

Galamb József Mezőgazdasági Szakgimnázium és  
Szakközépiskola

**SZAKMAI TEVÉKENYSÉGRE  
VONATKOZÓ BELSŐ  
KONTROLLRENDSZER**

2019

## Tartalomjegyzék

ELŐSZÓ.....	4
SZAKMAI MUNKÁRA VONATKOZÓ BELSŐ KONTROLLRENDSZER.....	5
A SZAKMAI BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE....	5
1. KONTROLLKÖRNYEZET .....	7
1.1. Kontrollkörnyezet összetevői és bemutatása.....	7
1.2. A vezetés filozófiája és stílusa.....	7
1.3. A célok kitűzése, és a teljesítmény értékelése .....	8
1.3.1. A célok kitűzése .....	8
1.3.2. A teljesítmény mérése és értékelés.....	8
1.3.3. Az egyéni teljesítmény mérése és értékelése .....	9
1.4. Az integritás és az etikai értékek .....	10
1.5. Elkötelezettség a szakértelem mellett.....	10
1.6. A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra.....	11
1.7. Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása.....	11
1.8. Hatékony szervezet irányítás kialakítása .....	12
1.9. A folyamatok azonosításának módszertana és gyakorlata .....	12
1.9.1. A folyamatok feltérképezése és leírása .....	12
1.9.2. A folyamatgazdák szerepe .....	13
1.9.3. Folyamattérkép.....	14
1.9.4. A Galamb József Mezőgazdasági Szakgimnázium és Szakközépiskola szakmai tevékenységeinek folyamattérképe.....	14
1.9.5. Folyamatleírás elkészítése.....	18
1.9.6. Ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.....	18
1.10. A szervezeti integritást sértő események kezelése.....	19
2. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER.....	20
2.1. Integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása .....	20
2.2. A kockázat kezelési rendszer kialakítása, működtetése és a felelős személyek.....	21
2.3. A kockázatkezelés módszertana és lépései.....	22
2.3.1. Alapfogalmak.....	22
2.4. Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása.....	23
2.5. A kockázati tűréshatár meghatározása .....	25
2.6. Kockázatértékelési Kritérium Mátrix .....	27
2.7. Kockázatok értékelése .....	27
2.8. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv.....	28
3. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK .....	29
3.1. Alapfogalmak .....	29
3.2. A kontrolltevékenységek kialakításának lépései, folyamata.....	29
3.3. Kontrollstratégiák és módszerek kiválasztása.....	29
3.4. A iskola vezetőjének feladata a kontrolltevékenység folyamatában.....	30
3.4.1. Engedélyezési és jóváhagyási eljárások .....	31
3.4.2. Fizikai kontrollok, (hozzáférés az eszközökhöz, nyilvántartásokhoz).....	31
3.4.3. Beszámolási eljárások .....	31
3.4.4. Egyeztetések.....	31
3.4.5. A műveletek, folyamatok és tevékenységek felülvizsgálata.....	32
4. INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER.....	33
4.1. Információs és kommunikációs rendszer.....	33

4.2.	<i>Információ</i> .....	33
4.3.	<i>Kommunikáció</i> .....	34
5.1.	<i>A monitoring rendszer kialakítása és működtetése belső kontrollrendszerre vonatkozóan</i> .....	36
5.2.	<i>Folyamatos monitoring</i> .....	36
5.3.	<i>Egyedi értékelés</i> .....	36
6.	<b>VEZETŐI NYILATKOZAT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER MŰKÖDÉSÉRŐL</b> 37	
6.1.	<i>Az iskola belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 1. sz. mellékletében szereplő vezetői nyilatkozat</i> .....	37
6.2.	<i>Önellenőrző kérdések a nyilatkozat kitöltéséhez</i> .....	37
	1.számú melléklet.....	39
	2. sz. melléklet.....	40
	<b>GALAMB JÓZSEF MEZŐGAZDASÁGI SZAKGIMNÁZIUM ÉS SZAKKÖZÉPISKOLA A SZAKMAI MŰKÖDÉS FOLYAMATAINAK ELLENŐRZÉSI NYOMVONALA</b> .....	40
	3. sz. melléklet.....	47
	<b>SZABÁLYZAT</b> .....	47
	3/1.sz. melléklet.....	51
	<b>JEGYZŐKÖNYV PANASZ/KÖZÉRDEKŰ BEJELENTÉS RÖGZÍTÉSÉHEZ</b> .....	51
	3/b számú melléklet.....	52
	<b>NYILVÁNTARTÁS</b> .....	52
	4. sz. melléklet.....	53
	Feladatmegosztás a szervezeten belüli kontrollkörnyezet kialakításában.....	53
	5.sz. melléklet.....	57
	Feladatmegosztás a szervezeten belül – ki, miért felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében .....	57
	6. sz. melléklet.....	59
	<i>Melléklet a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelethez</i> .....	59
	7.sz. melléklet.....	61
	Kérdőív az Integrált kockázatkezelési rendszerről.....	61
	Kérdőív a kontrolltevékenységekről .....	61
	Kérdőív az információs és kommunikációs rendszerről .....	62
	Kérdőív a nyomon követési rendszer (monitoring).....	62
	8.sz. melléklet.....	64
	Megismerési nyilatkozat .....	64

## ELŐSZÓ

A belső szakmai kontroll rendszer kialakításának, működésének leírása a 370/2011.(XII.31.) számú kormányrendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről tárgyú jogszabályban, valamint a CXC. törvény egyes szakaszaiban található meg.

Az kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért **az iskola vezetője a felelős a köznevelésért felelős miniszter által kiadott jogszabályok figyelembevételével.**

**Fontos hangsúlyozni, hogy a Szakmai munkára vonatkozó belső kontrollrendszer nem egy kötelezően elkészítendő belső szabályzat, viszont segítséget nyújt a saját belső kontrollrendszer teljes kialakításában.**

A benne foglaltak az iskola vezetőjét támogatják abban, hogy a jogszabályi előírásoknak megfelelő belső kontrollrendszert ki tudja alakítani, illetve a lehető leghatékonyabban tudja azt működtetni.

**A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítését, valamint el kell készíteni és aktualizálni kell az iskola szakmai ellenőrzési nyomvonalát.**

A felsorolt elemek részei a szabályzatnak.

Minden oktatási intézménynek - **a saját adottságainak ismeretében - kell megfogalmazni, hogy hogyan hajtja végre a köznevelési törvényben, illetve a kormányrendeletekben, miniszteri rendeletekben megfogalmazott előírásokat.**

## SZAKMAI MUNKÁRA VONATKOZÓ BELSŐ KONTROLLRENDSZER

### *A Galamb József Mezőgazdasági Szakgimnázium és Szakközépiskola Belső kontrollrendszerét*

- 2011. évi CLXXXVII. törvény a szakképzésről
- 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről
- 2011. évi CLV. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról
- 2013. évi CCXXXII. törvény a nemzeti köznevelés tankönyvellátásáról
- 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
- 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- 501/2013. (XII. 29.) Korm. rendelet a nemzeti köznevelés tankönyvellátásáról szóló 2013. évi CCXXXII. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról, valamint a tankönyvellátásban közreműködők kijelöléséről
- 326/2013. VIII.30 Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- 17/2014. (III. 12.) EMMI rendelet a tankönyvvé, pedagógus-kézikönyvvé nyilvánítás, a tankönyvtámogatás, valamint az iskolai tankönyvellátás rendjéről
- 51/2012. (XII. 21.) EMMI rendelet a kerettantervek kiadásának és jóváhagyásának rendjéről
- 20/2012. (VIII.31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és névhasználatáról

alapján a következők szerint határozom meg.

## A SZAKMAI BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE

A belső kontrollrendszer a szervezetrányítás elválaszthatatlan eszközeként magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek céljai eléréséhez, megelőzze, vagy feltárja és korrigálja a célok elérését akadályozó eseményeket. A belső kontrollrendszer hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet a tevékenységét szabályosan és hatékonyan folytassa, biztosítva a vezetés politikájának érvényesülését, a

nyilvántartások és beszámolók teljességét és pontosságát, és mindezekről pontos, időbeni információkat nyújtson a vezetés számára.

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

- pedagógiai munka szabályszerűen, hatékonyan, eredményesen történjen,
- a tevékenységeket az intézményi elvárásoknak megfelelően pedagógiai program elveivel összhangban, az intézményi szmsz szerint hajtsa végre,

A szakmai belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni a tanfelügyeleti ellenőrzés által, kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és a belső önértékelési tevékenységet végzők által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

Az iskola igazgatója köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezetben belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló humán erőforrások szabályozott, hatékony és eredményes tevékenységét.

