

NPSZKÁK/6104/4/2020-MKI



A NEMZETI VAGYON KEZELÉSÉÉRT
FELELŐS
TÁRCA NÉLKÜLI MINISZTER



PÉNZÜGYMINISZTERIUM



Mager Andrea
a nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca
nélküli miniszter

Egyetértetek:

V
Varga Mihály
pénzügyminiszter

IRÁNYELV

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

2020. december

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	2
BEVEZETŐ	4
1. HATÁLYA	5
2. AZ IRÁNYELV CÉLJA	5
3. BELSŐ KONTROLLRENDSZER	5
A VÁLLALATIRÁNYÍTÁS HÁROM VÉDELMI VONALA	6
3.1. KONTROLLKÖRNYEZET	7
3.1.1. BELSŐ SZABÁLYOZÁS	8
3.1.2. FOLYAMATOK DOKUMENTÁLÁSA	9
3.1.3. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER	10
3.1.4. KOCKÁZATKEZELÉS	11
3.1.5. KOCKÁZATOK ELEMZÉSE	11
3.1.6. KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉS	12
3.2. KONTROLLTEVÉKENYSÉG	12
3.3. INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER	13
3.4. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)	14
4. MEGFELELÉST TÁMOGATÓ FUNKCIÓ	15
4.1. A MEGFELELÉST TÁMOGATÓ SZERVEZETI EGYSÉG KIALAKÍTÁSA ÉS A SZERVEZETEN BELÜL ELFOGLALT HELYE	16
4.2. A MEGFELELÉST TÁMOGATÓ SZERVEZETI EGYSÉG FELADATAI	16
4.3. AZ ETIKAI ÉRTÉKEK ÉS INTEGRITÁS	17
4.4. MEGFELELŐSÉGI KOCKÁZATOK	18
4.4.1. MŰKÖDÉSI KOCKÁZAT	18
4.4.2. JOGOSULTSÁGKEZELÉSBŐL SZÁRMAZÓ MŰKÖDÉSI KOCKÁZAT	18
4.4.3. ÖSSZEFÉRHETETLENSÉGGEL KAPCSOLATOS KOCKÁZATOK	18
4.5. VEZETŐI NYILATKOZAT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER MŰKÖDÉSÉRŐL	19
4.6. BEJELENTŐRENDSZER ÉS BEJELENTŐ VÉDELMI RENDSZER	20
4.7. VÉLEMÉNYEZÉSI FUNKCIÓ	20
4.8. MEGFELELÉSI PROGRAM	HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.
5. BELSŐ ELLENŐRZÉSI FUNKCIÓ	21
5.1. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI FUNKCIÓ KIALAKÍTÁSA	21
5.2. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ BELSŐ SZABÁLYOZÓ ESZKÖZÖK	21
5.3. A BELSŐ ELLENŐRÖKRE VONATKOZÓ SZAKMAI ÉS ETIKAI ELVÁRÁSOK	21
5.4. KOCKÁZATELEMZÉS	22
5.5. ELLENŐRZÉSI TERV	23
5.6. AZ ELLENŐRZÉS MENETE	24
5.7. AZ ELLENŐRZÉSI JELENTÉSEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK	25
5.8. A BELSŐ ELLENŐRZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ DOKUMENTUMOK TÁROLÁSA	26
5.9. FELADATOK NYOMON KÖVETÉSE	27
5.10. BESZÁMOLÁS A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉGRŐL	28
1. SZÁMÚ MELLÉKLET – KOCKÁZATI TÉRKÉP MINTA	29
2. SZÁMÚ MELLÉKLET – VEZETŐI NYILATKOZAT MINTA	30
3. SZÁMÚ MELLÉKLET – ÖNELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK A VEZETŐI NYILATKOZAT KITÖLTÉSÉHEZ	32
1. KONTROLLKÖRNYEZET	32

