés „**megfelelő**nek” ítélt területei szinte minden tekintetben megfelelő belső kontrollokkal rendelkeznek, és minőségi teljesítményt mutatnak. A megállapítások alapvetően nem jeleznek komolyabb hiányosságot a belső kontrollrendszerben. A belső ellenőrzési jelentésben közölt megállapítások nem utalnak alapvető gyenge pontokra a szervezeti egységek szintjén alkalmazott irányelvekben és eljárásokban. Az ilyen területeken gyakorlott, hozzáértő munkaerő dolgozik, amely már bebizonyította, hogy képes a célkitűzések megvalósítására, a kockázatok megfelelő kezelésére.*

*A belső ellenőrzés „**korlátozottan megfelelő**nek” ítélt területei a legtöbb tekintetben megfelelő kontrollokkal rendelkeznek, és elfogadható teljesítményt mutatnak. Bizonyos területek vonatkozásában a megállapítások azonban arra utalnak, hogy a belső kontrollokat nem minden esetben működtetik, illetve követik nyomon megfelelően. Ha az adott terület vagy szervezeti egység vezetője nem tesz megfelelő korrekciós intézkedéseket, akkor a belső kontrollrendszerben lényeges hiányosságok alakulhatnak ki. A szervezeti egységek szintjén alkalmazott irányelvek és eljárások általában hatékonyak, és az ellenőrzési megállapítások általában olyan gyengeségekre utalnak, amelyek a szokásos munkafolyamatok mellett korrigálhatók az ügyvezetés beavatkozása nélkül.*

*A belső ellenőrzés „**gyenge**nek” értékelt területein a belső kontrollrendszer több hiányosságot is mutat, vagy a szervezeti egységek szintjén esetleg teljesen hiányzik. A szervezeti egységek lehetséges pénzügyi veszteségeinek kockázata nagy ezeken a területeken. A teljesítményt a szervezeti egység vezetői nem követik nyomon és nem felügyelik megfelelően, de az alkalmazott irányelvek és eljárások sem minden esetben elég hatékonyak ahhoz, hogy kontrolltevékenységek vagy a folyamat működjön. Azonnali korrekciós intézkedésre van szükség, amit a terület vezetője részére készített rendszeres (pl.: havi) előrehaladási (státusz) jelentéseknek kell követniük.*

*A belső ellenőrzés „**kritikus**nak” ítélt területein a teljesítmény, illetve a működési feltételek több fontos szempontból is hiányosságokat mutatnak. Ezeken a területeken az alapvető belső kontrollok vagy folyamatok működéséről sem beszélhetünk, és ezek a rendszerek annyira gyengék, hogy a pénzügyi veszteség kockázata magas (vagy az már be is következett). A szervezeti egységek szintjén alkalmazott irányelvek és eljárások ilyen esetben megakadályozzák az ellenőrzés területén kitűzött célok jelentős*

részének megvalósulását. A korrekciós intézkedést az ügyvezetés részéről szigorú (pl.: heti) beszámoltatásnak kell követnie.

*A belső ellenőrzés „**elégtelen**nek" ítélt területein a teljesítmény, illetve a működési feltételek elégtelenek, súlyosan veszélyeztetik a működést. A belső ellenőrzési jelentésben foglalt megállapítások hozzá nem értő, illetve hanyag ügykezelésre, a vonatkozó törvények és jogszabályok kirívó és/vagy ismétlődő figyelmen kívül hagyására, vagy a meghatározott irányelvektől és eljárásoktól való szándékos eltérésre mutatnak rá. Mindez azt jelzi, hogy a szervezet kritikus helyzetbe került, ami – ha nem tesznek sürgősen intézkedéseket – végső soron a szervezet iránti bizalom teljes elvesztésével és a szervezet integritásának és életképességének a veszélyeztetésével járhat.*

Tekintettel arra, hogy az éves ellenőrzési jelentésnek tartalmaznia kell a belső kontrollrendszer értékelését (elemenként is), javasolt minden ellenőrzési jelentésben az adott ellenőrzési tárgykörben a belső kontrollrendszer öt elemének értékelése. Ezzel a módszerrel egyrészt minden ellenőrzési jelentésben elemenként, de ugyanakkor összefoglalóan bemutatásra kerülnek az adott tárgykörű ellenőrzés belső kontrollrendszer működésével kapcsolatos tapasztalatai, másrészt a belső ellenőrzési jelentés ezen belső kontrollrendszert értékelő része megfelelő alapot jelent az éves ellenőrzési jelentés összeállításához.

Mivel a vizsgálatvezető felelőssége a belső ellenőrzési jelentéstervezet, majd a belső ellenőrzési jelentés elkészítése, át kell tekintenie a munkalapokon szereplő, az ellenőrzés során tett megállapításokat, majd ezekre alapozva kell elkészítenie a belső ellenőrzési jelentés tervezetét.

A belső ellenőrzési jelentéstervezetnek tartalmaznia kell az ellenőrzött terület vezetőinek minden olyan válaszát, válaszára tett módosítást, amelyben az ellenőrzés során már megegyeztek. Ezt követően a belső ellenőrzési vezetőnek felül kell vizsgálnia a belső ellenőrzési jelentés tervezetét és az annak alapjául szolgáló munkalapokat, hogy megbizonyosodjon arról, minden megállapítás és következtetés pontos és bizonyítékokkal megfelelően alátámasztott.

4.4.3. A jelentéstervezet megküldése egyeztetésre

Az ellenőrzési tevékenység eredményeként készített belső ellenőrzési jelentés tervezetét, vagy annak releváns részeit minden esetben meg kell küldeni észrevételezés céljából az ellenőrzés alá vont szervezeti egységek vezetőjének, illetve annak a szervezeti egységnek, amelyre vonatkozóan a jelentés tervezete megállapítást vagy javaslatot tartalmaz. Az észrevételezésre az ellenőrzés alá vont folyamat/téma komplexitásának megfelelő mennyiségű időt kell biztosítani. Az ellenőrzési jelentéstervezetben annak lezárásáig fel kell tüntetni a „Tervezet" szót.

A belső ellenőrzési vezető a jelentés tervezetét, illetve annak kivonatát egyeztetés céljából megküldi az szervezeti egység(ek) vezetőjének, továbbá annak, akire vonatkozóan a jelentéstervezet megállapítást vagy javaslatot tartalmaz (a továbbiakban együttesen: érintettek).

Jó gyakorlat

A jelentéstervezet egyeztetése történhet elektronikus úton is, ha mindkét fél elfogadja ezt a lehetőséget és biztosított a kézhezvétel megfelelő dokumentálása. Ily módon gyorsítható az egyeztetés folyamata.

Az érintettek észrevételeiket a jelentéstervezet kézhezvételétől számított 5-15 napon belül kötelesek megküldeni a belső ellenőrzési vezető részére. A határidőket a gazdasági társaság sajátosságaihoz kell igazítani és a belső ellenőrzési kézikönyvben kell szabályozni. Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető a belső ellenőrzési kézikönyvben meghatározottnál hosszabb, legfeljebb 30 napos határidőt is megállapíthat, illetve soron kívüli ellenőrzés esetén a belső ellenőrzési vezető a rövidebb határidőt is megállapíthat. A jelentéstervezet megküldésére vonatkozó kísérő levélben fel kell hívni az ellenőrzött figyelmét arra, hogy a határidő elmulasztását egyetértésnek kell tekinteni és a nemleges választ is jelezni kell a határidőn belül, valamint az észrevételek megküldésével egy időben lehetősége van egyeztető megbeszélés kezdeményezésére.

Ha az érintettek nem tesznek érdemi észrevételt a jelentéstervezetre, akkor a nemleges válaszukkal együtt - ha a jelentéstervezet megállapításokat vagy javaslatokat tartalmaz az érintett szervezeti egység vonatkozásában - már az intézkedési tervet is elkészíthetik és megküldhetik az ellenőrzést végző szervezeti egység részére a megadott véleményezési határidőn belül.

Az észrevételek elfogadásáról vagy elutasításáról a vizsgálatvezető dönt, amelyről az észrevételezési határidő lejártától számított 5-15 napon belül az érintetteknek írásbeli tájékoztatást ad és indokolja az el nem fogadott észrevételeket vagy kezdeményezi az egyeztető megbeszélés összehívását.

Az elfogadott észrevételeket a vizsgálatvezető átvezeti az ellenőrzési jelentéstervezeten. Az érintettek észrevételeit, illetve a vizsgálatvezető válaszát csatolni kell az ellenőrzés dokumentációjához.

4.4.4. Az egyeztető megbeszélés

Amennyiben az ellenőrzött szervezeti egység részéről a jelentéstervezetben tett megállapításokat vitatják, az észrevétel kézhezvételétől számított 5-15 munkanapon belül záró (egyeztető) megbeszélést kell tartani. A megbeszélés célja a megállapítások és következtetések elemzése, valamint az összeállított ajánlások egyeztetése. A megbeszélésen részt vesz a vizsgálatvezető, az ellenőrzést végző belső ellenőrök, a belső ellenőrzési vezető, valamint a vizsgálatban érintett szervezeti egységek vezetői és szükség szerint más olyan személy, akinek meghívása az ellenőrzés tárgya vagy megállapításai miatt indokolt. Szintén egyeztető megbeszélést kell tartani, amennyiben a belső ellenőrzési vezető nem ért egyet az ellenőrzött által elkészített intézkedési tervben foglaltakkal.

Az egyeztető megbeszélés jegyzőkönyvét csatolni kell az ellenőrzési jelentéshez, melyben be kell mutatni a fennmaradt vitás kérdéseket, álláspontokat. Ha az ellenőrzési jelentés jelentősen módosul az egyeztető megbeszélést követően, a belső ellenőrzési vezető ismételten megküldheti a jelentéstervezetet visszamutatás céljából.

4.4.5. Az ellenőrzés lezárása

A belső ellenőrzési jelentés végleges változatát a belső ellenőrzés vezetője és lehetőleg az ellenőrzést végző munkavállaló(k) írja/írják alá.

A gazdasági társaság első számú vezetője levélben tájékoztatja a címzetteket az ellenőrzés lezárásáról, melyben megküldi a lezárt ellenőrzési jelentést és szükség esetén felkéri az ellenőrzöttet az intézkedési terv elkészítésére.

***Gtbkr. 23. §** (1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a lezárt ellenőrzési jelentést vagy annak kivonatát megküldi az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének és szükség esetén felhívja az intézkedési terv elkészítésére.*
(2) Ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, az nem befolyásolja az ellenőrzés lezárását.

A lezárt ellenőrzési jelentést a belső ellenőrzés legalább azon vezetők és munkavállalók számára eljuttatja, akik az ellenőrzés eredményeinek hasznosításában közreműködnek, így például:

- a gazdasági társaság első számú vezetőjének,
- a felügyelőbizottságnak,
- az ellenőrzési jelentésben érintett szervezeti egységek vezetőinek,
- bűncselekmény gyanúja esetén a gazdasági társaság ezen témakörért felelős szervezeti egységének vezetője számára,
- minden egyéb személynek, akiknek annak kapcsán végrehajtandó feladata van.

A jelentésben található hibák esetén – a kiadással megegyező módon történő jóváhagyást követően – a hibák korrekcióját meg kell küldeni mindazok felé, akik az eredeti jelentést megkapták.

Az aláírt jelentést eredeti példányban a belső ellenőrzés vezetőjénél, elektronikus formában pedig az ellenőrzés elektronikus mappájában kell tárolni olyan formában, hogy annak utólagos módosítása ne legyen lehetséges.

5. Az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság feltárása esetén alkalmazandó eljárás

Jelen kérdéskörbe a büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság feltárása tartozik. Ezeket a cselekményeket jelen kézikönyvben, összefoglaló néven: szervezeti integritást sértő eseményeknek nevezzük.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének általános célja, hogy a különböző jogszabályokban és szabályzatokban meghatározott előírások sérülésének, megszegésének megelőzéséhez, megakadályozásához hozzájáruljon, illetve azok sérülése, megsértése esetén a megfelelő állapot helyreállítása, hibák, hiányosságok, tévedések korrigálása, felelősség megállapítása, hathatós intézkedések foganatosítása megtörténjen.

A belső ellenőrzés felelős azért, hogy a belső kontrollrendszer megfelelőségének és hatékonyságának vizsgálatával és értékelésével a szervezeti integritást sértő események bekövetkezését csökkentsék. Ez elsősorban a gazdasági társaság azon tevékenységeire, működési területeire vonatkozik, ahol magas a szervezeti integritást sértő események

előfordulásának kockázata. Ezek megakadályozása olyan feladatok végrehajtásából áll, amelyek kiküszöbölik az elkövetés lehetőségét, illetve korlátozzák az okozott kár mértékét.

A belső ellenőrzés meghatározó szerepet játszik abban, hogy a szervezeti integritást sértő eseményekre utaló jelek azonosításra kerüljenek. A belső ellenőröknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a csalások, korrupció elkövetésére utaló jelekre. A szervezet belső ellenőrei megfelelő ismeretekkel kell, hogy rendelkezzenek a szervezeti integritást sértő események jeleinek felismeréséhez.