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

A belső kontrollrendszerében az iskola vezetője köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni az iskola szakmai **ellenőrzési nyomvonalát**, amely a szakmai **működési folyamatoknak** szöveges, táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

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

A belső kontroll öt egymással összefüggő eleme a kontrollkörnyezet,

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

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

A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése során az iskola vezetőjének figyelembe kell vennie belügyminiszter és a nemzetgazdasági miniszter által közzétett módszertani útmutatókban foglaltakat.

# 1. KONTROLLKÖRNYEZET

## 1.1. Kontrollkörnyezet összetevői és bemutatása

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

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

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

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

A kontrollkörnyezet összetevői:

- a vezetés filozófiája és stílusa,
- a célok kitűzése, és a teljesítmény értékelése,
- az integritás és az etikai értékek,
- elkötelezettség a szakértelem mellett,
- a tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra,
- belső szabályzatok kialakítása, és a felelősségi- és feladatkörök meghatározása,
- a hatékony szervezet irányítás kialakítása,

## 1.2. A vezetés filozófiája és stílusa

A belső kontrollrendszer hatékony működtetése érdekében a vezetőnek el kell köteleződnie a kontrollrendszer mellett és ezt az elkötelezettségét a tetteivel (példamutatás) és következetességével demonstrálnia is kell a munkatársak részére.

Néhány szempont a vezetés filozófiája és stílusa megvalósításához:

- a szervezet jövőképek, célkitűzéseinek kialakítása, , és az ezzel összhangban álló cselekvések
- személyes integritás a vezető részéről;

- felelősségvállalás;
- megfelelő kommunikáció kialakítása,
- átláthatóság;
- a vezető következetesen betartatja a jogszabályokat és a saját maga által megalkotott belső szabályokat; a vezető által választott vezetési stílus illeszkedik a szervezethez,
- munkatársakat motiválja, az eredményeket elismeri;
- kialakította a szervezet kockázati tűrőképességét –
- döntéseit alaposabban, alacsony kockázatot vállalva hozza-e meg;
- a megszokottól eltérő helyzetekben tanúsított magatartása –kellő hatékonysággal reagál a hirtelen, a megszokottól eltérő helyzetekre;
- a mulasztások, hibák kezelésében a tolerancia határa magasan húzódik.

A vezető biztosítja a szervezeten belüli egységes szemléletet, a megfelelő munkaerőkölcsöt.

- világos és egyértelmű feladatokat határol el
- átgondolt az eljárásrend alakít ki
- a hatáskörök és a kapcsolódó felelőségek pontos megfogalmazottak
- a teljesítménykövetelmények teljesítéséhez szükséges feltételek biztosítottak;
- a nem megfelelő munkavégzés következetesen szankcionálva van

### **1.3. A célok kitűzése, és a teljesítmény értékelése**

#### **1.3.1. A célok kitűzése**

A célok kitűzésében két fontos feladat hárul a vezetőkre:

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

Ezen túlmenően minden alkalmazottnak ismernie kell az általa végzett tevékenységgel szembeni tartalmi, mennyiségi és minőségi követelményeket. Tudatosulnia kell annak is, hogy milyen konkrét, személyes felelőséggel tartozik az általa végzett munkáért, illetve milyen feladatért vehető fel másokkal együttes felelősége. Ismernie kell azokat a feladatellátáshoz szükséges módszereket és eszközöket.

#### **1.3.2. A teljesítmény mérése és értékelés**

A iskola 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 a vezetés figyelmét a céloktól való elmaradásra, a megvalósítást akadályozó tényezőkkel kapcsolatos korrekciós intézkedések meghozatalának szükségességére.

#### **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;
- **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;
- **racionális**, azaz törekedni kell arra, hogy olyan mutatókat és mérőszámokat alkalmazzunk, amelyek olyan tevékenységek teljesítményét mérik, amelyek előállítása ténylegesen szükséges.
- **többoldalúság**, azaz amennyiben a iskolának többféle eredmény elérését kell biztosítani, akkor többféle teljesítmény-mérőszámot és mutatót kell alkalmaznia, vagy olyan összetett mérőszámot, amely a szervezet tevékenységét gyakorlatilag lefedi.

#### **1.3.3. Az egyéni teljesítmény mérése és értékelése**

Az iskola pedagógusait, annak eredményeit, az alapvető célhoz való hozzájárulását a jogszabályok előírásai alapján rendszeresen értékelni, minősíteni kell.

A vezetőknek gondoskodnia kell a feltételeknek a megteremtéséről, az eszközök, források rendelkezésre bocsátásáról, amelyek a feladatellátáshoz szükségesek. Ezeket munkaköri leírásban, illetve belső szabályzatokban kell rögzíteni.

Fontos, hogy az alkalmazottak 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.

A vezetők feladatai közé tartozik továbbá, hogy ellenőrzik munkatársaik tevékenységét, mérik teljesítményüket, a kompetenciájukba tartozó esetekben korrekciós intézkedések tesznek meg, illetve a kompetenciájukat meghaladó esetekben javaslat tehetnek a felettesek felé.

A teljesítményértékelés dokumentumait össze kell gyűjteni, és nyilván kell tartani.

A rendszeres, teljesítményértékeléseken alapuló értékelés mindig írásban kell, hogy megtörténjen, és azt a minősítéssel meg kell ismertetni. /Belső önértékelés folyamata/

#### **1.4. Az integritás és az etikai értékek**

A Bkr. alapján az iskola vezetőjének felelőssége az olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és integritás érvényesítésének biztosítására.

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

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

*A hivatások, szakmák szabályozásának egyik alapját minden esetben a közösen képviselt értékek jelentik, amelyeket hagyományosan etikai kódexben rögzítenek.*

#### **1.5. Elkötelezettség a szakértelem mellett**

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

A vezetés feladata, pontosan definiálja a szakmai elvárásokat.

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

A belső kontrollrendszer működését nagymértékben befolyásolja a dolgozói állomány.

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

A célkitűzések teljesítéséhez szükséges, hogy megfelelően képzett munkatársak lássák el a feladatokat.

### ***1.6. A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra***

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

A szervezeti felépítés a legáttekinthetőbb módon az SzMSz-ben található szervezeti ábrából ismerhető meg. A szervezeti ábrából kitűnnek a szervezeti egységek megnevezései, az alá- és fölérendeltség, és az egymásmellettség, az együttműködési kötelezettség viszonyai.

Az iskola szervezeti egységei által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a szervezeti egység vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a szervezeti egység iskolán belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait szintén a szervezeti és működési szabályzat tartalmazza.

### ***1.7. Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása***

Az iskola tevékenységének fő irányait, kereteit jogszabályok határozzák meg. A jogszabályok egymásra épüléséhez hasonlóan, a belső szabályzatok is hierarchikusan épülnek fel, és együttesen az általános, minden dolgozót érintő követelményektől indulva az egyénre szabott, konkrét és részletes feladatokig meghatározzák az elvárt, követendő magatartást.

A fontosabb belső szabályok a következők:

- az alapító okirat;
- a szervezeti és működési szabályzat (SzMSz) és mellékletei;
- az ügyrendek;
- a belső szakmai és pénzügyi szabályzatok;
- a vezetői utasítások;
- a folyamatleírások;
- az ellenőrzési nyomvonalak;
- a munkaköri leírások;

Ezekon túlmenően a iskola további, a iskola által ellátott specialitásokhoz igazodó 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 céljának, tárgyának;
- jogszabályi alapjának és a szabályzat kiadása indokoltságának;
- 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 dátumának.

A jogszabályok megkövetelik, hogy az iskola belső szabályzataikat időközönként tekintsék át, és a jogszabályváltozásoknak vagy a feladatváltozásnak megfelelően korszerűsítsék azokat. Ennek keretében a kontrollrendszer felülvizsgálatával össze kell kapcsolni az ellenőrzési nyomvonalaknak a szabályzatok, jogszabályi előírások, illetve a feladatváltozások által indokolt mértékű és tartalmú módosítását is.

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

### ***1.8. Hatékony szervezet irányítás kialakítása***

A iskola vezetője köteles olyan szervezetirányítási rendszert, belső szabályozást, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható, szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

### ***1.9. A folyamatok azonosításának módszertana és gyakorlata***

#### ***1.9.1. A folyamatok feltérképezése és leírása***

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

Az iskola vezetőjének feladata megszerezni a iskola folyamatait, kijelölni a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyeket, a folyamatgazdákat.

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározható folyamatok listáját;
- a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (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 és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

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

- a vezetők és a munkatársak pozitív magatartása és aktív részvétele:
  - a vezetés anyagi és erkölcsi ösztönzők alkalmazásával biztosíthatja az új módszerek bevezetésekor az érintettek aktív, alkotó részvételét;
  - a végrehajtás szintjén a munkatársak 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.

### *1.9.2. A folyamatgazdák szerepe*

Folyamatgazdának azt kell kijelölni, aki az adott folyamat megvalósításában a legfontosabb szerepet tölti be.

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 kell kijelölni a főfolyamatok és a részfolyamatok esetében.