2.	INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER	36
3.	KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK	37
4.	INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER	38
5.	NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)	40
4.	SZÁMÚ MELLÉKLET – BELSŐ ELLENŐRZÉSI ALAPSZABÁLY LEHETSÉGES ADATTARTALMA	42
5.	SZÁMÚ MELLÉKLET – BELSŐ ELLENŐRZÉSI KÉZIKÖNYV LEHETSÉGES ADATTARTALMA	46
I.	BEVEZETÉS	46
II.	A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG IRÁNYÍTÁSA	46
III.	A BIZONYOSSÁGOT ADÓ ÉS A TANÁCSADÓ TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ MÓDSZERTAN ÉS ELJÁRÁSI SZABÁLYOK	47
IV.	AZ ELLENŐRZÉSI DOKUMENTUMOK FORMAI KÖVETELMÉNYEI, AZ ALKALMAZOTT IRATMINTÁK	48
V.	AZ ELLENŐRZÉSI MEGÁLLAPÍTÁSOK HASZNOSULÁSÁNAK NYOMON KÖVETÉSE	48
6.	SZÁMÚ MELLÉKLET – A KOCKÁZATI BESOROLÁS EGY LEHETSÉGES KIALAKÍTÁSA	49
7.	SZÁMÚ MELLÉKLET – AZ ÉVES ELLENŐRZÉSI TERV EGY LEHETSÉGES KIALAKÍTÁSA	50
8.	SZÁMÚ MELLÉKLET – AZ ELLENŐRZÉSI JELENTÉS LEHETSÉGES ADATTARTALMA	51

Bevezető

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény (a továbbiakban: Takarékos tv.) és a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet (továbbiakban: Gtbr.) egységes végrehajtása érdekében 2021. január 1-jétől a jelen Irányelv segítséget nyújt a jogszabály hatálya alá tartozó köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetői és munkavállalói számára a belső kontrollrendszer megfelelő kialakításában és működtetésében, valamint szabályzataik megalkotásában.

A gazdasági társaságoknak a jogszabályok által biztosított keretek között kell az Irányelvben foglaltakat alkalmazniuk, és szigorúbb szabályokat is alkalmazhatnak a jogszabályokban foglaltak szerint.

Amennyiben egy gazdasági társaság az Irányelvben foglaltaktól eltérő módon teljesíti a jogszabályi kötelezettségét, akkor arról köteles a tulajdonosi joggyakorlóját legkésőbb 2021. március 1-éig tájékoztatni.

Az Irányelv az alábbi honlapon kerül közzétételre:
<http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-kontroll-szakmai-anyagok>

1. Hatálya

Az Irányelvet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok a méretükre, tevékenységük komplexitására való tekintettel alkalmazzák.

2. Az Irányelv célja

Jelen Irányelv a jogszabályokban foglalt előírások alkalmazását segíti annak érdekében, hogy a belső kontrollrendszer gyakorlata egységes alapokon nyugodjon az Irányelv hatálya alá tartozó köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál (a továbbiakban: társaság). Általános elvárásokat fogalmaz meg, amelyek figyelembevételével minden, a hatálya alá tartozó társaság köteles a jogszabályokban előírt belső kontrollrendszerrel kapcsolatos szabályzatait tevékenysége, mérete, szervezeti sajátosságai, ügyfélköre alapján kialakítani.

Az Irányelvnek nem célja, hogy helyettesítse vagy kiváltsa a társaságoknál a belső kontrollrendszerre vonatkozó saját, belső szabályozást.

Az Irányelv nem terjed ki a tulajdonosi ellenőrzés szabályozására, ugyanakkor figyelembe veszi, hogy a tulajdonosi ellenőrzés során a tulajdonos támaszkodhat a társaságnál működtetett belső kontrollrendszerre is.

3. Belső kontrollrendszer

A belső kontrollrendszer, mint folyamatrendszer a szervezet céljainak elérésében segíti a társaság első számú vezetőjét, annak kialakítása, működtetése és fejlesztése a társaság első számú vezetőjének a felelőssége. A belső kontrollrendszer elemei a kontrollkörnyezet, az integrált kockázatkezelési rendszer, a kontrolltevékenységek, az információs és kommunikációs rendszer, valamint a nyomon követési (monitoring) rendszer, amelynek folyamatos működtetése és fejlesztése a társaság első számú vezetőjének feladata

A belső kontrollrendszer a jogszabályi kötelezettségeknek való tudatos megfelelés, a kockázatok kezelése és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében azt a célt szolgálja, hogy a társaság:

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

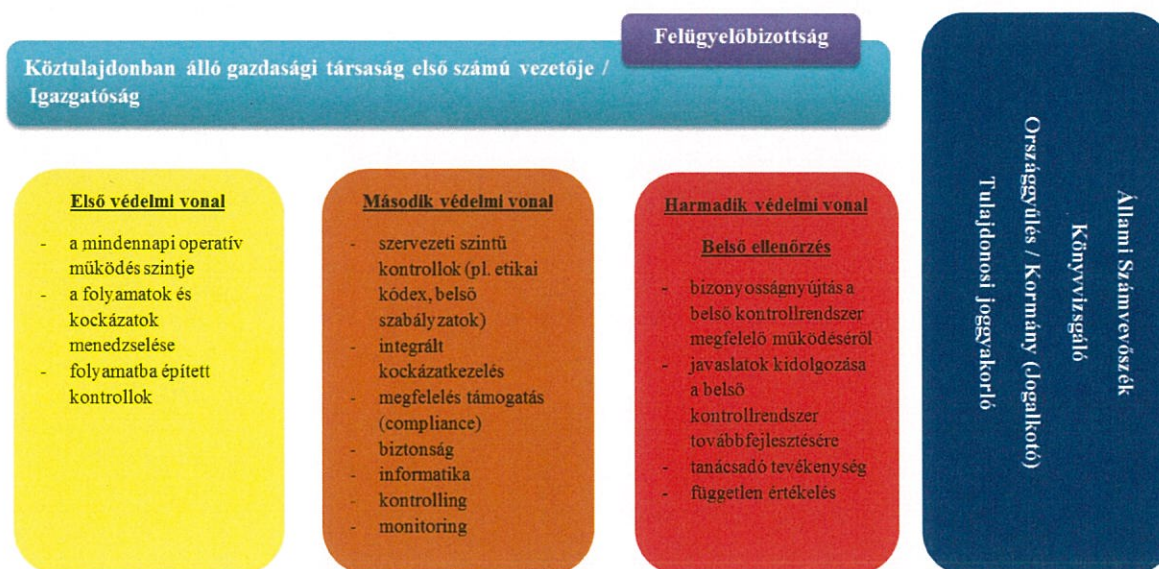
A belső kontrollrendszer jellemzői:

- a társaság teljes tevékenységi körét lefedi;
- a szervezeti felépítés és a felelősségi-hatásköri szabályok írásban rögzítettek;

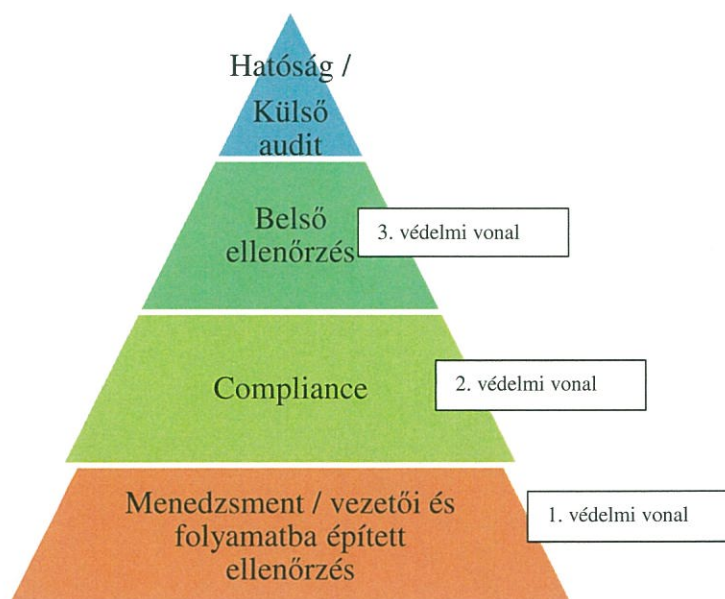
- a feladatok meghatározása, megfelelő elosztása szabályozott és dokumentált, amely biztosítja a szervezeten belüli információáramlást, a beszámoltatást, az ellenőrzést és a hiányosságok korrigálását;
- a tevékenységek folyamatos nyomon követését igényli;
- emberek működtetik, ezért nagyon fontos a humánerőforrás menedzsment erőssége;
- alapját a társaság első számú vezetője és az igazgatóság és a felügyelőbizottság hozzáállása és szervezeti elköteleződése határozza meg;
- része a kockázatmenedzsment és a teljesítménymenedzsment;
- a kontrollok hatásosságára és hatékonyságára koncentrálnak, nem azok mennyiségére;
- a belső kontrollrendszer egésze tekintetében kiemelten fontos a befolyásolásmentes tevékenység végzésének biztosítása, vagyis az minden esetben a társaság első számú vezetője által meghatározott célt szolgálja.