A belső ellenőrzés a kontrollrendszerek megfelelő működésének és hatékonyságának vizsgálata által segíti elő a szervezeti integritást sértő események kockázatának csökkentését, illetve felméri, hogy az előbb említett hatékonyság milyen mértékben áll összhangban a szervezet tevékenységével, illetve a céljai eléréséhez és rendszerei megfelelő működtetéséhez szükséges lehetséges kockázattal. A szervezeti integritást sértő események megakadályozása érdekében a legfontosabb teendő a hatékony és eredményes belső kontrollrendszer kiépítése és működtetése, melynek elsődleges felelőssége a szervezetek vezetőit terheli.

Gtbkr. 13. § *(3) A belső ellenőrzési kézikönyvet a belső ellenőrzési alapszabályban meghatározottaknak megfelelően a felügyelőbizottság vagy a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője hagyja jóvá, amely tartalmazza:*
e) az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság feltárása esetén alkalmazandó eljárást.
15. § *(1) A belső ellenőrzési vezető feladata:*
e) ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének érintettsége esetén a felügyelőbizottság haladéktalan tájékoztatása a belső ellenőrzés eszközeivel feltárt adatokról és javaslattétel a megfelelő eljárások megindítására.
16. § *(3) A belső ellenőr tevékenysége során:*
e) ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, haladéktalanul jelentést tesz a belső ellenőrzési vezetőnek, a belső ellenőrzési vezető érintettsége esetén a felügyelőbizottságnak,
h) az eredeti dokumentumokat az ellenőrzés lezárásakor hiánytalanul visszaszolgáltatja, valamint, ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, az eredeti dokumentumokat a szükséges intézkedések megtétele érdekében a belső ellenőrzési vezető útján az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének, a szervezeti egység vezetőjének érintettsége esetén annak felettese részére jegyzőkönyv alapján átadja.
23. § *(2) Ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, az nem befolyásolja az ellenőrzés lezárását.*

Ha a belső ellenőr vizsgálata során olyan súlyos hiányosság gyanúját észleli, amelynek alapján jelentős negatív hatással fenyegető kockázat bekövetkezése valószínűsíthető, akkor haladéktalanul kezdeményeznie kell a folyamatgazdánál a szükséges intézkedések megtételét, illetve a belső ellenőrzés vezetőjét és rajta keresztül a gazdasági társaság első számú vezetőjét, valamint a megfelelési tanácsadót késlekedés nélkül informálnia kell. Ezzel nem várhat a belső ellenőrzési jelentés vagy annak tervezetének elkészültéig. Súlyos hiányosság gyanújának észlelése esetén a belső ellenőröknek célszerű azonnal jegyzőkönyvet felvennie.

6. Tanácsadó tevékenység végrehajtása

A tanácsadó tevékenység a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője vagy a felügyelőbizottság részére nyújtott, olyan hozzáadott értéket eredményező szolgáltatás, amelynek jellegét és hatókörét a belső ellenőrzési vezető és a megbízó a megbízáskor közösen írásban vagy szóban határozza meg anélkül, hogy a vezetői felelősséget a belső ellenőr magára vállalná.

Módszertan

*Az **IIA Normákhoz** kapcsolódó fogalomjegyzék a tanácsadói szolgáltatásokat a következőképpen határozza meg:*
"Tanácsadói szolgáltatások: Tanácsadás és az ügyfelek számára nyújtott ehhez kapcsolódó szolgáltatások, amelyek jellegét és hatókörét az ügyféllel kötött megállapodás határozza meg, és amelyek hozzáadott értéket eredményeznek és javítják a szervezet irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatait anélkül, hogy a belső ellenőr operatív felelősséget vállalna át. Ilyen tevékenységek például a konzultáció, javaslatok megtétele, szakmai segítség és az oktatás."

A belső ellenőrök nem fogadhatnak el olyan tanácsadói megbízást, amelynek célja olyan követelmények megkerülése, vagy ennek mások számára történő lehetővé tétele, mely követelmények fennállnának egy ellenőrzési feladat során.

A belső ellenőrzéssel szemben támasztott elvárások megfogalmazása során a felügyelőbizottságnak, illetve a gazdasági társaság első számú vezetőjének a belső ellenőrzési vezetővel közösen kell átbeszélnie és megegyeznie a szervezet vezetésének elvárásait, valamint a rendelkezésre álló belső ellenőrzési kapacitást és szakértelmet egyaránt tükröző bizonyosságot adó és tanácsadó jellegű tevékenységekről. A tanácsadó tevékenység jellegét ezt követően rögzíteni kell a társaság Belső Ellenőrzési Alapszabályában.

A tanácsadó tevékenység lehetséges kategóriái a következők:

- **Hivatalos tanácsadói megbízások:** előre tervezettek, írásbeli megállapodás szükséges, akár a belső ellenőrzés, akár külső szolgáltató végzi a tanácsadó tevékenységet.
- **Informális tanácsadói megbízások:** rutin tevékenység, mint pl. részvétel állandó bizottságokban, határidős projektekben, ad-hoc megbeszéléseken, véleményezés, valamint rutinszerű információcsere.
- **Speciális tanácsadói megbízások:** részvétel egy, a szervezetet érintő speciális projekt megvalósításának egyes szakaszaiban, pl. szervezetek összeolvadása, szétválása, más szervezet által ellátott feladatok átvétele, komplex rendszerek átalakítása.
- **Sürgősségi tanácsadói megbízások:** részvétel egy katasztrófát vagy más jelentős költségvetési hatású eseményt követő, a működések helyreállításával vagy fenntartásával foglalkozó munkacsoportban, melyet átmeneti időszakra szóló segítség nyújtásával, speciális és szokatlan határidejű feladattal bíztak meg.

Gtbkr. 14. § *(5) A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tanácsadó tevékenysége keretében ellátható feladatai lehetnek különösen*

a) a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének támogatása az egyes megoldási lehetőségek elemzése, értékelése, vizsgálata, és azok kockázatának becslése útján,

b) a pénzügyi, tárgyi, informatikai és humánerőforrás-kapacitásokkal való észszerűbb és hatékonyabb gazdálkodásra vonatkozó tanácsadás biztosítása,

c) a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére szakértői támogatás nyújtása a kockázatok és a szervezeti integritást sértő események kezelése, továbbá a teljesítménymenedzsmentre vonatkozó rendszerek kialakítása, és azok folyamatos továbbfejlesztése érdekében,

d) tanácsadás biztosítása a szervezeti struktúrák racionalizálása, és a változásmenedzsment területe vonatkozásában,

e) konzultáció, tanácsadás biztosítása a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére,

f) javaslatok megfogalmazása a köztulajdonban álló gazdasági társaság működése eredményességének növelése és a belső kontrollrendszerek javítása, továbbfejlesztése érdekében, a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső szabályzatainak tartalmát, szerkezetét illetően.

6.1. A tanácsadó tevékenységre vonatkozó irányelvek

A belső ellenőröknek **a tanácsadó tevékenység elvállalása és végzése során az alábbiakra kell tekintettel lenniük:**

- A tanácsadó tevékenység céljainak összhangban kell lenniük a szervezeti célokkal.
- A tanácsadó tevékenységnek hozzáadott értéket kell teremtenie.
- A belső ellenőr függetlensége, tárgyilagossága nem csorbulhat a tanácsadó tevékenység végzése során.
- Ha a tanácsadó tevékenység során a függetlenség, vagy a tárgyilagosság csorbulása feltételezhető, erről a felügyelőbizottságot és a gazdasági társaság első számú vezetőjét tájékoztatni kell.
- A belső ellenőr nem hozhat vezetői döntéseket.

A tanácsadó tevékenység végzése során a belső ellenőr nem vállalhat át az adott folyamat kialakításával, irányításával, átalakításával stb. kapcsolatos vezetői felelősséget, feladatokat (ide tartozik a szabályalkotásban, szabályzatok aktualizálásban való felelős részvétel is). A tanácsadó tevékenység célja nem lehet bármely szintű vezetői felelősség csökkentése.

A fent felsorolt követelményeket a belső ellenőrzésnek mérlegelnie kell, és csak abban az esetben lehet elvállalnia a tanácsadói megbízást, ha ezeket érvényesíteni tudja.

6.2. Függetlenség és objektivitás értelmezése a tanácsadó tevékenység vonatkozásában

Mind a belső ellenőröknek, mind a felügyelőbizottságnak és a gazdasági társaság első számú vezetőjének figyelembe kell vennie az alábbiakat a tanácsadói megbízásra történő felkérés/elvállalás előtt, illetve a tanácsadói feladatok végzése során:

- Ha egy tanácsadói feladat során az objektivitás sérülését feltételezhetjük, azt figyelembe kell venni a tanácsadói feladatok elvállalása előtt, illetve a feladat végzésének folyamatában is. Ha az objektivitás sérülése ellenére a tanácsadói feladat ellátását nem lehet visszautasítani, a feladat elvégzése során kapott eredményének kommunikálásakor

az objektivitás sérülésének tényét figyelembe kell venni. (Ilyen esetben a tanácsadói feladatról szóló jelentés, jegyzőkönyv vagy egyéb beszámoló nem tartalmazhatja a „standardoknak megfelelően elvégezve" kikötést).

- Ha a belső ellenőrök nem ellenőrzés jellegű feladat elvégzésre kapnak felkérést, a belső ellenőrzési vezetőnek tájékoztatni kell a szervezet első számú vezetőjét arról, hogy ez a tevékenység nem bizonyosságot adó tevékenység, és ennek következtében ezekből ellenőrzés-jellegű következtetéseket nem lehet levonni.
- A belső ellenőr objektivitása nem sérül, ha az ellenőr a különböző normákra, kontrollokra, egyéb, a folyamatok javítását támogató intézkedésekre még azok bevezetése előtt tesz javaslatot. Az ellenőr objektivitása akkor sérülhet, ha az ellenőr tervez meg, vezet be ilyen rendszereket, vagy készíti el ezek folyamatait és működteti ezen rendszereket.

6.3. A kellő szakmai gondosság a tanácsadói feladatok ellátása során

A belső ellenőrnek a következők ismeretében, **kellő szakmai gondossággal** kell eljárnia a hivatalos tanácsadói feladat ellátása során:

- Az ügyvezetés tagjainak elvárásai, beleértve a tanácsadói feladat eredményeinek jellegét, időzítését, és kommunikálását.
- A szolgáltatást kérők motivációi, céljai.
- A tanácsadói feladat célkitűzéseinek megvalósításához szükséges munka hatóköre.
- A tanácsadói feladat elvégzéséhez szükséges felkészültség és források.
- A tanácsadói feladat ellátásának hatása a szervezet vezetője által korábban elfogadott ellenőrzési tervre.
- A tanácsadói feladat lehetséges kihatása a jövőbeli ellenőrzési feladatokra és megbízásokra.
- A tanácsadói feladat végrehajtásából származó potenciális előnyök a szervezetre nézve.

6.4. A tanácsadó tevékenység tervezése és végrehajtása

A belső ellenőrzési standardoknak megfelelően a tanácsadó tevékenység funkcióját meg kell határozni a belső ellenőrzési alapszabályban, valamint a tanácsadó tevékenységre vonatkozó eljárási szabályokat a belső ellenőrzési kézikönyvben kell rögzíteni.

Az éves tervezés során – ha ez lehetséges – a tanácsadói feladatokat ugyanolyan alapossággal és részletességgel ajánlott megtervezni, mint a bizonyosságot nyújtó ellenőrzési feladatokat, különös tekintettel az alábbiakra:

- a tanácsadó tevékenység ellátásához szükséges kapacitás és szakértelem (kompetencia és képességek),
- külső erőforrás bevonásának igénye – szükség szerint,
- tanácsadó tevékenység kapacitásigénye,
- tanácsadói feladatok ütemezése,
- tanácsadói feladatok célja és hatóköre.

A hivatalos **tanácsadói feladatok munkaprogramja**inak célszerű tartalmazniuk:

- a feladat célkitűzéseit,
- a tanácsadói feladat hatókörét,
- a célkitűzés megvalósításához szükséges és alkalmazandó módszert,
- a feladat végrehajtásához szükséges (ellenőri) kapacitást,
- a feladat tervezett ütemezését,

- a feladat időigényét,
- a jelentés vagy egyéb záródokumentum elkészítésének határidejét.

A tanácsadói feladat hatókörének meghatározásakor a belső ellenőrök növelhetik vagy csökkenthetik azt az ügyvezetés igényeinek megfelelően. Ugyanakkor a belső ellenőrnek is meg kell győződnie arról, hogy a munka tervezett hatóköre alkalmas lesz arra, hogy a feladat célkitűzései teljesüljenek. A tanácsadói feladat célkitűzéseit, hatókörét és feltételeit időről időre felül kell vizsgálni és a munkavégzés folyamán a szükséges kiigazításokat meg kell tenni.

A tanácsadó tevékenység dokumentálása a belső ellenőr által készített, illetve a tanácsadói munka során szerzett és megőrzött írásos és/vagy elektronikus feljegyzésekben, dokumentumokban és más adatformátumban történik, amelyeket összefoglalóan tanácsadói feladat munkadokumentumainak nevezünk.

A belső ellenőrzés által végzett tanácsadó tevékenység dokumentálásának célja:
- az elvégzett munka átláthatóságának növelése,
- a tanácsadó tevékenység eredményességéhez való hozzájárulás,
- az elvégzett munka eredményeinek és az azok alapján megszületett javaslatoknak a dokumentálása, a rendszerezés és a visszakereshetőség érdekében,
- a tanácsadói feladat eredményei és javaslatai megalapozottságának biztosítása.