A folyamatgazdák kijelölése nem érinti a Szervezeti és Működési Szabályzatban és más belső szabályozókban meghatározott feladat- és hatásköröket. A folyamatgazda felelősségébe az tartozik, hogy a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak 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 bevonásával készíti el a folyamatleírást, az ellenőrzési nyomvonalat, illetve azonosítja a kockázatokat és tesz javaslatot a kezelésükre.

A folyamatgazdáknak mindenképpen támaszkodniuk kell a folyamatban részt vevő munkatársak tapasztalataira.

A folyamatgazda a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért felel.

### 1.9.3. Folyamattérkép

A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a szervezet 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 tevékenységcsoportok, a részfolyamatok, a folyamatok, ebből következően a folyamatleírások kapcsolódhatnak egymáshoz

- vertikálisan, amikor az egyik tevékenységcsoportot egy szinttel feljebb „felügyelik”;
- és horizontálisan, amikor az egyik tevékenységcsoportot a vele érdekviszonyban álló másik tevékenységcsoportot ellátók ellenőrzik.

### 1.9.4. A Galamb József Mezőgazdasági Szakgimnázium és Szakközépiskola szakmai tevékenységeinek folyamattérképe

Folyamattérkép		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés	Folyamatgazda
főfolyamat	részfolyamat		
<b>Osztályfőnöki tevékenység nyomvonal</b>			
<b>1. Adminisztrációs tevékenységek</b>			

<b>1.1.Törzslappal kapcsolatos tevékenység</b>		<b>Határidőben történő hiánytalanul elvégzett munka</b>	<b>tanügy igazgatóhelyettes</b>
	1.1.1 Törzslapok megnyitása tanítási év elején	Valamennyi induló osztályban hiánytalanul fellelhető a törzslapban valamennyi diák adata	tanügyi igazgatóhelyettes
	1.1.2 Törzslap vezetése tanítási év közben	Minden tanulóval kapcsolatos határozat határidőben rögzítve van	igazgatóhelyettes
	1.1.3 Törzslap kitöltése tanítási év végén	Határidőben történő hiánytalanul elvégzett munka	igazgatóhelyettes
	1.1.4 Törzslap záradékolása tanév végén	A nyári gyakorlatok, javítóvizsgák rögzítésre kerülnek	igazgatóhelyettes
<b>1.2. Bizonyítvánnyal kapcsolatos tevékenység</b>		<b>Határidőben történő hiánytalanul elvégzett munka</b>	<b>általános igazgatóhelyettes</b>
	1.2.1.Bizonyítványok záradékolása tanév végén.	A nyári gyakorlatok, javítóvizsgák rögzítésre kerülnek	általános igazgatóhelyettes
	1.2.2.Bizonyítványok anyakönyvi részének megírása	Valamennyi új osztályra vonatkozóan a bizonyítványok fejlődése megtörténik	általános igazgatóhelyettes
	1.2.3.Felmentések rögzítése a bizonyítványba	A szakértői vélemények rögzítésre kerülnek a bizonyítványban	általános igazgatóhelyettes
	1.2.4.Bizonyítványok kitöltése, összeolvasása	A nevelőtestületi határozat minden tanuló bizonyítványában megjelenik	általános igazgatóhelyettes

	<i>1.2.5. Bizonyítványok záradékolása tanév végén.</i>	<i>A javítóvizsgáról valamint a valamint a nyári gyakorlatról szóló határozat minden bizonyítványban megjelenik.</i>	<i>általános igazgatóhelyettes</i>
<b>1.3. Az E-naplóval kapcsolatos tevékenysége</b>			
	<i>1.3.1. Adatmódosítás kiadott adattartalmak körében</i>	<i>Valamennyi megjelölt adat hiánytalanul rögzítve van az e-naplóban</i>	<i>általános igazgatóhelyettes</i>
	<i>1.3.2. Hiányzások eldöntése</i>	<i>Az orvosi igazolások/táppénzes papírok a beérkezéstől számolva 8 napon belül döntés születik a hiányzás megítéléséről, amely megjelenik az e-naplóban</i>	<i>általános igazgató helyettes</i>
	<i>1.3.3. Hiányzással kapcsolatos jelzések leadása</i>	<i>az szmsz-ben rögzített határidőt és óraszámot az osztályfőnökök betartják</i>	<i>általános igazgató helyettes</i>
	<i>1.3.4 Kizárás jelzése</i>	<i>az szmsz-ben rögzített határidőt és óraszámot az osztályfőnökök betartják</i>	<i>általános igazgató helyettes</i>
<b>Osztályfőnöki tevékenység nyomvonal</b>			
<b>2. Pedagógiai tevékenységek</b>			
<b>2.1. Kapcsolattartási tevékenységek</b>			
	<i>2.1.1. Szülői értekezletek megtartása</i>	<i>a munkatervben rögzített számú szülői értekezlet megtartása</i>	<i>általános igazgató helyettes</i>
	<i>2.1.2. A szülők</i>	<i>Történjen szülői</i>	<i>tanügyi</i>



	<i>telefonos, vagy e-mailban történő megkeresése</i>	<i>megkeresés tanulói hiányzás kezdetét követő harmadik napon, ha nincs szülői jelzés a hiányzás okáról</i>	<i>igazgatóhelyettes</i>
	<i>2.1.3. Az osztályban tanító kollégák szóbeli megkeresése</i>	<i>Probléma esetén történjen azonnal kapcsolatfelvétel a kollégával</i>	<i>tanügyi igazgatóhelyettes</i>
	<i>2.1.4. Az ifjúságvédelmi felelős megkeresése</i>	<i>Probléma esetén történjen azonnal kapcsolatfelvétel az ifjúságvédelmi felelőssel</i>	<i>tanügyi igazgatóhelyettes</i>
<b>Szaktanári tevékenység nyomvonal</b>			
<b>1. Adminisztrációs tevékenységek</b>			
<b>1.1. Tanmenettel kapcsolatos tevékenység</b>	<i>1.1.1. Tanmenet írása</i>	<i>Szeptember 30-ra készüljön el minden tantárgyra a vonatkozó tanmenet</i>	<i>általános igazgatóhelyettes, tanügyi igazgatóhelyettes</i>
<b>1.2. E-napló vezetése</b>	<i>1.2.1. Hiányzók rögzítése</i>	<i>Minden hét utolsó tanítási napjára kerüljön rögzítésre hiányzók neve</i>	<i>általános igazgatóhelyettes</i>
	<i>1.2.2. Tananyag rögzítése</i>	<i>Minden hét utolsó napjára kerüljenek rögzítésre a héten megtartott tanítási órák.</i>	<i>általános igazgatóhelyettes</i>
	<i>1.2.3. Érdemjegyek rögzítése</i>	<i>Január 15-ig minden tanulónak a megfelelő számú érdemjegye legyen</i>	<i>általános igazgatóhelyettes</i>
	<i>1.2.4. Osztályozás</i>	<i>Az osztályozó értekezlet előtti napon mindenkinek lezárja az általa tanított tárgyak jegyeit</i>	<i>általános igazgatóhelyettes, tanügyi igazgatóhelyettes</i>

### 1.9.5. Folyamatleírás elkészítése

A folyamatleírások minősége kulcsfontosságú az ellenőrzési nyomvonalak használhatósága szempontjából.

A legfontosabb folyamatokból kiindulva, felülről lefelé haladva kell írásba foglalni a iskolán belül végzett folyamatokat.

A folyamatleírásnak tartalmaznia kell:

- a folyamat megnevezését;
- a folyamat célját, inputjait és elvárt outputjait;
- 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 – ez esetben kvázi „folyamatgazda-helyettesek”-ként 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;
- azon folyamatok megnevezését, amely az adott folyamathoz kapcsolódik vagy kapcsolódhat;
- a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon;
- ellenőrzési nyomvonalat.

### 1.9.6. Ellenőrzési nyomvonalak elkészítése

**Az iskola vezetője köteles rendszeresen aktualizálja az iskola ellenőrzési nyomvonalát,** amely az iskola szakmai működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

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

Az ellenőrzési nyomvonalnak, mint szabályzatnak megfelel azon követelménynek, hogy szakmai irányítást nyújtson az adott területen dolgozóknak:

- 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 nyomvonal résztvevőinek ismerniük és érteniük kell:

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

Az ellenőrzési nyomvonal a kontrolltevékenységek leírásával is kiegészítésre kerül. Az ellenőrzési nyomvonal az események egymást követő logikai sorrendjét tartalmazza, abban megjelennek a feladatok elvégzéséért, ellenőrzéséért felelős személyek és az hatáskörük, továbbá azok az ellenőrzési pontok, 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 egy lehetséges módját a Belső kontrollrendszer 2. sz. melléklete tartalmazza.

#### **1.10. A szervezeti integritást sértő események kezelése**

A iskola belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. §. (4) bekezdésének megfelelően a iskola vezetőjének kötelessége a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét kialakítani.