A vállalatirányítás három védelmi vonala

A Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete által megalkotott, a vállalatirányítás három védelmi vonalának modellje a belső és külső kontrollelemeket rendszerezi és helyezi új megvilágításba. A három védelmi vonal közötti különbséget elsősorban a végrehajtástól viszonyított távolság, függetlenség mértéke jelenti.



A kontrollszintek



3.1. Kontrollkörnyezet

A belső kontrollrendszer része a kontrollkörnyezet, amely megadja az egész szervezet működésének a kereteit.

A kontrollkörnyezet kialakításával kapcsolatos jogszabályi kötelezettségek, elvárások:

- az ügyvezetés példamutatása a munkavállalók felé az etikai normák mindennapi munkavégzés során történő betartásával kapcsolatban;
- a szervezeten belüli egységes szemlélet biztosítása:
 - világos és egyértelmű feladat elhatárolással;
 - az eljárásrendek kialakításával;
 - a hatáskörök és a kapcsolódó felelősségek pontos megfogalmazásával;
 - összeférhetlenségi szabályok meghatározásával;
 - a teljesítménykövetelmények teljesítéséhez szükséges feltételek biztosításával;
 - a nem megfelelő munkavégzés következetes szankcionálásával;
- a célok teljesítése érdekében elvégzendő alapvető feladatok írásba foglalása;
- a stratégiai és operatív célrendszer írásban történő rögzítése, ennek keretében elvárás az éves üzleti terv mellett a hosszabb távú (2-3 évre irányadó) stratégiai terv készítése;
- a célrendszer és a tervek megismerhetővé tétele a társaság minden vezetője és munkavállalója részére;
- folyamatok transzparens, dokumentált és eredményes működését biztosító szabályozási struktúra rendelkezésre állása, a folyamatokat érintő kontrollelemek definiálásával;
- teljesítménymérési rendszer kialakítása és működtetése folyamatos kontroll mellett, amihez meg kell határozni azokat a társasági mutatószámokat (indikátorokat), amelyekkel külön-külön és egymással összefüggésben is mérni lehet a gazdaságosságot, a hatékonyságot és az eredményességet;

- a társaság stratégiai és operatív tevékenységével kapcsolatos rendszeres, pontos, minél szélesebb körű kommunikáció, tájékoztatás és információ áramlás biztosítása szükséges az egységes elvárásrendszer és annak betartatása érdekében;
- a társaság munkavállalóra vonatkozó motivációs, ösztönző szabályok (prémium, céljuttatás, gépjármű, mobiltelefon használatának biztosítása stb.) meghatározása, amelyeket javasolt a társaság működése és belső szabályozási rendje szerinti szabályozási formában, szabályozás(ok)ban meghatározni;
- prémium, céljuttatás, gépjármű, mobiltelefon magáncélú használatának biztosítása;
- etikai kódex létrehozása, amely pontosan körülhatárolja – többek között – az etikus magatartással és az integritással kapcsolatos elvárásokat;
- részletes és hatékony vezetői információs rendszer működtetése a teljesítmény rendszeres bemutatása és vezetői testület figyelmét igénylő esetek bemutatása érdekében.

A belső kontrollrendszer része a belső ellenőrzés, a megfelelést biztosító funkció és a kockázati kontroll funkció, amelyek kiemelt feladata a szervezet „sértetlenségének”, működése integritásának biztosítása.

3.1.1. Belső szabályozás

A társaság megfelelő működtetése érdekében komplex szabályzatrendszer kialakítása szükséges, az ennek keretében létrehozott szabályzatok megalapozzák a gazdaságos, hatékony és eredményes munkavégzést, támogatják az egymáshoz kapcsolódó folyamatok végrehajtását, elősegítik a munkavégzéshez szükséges információk áramlását, valamint logikusan építik fel a beszámolási útvonalat.

A Szervezeti és Működési Szabályzat (a továbbiakban: SzMSz) minden társaság esetében áttekinthetően és részletesen bemutatja a szervezeti felépítést és a szervezeti egységek feladat- és hatásköreit. A társaság szabályozza továbbá a legfontosabb feladatainak ellátását, a kötelezettségvállalást, szerződéskötést, közbeszerzést és beszerzést (stb.), amely szabályzatok alkalmazása biztosítja a megfelelő munkavégzést, valamint a nyomonkövethetőség és az ellenőrzés lehetőségét is.