A belső ellenőrnek a tanácsadó tevékenység célkitűzéseinek eléréséhez és munkaprogramja végrehajtásához szükséges információkat azonosítania és értékelnie kell, valamint valamennyi, az eredményeket, javaslatokat, illetve az esetlegesen feltárt kockázatokat és kontroll-hiányosságokat alátámasztó információt köteles dokumentálni és nyilvántartani.

Az elvégzett tanácsadói feladatokról szóló nyilvántartás:
- a tanácsadói feladat elvégzéséről szóló jelentés összeállításának alapját képezi,
- bizonyítékul szolgál az eredmények, javaslatok, esetlegesen feltárt kockázatok és kontroll-hiányosságok alátámasztásához;
- dokumentálja, hogy a tanácsadói feladat célkitűzéseit hogyan valósították meg;
- igazolja, hogy a tanácsadói feladatokat a vonatkozó standardok ajánlásai, további a felső vezetői megbízás (szerződés, munkaprogram) által előírt követelményekkel összhangban végezték el;
- szükség esetén elősegíti a külső felek által történő áttekintést,
- segíti a belső ellenőrök szakmai fejlődését.

6.5. A tanácsadói feladat eredményeiről szóló tájékoztatás

A belső ellenőrzési vezetőnek tájékoztatnia kell a megbízót a tanácsadói megbízás eredményeiről. A tájékoztatás formai és tartalmi követelményeit a tanácsadó tevékenység végzésére vonatkozó felkérés tartalmazza.

A tanácsadó tevékenység elvégzéséről szóló jelentésben az alábbiakra ajánlott kitérni:
- a tanácsadói megbízásra való hivatkozás,
- a tanácsadói feladat címe, száma, célja, tárgya, a tanácsadói feladatot elvégző személyek neve,
- a tanácsadói feladat végrehajtásának módszere,
- az eredmények bemutatása,

- a tanácsadói feladat elvégzése során feltárt jelentős kockázatok, kontroll hiányosságok, illetve az azok kezelésére megfogalmazott ajánlások bemutatása.

6.6. A tanácsadó tevékenység eredményeinek hasznosítása, nyomon követés

A tanácsadó tevékenység eredményeinek figyelemmel kísérésének célja egyfelől a javaslatok hasznosulásának nyomon követése, másfelől a belső ellenőrök által feltárt esetleges kockázatok, kontroll hiányosságok kijavításának figyelemmel kísérése. Mindemellett a tanácsadói feladatok eredményeinek nyomon követése kiegészítő információkkal szolgálhat a belső ellenőrzés számára a stratégiai és az éves tervezés folyamatában, a kockázatosnak ítélt területek azonosításában, a kockázatelemzés során.

A tanácsadói feladat ellátásának figyelemmel kísérésére alkalmas módszerek lehetnek pl. az alábbiak:

- írásbeli beszámoló/szóbeli tájékoztatás kérése a tanácsadással érintett szervezettől a tanácsadás eredményeinek hasznosításáról;
- a szervezet folyamataiban bekövetkezett változások nyomon követése (lehetőség szerint);
- ha a belső ellenőrzés egy projekt jellegű feladat végrehajtásának folyamatában, vagy a projekt indítása előtt végzett tanácsadói tevékenységet, akkor az eredmények nyomon követésére alkalmas lehet, ha a belső ellenőrzés megfigyelőként részt vesz a projekttel kapcsolatos munkamegbeszéléseken, illetve nyomon követi a projekt végrehajtás egyes mérföldköveit (pl. emlékeztetők, jegyzőkönyvek, részanyagok stb. tanulmányozásával).

6.7. A tanácsadó tevékenységre vonatkozó beszámoló

Az éves ellenőrzési jelentésben be kell számolni a tárgyévben végzett tanácsadó tevékenységről is.

7. Beszámolás a belső ellenőrzési tevékenységről

A Gtbkr. az éves ellenőrzési jelentésre vonatkozóan az alábbi kötelezettségeket állapítja meg:

Gtbkr. 24. § *(1) A belső ellenőrzési vezető a belső ellenőrzés éves tevékenységéről éves ellenőrzési jelentést készít, mely tartalmazza*

a) a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység által végzett tevékenység bemutatását önértékelés alapján,

b) a belső kontrollrendszer működésének értékelését az ellenőrzési tapasztalatok alapján,

c) az intézkedési tervek megvalósításáról készült összefoglalót.

(2) A belső ellenőrzési vezető az (1) bekezdés szerinti éves ellenőrzési jelentést benyújtja a felügyelőbizottság részére és tájékoztatásul megküldi a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére. A felügyelőbizottság legkésőbb a tárgyévet követő év május 31. napjáig jóváhagyja az éves ellenőrzési jelentést. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője az éves ellenőrzési jelentést tájékoztatásul megküldi a társaság legfőbb szervének.

Az éves ellenőrzési jelentés elkészítésének elsődleges célja, hogy tájékoztassa a felügyelőbizottságot, a gazdasági társaság első számú vezetőjét, valamint a legfőbb szervet és

tulajdonosi joggyakorlót, hogy lehetővé tegye számukra a gazdasági társaság tárgyévi belső ellenőrzési tevékenységének, a belső kontrollrendszer megfelelősségének, az ellenőrzési tervek teljesítésének, valamint a belső ellenőrzési tevékenység által tett megállapítások hasznosulásának az értékelését. Az éves ellenőrzési jelentés elkészítése erősíti a vezetői elszámoltathatóságot, hozzájárul a gazdasági társaság átlátható működéséhez.

V. Az ellenőrzési munka dokumentálása

Az ellenőrzések dokumentálása az ellenőrök által készített, illetve beszerzett írásos és/vagy elektronikus feljegyzések, dokumentumok alapján kell, hogy történjen, strukturált és átlátható formában. A dokumentálás célja az ellenőrzés során tett megállapítások és következtetések dokumentumokkal történő alátámasztottságának biztosítása.

A belső ellenőrzési vezetőnek a belső ellenőrzési kézikönyvben kell rögzítenie a jogszabályi előírásokat és a normákat figyelembe vevő, de az adott gazdasági társaság sajátosságait tükrözően a következőket:

1. Az egyes ellenőrzések dokumentálására vonatkozó követelményeket:
   - tartalmi és formai elemeket;
   - saját iratmintákat.

2. Az iratok rendjére vonatkozó előírásokat (milyen iratok keletkeznek az egyes folyamatokban és ezeket ki és milyen rendszerben köteles tárolni, papír alapon és elektronikusan):
   - ellenőrzési mappák általános tartalmi követelményeit, a mappák és a hozzá kapcsolódó egyéb dokumentumok papír alapú és elektronikus tárolásának rendjét;
   - a belső ellenőrzési tevékenység dokumentálásnak rendjét;
   - a belső ellenőrzési szervezet egyéb dokumentumaira vonatkozó rendet.

3. Az iratok megőrzésének szabályait, a megőrzési időt irattípusonként.

4. Az egyes dokumentumokhoz való hozzáférés szabályait:
   - az egyes dokumentumok típusokra vonatkozó általános elosztási rendet (kinek kell kapnia az elkészült dokumentumokból);
   - hozzáférési jogosultságot;
   - a hozzáférés engedélyezését;
   - a hozzáférés módját;
   - a hozzáférések nyilvántartását.

5. A selejtezésre vonatkozó szabályozást.

6. Az adat és titokvédelemre vonatkozó általános szabályozást.

A belső ellenőrnek az elvégzett ellenőrzési munkáról minden fontos információt és adatot dokumentálnia kell. Az ellenőrzési dokumentáció formátuma, tartalma és rendszerezése az ellenőrzések jellegéből adódóan különböző lehet, azonban minden ellenőrzés esetében legalább az alábbiakat dokumentálni kell:

- az ellenőrzés előkészítését, beleértve az ellenőrzési munkaprogramot is,
- a belső ellenőrök számára kibocsátott megbízólevelet (amennyiben megbízólevél kibocsátására sor került),

- a kontrollrendszer megfelelőségének, illetve hatékonyságának ellenőrzését és értékelését,
- a végrehajtott ellenőrzési eljárásokat, összegyűjtött információkat és levont következtetéseket, beleértve a szakmai megbeszéléseken készült jegyzeteket, összefoglalókat, emlékeztetőket is,
- a belső ellenőr és az ellenőrzött szervezet kommunikációját.

Az ellenőrzési dokumentációra vonatkozó általános követelmények az alábbiak:

- Egyértelműen tanúsítsa az elvégzett munka jellegét és hatókörét, a lefolytatott eljárásokat, az elvégzett teszteket és a levont következtetéseket.
- Olyan személy is megértse, aki a konkrét folyamatról, illetve az ellenőrzés alá vont szervezetről nem rendelkezik bővebb információval.
- Az ellenőrzést felülvizsgáló személy számára is lehetővé tegye a belső ellenőr által elvégzett munkafolyamatok végig követesét.

Az ellenőrzési munkalapok elsődleges célja az ellenőrzési jelentésben foglalt megállapítások és következtetések alátámasztása. A munkalapok az ellenőrzés kezdetétől annak végéig az ellenőr által elvégzett munka dokumentációjaként szolgálnak. Egyértelműen tanúsítják a lefolytatott vizsgálati eljárásokat, az elvégzett teszteket, illetve azok forrását, a vizsgálat megállapításait és a levont következtetéseket, továbbá a bizonyítékok listáját.

A munkalapokat úgy kell elkészíteni, hogy az elvégzett munkát, az iratokat és az eredményeket olyan személy is megértse, aki a folyamatról keveset tud. A munkalap egy, az ellenőrzést felülvizsgáló személy vagy külső ellenőr számára is lehetővé kell, hogy tegye a munkafolyamatok és munkalépések nyomon követését, valamint meg kell, hogy teremtse az ellenőrzési program vonatkozó lépése, feladata, illetve a megállapítások és következtetések közötti közvetlen kapcsolatot.

Az ellenőrzési munkalapok általában:

- az ellenőrzés során folytatott kommunikáció alapjai;
- az ellenőrzött személyekkel való megbeszélések alapját képezik;
- alapul szolgálnak az ellenőrzés folyamatának és elvégzésének folyamatos minőségbiztosításához, felülvizsgálatához;
- segítséget nyújtanak az ellenőrzések megtervezésében, végrehajtásában, az eredmények dokumentálásában, a jelentésírásban;
- dokumentálják, hogy az ellenőrzési célokat elérték-e;
- megkönnyítik egy kívülálló, harmadik fél számára az elvégzett munka és az ellenőrzés eredményeinek értelmezését;
- segítik a belső ellenőrzési munkatársak szakmai fejlődését;
- segítséget nyújtanak az újonnan felvett belső ellenőrök képzésében;
- háttér-információként és referenciaként szolgálnak a későbbi ellenőrzésekhez.

Módszertani leírás

A munkalapokat következetes tartalmi és formai elemekkel, valamint jól áttekinthetően kell elkészíteni úgy, hogy megkönnyítsék a felülvizsgálatot. Ezért legyenek:

- *világosak, tömörek és teljesek;*
- *„gazdaságosak", kerüljék a szükségtelen ismétléseket vagy felsorolást;*
- *logikusak és egységes stílusúak;*
- *a releváns és lényeges információkra korlátozódjanak;*
- *egyszerű stílusban íródjanak.*

Minden munkalapnak számozottnak kell lennie, így lehetővé válik a munkalapok rendszerezése és azonosítása:

- *a munkalapokon szereplő számnak utalnia kell a kapcsolódó ellenőrzési program lépéseire;*
- *az ellenőrzési program lépéseit megfelelő sorrendben kell számozni, pl. az ellenőrzési program 1. lépésére az 1. munkalapnak kell hivatkoznia;*
- *ha egy programlépéshez több munkalap készül, a munkalapokat a következőképpen célszerű számozni: 1-1,1-2, 1-3, stb.*

Szükség szerint kereszthivatkozást kell alkalmazni a belső ellenőrzési vezetői felülvizsgálat megkönnyítése, a munkalapon szereplő információk azonosításának elősegítése, illetve az ellenőrzési jelentés elkészítésére való felkészülés érdekében. A kereszthivatkozás egy adott, egyedi számot vagy tényt egy másik munkalaphoz köt, ezáltal biztosítható, hogy:

- *az egyik munkalapon lévő információ megegyezik a másik munkalapon szereplővel;*
- *minden egyes ellenőrzési programlépést elvégeznek és dokumentálnak;*
- *minden megállapítást megfelelő bizonyítékokkal támasztanak alá.*

A kereszthivatkozást úgy célszerű jelölni, hogy a vonatkozó munkalapok számát (referenciaszámát) a kereszthivatkozott információ mellé beírják. Kereszthivatkozásra munkalapok között csak a kulcsfontosságú információk esetén kerül sor.

A belső ellenőrzési vezető felelőssége a folyamatos minőségbiztosítás keretében a megfelelő felülvizsgálat biztosítása a munkalapok minősége és megfelelősége tekintetében. A felülvizsgálat bizonyítékaként a felülvizsgáló a nevével, kézjegyével és dátummal lát el minden munkalapot a felülvizsgálatot követően.

A munkalapok felülvizsgálatára vonatkozó szabályokat a szervezeti adottságokhoz igazítottan kell kialakítani. Például ahol egy belső ellenőr látja el a belső ellenőrzést a munkalapok felülvizsgálata más személy által nyilvánvalóan nem lehetséges. Ebben az esetben alkalmazható az az eljárás, hogy a belső ellenőr a megállapítások írásba foglalása során önmaga újra áttekinti a munkalapokat. Külső szolgáltató igénybevétele esetén, ugyanazok a szabályok érvényesek, mint egy szervezeti egységként működő belső ellenőrzés esetében.