A szervezet vezetője köteles gondoskodni a szervezet működésével összefüggő integritási és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásáról és kivizsgálásáról.

**A szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó bejelentések fogadásáról és kivizsgálásáról szóló szabályzatot a belső kontrollrendszer 3. melléklete tartalmazza.**

## 2. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

### 2.1. Integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása

Az igazgató feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása;
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása;
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése;
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása;
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal;
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása;
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

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

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

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

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

A iskola vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki

Az Integrált Kockázatkezelési Szabályzat/Eljárásrend tartalmazza:

- a kockázatkezelés folyamatában résztvevők feladatait és hatáskörét;
- a kockázatkezelési munkacsoport tagjainak felsorolását;
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit (ld. előző felsorolás), az egyes lépések belső ütemezését és felelőseit (**a kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani, az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és az integritás 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 függnnek az azonosított kockázatoktól – így ezek kialakításának csak a szempontjait kell meghatározni);

- a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat.

## **2.2. A kockázat kezelési rendszer kialakítása, működtetése és a felelős személyek**

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

A folyamat magában foglalja:

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

Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítására bizottságot / munkacsoportot kell létrehozni.

### **A kockázatkezelési munkacsoport tagjai:**

- integritás tanácsadó , kockázatmenedzser
- belső kontroll koordinátor;
- folyamatgazdák,

### **A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport feladatai:**

- a folyamattérkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését,
- a folyamattérkép és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;
- a folyamatok mellett – ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát – érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;
- kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása – integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása;
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;

- a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapját képező kockázati kritérium mátrixot;
- 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 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 iskola vezetőjének jóváhagyásra;
- az első évet követő években évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.
- A szervezet életében már önmagában nagy változást hoz a kockázatkezelési rendszer

#### **A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha**

- a kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba;
- a kockázatkezelési intézkedési tervet következetesen végrehajtják, illetve végrehajtatják;
- a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik;
- a kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatkezelési intézkedési terv módosítását, végrehajtják;
- a lezárult kockázatkezelési intézkedési terveket értékelik.

### *2.3.A kockázatkezelés módszertana és lépései*

#### **2.3.1. Alapfogalmak**

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

A kockázatkezelés során a kockázatok az alábbiakban értelmezhetőek:

- **Eredendő kockázat,**

A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik,

- **Kontrollkockázat,**

Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.

– **Maradvány kockázat**

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

**Hiányosság:** A jelenre vonatkozik. A szabályozás hiánya a jövőben kockázatokat okozhat. A probléma tény, körülményt jelöl, a hiányosság állapotot ír le. Minden esetben létező, tényszerűen igazolható dolog. A hiányosság megszüntetése általában intézkedést kíván. Az intézkedés elvégzése jelenthet feladatot vagy problémát.

*Hiányosság például egy belső szabályzat hiánya, 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.*

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

*Bizonytalanságra ad okot pl. az árfolyamváltozás. A forint árfolyamának erősödése az exportörnek rossz, a vásárlónak jó.*

#### **2.4. Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása**

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

Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni.

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

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 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 megbeszélésen történeteket dokumentálni kell.

A kockázati típusok fajtái, amelyek segítik a kockázatok azonosítását:

- stratégiai kockázatok;
- működési kockázatok;
- humán erőforrás kockázatok;
- pénzügyi kockázatok;
- megfelelőségi kockázatok;
- integritási kockázatok, ezeken belül a korrupciós cselekmények kockázata<sup>21</sup>;
- biztonsági kockázatok;
- informatikai kockázatok;
- külső kockázatok.

A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása. A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

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

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az **Integrált Kockázati Leltárt**, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni.

A kockázatkezelési felelős feladata a különböző fórumokon azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése.

Azonos vagy nagyon hasonló tartalmú kockázatok esetén, megfontolandó azok összevonása, de ez csak abban az esetben lehetséges, hogy ha az adott kockázat nem szorosan kapcsolódik az adott folyamathoz, hanem a szervezet egészére vonatkozik.

*Példa az Integrált Kockázati Leltár lehetséges tartalmára*



Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek)	Érintett folyamatok	Folyamatgazda	Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

## 2.5. A kockázati tűréshatár meghatározása

A iskola vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes 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 azt.

A vezetés kockázati tűrőképessége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de a iskolánál a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is lehetnek.

Az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárainak együttes értéke nem haladhatja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) a kockázati kitétségnek 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 eltérést a vezetés még megengedhetőnek tartja az eredetileg kitűzött céltől.

A iskola 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;

- erőforrások rendelkezésre állása;
- technikai lehetőségek.

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

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

**Pozitív hatás,** lehetőség felmerülése esetén a tűréshatár azt a szintet jelképezi, 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 vezetők kockázatokkal kapcsolatos felelősségének terjedelme az egyes szinteken eltérő, ezért az egyes vezetési szintek számára különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt:

**Szervezeti szintű kockázati tűréshatár** – Az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára (iskolaek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).

**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 (iskolaek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egyes főosztályainak, részlegeinek feladat végrehajtása során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti), 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 kockázta 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 (iskolaek esetén ez például egy valamelyik operatív program keretén belül elnyert pályázati projekt végrehajtása során felmerülő kockázatokhoz rendelt kockázati tűréshatárt jelentheti).

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.

Fontos, hogy a tőrés határok 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.

## 2.6. Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

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

A kockázatok és a kockázati tényezők igen változatosak.

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

*Példák eseményekre, amelyek kockázatot generálnak (kockázati tényezők):*

<i>Működési</i>	<i>Informatikai/ Kommunikációs</i>	<i>Megfelelőségi</i>	<i>Pénzügyi</i>	<i>Személyi</i>	<i>Reputációs</i>
-----------------	--	----------------------	-----------------	-----------------	-------------------

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

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

*A KKM a kockázatértékelés teljes szubjektivitását nem tudja kiszűrni. Az elemzés megkönnyítése érdekében azonban iránymutatást ad annak lefolytatásához, illetve egy következetesebb kockázatértékelést tesz lehetővé.*

## 2.7. Kockázatok értékelése

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

A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

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

A Valószínűség és a Hatás értékek meghatározását a Belső Kontrollrendszer 6. sz. melléklete tartalmazza.

*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.*

### **2.8. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv**

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a iskola vezetője hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is.

## 3. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

### 3.1. Alapfogalmak

**Kontrollnak** nevezünk minden olyan intézkedést, amelyet a vezetés a szervezet célkitűzéseinek elérésének biztosítása érdekében vezet be és működtet.

A vezetés megtervezi, megszervezi és irányítja azoknak a szükséges intézkedéseknek a végrehajtását, amelyek biztosíthatják a célok és célkitűzések elérését. **A kontrolltevékenységek a kontrollstratégia megválasztását, a kontrollelemek kiépítését és működtetését foglalja magában.**

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

### 3.2. A kontrolltevékenységek kialakításának lépései, folyamata

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 a vezetés 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.

### 3.3. Kontrollstratégiák és módszerek kiválasztása

A stratégiai célkitűzések alapozzák meg a szervezet törvényes és hatékony működését, határozzák meg az elkészített jelentések viszonyítási alapját, tartalmát, megbízhatóságát. A

szerv egészére vonatkozó stratégiai célokhoz, és az azokhoz kapcsolódó, szintenként eltérő tartalmú, de egymással konzisztens módon összefüggésben álló egyéb célokhoz kell kapcsolódnia a vezetés kontrollstratégiájának is, tartalmazva

- az elérendő stratégiai célok egységes értelmezésének biztosítását, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatoknak, és a kezelésükre kialakított módszereknek a megalapozását;
- a iskola minden alkalmazottjának 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 a vezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körültekintő, teljes körű és megbízható elkészítését.

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 meghatározása, mérési módszereinek megjelölése;
- a kockázatkezelés során alkalmazott válaszlépések kiválasztása, és nyomon követése;
- a kontrollok beépítésénél a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelményeinek érvényre juttatása.

### *3.4. A iskola vezetőjének feladata a kontrolltevékenység folyamatában*

A iskola igazgatója köteles a szervezet különféle belső szabályzataiban az alábbiakat szabályozni:

- engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- az információkhoz való hozzáférés,
- fizikai kontrollok (hozzáférés az eszközökhöz)
- beszámolási eljárások.

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

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

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

### **3.4.1. Engedélyezési és jóváhagyási eljárások**

A különféle tranzakciók és események engedélyezését és végrehajtását a személyek csak felhatalmazottságuk keretein belül teljesíthetik. Az engedélyezési feltételeknek való megfelelés azt jelenti, hogy az alkalmazottak az utasításoknak és a vezetés, vagy a jogszabályok által szabott korlátozásoknak megfelelően cselekszenek.

### **3.4.2. Fizikai kontrollok, (hozzáférés az eszközökhöz, nyilvántartásokhoz)**

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

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

A számítógépes programoknál jelszavak alkalmazásával korlátozni kell a hozzáférési jogosultságot.

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

### **3.4.3. Beszámolási eljárások**

A iskola belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 1. sz. melléklet szerinti nyilatkozatban értékei a iskola belső kontrollrendszerének minőségét. A nyilatkozatot a Belső kontrollrendszer 7. sz. melléklete tartalmazza.

### **3.4.4. Egyeztetések**

A nyilvántartásokat rendszeresen egyeztetni kell a megfelelő dokumentumokkal.

### **3.4.5. A műveletek, folyamatok és tevékenységek felülvizsgálata**

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

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



## 4. INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER

### 4.1. Információs és kommunikációs rendszer

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

A iskola vezetője köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a meglévő információk a megfelelő időben eljusson az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.

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

Az információ és kommunikáció nélkülözhetetlen az összes kontroll célok megvalósításához.

### 4.2. Információ

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

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

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

- a iskola 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
- az információk címzettjei az információkat milyen célra használhatják.

#### 4.3. Kommunikáció

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

A vezetésnek naprakész információval kell rendelkeznie a teljesítményekről, fejlődésről, kockázatokról és a belső kontroll működéséről, valamint más vonatkozó eseményekről és kérdésekről, melyet a dolgozók biztosítanak a vezetés számára.

A vezetésnek közöli az alkalmazottakkal, hogy milyen információra van szüksége, és biztosítania kell a visszacsatolást és az utasításokat.

Hatékony kommunikációra van szükség a külső partnerekkel is.

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

A iskola információs és kommunikációs rendszerének biztosítania kell:

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

A iskola vezetőjének beszámolási kötelezettségeit törvények, kormányrendeletek 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 Rendszert (VIR) mellyel 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 munkatársak megfelelő képzettsége, a dolgozói mozgásokkal kapcsolatos folyamatok kialakítása, a biztonsági tudatosság fejlesztése);
- az adminisztratív biztonság (a dokumentációs/szabályzati háttér – pl. katasztrófa-terv).

## 5. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)

### *5.1. A monitoring rendszer kialakítása és működtetése belső kontrollrendszerre vonatkozóan*

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

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

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

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

A vezetők kötelesek

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

### *5.2. Folyamatos monitoring*

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

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

### *5.3. Egyedi értékelés*

Az egyedi értékelések formájában megvalósuló monitoring:

- az operatív működéstől függetlenül valósul meg;

- általában – de nem feltétlenül – rendszeresen ismétlődő (havi/negyedéves/éves), vagy ütemezett;
- az értékelő szervezetileg is elkülönül az operatív működéstől;
- az értékelés eredményének végső címzettje a iskola vezetője.

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.

## **6. VEZETŐI NYILATKOZAT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER MŰKÖDÉSÉRŐL**

### *6.1. Az iskola belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 1. sz. mellékletében szereplő vezetői nyilatkozat*

A vezetői elszámoltathatósági nyilatkozatban a iskola vezetője beszámol a belső Szakmai kontrollrendszer kialakításáról és működtetéséről. A nyilatkozatot a szervezet minden tevékenységére vonatkozóan szükséges megtenni.

A vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat elkészítése a iskola vezetőjének felelőssége, amelynek elkészítése nem delegálható.

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

A iskola vezetőinek a belső kontrollrendszer egyes elemeinek éves értékeléséhez szükséges lehetséges nyilatkozatot a 8. sz. melléklete tartalmazza.

### *6.2. Önellenőrző kérdések a nyilatkozat kitöltéséhez*

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

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

## **ZÁRÓ RENDELKEZÉS**

### **A BELSŐ KONTROLLRENDSZER**

2019.....napjától lép hatályba.

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

Dátum: .....2019.. .....

.....  
iskola vezetője

**A iskola részére jogszabályban meghatározott belső szabályzatok és egyéb dokumentumok:**

<b>Jogszabályhely</b>	<b>Dokumentum megnevezés</b>
Áht. 8/A. § (1)	alapító okirat
Áht. 10. § (5), Ávr. 13. § (1)	szervezeti és működési szabályzat
Áht. 10. § (5), Ávr. 13. § (5)	ügyrendek
Kttv. 75. § (1) bekezdés d), Kjt. 39. § (2), Mt. 46. § (1) d)	munkaköri leírások

GALAMB JÓZSEF MEZŐGAZDASÁGI SZAKGIMNÁZIUM ÉS  
SZAKKÖZÉPISKOLA A SZAKMAI MŰKÖDÉS FOLYAMATAINAK  
ELLENŐRZÉSI NYOMVONALA



**FŐFOLYAMAT: AZ OSZTÁLYFŐNÖKI TEVÉKENYSÉG NYOMVONALA**  
**1. ADMINISZTRÁCIÓS TEVÉKENYSÉGEK**

<b>sor- szám</b>	<b>Részfolyamat megnevezése</b>	<b>Jogszabály (belső szabályzat)</b>	<b>Koordináló</b>	<b>Végrehajtó</b>	<b>Ellenőrzés</b>	<b>input(bejövő) dokumentum</b>	<b>output (kimenő) dokumentum</b>	<b>Határidő</b>	<b>Kontroll típusa M - Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó</b>	<b>kapcsolódó nyilván-tartás informatikai rendszer</b>
<b>1.1. Törzslappal kapcsolatos tevékenységek</b>										
1.1.1	Törzslap záradékolása tanítási év végén végén	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	igazgató helyettes	osztályfőnö k	igazgató helyettes	Javító vizsga jegyzőkönyve k, gyakorlati hely jegyzőkönyve k	záradékol törzslap	augusztus 31.	M/F/H	
1.1.2	Törzslapok megnyitása tanítási év elején	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	igazgató helyettes	osztályfőnö k	igazgató helyettes	KIR adatlista/ tanulói adatlap	az adott tanévre megnyitott törzslap tanulónként	szeptemb er 30.	M/F/H	
1.1.3	Törzslap vezetése tanítási év közben	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	igazgatóhely ettes	osztályfőnö k	igazgató helyettes	határozat (igazgatói, jegyzői) szakértői vélemény(Sza kértői	új állapot megjelenése az adott törzslapban	a határozat érkezését követő 15. nap	M/F/H	

						Bizottság, Nevelési Tanácsadó)				
1.1.4	Törzslap vezetése tanítási év végén	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	igazgatóhely ettes	osztályfőnö k	igazgató helyettes	nevelőtestületi határozat	a tanítási év végi állapot megjelenése a törzslapban	a nevelőtest ületi határozato t követő 15.nap	M/F/H	
1.1.5	Törzslap vezetése tanév végén	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	igazgatóhely ettes	osztályfőnö k	igazgató helyettes	nevelőtestületi határozat, gyakorlati hely jelentse	tanév végi állapot megjelenése a törzslapban	Augusztu s 31.	M/F/H	
<b>1.2. Bizonyítvánnyal kapcsolatos tevékenység</b>										
1.2.1	Bizonyítványok záradékolása tanév végén	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	általános igazgató helyettes	osztályfőnök	általános igazgató helyettes	javítóvizsga jegyzőkönyve gyakorlati hely határozata		augusztus 31.	M/F/H	
1.2.2	Bizonyítványok anyakönyvi részének megírása	20/2012.VIII.3 1.EMMI	általános igazgató helyettes	osztályfő nök	általános igazgató helyettes		Fejlécezett bizonyítvány	május 30.	M/F/H	

	9. évfolyamon	rendelet								
1.2.3	Felmentések rögzítése a bizonyítványba	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	általános igazgató helyettes	osztályfőnök	általános igazgató helyettes	Szakértői vélemény	kitöltött bizonyítvány	május 30.	M/F/H	
1.2.4	Bizonyítványok kitöltése, összeolvasása	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	általános igazgató helyettes	osztályfőnök	általános igazgató helyettes	Nevelőtestületi határozat		Tanítási év végét követő 5. munkanap	M/F/H	
<b>1.3.E-naplóval kapcsolatos tevékenység</b>										
1.3.1	Év eleji adatszolgáltatás az e-naplóban kiadott adattartalmak körében	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	általános igazgató helyettes	osztályfőnök	általános igazgató helyettes	KIR adatok/tanulói adatlapok	kitöltött e-napló	szeptember 20.	M/F/H	
1.3.2	Hiányzásokkal kapcsolatos tevékenység	20/2012.VIII.3 1.EMMI	általános igazgató helyettes	osztályfőnök	általános igazgató helyettes	orvosi igazolás/vagy annak hiánya; táppénzes papír/vagy annak hiánya	e-napló mulasztások lezárása	az igazolás kézhezvételétől számított 8. nap	M/F/H	

1.3.3	Közösségi szolgálat óraszámának nyilvántartása	20/2012.VIII.3 1.EMMI rendelet	igazgatóhely ettes	osztályfő nök	igazgatóhelyet tes		e-napló, törzslap, bizonyítvány - rögzítés		M/F/H		
-------	---	--------------------------------------	-----------------------	------------------	-----------------------	--	---	--	-------	--	--