Elektronikus formájú munkalap esetén (pl. táblázatkezelő programmal, audit programmal készített munkalapok) a felülvizsgálatot végző e-mailben tájékoztassa a vizsgálatvezetőt a felülvizsgálat eredményéről (csatolmányként beszúrva a munkalapot). Ezt az e-mail-t az ellenőrzéshez kapcsolódó elektronikus mappában kell lementeni, „.msg” kiterjesztéssel.

A (vezetői) felülvizsgálatnak a munkalapok lezárása után lehetőleg azonnal, de legkésőbb egy héten belül meg kell történnie. A felülvizsgáló észrevételeit a munkalapon kell rögzíteni vagy ahhoz kell csatolni felülvizsgálati megjegyzésként. Ha a munkalapot felülvizsgálati megjegyzéssel látják el, akkor a munkalap nem tekinthető teljesnek mindaddig, amíg a felülvizsgáló személy által felvetett kérdéseket nem rendezik, és a rendezés tényét a munkalapon nem dokumentálják. A felülvizsgálatnak meg kell határoznia, hogy:

- az ellenőrzési eljárás, az egyes ellenőrzési lépések az ellenőrzési programnak megfelelően történtek-e, az ellenőrzési lépéseket maradéktalanul végrehajtották-e;
- az egyes feladatok elvégzéséhez tartozó vizsgálati eljárásokat és azok eredményeit megfelelően dokumentálták-e;
- az ellenőrzési munkát megfelelően hajtották-e végre;
- a megállapítások és következtetések megfelelőek-e, elegendő és megfelelő bizonyítékokon alapulnak-e;

- az ellenőrzött területekkel a szükséges konzultációk megtörténtek-e;
- az ellenőrzött egységgel folytatott minden vitát megoldottak-e; és
- a fent leírt, a munkalapok elkészítésére vonatkozó iránymutatásokat követték-e.

Az ellenőrzésekhez tartozó dokumentumok nyilvántartását ún. ellenőrzési mappák képezik. A mappáknak tartalmuk jellege alapján két fajtája van: az egyik az ún. *Konkrét ellenőrzés mappája*, a másik pedig az *Általános belső ellenőrzési mappa*. Az előbbi az aktuális ellenőrzés munkalapjait tartalmazza, míg az utóbbi a korábbi belső ellenőrzésekre és a kontrollrendszerre vonatkozó releváns információkat tartalmazza. Az Általános belső ellenőrzési mappa lényegében egy olyan információ halmaz, amelyet az adott szervezet belső ellenőrei gyűjtenek össze.

Az ellenőrzési mappák lehetnek elektronikusak és papír alapúak, de a mappa tartalmát minden esetben egy meghatározott struktúra szerint kell kialakítani az egységes dokumentálás és a könnyebb tájékozódás és visszakereshetőség érdekében.

Az Általános belső ellenőrzési mappa háttér információval szolgál az ellenőrnek az ellenőrzött szervezetekről, szervezeti egységekről, folyamatokról, a belső kontrollrendszerről, a vonatkozó stratégiai és operatív tervekről, jogszabályokról és belső szabályzatokról, módszertanokról, az esetleges egyéb ellenőrzések eredményeiről, vagyis a rendszerről. Ezt a mappát folyamatosan aktualizálni szükséges.

Tartalmi elemei a következők lehetnek:

- Stratégiai és operatív tervek;
- Szerződések, együttműködési dokumentumok;
- A szervezet tevékenységeinek, folyamatainak leírása;
- Jogszabályi háttér, belső szabályzatok, módszertanok;
- A belső kontrollrendszer egyes elemeit alátámasztó dokumentumok, pl. folyamatleírások, ellenőrzési nyomvonal, folyamatábrák, kockázatkezelési szabályzat, szervezeti integritást sértő események kezelési rendje, vezetői elszámoltathatóság dokumentumai, számviteli eljárások szabályai stb.;
- Szervezeti ábra a felelős személyek beosztásának és neveinek megjelölésével, valamint a felelősségi körök bemutatásával;
- Korábbi ellenőrzési jelentések;
- Egyéb hasznos információk.

Jó gyakorlat

Az Általános mappát elektronikusan célszerű összeállítani. A mappa elektronikus formában való összeállítása sokkal egyszerűbb, kezelhetőbb, és nem foglalja az irattárolás során a helyet. Az elektronikus mappához való jogosultsági rendszert úgy kell kialakítani, hogy csak a belső ellenőrök számára legyen biztosított a hozzáférés. Továbbá célszerű az Általános mappában egy tartalomjegyzéket megjeleníteni, amely az Általános mappában elhelyezett, illetve ahhoz tartozó anyagok megnevezését és elérési, esetleg őrzési helyét tartalmazza. Az elérési hely megjelölésével nem szükséges minden, az Általános mappához tartozó fájlt bementeni, bemásolni (pl.: munkalapok, lezárt jelentések, tervek stb.), így a duplikáció sem szükséges.

Ha a belső kontrollrendszer hatályos dokumentumai a gazdasági társaság belső hálózatán hozzáférhetőek, szintén elegendő ezek elérhetőségének feltüntetése. A papír alapú őrzés csak ott szükséges, ahol ez elektronikusan nem megoldható.

A **Konkrét ellenőrzési mappát** az adott feladatért felelős belső ellenőr kezeli, a munkalapok mappában történő elhelyezésével. A munkalapok az ellenőrök birtokában vannak, és fontosságuk miatt biztonságos őrzésükről, valamint tartalmuk bizalmas kezeléséről nekik kell gondoskodniuk.

Az ellenőrzés során elkészített vagy kapott munkalapokat úgy kell rendezni és iktatni, hogy az a belső ellenőrzési vezetői felülvizsgálatot és a szükséges ellenőrzési információk visszakeresését megkönnyítse. Ezért minden ellenőrzési dokumentumot, nyilvántartást az adott ellenőrzésre vonatkozó mappába le kell fűzni, illetve elektronikus mappa esetén oda lementeni.

Az ellenőrzési dokumentumok a belső ellenőrzés birtokában maradnak, mind a helyszíni ellenőrzés során, mind pedig az ellenőrzést követő időszakban, amelyeket legalább az ellenőrzés évét követő 6 éven keresztül kell megőrizni. Amennyiben egy, az ellenőrzés során felhasznált dokumentum eredeti példánya felett nem rendelkezhet a belső ellenőrzés, akkor az adott dokumentum másolatát kell megőrizni. A belső ellenőröknek biztosítaniuk kell, hogy a lefolytatott belső ellenőrzések irataihoz illetéktelen személyek ne férjenek hozzá.

Az ellenőrzés dokumentumaihoz az alábbiak kérhetnek hozzáférést (betekintési jogot):

- a felügyelőbizottság tagjai,
- az igazgatóság tagjai,
- a könyvvizsgáló,
- a tulajdonosi joggyakorló képviselője,
- a gazdasági társaság első számú vezetője,
- vezető vagy egyéb munkavállaló, akinek a jelentésben foglaltak a hatáskörébe tartoznak,
- hatóságok (megfelelő felhatalmazás esetén).

A hozzáférés (betekintés) engedélyezésére az alábbi személyek bármelyike jogosult:

- a felügyelőbizottság elnöke,
- a gazdasági társaság első számú vezetője,
- belső ellenőrzési vezető (csak gazdasági társaságon belüli hozzáférési kérelem esetén).

A tulajdonosi joggyakorló, a felügyelőbizottság és a gazdasági társaság ügyvezetése vagy külső ellenőrök kérhetik az ellenőrzési iratokhoz (beleértve a munkalapokat, jelentéseket, terveket, egyéb iratokat stb.) való hozzáférést, mert ez elengedhetetlen lehet az ellenőrzési megállapítások és javaslatok alátámasztásához vagy megmagyarázásához, illetve az ellenőrzési dokumentumok más célra történő felhasználásához. Ezeket a hozzáférési kérelmeket a belső ellenőrzési vezetőnek kell jóváhagynia. Abban az esetben, ha a hozzáférési kérelem külső féltől érkezik, a gazdasági társaság első számú vezetője – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével és a felügyelőbizottság előzetes tájékoztatása mellett – dönthet úgy, hogy a lezárt ellenőrzési jelentést vagy annak kivonatát nyilvánosságra vagy harmadik fél tudomására hozza az adatvédelemre vonatkozó jogszabályok figyelembevételével. A 2410.A3 számú standard értelmében, ha a megbízás eredményeit külső felek számára teszik közzé, a kommunikációnak tartalmaznia kell a terjesztésre vonatkozó korlátozásokat és az eredmények felhasználási jogát.

Jó gyakorlat

A belső ellenőrzési iratokba történő betekintést javasolt megfelelően dokumentálni, és arról nyilvántartást vezetni.

Amennyiben a felügyelőbizottság vagy a gazdasági társaság első számú vezetője engedélyezi valamely belső ellenőrzési irat kiadását külső félnek, az alábbiakat kell szem előtt tartani:

- *az átadott dokumentumokról átadás-átvételi jegyzőkönyvet kell készíteni;*
- *csak a kért dokumentumokat kell kiadni;*
- *tervezeteket, még nem jóváhagyott dokumentumokat nem szabad kiadni;*
- *olyan nyilvántartott iratokat, amelyek véleményeket és javaslatokat tartalmaznak, nem szabad közzétenni;*
- *csak másolatok kerüljenek átadásra, az eredetiket meg kell tartani;*
- *ha valamely külső fél eljárásához eredeti példányokra van szükség (pl. bíróság), akkor a belső ellenőrzés mindenképpen tartson meg egy másolatot;*
- *minden dokumentumra rá kell írni, hogy „bizalmas", és fel kell rá jegyezni, hogy továbbadásuk előzetes engedély nélkül nem megengedett.*

Általános szabályként az ellenőrzési iratokat a belső ellenőrzésnek kell megőriznie a gazdasági társaság irattári tervének megfelelő ideig. Az ellenőrzési iratokat biztonságos és védett helyen kell tárolni.

Az ellenőrzési dokumentumokat (minden dokumentumot beleértve a megbízólevéltől a munkalapokon át a jóváhagyott ellenőrzési jelentésig és intézkedési tervig) nem szükséges papír alapon elkészíteni, amennyiben az elektronikus aláírás és iratkezelés feltételei biztosítottak az adott gazdasági társaságnál. Ebben az esetben a belső ellenőrzési kézikönyvben rögzíteni kell ennek tényét, továbbá gondoskodni kell az adatok biztonságos tárolásáról, valamint a megfelelő jogosultságok kiosztásáról is.

VI. Nyilvántartások vezetése

A belső ellenőrzési vezetőnek ki kell dolgoznia az ellenőrzések nyilvántartásának eljárásrendjét és struktúráját, amit a belső ellenőrzési kézikönyvben kell szabályozni. Célszerű egy olyan nyilvántartás vezetése, amely egyben a belső ellenőrzés tevékenységének nyomon követését, eredményes és hatékony munkavégzésének megítélését, az éves ellenőrzési terv megvalósításának monitoringját is lehetővé teszi.

A nyilvántartásnak ellenőrzésenként, évekre bontva tartalmaznia kell legalább:

- az elvégzett ellenőrzések azonosító adatait;
- az ellenőrzött szervezeti egységek megnevezését;
- az ellenőrzések kezdetének és lezárásának időpontját;
- az ellenőrök nevét;
- a jelentősebb megállapításokat, javaslatokat;
- az intézkedési tervek végrehajtását.

Példa

A nyilvántartás tartalmazhatja:

- *Ellenőrzés/Tanácsadás száma*
- *Iktatószám*
- *Ellenőrzés/Tanácsadás címe*
- *Tervezett/Soron kívüli*

- *Ellenőrzött szervezeti egység(ek) megnevezése*
- *Vizsgálatvezető*
- *Belső ellenőr(ök)*
- *Típusa*
- *Ellenőrzés kezdete (Terv és Tény)*
- *Értesítő levél kiküldése*
- *Nyitó megbeszélés dátuma*
- *Helyszíni ellenőrzés kezdete (Terv és Tény)*
- *Helyszíni ellenőrzés befejezése (Terv és Tény)*
- *A helyszíni ellenőrzést határidőre befejezték? (igen/nem)*
- *Ha nem, késedelmes napok száma*
- *Belső ellenőrzési jelentés tervezet kiküldése (Terv és Tény)*
- *A helyszíni ellenőrzés befejezése és a BEJ tervezet elkészítése között eltelt napok száma*
- *Belső ellenőrzési jelentés lezárása és megküldése (Terv és Tény)*
- *A helyszíni ellenőrzés befejezése és a BEJ lezárása között eltelt napok száma*
- *A Belső ellenőrzési vezető adott ellenőrzéssel töltött ideje (munkanap)*
- *A Vizsgálatvezető adott ellenőrzéssel töltött ideje (munkanap)*
- *A Belső ellenőr(ök) adott ellenőrzéssel töltött ideje (munkanap)*
- *Az adott ellenőrzéssel eltöltött összes idő (embernap), (Terv és Tény)*
- *A megállapítások összes száma*
- *A jelentős megállapítások összes száma*
- *Feltárt szabálytalanságok / csalások száma*
- *A jelentés címzettje visszaküldte-e egyeztetésre a BEJ-t? (igen/nem)*
- *Az Ellenőrzést követő felmérő lap átlagos pontszáma*
- *Elfogadott intézkedések száma*
- *Végrehajtott intézkedések száma*
- *Le nem járt határidejű intézkedések száma*
- *Lejárt határidejű, még végre nem hajtott intézkedések száma.*

Jó gyakorlat az ellenőrzés időszükségletének nyilvántartása. Az adott vizsgálattal töltött ellenőri napok számának pontos vezetése azért fontos, mert jelzi a belső ellenőrzési tevékenység hatékonyságát, segít a jövőbeni ellenőrzési programok időszükségletének tervezésében, a belső ellenőrzés stratégiai fejlesztéséhez alapul szolgál. Az ellenőri napok vezetését már az ellenőrzésre történő felkészüléssel célszerű megkezdeni, és azt az ellenőrzés valamennyi további fázisában (ellenőrzés végrehajtása, jelentésírás) szükséges folytatni.