**PEDAGÓGIAI TEVÉKENYSÉG**  
**1.2.Kapcsolattartási tevékenység**

sor- szám	Részfolyamat megnevezése	Jogszabály (belső szabályzat)	Koordináló	Végrehajtó	Ellenőrzés	input(bejövő) dokumentum	output (kimenő) dokumentum	Határidő	Kontroll típusa M - Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	kapcsolódó nyilvántartás informatikai rendszer
1.2.1	Kapcsolattartás a szülőkkel: szülői értekezletek megtartása	Iskolai Munkaterv	általános igazgató helyettes	osztályfőnök	általános igazgatóhelyettes	iskolai munkaterv	Meghívó	munkaterv ben megjelölt időpontok	M/F/H	szülői aláírások
1.2.2	Kapcsolattartás a szülőkkel: telefonon, ellenőrzőn keresztül, valamint elektronikusan	SZMSZ	igazgató helyettes	osztályfőnök	általános igazgatóhelyettes	Megkeresés – tanári, tanulói, szóbeli	Elektronikus, szöveges üzenet		M/F/H	feljegyzés a szülővel folytatott beszélgetésről

<b>1.2.3</b>	Kapcsolattartás a szaktanárokkal	SZMSZ	igazgató helyettes	osztályfőnök	általános igazgatóhelyettes	szóbeli jelzés, szaktanári figyelmeztetés		a jelzést követően azonnal	M/F/H	
<b>1.2.4</b>	Kapcsolattartás az ifjúságvédelmi felelőssel	SZMSZ	igazgató helyettes	osztályfőnök	igazgatóhelyettes	szóbeli jelzés,			M/F/H	

**FŐFOLYAMAT: SZAKTANÁRI TEVÉKENYSÉG NYOMVONALA**  
**1.1 ADMINISZTRÁCIÓS TEVÉKENYSÉGEK**

<b>sor-szám</b>	<b>Részfolyamat megnevezése</b>	<b>Jogszabály (belső szabályzat)</b>	<b>Koordináló</b>	<b>Végrehajtó</b>	<b>Ellenőrzés</b>	<b>input(bejövő) dokumentum</b>	<b>output (kimenő) dokumentum</b>	<b>Határidő</b>	<b>Kontroll típusa M - Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó</b>	<b>kapcsolódó nyilván-tartás informatikai rendszer</b>
1.1.1	Tanmenet írása	SzMSZ	Munkaközösség vezető	Tanár	igazgató helyettes, gyakorlati oktatásvezető	éves tanmenet	minden tanárra és tantárgyra vonatkozóan rendelkezésre áll 1 tanmenet	szept. 30	M/F/H	
1.1.2	Digitális napló vezetése, hiányzók beírása	SzMSZ	általános igazgatóh.	Tanár	igazgató	üres digitális napló	kitöltött digitális napló	tanítás időpontját követő péntek	M/F/H	
1.2.3	Megfelelő számú tantárgyi osztályzat kiosztása	SZMSZ	igazgatóóhelyettes	Tanár	igazgatóhelyettes	digitális napló tantárgyi rovat	kitöltött digitális napló	Január 1.hete Május utolsó hete	M/F/H	
1.2.4	Osztályozó értekezlet előtt 1 nappal lezárja a tanuló jegyét	SZMSZ	igazgatóhelyettes	szaktanár	igazgatóhelyettes	lezáratlan digitális napló	lezárt digitális NAPLÓ	Munkaterv szerinti időpont	M/F/H	

## SZABÁLYZAT

### **a szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó bejelentések fogadásáról és kivizsgálásáról**

A iskola belső ellenőrzéséről és belső kontroll rendszeréről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet .alapján Galamb József Mezőgazdasági Szakgimnázium és Szakközépiskola *(a továbbiakban szervezet)* a szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó bejelentések fogadását és kivizsgálását az alábbiak szerint szabályozom:

#### **1. A szabályzat célja, hatálya, értelmező rendelkezések**

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

A szabályzat rendelkezései nem alkalmazhatóak azon közérdekű bejelentések eljárásrendjeként, melyek esetében hatósági ellenőrzésnek vagy egyéb ágazati eljárás alkalmazásának van helye.

Ezen esetekben a közérdekű bejelentést a hatáskörrel és illetékességgel rendelkező közigazgatási szervnek kell megküldeni, aki az általános és ágazati eljárási szabályok szerint lefolytatja a közérdekű bejelentés kivizsgálását.

A **szabályzat személyi hatálya** a hivatali szervezet teljes foglalkoztatotti állományára terjed ki.

A **szabályzat tárgyi hatálya** a hivatal munkatársainak hivatali tevékenységével kapcsolatos magatartására, a hivatal jogszabályokban, közjogi szervezetszabályozó eszközökben és belső irányítási eszközökben meghatározott működésével összefüggésben benyújtott visszaélésekre, a szervezeti integritást sértő eseményekre és a korrupciós kockázatokra irányuló bejelentések kivizsgálására és kezelésére terjed ki.

A **szabályzat hatálya nem terjed ki** a munkatárs azon magatartására, amellyel kapcsolatban más jogszabály szerint kijelölt szerv jogosult és köteles eljárni, valamint azon közérdekű bejelentések fogadására és kivizsgálására melyek tartalma szerint más hatóság, vagy a hivatal valamely szervezeti egységének hatáskörébe és illetékességébe tartozó hatósági eljárásnak van helye.

### 1.1. *Értelmező rendelkezések*

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

**Közérdekű bejelentés:** olyan körülményre hívja fel a figyelmet, amelynek orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja.

**Integritás:** az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.

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

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

**Szervezeti integritást sértő esemény:** minden olyan esemény, amely a szervezetre vonatkozó szabályoktól, valamint a jogszabályi keretek között a iskola vezetője és az irányító szerv által meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működéstől eltér.

### 1.2. *Kapcsolódó fogalmak*

**Szabálytalanság:** A szabálytalanság, vagy szervezeti integritást sértő esemény olyan szándékos vagy gondatlan tevékenység, illetve mulasztás, amely valamely írott vagy íratlan szabályt (törvény, rendelet, belső rendelkezés, belső szabályzat stb.) sért, illetve, amely az államháztartás működési rendjét, a költségvetést, ill. vagyongazdálkodást, a szabályszerű feladatellátást sérti vagy veszélyezteti.

**EU támogatáshoz kapcsolódóan szabálytalanság:** az 1303/2013/EU európai parlamenti éstanácsi rendelet 2. cikk 36. pontjában foglaltak, az EMVA forrás esetén a KAP rendelet 2. cikk (1) bekezdés g) pontjában foglaltak, továbbá nemzeti jogszabály, a támogatási szerződés, az 1303/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet 38. cikk (7) bekezdésében meghatározott finanszírozási megállapodás vagy a végső kedvezményezett és a pénzügyi közvetítő között kötött szerződés, illetve a végső kedvezményezett javára kiadott kezességvállalási nyilatkozat alapján a végső kedvezményezettet terhelő kötelezettségek megsértése, amelyek eredményeképpen Magyarország pénzügyi érdekei sérülnek, illetve sérülhetnek.

**Bűncselekmény:** A bűncselekmény a hatályos büntető törvénykönyv szerint az a **szándékos**, vagy - ha a törvény a gondatlan elkövetést is bünteti - **gondatlanságból elkövetett** cselekmény, amely veszélyes a társadalomra, és amelyre a törvény büntetés kiszabását rendeli.

**Szándékosság:** olyan magatartás, melynek következményeit tanúsítója kívánja, vagy e



következményekbe belenyugszik.

- Egyenes szándék, amelyet a magatartás következményeinek kívánása jellemez.
- Eshetőleges szándék, amelyet a magatartás következményeibe való belenyugvás jellemez.

**Gondatlanság:** olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója előre látja, de könnyelműen bízik azok elmaradásában, vagy a következményeket azért nem látja előre, mert a tőle elvárható figyelmet vagy körültekintést elmulasztja.

- Tudatos gondatlanság: az elkövető előre látja magatartása következményeinek a lehetőségét, de könnyelműen bízik azok elmaradásában.
- Hanyag gondatlanság: az elkövető nem látja előre magatartása lehetséges következményeit, mert elmulasztotta a „tőle elvárható” figyelmet vagy körültekintést.

**EU támogatáshoz kapcsolódó csalás:** az Európai Unióról szóló Szerződés K.3. cikke alapján létrejött, az Európai Közösségek pénzügyi érdekeinek védelméről szóló Egyezmény és az azt kiegészítő jegyzőkönyvek, valamint az Európai Unióról szóló Szerződés 35. Cikkének (2)

*A szabályzatban tárgyalt fogalmak közül a szabálytalanság, illetve a Bkr. jelenlegi fogalomhasználatával a szervezeti integritást sértő esemény tekinthető a legtagabbnak, ugyanis ennek a fogalomkörébe egyaránt beletartoznak a fegyelmi-, büntető-, szabálysértési-, illetve kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények, valamint a korrigálható mulasztások vagy hiányosságok is.*

**Fegyelmi vétség:** A fegyelmi vétség a foglalkoztatási jogviszonyból eredő kötelezettség vétkes megszegése. A magatartást akkor kell vétkesnek tekinteni, ha a munkavállaló nem úgy járt el, ahogy az az adott helyzetben általában elvárható.

A **vétkesség** nem más, mint egy tudati állapot, amely azt jelenti, hogy az adott esetben a kötelezettségszegéshez milyen tudati viszony társul, és ez a tudati viszony átfogja-e a kötelezettségszegést és annak következményeit.

**E szerint a vétkességnek két fajtáját ismerjük, a szándékos és a gondatlan kötelezettségszegést.**

**Kötelezettségszegés:** a munkavállaló részéről a foglalkoztatási jogviszony tartalmát képező kötelezettségek – így különösen a pártatlan, igazságos, kulturált ügyintézési kötelezettség, a szakmai lojalitás, a személyes munkavégzés, a munkaképes állapot megőrzése, az utasítások végrehajtása – megsértése.

### 1.3. Fogalmi elhatárolások

A **közérdekű bejelentés** – törvény szerinti definíciója szerint – olyan körülményre hívja fel a figyelmet, amelynek orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja.

Mivel a szervezeti integritás lényegében az adott szervezet érdekét, s ezzel általánosan az egész társadalom integritását, a közjót szolgálja, ezért lényegében a szervezeti integritással ellentétes, arra veszélyt jelentő események is abba a körbe sorolhatóak, melyek a közérdekű bejelentések tárgyát képezhetik.

## **2. A szervezeti integritást sértő események megelőzésével és kezelésével kapcsolatos felelőségek**

A Szervezeti és Működési Szabályzatban (a továbbiakban: SZMSZ) meghatározott **vezetők** feladata és felelősége a szabályozottság és a szabályok betartásának biztosítása, amely a szervezeti integritást sértő események megelőzésének elsődleges eszköze és a megfelelő kontrollfolyamatok működtetésével érhető el.

Ennek érdekében a vezetők alapvető kötelezettsége, hogy a jogszabályoknak megfelelő szabályozások alapján működjön a szervezet, és ennek érdekében a szükséges, feladatkörükhöz tartozó szabályozások elkészítésre kerüljenek,

## **3. A szervezeti integritást sértő esemény észlelése a belső kontroll rendszerben**

A szervezeti integritást sértő esemény észlelése a belső kontroll rendszer részét képező folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés során történhet a munkavállaló és munkáltató részéről egyaránt.

## JEGYZŐKÖNYV PANASZ/KÖZÉRDEKŰ BEJELENTÉS RÖGZÍTÉSÉHEZ

Bejelentő neve: ..... Címe: .....

Elérhetősége (telefon, e-mail) .....  
(választottat aláhúzni)

Bejelentés előterjesztésének helye: .....

ideje: .....

módja: telefonon / személyesen

Bejelentés részletes leírása:

.....

Bemutatott dokumentumok jegyzéke:.....

Bejelentő nyilatkozata, tájékoztatása:.....

Kéri-e az ügyben adatainak zártan kezelését? **igen / nem** (megfelelőt aláhúzni)

Hozzájárul-e személyes adatai továbbításához a bejelentés alapján kezdeményezett eljárás lefolytatására hatáskörrel rendelkező szerv részére? igen / nem

A tájékoztatást milyen úton kéri: telefonon / e-mail-ben / szóban / hivatalos levélben  
(megfelelőt aláhúzni)

Hivatal tájékoztatta a Bejelentőt az Őt megillető jogokról és terhelő kötelezettségekről. Bejelentő tájékoztatást kapott arról, hogy bejelentése tartalmának valóságáért büntetőjogi felelősséggel tartozik és/vagy amennyiben bejelentése megalapozatlannak bizonyul illetve a bejelentett személy becsületét jogtalanul sérti, a bejelentett személy személyes érdekei megvédésére pert indíthat Bejelentő ellen. Bejelentő aláírásával tudomásul veszi e tájékoztatást!

Kelt: .....

.....  
Bejelentő (meghatalmazottja)

.....  
Hivatal részéről

**A bejelentés javasolt minősítése (megfelelőt aláhúzni):** Panasz / közérdekű bejelentés / korrupciógyanús eset / szabálytalanság / Ket. vagy más ágazati jogszabály hatálya alá tartozó eset

**NYILVÁNTARTÁS**  
a közérdekű bejelentésekről

Beküldő szervezet neve:			A bejelentő			A közérdekű bejelentés				Az elintézés módja			
Iktató szám/ Azonosítószám	Beérkezés dátuma	benyújtás módja	Neve *	Elérhetősege *	Státusza: természetes személy/jogi személy/jogi személyiség nélküli egyéb szervezet/azonosíthatatlan	ki / mely intézkedés ellen irányul	tárgya, rövid leírása	megalapozottsága (i/n)	elintézés dátuma	továbbítás - mely hatóság részére	hatósági vagy egyéb eljárás indult **	mellőzés **	elutasítás**

\*Kérjük az adatokat a továbbított példányból törölni!

\*\*Kérjük, jelölje a megfelelő cellában "x" jellel!

## Feladatmegosztás a szervezeten belüli kontrollkörnyezet kialakításában

kontroll környezet	Iskola vezetője	A szervezet vezetői	Munkatársak	Belső Kontroll Koordinátor (ha kijelölésre került)	Integritás tanácsadó	Belső ellenőrzés
<b>A vezetés filozófiája és stílusa</b>	Megfelelő vezetési stílus kialakítása; példamutatás; következetesség; eredmények elismerése; a nem teljesítés szankcionálása; szervezeti kultúra kialakítása.	Megfelelő vezetési stílus kialakítása; példamutatás; következetesség; eredmények elismerése; a nem teljesítés szankcionálása.	Azonosulás a szervezeti kultúrával;	Visszajelzések a vezetés számára; Javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan;	Visszajelzések a vezetés számára; Javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan a szervezeti és az egyéni integritás erősítése érdekében;	<i>Általános feladata: Bizonyosság nyújtása és tanácsadás a belső kontrollrendszer kialakításának és működtetésének megfelelőségéről; Javaslatok megfogalmazása a belső kontrollrendszer fejlesztésére vonatkozóan;</i>
<b>A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítmény-értékelés</b>	Stratégia szintű célok meghatározása; A célkitűzések ismertetése; Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása; Motiválás; Elszámoltathatóság megteremtése;	Operatív célok meghatározása; célok lebontása a munkatársak részére; Célok ismertetése; Teljesítmény-értékelés;	Célkitűzések megismerése, elfogadása és végrehajtása;	A meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során;		
<b>Integritás és etikai értékek</b>	Integritásirányítási rendszer kialakítása és működtetése; Etikai kódex kialakítása; Etikai elvárások ismertetése; Az etikai kódex betartása és betartatása;	Közreműködés az etikai kódex kialakításában; Az etikai kódex megismerése és betartása és betartatása; Az etikai kódex megsértésének jelzése;	Közreműködés az etikai kódex kialakításában; Az etikai kódex megismerése és betartása; Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás	<i>Ahol az integritás tanácsadó mellett belső kontroll koordinátor is kijelölésre került: Együttműködés az integritás tanácsadóval;</i>		

	Az etikai kódex megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;	Személyes integritás fejlesztése;	fejlesztése;			
<b>Elkötelezettség a szakértelem mellett</b>	Hatékony humánpolitika kialakítása; Humánerőforrás szükséglet meghatározása és biztosítása; Munkakörök kialakítása; Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges szakértelem és kompetenciák meghatározása; Gondoskodás a munkatársak folyamatos képzéséről;	Egyéni képzési tervek elkészítése; Közreműködés a munkakörök kialakításában és a munkakörökhöz rendelt szakmai követelmények meghatározásában;	Önképzés; Egyéni képzési célok elérése;	Általános rálátás a humánpolitikai folyamatokra;	Új belépők tájékoztatása az integritásirányítási rendszerről;	
<b>A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra</b>	Átlátható szervezeti struktúra kialakítása; Folyamatszemlélet érvényesítése; Az információk áramlását elősegítő szervezeti struktúra kialakítása;	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	A szervezeti struktúra átfogó ismerete;	

<b>Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása</b>	A jogszabályban előírt belső szabályzatok kiadása, azok rendszeres felülvizsgálatának és frissítésének biztosítása; A belső szabályzatok ismertetésének biztosítása; A felelősségi- és feladatkörök meghatározása;	Ügyrendek, munkaköri leírások elkészítése a munkatársak részére; Jogszabályban előírt belső szabályzatok előkészítése; Belső szabályzatok ismertetése a munkatársakkal;	A szervezetben betöltött szerepének, felelősségi és feladatkörének megértése; Belső szabályzatok ismerete;	Koordináció; Javaslatok tétele a fejlesztésre; Kockázatkezelési szabályzat előkészítése;	Integritást sértő események kezelésére vonatkozó eljárásrend előkészítése;	
---	--	---	--	--	--	--