A belső ellenőrök vezetik az adott ellenőrzés végrehajtására fordított munkaidő (napok) elszámolását, az ellenőri napok alapján az ellenőrzési nyilvántartásban az időszükséglet nyilvántartásra vonatkozó részben meghatározzák az adott ellenőrzéshez felhasznált munkaidőt.

VII. Az ellenőrzési megállapítások hasznosulásának nyomon követése

A belső ellenőrzési vezető feladata egy rendszer kialakítása, amellyel az ellenőrzés során tett javaslatok, a jóváhagyott intézkedési tervek megvalósítását rendszeresen nyomon tudja a belső ellenőrzés követni annak érdekében, hogy megállapítsa, hogy az ellenőrzött szervezeti egység(ek) vezetői a belső ellenőrzési jelentésben foglalt megállapítások kapcsán milyen intézkedéseket hajtottak végre, és azok mennyire voltak megfelelőek, hatékonyak, időszerűek.

A belső ellenőrzési vezető rendszeresen – a belső ellenőrzési alapszabályban meghatározott gyakorisággal és formában – tájékoztatja a gazdasági társaság első számú vezetőjét és a felügyelőbizottságot (és ahol működik, az audit bizottságot) az intézkedési tervek megvalósulásáról, a lejárt határidejű feladatok aktuális állásáról és az esetlegesen szükségessé váló határidő-módosításokról.

1. Az intézkedési terv elkészítése, jóváhagyása és módosítása

A Gtbkr. az intézkedési terv készítésére, jóváhagyására és módosítására vonatkozóan az alábbi részletes szabályokat tartalmazza:

Gtbkr. 23. § *(1) A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője a lezárt ellenőrzési jelentést vagy annak kivonatát megküldi az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének és szükség esetén felhívja az intézkedési terv elkészítésére.*

(3) Az intézkedési terv elkészítéséért, végrehajtásáért és a megtett intézkedésekről történő beszámolásért az ellenőrzött, valamint a javaslattal érintett szervezeti egység vezetője felelős.

(4) Az intézkedési tervet a szükséges intézkedések végrehajtásáért felelős személyek és a vonatkozó határidők megjelölésével készíti el az ellenőrzött szervezeti egység vezetője. Az intézkedési tervben az egyes feladatokhoz kapcsolódó határidőket úgy határozza meg, hogy azok számon kérhetőek legyenek. Ha a feladat jellege egy éven túl mutat, akkor részfeladatokat, valamint részhatáridőket határoz meg, ahol ez értelmezhető.

(5) Az intézkedési terv jóváhagyásáról – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével – a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője dönt.

(6) Az ellenőrzött szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtásáról az intézkedési tervben meghatározott legutolsó határidő lejártát követő 8 napon belül írásban beszámol a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére, és ezen beszámolót egyúttal tájékoztatásul megküldi a belső ellenőrzési vezetője részére is.

(7) A (6) bekezdésben meghatározott beszámoló – az intézkedési tervvel összehasonlítható módon – tartalmazza a megtett intézkedések rövid leírását, a végre nem hajtott intézkedések okát.

(8) A belső ellenőrzési vezető a (6) bekezdésében meghatározott tájékoztatás alapján nyilvántartást vezet, amellyel a belső ellenőrzési jelentésekben tett megállapításokat, javaslatokat, a vonatkozó intézkedési terveket és azok végrehajtását nyomon követi.

Az ellenőrzés során feltárt hiányosságokkal kapcsolatban a belső ellenőrzés ajánlásokat, javaslatokat fogalmazhat meg. A javaslat célja a belső ellenőrzési megállapításokban foglalt probléma, (kontroll)hiányosság orvoslása annak érdekében, hogy csökkenjen a kockázat bekövetkezési valószínűsége, illetve hatása. A javaslat irányulhat intézkedési terv készítésére is, amely esetben az intézkedési tervet az annak a készítésére való felhívás kézhezvételét követő legkésőbb 5-15 napon belül kell összeállítania az érintett szervezeti egységnek.

A belső ellenőrzés és az ellenőrzésben érintett szakterület által egyeztetett intézkedési terv megvalósítási határidejének olyannak kell lennie, amely figyelembe veszi a szakterület működéséhez kapcsolódó egyéb prioritásokat (például: projektek, egyéb kiemelt feladatok), ugyanakkor illeszkedik a feltárt kockázat mértékéhez, és nem teszi indokolatlanul hosszúvá a feltárt hiányosságok javítását.

Az intézkedési terv akkor megfelelő, ha minden résztvevő fél számára objektív, egyértelmű és pontos információt ad arról, hogy kinek, milyen határidővel, milyen célállapot elérése érdekében és mit kell végrehajtania a kockázatok csökkentése során.

Az intézkedési tervet a gazdasági társaság első számú vezetője írja alá, és lehetőleg minden olyan vezetőnek is alá kell írnia, akihez kapcsolódóan feladat került kiadásra.

2. Az intézkedési terv végrehajtásának nyomon követése

Az ellenőrzések nyomon követése az a folyamat, melynek keretében a belső ellenőrzés értékeli, hogy a belső ellenőrzési jelentésben foglalt megállapítások, következtetések és javaslatok kapcsán vállalt intézkedések megvalósultak-e, mennyire voltak megfelelőek, hatékonyak és időszerűek.

Az ellenőrzési megállapítások nyomon követésének elsődleges eszközei:

- az intézkedési terv végrehajtásának figyelemmel kísérése;
- utóellenőrzés.

Az intézkedési tervekben foglalt feladatok teljesüléséről az intézkedési tervben megjelölt felelősök a határidő lejártakor, illetve a belső ellenőrzési alapszabályban a felügyelőbizottság felé történő beszámolás gyakoriságának megfelelően – például negyedévente – jelentést tesznek az intézkedési tervben vállalt feladatok státuszáról, a belső ellenőrzés pedig értékeli az adott intézkedés állapotának megfelelőségét. Az intézkedési terv megvalósításakor, de legkésőbb a meghatározott határidő lejártakor az adott feladat végrehajtásáért felelős szervezeti egység megküldi a végrehajtást alátámasztó dokumentumokat a belső ellenőrzés részére. A feladat kizárólag abban az esetben zárható le teljesültként, amennyiben a belső ellenőr meggyőződik annak megfelelő végrehajtásáról. A feladat teljesülését alátámasztó dokumentumokat olyan módon kell tárolni, hogy az utólag visszakereshető, bemutatható legyen.

Amennyiben az intézkedési tervben foglalt feladat a vállalt határidőre nem készül el, a felelős szervezeti egység vezetőjének kell kezdeményezni a feladat tartalmának és/vagy határidejének módosítását. A határidő hosszabbítások és tartalom-módosítások elfogadására a gazdasági társaság első számú vezetője jogosult – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével –, aki a kérelmek elfogadása esetén a változásokról tájékoztatja a belső ellenőrzés vezetőjét és a felügyelőbizottságot.

Az elvégzett ellenőrzésekről, az ellenőrzések során feltárt hiányosságokról, azok kockázatáról, a hiányosságok kiküszöbölésére készített intézkedési tervekről, azok végrehajtási határidejéről és felelőséről nyilvántartást kell vezetni. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden olyan változáshoz kapcsolódó információt, amely a feladatokban, felelősségi körben vagy határidő tekintetében történik a feladatok lezárásáig. A nyilvántartásnak továbbá tartalmaznia kell a végrehajtás aktuális állapotát pl. folyamatban vagy lejárt, vagy megvalósult).

Példa

Az intézkedések nyilvántartásának lehetséges tartalma:

- *ellenőrzés iktatószáma és vagy azonosítója;*
- *ellenőrzés címe;*
- *ellenőrzési jelentés lezárásának dátuma;*

- *intézkedést igénylő megállapítás;*
- *a megállapításhoz kapcsolódó ellenőrzési javaslat;*
- *a javaslat alapján előírt intézkedés;*
- *az intézkedési terv jóváhagyásának dátuma;*
- *az intézkedési terv végrehajtásáért felelős szervezeti egység;*
- *az intézkedés végrehajtásának határideje;*
- *volt-e határidő módosítás (Igen/Nem), ha igen, akkor a módosított határidő;*
- *volt-e tartalmi módosítás (Igen/Nem), ha igen, akkor a módosított intézkedés;*
- *a módosítás indoka;*
- *az intézkedés státusza (folyamatban, lejárt, megvalósult)*
- *az intézkedési teljesítésének dátuma;*
- *az intézkedés teljesítéséről adott beszámoló dátuma;*
- *a megtett intézkedés leírása;*
- *a határidőben végre nem hajtott vagy az előírt intézkedéstől eltérően végrehajtott intézkedés oka;*
- *a nem teljesülés kapcsán tett intézkedések;*
- *egyéb megjegyzések.*

3. Utóellenőrzés

A végrehajtott intézkedések hatékonyságát szükség esetén utóellenőrzés keretében vagy az adott területet érintő következő ellenőrzés során felül kell vizsgálni.

Az utóellenőrzés az intézkedések nyomon követése érdekében elrendelt ellenőrzés, amelynek célja, hogy a belső ellenőrzés bizonyosságot szerezzen az elfogadott intézkedések végrehajtásáról, vagy arról a tényről, hogy ha az ellenőrzött szervezeti egység vezetője nem, vagy nem az elfogadott intézkedésnek megfelelően hajtja végre az intézkedéseket, továbbá meggyőződjön arról, hogy a végrehajtott intézkedésekkel a megállapított kockázat ténylegesen a kívánt mértékben csökkent, azaz legalább a kockázati tűréshatár alá csökkent.

Módszertani leírás
Az utóellenőrzésre indokolt esetben általában azt követően kerül sor, amikor az intézkedési tervben foglalt utolsó határidő lejár. Előfordulhat ugyanakkor, hogy a belső ellenőrzési vezető úgy ítéli meg, hogy még az intézkedési tervben rögzített határidők lejárta előtt szükséges az utóellenőrzést lefolytatni (például ha a belső ellenőrzés megítélése alapján az intézkedések végrehajtása veszélyeztetve van). Az utóellenőrzés lefolytatásának célja, hogy a belső ellenőrzés megbizonyosodhasson az elfogadott intézkedések megfelelő végrehajtásáról, vagy arról a tényről, hogy ha az ellenőrzött terület vezetője nem, vagy nem megfelelően hajtja végre az intézkedéseket.

Az utóellenőrzés hasonlít a hagyományos ellenőrzésre, azonban az ellenőrzési célok és az ellenőrzés tárgya szűkebb, csak az ellenőrzési jelentésben leírt hiányosságokra, valamint a kapcsolódó javaslatok végrehajtására terjed ki. Ugyanazt a tervezési, végrehajtási és jelentési eljárást kell követni egy utóellenőrzés elvégzése során, mint bármely más ellenőrzés során, figyelembe véve az alábbiakat:

- az alapellenőrzés jelentésének megállapításait, következtetéseit és javaslatait át kell tekinteni annak meghatározása érdekében, hogy az utóellenőrzés mire terjedjen ki;
- az intézkedés értékeléséhez használt ellenőrzési tesztelést és eljárást megfelelően meg kell tervezni;
- szükség szerint helyszíni ellenőrzést kell végezni, és az elvégzett ellenőrzési munkát dokumentálni kell;
- a végrehajtás esedékességi dátumát igazolni kell, és ha szükséges, felül kell vizsgálni.

Ha a belső ellenőr az utóellenőrzés során megállapítja, hogy a korábbi ellenőrzés során feltárt hiányosságok megszüntetése érdekében nem történtek meg a megfelelő lépések, akkor

arról a felügyelőbizottságot és a gazdasági társaság első számú vezetőjét haladéktalanul tájékoztatni kell.

D. MELLÉKLETEK
1. számú melléklet – Vezetői nyilatkozat minta

VEZETŐI NYILATKOZAT

Alulírott …….. [név], a ..... [gazdasági társaság teljes cégneve] (a továbbiakban: Társaság) első számú vezetője kijelentem, hogy az általam vezetett Társaság belső kontrollrendszerével összefüggésben a ..... évben / időszakra vonatkozóan a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvényben meghatározottak szerint, a nemzeti vagyonnal való felelős gazdálkodás alapelveinek megfelelően jártam el.

Kijelentem továbbá, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény 7/J. §-ának, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet előírásainak történő megfeleléséről az alábbiak szerint gondoskodtam:

a) Kontrollkörnyezet:

b) Integrált kockázatkezelési rendszer:

c) Kontrolltevékenységek:

d) Információs és kommunikációs rendszer:

e) Nyomon követési rendszer (monitoring):

A fentiek szerinti fejlesztendő területekre vonatkozó intézkedési terv:

Fejlesztendő terület	Intézkedés	Felelős	Határidő

Kelt: .....

.....
aláírás
[gazdasági társaság első számú vezetője]
P. H.

Felügyelőbizottság megtárgyalta: [dátum]

A Felügyelőbizottság a testület …/…. (. .) számú határozatban foglaltak alapján az alábbi észrevételeket teszi:

Kelt: .....

.....
aláírás
[felügyelőbizottság elnöke]
P. H.

2. számú melléklet – Belső ellenőrzési alapszabály minta

BELSŐ ELLENŐRZÉSI ALAPSZABÁLY

A belső ellenőrzés fogalma, célja

A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását.

Belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó standardok, előírások

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység munkáját a nemzetközi belső ellenőrzési standardok figyelembevételével kialakított belső ellenőrzési alapszabály és belső ellenőrzési kézikönyv szerint végzi.

A nemzetközi belső ellenőrzési standardok alatt a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete által kiadott, a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Keretrendszere által meghatározott, kötelezően alkalmazandó elemeket (Küldetés, Alapelvek, Belső ellenőrzés definíciója, Etikai kódex, Normák) kell érteni.

Belső ellenőrökre vonatkozó szakmai etikai kódex

A belső ellenőrzési vezető és a belső ellenőrök a belső ellenőrzési tevékenységet a felügyelőbizottság vagy a felügyelőbizottság felhatalmazása alapján a gazdasági társaság első számú vezetője által jóváhagyott a Belső Ellenőrök Szakmai Etikai Kódexe figyelembevételével végzik.

<Itt szerepelhet hivatkozás az üzleti etikai kódexre is.>

A belső ellenőrzés feladata

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenysége kiterjed a köztulajdonban álló gazdasági társaság minden tevékenységére, különösen az árbevétel és a költségek és ráfordítások, valamint a várható eredmény tervezésének, felhasználásának és elszámolásának, valamint az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásnak a vizsgálatára.

<Itt ajánlott kitérni arra, hogy mit fed le a belső ellenőrzés tevékenysége, például a kapcsolt gazdasági társaságok tekintetében, illetve itt szükséges kitérni arra is, ha a belső ellenőrzést csoport szinten megszervezve látják el.>

a) Bizonyosságot adó tevékenység

A belső ellenőr bizonyosságot adó tevékenysége körében elemzi, vizsgálja és értékeli különösen:

- a belső kontrollrendszer kiépítését, működését, továbbá a jogszabályoknak és a szabályzatoknak való megfelelőségét, valamint a belső kontrollrendszer működésének gazdaságosságát, hatékonyságát és eredményességét,
- a rendelkezésre álló erőforrásokkal való gazdálkodást, a vagyon megóvását és gyarapítását, valamint az elszámolások megfelelőségét,
- a stratégiai és operatív döntések meghozatalát,
- az etikai elvárások és értékek érvényesülésének elősegítését,
- a hatékony szervezeti teljesítménymenedzsmentet és a számonkérhetőség biztosítását.

A **belső ellenőrzés feladata** annak vizsgálata, hogy az irányítási és a kialakított, működtetett belső kontrollrendszer megfelel-e az alábbi követelményeknek:

- A szervezeti célkitűzések összhangban vannak a szervezeti stratégiával.
- A szervezeti célkitűzések elérésére kidolgozott mutatórendszer megfelelő.
- A szervezeti folyamatok kialakítása biztosítja a célkitűzések megvalósulását; a folyamatok belső szabályozása teljes, naprakész, naprakészségük biztosított, a felelősségek, feladatok egyértelműen meghatározottak.
- A kidolgozott programok, tervek és célkitűzések megvalósulnak.
- A szervezeti célkitűzések elérését veszélyeztető kockázatokat a szervezet integrált kockázatkezelési rendszere képes azonosítani, elemezni és azokat - a szervezet kockázatviselési hajlandóságának figyelembevételével - megfelelően kezelni.
- A gazdasági társaság munkafolyamataiban a belső kontrollok kialakítása megfelel az elvárásoknak, képesek a kockázatokból fakadó veszteségek mérséklésére és folyamatos korszerűsítésük biztosított.
- A munkavállalók tevékenysége megfelel a jogszabályokban, szabályzatokban és a vonatkozó szerződésekben foglalt rendelkezéseknek.
- Az eszközökkel gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen gazdálkodnak, valamint a vagyon megóvásáról megfelelően gondoskodnak.
- Az egyes vezetők, szervezeti egységek közötti információáramlás, kommunikáció és együttműködés megfelelő.
- A pénzügyi-, irányítási- és operatív működésre vonatkozó adatok, információk és beszámolók pontosak, megbízhatóak és a megfelelő időben rendelkezésre állnak.
- A szervezet vezetői a releváns eseményekről és tevékenységekről rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak, amely által a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamata figyelemmel kísérhető, valamint a feltárt hiányosságok megszüntetése biztosított.

<Egyéb, a bizonyosságot adó tevékenységbe tartozó feladatokat itt ajánlott felsorolni.>

b) Tanácsadó tevékenység

A tanácsadó tevékenység a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője vagy a felügyelőbizottság részére nyújtott olyan hozzáadott értéket eredményező szolgáltatás, amelynek jellegét és hatókörét a belső ellenőrzési vezető és a megbízó a megbízáskor közösen írásban vagy szóban határozza meg anélkül, hogy a vezetői felelősséget a belső ellenőr magára vállalná.

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tanácsadó tevékenysége keretében ellátható feladatai lehetnek különösen:

- a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének támogatása az egyes megoldási lehetőségek elemzése, értékelése, vizsgálata, és azok kockázatának becslése útján,
- a pénzügyi, tárgyi, informatikai és humánerőforrás-kapacitásokkal való ésszerűbb és hatékonyabb gazdálkodásra vonatkozó tanácsadás biztosítása,
- a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére szakértői támogatás nyújtása a kockázatok és a szervezeti integritást sértő események kezelése, továbbá a teljesítménymenedzsmentre vonatkozó rendszerek kialakítása, és azok folyamatos továbbfejlesztése érdekében,
- tanácsadás biztosítása a szervezeti struktúrák racionalizálása, és a változásmenedzsment területe vonatkozásában,
- konzultáció, tanácsadás biztosítása a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére,
- javaslatok megfogalmazása a köztulajdonban álló gazdasági társaság működése eredményességének növelése és a belső kontrollrendszerek javítása, továbbfejlesztése érdekében, a köztulajdonban álló gazdasági társaság belső szabályzatainak tartalmát, szerkezetét illetően.

<Egyéb, a tanácsadó tevékenységbe tartozó feladatokat itt ajánlott felsorolni, illetve itt szükséges azokat meghatározni részletesen.>

A belső ellenőr megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat fogalmaz meg a kockázati tényezők, hiányosságok csökkentése, a szabálytalanságok és visszaélések megelőzése, feltárása, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság eredményességének növelése, továbbá a belső kontrollrendszerek javítása és továbbfejlesztése érdekében.

Szervezeti függetlenség

A Takarékostv. 7/J. § (4) bekezdése szerint a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője gondoskodik a belső ellenőrzési funkció kialakításáról, megfelelő működtetéséről és függetlenségének biztosításáról. A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység a tevékenységét a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének alárendelve végzi a következők kivételével. A felügyelőbizottság a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenységére vonatkozóan:

- elfogadja a belső ellenőrzés éves ellenőrzési tervét, illetve annak módosítását, valamint megtárgyalja az éves ellenőrzési beszámolóját,
- legalább félévente megtárgyalja a belső ellenőrzés által készített jelentéseket, és ellenőrzi a szükséges intézkedések végrehajtását,
- szükség esetén külső szakértő felkérésével segíti a belső ellenőrzés munkáját,
- javaslatot tehet soron kívüli ellenőrzés vagy tanácsadói jellegű megbízás végrehajtására,
- javaslatot tehet a belső ellenőrzési szervezeti egység létszámának változtatására, és
- ajánlásokat és javaslatokat dolgoz ki a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység által végzett vizsgálatok megállapításai alapján.

<Itt szerepelhet a belső ellenőrzés szervezeten belüli helyének pontos meghatározása, esetleg szervezeti ábra beillesztése. Amennyiben a belső ellenőrzést részben vagy egészben kiszervezik azt is szükséges kifejteni.
Itt szerepelhet annak meghatározása, hogy a belső ellenőrzési kézikönyvet a felügyelőbizottság vagy a gazdasági társaság első számú vezetője jogosult jóváhagyni.>

Funkcionális függetlenség

A belső ellenőr a bizonyosságot adó és tanácsadási tevékenységen kívül a köztulajdonban álló gazdasági társaság más tevékenysége végrehajtásába nem vonható be, nem vehet részt annak operatív működésével kapcsolatos feladatok ellátásában, így különösen

- a belső ellenőrzési egységre vonatkozó döntések kivételével a köztulajdonban álló gazdasági társaság működésével kapcsolatos döntések meghozatalában,
- a köztulajdonban álló gazdasági társaság bármely végrehajtási vagy irányítási tevékenységében,
- a belső ellenőrzési szervezetre vonatkozó pénzügyi tranzakciók kivételével pénzügyi tranzakciók kezdeményezésében vagy jóváhagyásában, valamint kötelezettségek vállalásában,
- a köztulajdonban álló gazdasági társaság bármely, nem a belső ellenőrzési egység által alkalmazott munkavállalója tevékenységének irányításában, kivéve, ha ezek a munkavállalók szakértőként segítik a belső ellenőrzést végző személyt vagy szervezeti egységet,
- a belső ellenőrzésre vonatkozó belső szabályzatok kivételével a belső szabályzatok elkészítésében,
- a belső ellenőrzésre vonatkozó intézkedési terv kivételével a köztulajdonban álló gazdasági társaság intézkedési terveinek elkészítésében.

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység a tevékenységét független, befolyástól mentes, pártatlan és tárgyilagos módon végzi.

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenységének tervezése során önállóan jár el, ellenőrzési terveit kockázatelemzésre alapozva és a soron kívüli ellenőrzések lehetőségének figyelembevételével állítja össze.

A belső ellenőr önállóan állítja össze a megállapításait, következtetéseit és a javaslatait tartalmazó ellenőrzési jelentést.

Összeférhetetlenség

A belső ellenőrzést végző személy – beleértve a külső szolgáltató által kijelölt személyeket is – a személye vonatkozásában fennálló összeférhetetlenségre tekintettel nem vehet részt olyan belső ellenőrzési tevékenységben, amely tekintetében vele szemben az alábbi összeférhetetlenségi okok állnak fenn:

- a tulajdonos képviselőjének, a köztulajdonban álló gazdasági társaság tulajdonosi joggyakorlójának, első számú vezetőjének, az igazgatóság tagjának, a felügyelőbizottság tagjának, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság ellenőrzés alá vont szervezeti egysége munkavállalójának a Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szerinti hozzátartozója,
- a tulajdonosnál vagy a tulajdonosi joggyakorlónál belső ellenőrzési tevékenységet végző személy és annak a Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szerinti hozzátartozója,
- korábban részt vett az ellenőrzött szervezeti egység tevékenységében, a feladatellátásának a megszűnésétől számított egy évig,
- az ellenőrzéssel érintett szervezeti egységgel közös, valamint az ellenőrzés tárgyához kapcsolódó program, projekt vagy feladat végrehajtásában közreműködött, a projekt lezárását, vagy a feladat elvégzését követő egy évig,

- az adott feladat tárgyilagos végrehajtása tőle egyéb okból nem várható el.

A belső ellenőrt érintő összeférhetetlenségről a belső ellenőrzési vezető az összeférhetetlenség okának tudomására jutásától számított 10 napon belül határoz. A belső ellenőrzési egység vezetőjének, vagy az egyszemélyi belső ellenőr személyét érintő összeférhetetlenség esetén a felügyelőbizottság az összeférhetetlenség okának tudomására jutásától számított 10 napon belül határoz. A döntés meghozataláig az összeférhetetlenségben érintett személyt az adott ellenőrzésben való részvétel alól fel kell menteni.

A belső ellenőrzési vezető feladatai

- a belső ellenőrzési alapszabály és a belső ellenőrzési kézikönyv elkészítése,
- a kockázatelemzéssel alátámasztott stratégiai és éves ellenőrzési tervek összeállítása, a felügyelőbizottság jóváhagyása után a tervek végrehajtása, valamint azok megvalósításának nyomon követése,
- a belső ellenőrzési tevékenység megszervezése, az ellenőrzések végrehajtásának irányítása,
- az ellenőrzések összehangolása,
- ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének érintettsége esetén a felügyelőbizottság haladéktalan tájékoztatása a belső ellenőrzés eszközeivel feltárt adatokról és javaslattétel a megfelelő eljárások megindítására,
- a lezárt belső ellenőrzési jelentés jóváhagyása, valamint annak megküldése a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője és a felügyelőbizottság részére a belső ellenőrzési alapszabályban meghatározottaknak megfelelően,
- az éves ellenőrzési jelentés összeállítása.