<p><b>Hatékony szervezet irányítás kialakítása</b></p>	<p>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; Folyamatok rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése;</p>	<p><i>Folyamatgazdaként az adott folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítése, karbantartása; Minden vezető részt vesz azon folyamatok alakításában, amelyben a szervezeti egysége részt vesz;</i> Folyamatok rendszeres értékelése; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;</p>	<p>Közreműködés a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésében; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;</p>	<p>Közreműködés a folyamatok feltérképezésének koordinációjában; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére; <i>Ha nincs integritás tanácsadó a szervezetnél: Folyamatok feltérképezésének koordinációja; Munkacsoport működtetése;</i></p>	<p>Folyamatok feltérképezésének koordinációja; Munkacsoport kialakítása;</p>	
<p><b>Kockázati tűréshatár meghatározása</b></p>	<p>Kockázati tűréshatár meghatározása és folyamatos nyomon követése;</p>	<p>Delegált tűréshatárok kezelése; Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelyek kezelése meghaladja a kompetenciáját;</p>	<p>Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelyek kezelése meghaladja a kompetenciáját;</p>	<p>Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;</p>	<p>Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;</p>	



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

<b>Integrált kockázatkezelés</b>	<b>Iskola vezetője</b>	<b>Folyamatgazdák</b>	<b>Munkatársak</b>	<b>Kockázatkezelési Bizottság Munkacsoport</b>	<b>Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős</b>	<b>Belső ellenőr</b>
<b>Integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése</b>	Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport felállítása	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása;	Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport koordinálása;	<b><i>Bizonyosságot nyújtó tevékenysége</i></b> keretében értékeli a szervezet kockázat-kezelési rendszerét és
<b>Kockázatok azonosítása</b>	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában;	Felelős a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában;	Közreműködik a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában;	Az azonosított kockázatok csoportosítás, átfedések kiszűrése; Integrált Kockázati Leltár készítése;	A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása;	javaslatot tesz annak fejlesztésére; <b><i>Tanácsadó tevékenysége keretében</i></b> – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról
<b>Kockázatok értékelése</b>		A Kockázati Kritérium Mátrix	Közreműködik a kockázatok	Kockázati Kritérium Mátrix	Kockázatkezelési Bizottság /	való átfogó ismereteivel –

	Jóváhagyás;	alkalmazásával értékeli a kockázatokat; A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát;	értékelésében;	kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázati Térkép elkészítése	Munkacsoport koordinálása;	támogatja a kockázatok elemzését;  <i>A belső ellenőrzés folyamatgazdája</i> -ként azonosítja és
<b>Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése</b>	Kockázati tőrés határ meghatározása; Jóváhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról	Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére;	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában;	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése;	Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport koordinálása;	értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket;
<b>Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követése</b>	Beszámoltatás	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról;	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról;	Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követéséről	Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport koordinálása;	

**Melléklet a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelethez****NYILATKOZAT**

Alulírott.....,a .....  
iskola vezetője jogi felelősségem tudatában kijelentem, hogy az előírásoknak megfelelően .....évben/időszakban az általam vezetett iskolánél gondoskodtam

- a belső kontrollrendszer kialakításáról, valamint szabályszerű, eredményes, gazdaságos és hatékony működéséről,
- olyan szervezeti kultúra kialakításáról, amely biztosítja az elkötelezettséget a szervezeti célok és értékek iránt, valamint alkalmas az integritás érvényesítésének biztosítására,
- a iskola vagyonkezelésébe, használatába adott vagyon rendeltetésszerű használatáról, az alapító okiratban megjelölt tevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásáról,
- a rendelkezésre álló előirányzatok célnak megfelelő felhasználásáról,
- a iskola tevékenységében a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről, azok teljességéről és hitelességéről,
- olyan rendszer bevezetéséről, amely megfelelő bizonyosságot nyújt az eljárások jogszerűségére és szabályszerűségére vonatkozóan, biztosítja az elszámoltathatóságot, továbbá megfelel a hazai és közösségi szabályoknak,
- arról, hogy a vezetők a szervezet minden szintjén tisztában legyenek a kitűzött célokkal és az azok elérését segítő eszközökkel annak érdekében, hogy végre tudják hajtani a meghatározott feladatokat és értékelni tudják az elért eredményeket. E tevékenységről a vezetői beszámoltatás rendszerén keresztül folyamatos információval rendelkeztem, a tevékenységet folyamatosan értékeltem.

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

- Kontrollkörnyezet:
- Integrált kockázatkezelési rendszer:
- Kontrolltevékenységek:
- Információs és kommunikációs rendszer:
- Nyomon követési rendszer (monitoring):

Kijelentem, hogy a benyújtott beszámolók a jogszabályi előírások szerint a valóságnak megfelelően, átláthatóan, teljes körűen és pontosan tükrözik a szóban forgó pénzügyi évre vonatkozó kiadásokat és bevételeket.

Az általam vezetett iskola gazdasági vezetője eleget tett tárgyévben esedékes továbbképzési kötelezettségének a belső kontrollok témakörében:  
igen-nem

Kelt: .....

P. H.

.....  
aláírás

A nyilatkozatot az alábbiak miatt nem áll módomban megtenni:

Kelt: .....

P. H.

.....  
aláírás

**Kérdőív az Integrált kockázatkezelési rendszerről**

2.1. A iskola vezetője működtetett integrált kockázatkezelési rendszert? [Bkr. 7. § (1)]	
2.2. Megtörtént a iskola tevékenységében rejlő kockázatok felmérése, megállapítása? [Bkr. 7. § (2)]	
2.3. Meghatározták az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint a teljesítésük folyamatos nyomon követésének módját? [Bkr. 7. § (2)]	
Egyéb megjegyzés:	

**Kérdőív a kontrolltevékenységekről**

<b>kérdés</b>	<b>válasz</b>
3.1. A kontrolltevékenységek részeként minden tevékenységre biztosított volt a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítése? [Bkr. 8. § (2)]	
3.2. Biztosított volt a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is)? [Bkr. 8. § (2) a)]	
3.3. Biztosított volt a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága? [Bkr. 8. § (2) b)]	
3.4. Biztosított volt a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése? [Bkr. 8. § (2) c)]	
3.5. Biztosított volt a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás)? [Bkr. 8. § (2) d)]	
3.6. Biztosított volt a Bkr. 8. § (2) bekezdésének a), c) és d) pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítése? [Bkr. 8. § (3)]	
3.7. A iskola vezetője biztosította a iskola belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiak szabályozását: a) engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások, b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés, c) beszámolási eljárások?[Bkr. 8. § (4)]	

Egyéb megjegyzések	
--------------------	--

### Kérdőív az információs és kommunikációs rendszerről

4.1. A iskola vezetője kialakított és működtetett olyan rendszereket, amelyek biztosították a megfelelő információk megfelelő időben való eljutását az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, személyhez? [Bkr. 9. §]	
4.2. A iskola eleget tett az Infotv.-ben meghatározott, a közérdekű adatokra vonatkozó tájékoztatási kötelezettségének? [Infotv. 27. § (1), 32-34. §]	
4.3. A iskola vezetője eleget tett az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvényben meghatározott kötelezettségeknek (amennyiben a iskola a jogszabály hatálya alá tartozott)?	
4.4. A iskola vezetője biztosította az Intr. 10. §-ban foglaltak megvalósítását (amennyiben a iskola a jogszabály hatálya alá tartozott)?	
4.5. A iskola vezetője eleget tett az iratkezelésre vonatkozó jogszabályi kötelezettségeknek? Az iratkezelés gyakorlata megfelelt az előírásoknak? <i>[1995. évi LXVI. törvény valamint a 335/2005. (XII. 29.) Korm. rendelet alapján]</i>	
Egyéb megjegyzés	

### Kérdőív a nyomon követési rendszer (monitoring

5.1. A iskola vezetője kialakította a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert (a továbbiakban: monitoring rendszer)? [Bkr. 10. §]	
5.2. Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos nyomon követést? [Bkr. 10. §]	
5.3. Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló eseti nyomon követést? [Bkr. 10. §]	
5.4. A iskola vezetője gondoskodott az operatív tevékenységektől független belső ellenőrzés kialakításáról és megfelelő működtetéséről? [Áht. 70. § (1); Bkr. 15. § (1)]	
5.5. A iskola vezetője biztosította a belső ellenőrzés szervezeti és funkcionális függetlenségét? [Bkr. 18 - 19. §]	

5.6. A iskola vezetője biztosította a belső ellenőrzés működéséhez szükséges forrásokat <sup>27</sup> ? [Bkr. 15. § (1)]	
Egyéb megjegyzés	