A fentiekben foglalt feladatokon túl a belső ellenőrzési vezető

- gondoskodik arról, hogy a belső ellenőrzési tevékenységet a nemzetközi belső ellenőrzési standardoknak megfelelően lássák el,
- gondoskodik a belső ellenőrzések nyilvántartásáról, az ellenőrzési dokumentumok megőrzéséről, valamint a dokumentumok és az adatok biztonságos tárolásáról,
- biztosítja a belső ellenőrök szakmai továbbképzését, ennek érdekében éves képzési tervet készít és gondoskodik annak megvalósításáról,
- tájékoztatja a felügyelőbizottságot és a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjét az éves ellenőrzési terv megvalósításáról, és az attól való eltérésekről,
- kialakítja és működteti a belső ellenőrzési jelentések alapján készített intézkedési tervek nyilvántartását,
- gondoskodik arról, hogy a belső ellenőrzést végzők tevékenységüket a belső ellenőrzési tevékenység során kezelt adatokat illetően az adatvédelmi és minősített adatok védelmére vonatkozó előírások figyelembevételével végezzék.

A belső ellenőrzési vezetőnek joga van a felügyelőbizottsághoz fordulni, továbbá meghívottként tanácskozási joggal részt venni a felügyelőbizottság és – ha az adott köztulajdonban álló gazdasági társaságnál működik – az auditbizottság ülésein.

<Itt szerepelhet a belső ellenőrzési vezető felelősségi körébe tartozó feladatok részletes meghatározása, valamint egyéb feladatok felsorolása. Így például:

- *a belső ellenőrzési egység irányításával kapcsolatos speciális feladatok meghatározása (pl. külső szolgáltató igénybevételének esetei, képzés);*
- *vezetők közötti kapcsolattartás formái (pl. azon vezetői megbeszélések meghatározása, amelyeken a belső ellenőrzési vezető részvétele szükséges);*
- *tanácsadói tevékenység kapcsán a belső ellenőrzési vezető egyéb feladatai.>*

A belső ellenőr jogai és tevékenysége

A belső ellenőr tevékenysége során jogosult

- a köztulajdonban álló gazdasági társaság helyiségeibe – a köztulajdonban álló gazdasági társaság biztonsági előírásaira, munkarendjére figyelemmel – belépni,
- a köztulajdonban álló gazdasági társaságnál – a külön jogszabályokban meghatározott adatvédelmi és minősített adatok védelmére vonatkozó előírások betartásával – az ellenőrzés tárgyához kapcsolódó, minősített adatot, üzleti és gazdasági titkot tartalmazó iratokba és más dokumentumokba, valamint elektronikus adathordozón tárolt adatokba betekinteni, azokról másolatot, kivonatot vagy tanúsítványt készíttetni, indokolt esetben – kizárólag a feltétlenül szükséges időre – az eredeti dokumentumokat másolat hátrahagyása mellett jegyzőkönyvben rögzítetten átvenni,
- a köztulajdonban álló gazdasági társaság bármely munkavállalójától vagy más, munkavégzésre irányuló jogviszonyban álló személytől írásban vagy szóban felvilágosítást kérni,
- a köztulajdonban álló gazdasági társaság működésével és gazdálkodásával összefüggő kérdésekben a belső ellenőrzési vezető jóváhagyásával információt kérni más szervektől,
- a vizsgálatba további szakértő bevonását kezdeményezni.

A belső ellenőr a tevékenysége során

- végrehajtja a belső ellenőrzési vezető által jóváhagyott ellenőrzési programban foglaltakat,
- tevékenységének megkezdéséről az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjét tájékoztatja,
- objektív véleménye kialakításához szükséges dokumentumokat és körülményeket megvizsgálja,
- megállapításait, következtetéseit és javaslatait tárgyszerűen, a valóságnak megfelelően írásba foglalja, és azokat elegendő és megfelelő bizonyítékkal alátámasztja,
- ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, haladéktalanul jelentést tesz a belső ellenőrzési vezetőnek, a belső ellenőrzési vezető érintettsége esetén a felügyelőbizottságnak,
- a belső ellenőrzési jelentés tervezetét az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjével egyezteti, a belső ellenőrzési jelentést elkészíti, a belső ellenőrzési jelentés aláírását követően a lezárt belső ellenőrzési jelentést a belső ellenőrzési vezetőnek átadja,
- ellenőrzési megbízatásával kapcsolatban vagy személyére nézve összeférhetetlenségi ok tudomására jutásáról haladéktalanul jelentést tesz a belső ellenőrzési vezetőnek,
- az eredeti dokumentumokat az ellenőrzés lezárásakor hiánytalanul visszaszolgáltatja, valamint ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül

fel, az eredeti dokumentumokat a szükséges intézkedések megtétele érdekében a belső ellenőrzési vezető útján az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének, a szervezeti egység vezetőjének érintettsége esetén annak felettese részére jegyzőkönyv alapján átadja,
- a köztulajdonban álló gazdasági társaság szervezeti egységeinél a biztonsági szabályokat és a munkarendet figyelembe veszi,
- a tudomására jutott minősített adatot, üzleti és gazdasági titkot megőrzi,
- az ellenőrzési tevékenységet a belső ellenőrzési kézikönyvben meghatározott módon megfelelően dokumentálja, az ellenőrzés során készített iratokat és iratmásolatokat – az adatvédelmi és a minősített adatok védelmére vonatkozó előírások betartásával – az ellenőrzés dokumentációjához csatolja.

Az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység jogai és kötelezettségei

Az ellenőrzött szerv jogairól és kötelezettségeiről a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet rendelkezik.

A köztulajdonban álló gazdasági társaság ellenőrzött szervezeti egység vezetője jogosult
- az ellenőr személyazonosságának bizonyítására alkalmas okirat bemutatását kérni, ennek hiányában az együttműködést megtagadni,
- az ellenőrzés vonatkozó megállapításait megismerni, azokra észrevételeket tenni, és az észrevételekre választ kapni.

A köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetői és munkavállalói kötelesek
- az ellenőrzés végrehajtását elősegíteni, együttműködni,
- a belső ellenőr részére szóban vagy írásban a kért tájékoztatást, felvilágosítást, nyilatkozatot megadni, a dokumentációkba a betekintést biztosítani, kérés esetén az eredeti dokumentumokat – másolat és jegyzőkönyv ellenében – az ellenőrnek a megadott határidőre átadni,
- a saját hatáskörébe tartozóan az ellenőrzés megállapításai, és javaslatai alapján a végrehajtásért felelősöket és a végrehajtás határidejét feltüntető intézkedési tervet készíteni, az intézkedéseket a megadott határidőig végrehajtani, arról a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjét és a belső ellenőrzési vezetőt tájékoztatni,
- a belső ellenőrök számára a helyszíni ellenőrzés lefolytatásához megfelelő munkakörülményeket biztosítani.

Beszámolás

A belső ellenőrzési vezető a belső ellenőrzés éves tevékenységéről éves ellenőrzési jelentést készít, mely tartalmazza
- a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység által végzett tevékenység bemutatását önértékelés alapján,
- a belső kontrollrendszer működésének értékelését az ellenőrzési tapasztalatok alapján,
- az intézkedési tervek megvalósításáról készült összefoglalót.

A belső ellenőrzési vezető az éves ellenőrzési jelentést benyújtja a felügyelőbizottság részére és tájékoztatásul megküldi a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére. A felügyelőbizottság legkésőbb a tárgyévet követő év május 31. napjáig jóváhagyja az

éves ellenőrzési jelentést. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője az éves ellenőrzési jelentést tájékoztatásul megküldi a társaság legfőbb szervének.

<Itt lehet továbbá kitérni pl.:

- *az évközi, illetve éves beszámolás tartalmára, időpontjaira;*
- *a tanácsadási megbízást lezáró dokumentum megküldésére vonatkozó előírásokra.>*

3. számú melléklet – Belső ellenőrzési kézikönyv minta

BELSŐ ELLENŐRZÉSI KÉZIKÖNYV

I. Bevezetés

Tartalmi elemek

- A belső ellenőrzési tevékenység
- A belső ellenőrzési kézikönyv készítésére vonatkozó jogszabályi előírások;
- A belső ellenőrzési kézikönyv célja, felépítése;
- Jóváhagyásra és felülvizsgálatra vonatkozó előírások;
- A belső ellenőrzési funkció megvalósításával kapcsolatos alapvető információk bemutatása (szervezeti egységet hoztak létre vagy részben vagy egészben külső szolgáltató bevonásával biztosították, továbbá itt szükséges kifejteni, amennyiben csoport szintű belső ellenőrzés működik)
- A belső ellenőrzési kapacitás bemutatása
- A belső ellenőrzés elhelyezkedésének bemutatása a gazdasági társaságon belül.

II. A belső ellenőrzési tevékenység irányítása

Tartalmi elemek

Belső ellenőrzési humánerőforrás-gazdálkodás:

- belső ellenőri humánerőforrás-gazdálkodás alapelvei;
- humánerőforrás-tervezés és kapacitás-felmérés;
- kiválasztási folyamat;
- a munkakörök, a felelősség- és feladatmegosztás kialakítása;
- munkaköri leírások elkészítése;
- a belső ellenőrzési csoport kompetenciája;
- helyettesítési rend;
- teljesítményértékelés;
- folyamatos továbbképzés biztosítása (tudás- és készség leltár, képzési tervek).

Külső szolgáltató bevonására vonatkozó előírások:

- külső szolgáltató igénybevételének szükségessége;
- a külső szolgáltató igénybevételére vonatkozó alapelvek;
- a külső szolgáltatóval kötött megállapodás elemei.

A belső ellenőrzési tevékenység értékelése:

- a belső ellenőrzési tevékenység minőségét biztosító szabályok;
- a belső ellenőrök teljesítményének értékelése;
- a belső ellenőr (egyéni) teljesítményének értékelése;
- a belső ellenőrzés csoport szintű teljesítményének értékelése;
- a teljesítményértékelés elsődleges eszközei/módszerei;
- önértékelés;
- külső minőségértékelés.

III. A bizonyosságot adó és a tanácsadó tevékenységre vonatkozó módszertan és eljárási szabályok

Tartalmi elemek

Belső ellenőrzési munka tervezése:

- tervezési alapelvek;
- a tervezés előkészítése;
- **kockázatelemzési módszertan leírása;**
- stratégiai ellenőrzési terv és éves ellenőrzési terv tartalma, elkészítésének folyamata;
- erőforrások elosztása;
- a tervek módosítása.

A bizonyosságot adó tevékenység végrehajtása:

- az ellenőrzésre való felkészülés lépései, alapelvei;
- a megbízólevél elkészítése, értesítések;
- az ellenőrzési program elkészítésének menete, tartalma;
- nyitó megbeszélés, kommunikáció az ellenőrzöttel;
- helyszíni ellenőrzés menete;
- az ellenőrzési dokumentumokra vonatkozó követelmények (vizsgálati program, munkalapok, forrásdokumentumok, egyéb, az ellenőrzéshez kapcsolódó dokumentum);
- belső ellenőrzési eljárások, technikák, módszerek leírása;
- az ellenőrzés minőségbiztosítása;
- az ellenőrzés megszakítása, felfüggesztése;
- **az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság feltárása esetén alkalmazandó eljárás;**
- a belső ellenőrzési jelentés elkészítése, egyeztetések, a jelentés lezárása.

Tanácsadó tevékenység végrehajtása:

- a tanácsadó tevékenység fogalma, típusai, elhatárolása a bizonyosságot adó tevékenységtől;
- a tanácsadó tevékenység ellátásával kapcsolatos megfontolások, irányelvek;
- tanácsadó tevékenységre szóló felkérés és tanácsadó tevékenységre vonatkozó megbízás elfogadása;
- a tanácsadó tevékenység tervezése, végrehajtása;
- az eredmények írásba foglalása;
- nyomon követés.

Soron kívüli megbízások ellátása:

- soron kívüli megbízásra szóló felkérés elfogadása;

Beszámolás a belső ellenőrzési tevékenységről:

- az éves ellenőrzési jelentések és egyéb beszámolók (pl. negyedéves, féléves beszámolók, egyéb tájékoztató dokumentumok) elkészítésének folyamata;
- beszámolók elkészítéséért felelős személy, a jóváhagyó(k), a címzettek, határidők meghatározása;
- beszámolók tartalma, szerkezete;
- beszámolás eljárási folyamatai.

IV. Az ellenőrzési dokumentumok formai követelményei, az alkalmazott iratminták

Tartalmi elemek

- az ellenőrzési dokumentumok meghatározása (pl. beérkező, kimenő dokumentumok, munkalapok);
- az ellenőrzési dokumentumok kezelésére, tárolására vonatkozó általános és specifikus szabályok (az elektronikus formában tárolt dokumentumokra vonatkozóan is, pl. könyvtárstruktúra, jogosultságok);
- nyilvántartásokra vonatkozó előírások (pl. szerkezete, tartalma);
- az egyes ellenőrzésekhez tartozó dokumentumok megőrzésére vonatkozó szabályok (az ellenőrzési mappa felépítése, tartalma, az elektronikus formájú mappára is kiterjedően);
- az ellenőrzési dokumentumokhoz való hozzáférések szabályai;
- elektronikus ügyintézés szabályai (ha releváns).

V. Az ellenőrzési megállapítások hasznosulásának nyomon követése

Tartalmi elemek

- az intézkedési terv elkészítésére vonatkozó eljárási szabályok, felelősök, határidők megjelölésével;
- intézkedési terv végrehajtásának nyomon követése;
- utóellenőrzés lefolytatása.

4. számú melléklet – Belső Ellenőrök Szakmai Etikai Kódexe - minta

BELSŐ ELLENŐRÖK SZAKMAI ETIKAI KÓDEXE

BEVEZETŐ

A Belső Ellenőrök Szakmai Etikai Kódexe (a továbbiakban: Kódex) vonatkozik a <gazdasági társaságnál> belső ellenőrzési tevékenységet folytató személyre, így a külső szolgáltatókra is. A Kódex a belső ellenőrök feladatellátásával kapcsolatos szakmai etikai alapelveket és az elvek gyakorlati megvalósítását jelentő, elvárt magatartási szabályokat tartalmazza.

A **Kódex célja**, hogy

- ismertesse minden érintettel a belső ellenőrzési tevékenység ellátása során kiemelten fontos etikai normákat,
- deklarálja a gazdasági társaság belső ellenőreinek elkötelezettségét az etikai célok mellett,
- segítséget nyújtson a szakmai etikai problémák felismerésében és kezelésében, valamint
- elősegítse a belső ellenőrzési szakmán belüli egységes etikai kultúra kialakulását.

A független és tárgyilagos belső ellenőrzési tevékenységet ellátóknak a közszférában az általános etikai követelményekhez viszonyítva szigorúbb etikai elvárásoknak kell megfelelniük. Ahhoz, hogy ellenőri véleményüket hitelesnek tartsák és elfogadják, az ellenőrök munkájának és magatartásának mindenkor és minden körülmények között feddhetetlennek kell lennie. Mind a szakmai, mind az etikai követelményeknek megfelelő feladatvégzés megerősíti az ellenőrzés iránti bizalmat, a szakmai megbízhatóságot és általában kedvező hatást gyakorol a közigazgatásnak, az ellenőrzés rendszerének és az ellenőrök tisztességének társadalmi megítélésére is. A Kódex elfogadása, az abban megfogalmazottak betartása ugyanakkor az egyes szervezetekben is megalapozza a bizalmat az ellenőrök és munkájuk iránt.

A **belső ellenőrzési vezetőnek** kiemelt szerepe van a belső ellenőrzés etikus működésének kialakításában. Ez a felelősség magában foglalja a példamutatást, a belső ellenőrök tevékenységének figyelemmel kísérését szakmai etikai szempontból is, valamint segítségnyújtást a felmerülő egyéb szakmai etikai problémák felmerülésének elkerülésében, illetve megoldásában.

A Kódex egyrészt ismerteti a belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó, kiemelten fontosnak tartott alapelveket, másrészt tartalmazza az egyes alapelvekhez kapcsolódó elvárt cselekvési szabályokat is.

A Kódex ugyanakkor nem tartalmaz és nem is tartalmazhat útmutatást minden lehetséges, etikai szempontok mérlegelését igénylő helyzetre. Amennyiben olyan kérdés merül fel, amelyet a Kódex iránymutatásai, valamint a belső ellenőrzési vezetővel, megfelelési tanácsadójával, majd gazdasági társaság első számú vezetőjével folytatott egyeztetés sem zár le megnyugtatóan, akkor etikai állásfoglalás kérhető az államháztartásért felelős minisztertől (Pénzügyminisztérium, Államháztartási Szabályozási Főosztály, 1051 Budapest, József nádor tér 2-4.).

Jelen Kódex a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezetének (IIA, Institute of Internal Auditors) etikai kódexének figyelembevételével készült.

A BELSŐ ELLENŐRÖK SZAKMAI ETIKAI KÓDEXE

Integritás

A belső ellenőr feddhetetlensége, tisztessége megalapozza az ellenőr tevékenysége iránti bizalmat.

A belső ellenőr:

1. munkáját becsülettel, a tőle elvárható tisztességgel, szakmai gondossággal, hozzáértéssel és felelősséggel végzi;
2. a vonatkozó jogszabályoknak és szakmai követelményeknek megfelelően végzi munkáját, alakítja ki szakvéleményét;
3. tartózkodik minden olyan tevékenységtől, viselkedéstől, amely jogszabályellenes vagy belső szabályzatot sért, illetve nem méltó a közfeladat ellátását végzőhöz, a belső ellenőrzési szakmához vagy a gazdasági társasághoz;
4. tiszteletben tartja a gazdasági társaság céljait, hozzájárul azok megvalósulásához, illetve munkáját a közérdek szem előtt tartásával végzi;
5. tevékenysége során olyan magatartást tanúsít, amely nem vezet jogtalan hátrány okozásához, illetve jogtalan előny szerzéséhez.

Tárgyilagosság és pártatlanság

A belső ellenőr minden esetben objektíven, kellő szakmai gondossággal, részrehajlás nélkül jár el bármely tevékenység vagy folyamat vizsgálatánál az információ gyűjtése, elemzése, értékelése és közlése, valamint szakmai álláspontjának kialakítása és közlése során.

A belső ellenőr minden lényeges és jelentős körülményt mérlegelve értékel, szakmai véleménye kialakításakor nem befolyásolja saját, vagy harmadik fél érdeke.

A belső ellenőr:

1. tartózkodik minden olyan tevékenységtől, mely során a szakmai célok ütközhetnek a belső ellenőr egyéni érdekeivel. A belső ellenőr az összeférhetetlenségét azonnal jelenti felettesének.
2. nem vesz részt olyan tevékenységben, illetve elkerül minden olyan kapcsolatot, amely a korrupció veszélyét hordozza magában, vagy amely csorbíthatja értékítéletének pártatlanságát, objektivitását, illetve annak látszatát keltheti.
3. nem fogad el ajándékot, juttatást vagy bármely előnyt, amely befolyásolhatja objektív szakmai véleményének kialakításában, illetve a befolyásolhatóság látszatát keltheti;
4. feltár és az ellenőrzési jelentésben bemutat minden olyan lényeges és jelentős tényt, amely biztosítja a vizsgált tevékenységről szóló ellenőrzési jelentés teljességét.

Bizalmasság

A belső ellenőr bizalmasan kezel minden, az ellenőrzés során tudomására jutott szakmai, személyes vagy egyéb adatot és információt. Megfelelő felhatalmazás nélkül ezeket az információkat nem hozhatja nyilvánosságra, harmadik személy(ek) tudomására, kivéve, ha az információ közlése jogszabályi vagy szakmai kötelessége.

A belső ellenőr:

1. a tevékenysége során tudomására jutott információkat körültekintően kezeli, azok megfelelő védelméről gondoskodik;
2. a tudomására jutott adatokat, információkat személyes célokra, haszonszerzésre, a jogszabályi előírásokkal ellentétes, illetve közérdeket sértő módon nem használhatja fel;
3. a tevékenysége során tudomására jutott információkat saját hatáskörben sem közvetett, sem közvetlen formában, még beazonosításra alkalmatlan formában sem hozhatja nyilvánosságra.

Kompetencia

A belső ellenőrzési tevékenységet a belső ellenőr a feladat elvégzéséhez szükséges ismeretek, szakértelem és tapasztalatok (együtt: kompetencia) birtokában látja el.

A belső ellenőr:

1. kizárólag olyan, bizonyosságot adó vagy tanácsadó tevékenységet végez, amelyhez rendelkezik a szükséges ismeretekkel, szakértelemmel és tapasztalattal;
2. amennyiben olyan feladatot kap, amit megítélése szerint nem tud ellátni, azt jelzi felettesének;
3. tevékenységét a nemzetközi és hazai standardokon alapuló iránymutatásokkal, ajánlásokkal és az államháztartásért felelős miniszter által kiadott módszertani útmutatókkal összhangban végzi;
4. szakmai ismereteit, tevékenysége eredményességét, hatékonyságát és minőségét folyamatosan fejleszti.

Együttműködés

A belső ellenőr köteles olyan magatartást tanúsítani, amely elősegíti az ellenőrök, illetve az ellenőrök és az ellenőrzöttek közötti együttműködést és jó munkakapcsolatok kialakítását.

A belső ellenőr:

1. együttműködés révén elősegíti saját maga és kollégái szakmai fejlődését;
2. együttműködik kollégáival.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- COSO Guidance on Monitoring Internal Control Systems, 2009 http://www.coso.org/documents/coso_guidance_on_monitoring_intro_online1_002.pdf
- COSO, Risk Assessment in Practice, 2013 http://www.coso.org/documents/COSOAnncsOnlineSurvy2GainInpt4Updt2IntrnlCntrlIntgratdFrmwrk%20-%20for%20merge_files/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20inPractice%20Thought%20Paper%20OCtober%202012.pdf
- COSO, Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, 2013 http://www.coso.org/documents/990025p_executive_summary_final_may20_e.pdf
- INTOSAI GOV 9100 – Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, 2004 http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html
- The Institute of Internal Auditors (IIA), A belső ellenőrzés nemzetközi standardjai http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-ellenorzesi-standardok
- IIA Position Paper, The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, 2013 https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf
- Nemzetgazdasági Minisztérium, Magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok, 2012 https://allamhaztartas.kormany.hu/download/7/ca/01000/Magyarorsz%C3%A1gi%20%C3%A1llamh%C3%A1ztart%C3%A1si%20bels%C5%91%20ellen%C5%91rz%C3%A9si%20standardok%202012.pdf
- Nemzetgazdasági Minisztérium, Államháztartási belső kontroll standardok és útmutató, 2017 https://allamhaztartas.kormany.hu/download/d/48/e1000/%C3%81BKSGYU_k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre_20170918.pdf
- Nemzetgazdasági Minisztérium, Belső Ellenőrzési Kézikönyv minta, 2017 http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-ellenorzesi-szakmai-anyagok
- Pénzügyminisztérium, Teljesítmény-ellenőrzési módszertan, 2009
- Standards for Internal Control in New York State Government, 2007. október http://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/docs/intcontrol_stds.pdf
- Norman Marks: A Look into the Future: The Next Evolution Of Internal Audit, 2009
- Continuous Auditing/Continuous Monitoring, KPMG, 2009
- Thomson Reuters, The state of internal audit, 2013
- World Food Programme, Manager's Guide to Internal Control, 2011
- Leveraging COSO across the three lines of defense by The Institute of Internal Auditors, 2015 https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/2015-Leveraging-COSO-3LOD.pdf
- PEMPAL Internal Audit Community of Practice, Risk Assessment in Audit Planning, 2014 https://www.pempal.org/sites/pempal/files/attachments/rap_guide_eng.pdf
- Pénzügyi Szemle, Pulay Gyula: A jó kormányzás és a közpolitika alkotás folyamata, 2012 http://www.penzugyiszemle.hu/vitaforum/a-jo-kormanyzas-es-a-kozpolitika-alkotas-folyamata
- Európai Unió, Költségvetési Főigazgatóság, What are Public Managers Accountable for?, 2012 http://ec.europa.eu/budget/events/pic2012_doc08.pdf
- Worldbank, Management Accountability for Public Financial Management http://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/32AccountabilityforPFMKhan.pdf
- Európai Unió, Költségvetési Főigazgatóság, Principles of Public Internal Control, Position Paper, 2015 http://ec.europa.eu/budget/pic/lib/docs/2015/CD02PrinciplesofPIC-PositionPaper.pdf
- OECD SIGMA, The Principles of Public Administration, 2014 http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Nov2014.pdf
- Európai Unió, Költségvetési Főigazgatóság, Towards An Optimal Internal Control Environment, 2015 http://ec.europa.eu/budget/pic/lib/docs/2015/CD05ICenvironment-DiscussionPaper.pdf
- Belügyminisztérium – Nemzetgazdasági Minisztérium: Módszertani útmutatók a belső kontrollrendszer és az integritásirányítási rendszer fejlesztéséhez, 2016 http://korrupciomegelozes.kormany.hu/modszertani-utmutatok-a-belso-kontrollrendszer-es-az-integritasiranyitasi-rendszer-fejlesztesehez http://mkk.org.hu/node/145
- Állami Számvevőszék-Belügyminisztérium, Módszertani útmutató az államigazgatási szervek korrupció-megelőzési helyzetének felméréséhez, korrupció ellenes kontrolljai kiépítéséhez és érvényesítésük ellenőrzéséhez, 2015 http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/3/70/41000/M%C3%B3dszertani%20%C3%BAtmutat%C3%B3.pdf

- Európai Unió, Költségvetési Főigazgatóság, Assurance Maps, 2015 http://ec.europa.eu/budget/pic/lib/docs/2015/CD09AssuranceMaps-BackgroundPaper.pdf
- Európai Unió, Költségvetési Főigazgatóság, Illustrating essential Intenal Control elements, 2017 http://ec.europa.eu/budget/pic/lib/docs/2017/CD_02_DP_IllustratingEssentialICelements.pdf
- Európai Unió, Költségvetési Főigazgatóság, The three lines of defence in public sector environment, 2017 http://ec.europa.eu/budget/pic/lib/docs/2017/CD_04_ThreeLinesOfDefenseInPublicSector.pdf
- Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete, Ajánlás a Compliance funkció számára, 2019 https://iia.hu/images/stories/dokumentumok/uj_hirlevelek/december/Compliance_ajanlas.pdf
- Dobos Csaba, dr. Gulyás Attila: A bejelentő rendszer szerepe az integritás erősítésében, a bejelentések vizsgálata és bejelentő védelem, 2015
- Ambrus István, Farkas Ádám: A compliance alapkérdései, Wolters Kluwer Hungary Kft., 2019.
- Dr. Galambos Péter – Dr. Fekete István Kockázatelemzés lépésről lépésre, ETK Szolgáltató Rt. 2005.
- Dr. Fekete István: Kockázatfelmérés és kezelés (előadás: Vállalati Belső ellenőrzés, 2006. április 11-12.)