A belső kontrollrendszer részeként a társaság rögzíti a folyamatokat (pl. folyamatleírás, ellenőrzési nyomvonal formájában) annak érdekében, hogy minden munkavállaló megismerhesse a folyamatot és az abban betöltött szerepét.

A szabályzatok között kiemelt fontosságú a jogszabályi szinten előírt, a felmerült szervezeti integritást sértő események feltárásával, kivizsgálásával és kezelésével kapcsolatos eljárásokat tartalmazó, szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje.

A fentiekén túl a társaság elkészíti az adatvédelemre, a közzétételi kötelezettségre, a közérdekű adatok megismerésére, és az összeférhetetlenségre vonatkozó szabályzatokat is, beleértve az egyedi nyilatkozatok tételének rendjét, és a mentesítési eljárások szabályait.

A szabályzatokat minden munkavállaló számára elérhetővé és megismerhetővé kell tenni.

Minden szervezetnek javasolt rendelkeznie az irányelveit, eljárásait és folyamatait átfogóan meghatározó szabályozási keretrendszerrel. A szabályozási keretrendszer felöleli a szervezeti struktúrát (a szervezeti felépítést, szervezeten belüli szerepeket és felelősségi köröket leíró dokumentumokat), továbbá az irányítási rendszert (folyamatszabályozást, stratégiát, kockázatkezelést, tervezést és monitoring tevékenységet).

Az alábbi témaköröket – a vonatkozó jogszabályi rendelkezésekre is figyelemmel – szabályzatban javasolt – jogszabályi előírás esetén kötelező – rögzíteni a szervezeti integritás és megfelelésség biztosításához:

- megfelelési funkció;
- pénzügyi, számviteli tevékenység;
- kötelezettségvállalás és utalványozás rendje, valamint a teljesítésigazolás rendje;
- összeférhetetlenség;
- kiadmányozás rendje;
- etikai kódex,
- az ajándékok és egyéb juttatások elfogadásának szabályozása,
- bejelentési szabályok;
- adatvédelem;
- információbiztonság;
- kockázatkezelés,
- belső ellenőrzési alapszabály és kézikönyv, integritást sértő események,
- javadalmazás;
- kommunikációs rend;
- iratkezelés.

A belső szabályozásokat rendszeresen, legalább évente dokumentált módon javasolt felülvizsgálni. A felsorolt témákban nem feltétlenül kell önálló szabályzatok kiadni, a témákat lehet integráltan, egyéb kapcsolódó előírásokhoz beépítve is szabályozni.

3.1.2. Folyamatok dokumentálása

A folyamatok feltérképezésének és leírásának javasolt lépései:

- a vállalati stratégia, az üzleti terv és a célrendszer ismeretében a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározható folyamatok listájának összeállítása;
- a szervezeti funkciók főfolyamatokra és részfolyamatokra való alábontása, összekapcsolva azokat a szervezeti célokkal (folyamattérkép);
- kulcsfolyamatok azonosítása – azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését;
- a folyamatban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése;
- részletes folyamatleírások elkészítése.

A folyamatok azonosításának és rendszerezésének végterméke a folyamattérkép vagy folyamatlista, amely áttekinthető formában tartalmazza a társaság összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt és alapját képezi az integrált kockázatkezelési rendszernek.

Az az ellenőrzési nyomvonalak kialakítása és a kockázatkezelés elvégzése az azonosított folyamatok mentén biztosítja a szervezet teljes lefedettségét, rendszerezettségét és

áttekinthetőségét, a folyamatok felmérése és rendszerezése lehetővé teszi a megfelelő belső kontrollrendszer kialakítását.

A fentiekre tekintettel elkészített ellenőrzési nyomvonal tartalmazza a folyamatba épített ellenőrzéseket a meglévő kockázatok mellett.

A folyamatleírások az általános információkkal, a folyamattérképpel és az ellenőrzési nyomvonallal együtt képezik egy folyamat dokumentációját. Az aktualizálás érdekében legalább évenként egyszer át kell tekinteni a belső szabályozókat és a folyamatleírásokat.

3.1.3. Integrált kockázatkezelési rendszer

A társaság integrált kockázatkezelési rendszert alakít kis és működtet, amihez a munkavégzést és az annak ellenőrzésére irányuló kontrollrendszer működését írásban kell szabályozni. Ehhez szükséges a társaság fő feladatainak, folyamatainak szabályozása.

Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításáért az első számú vezető felel.

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

A kockázatok felmérését és értékelését legalább éves ciklusban, valamint új tevékenységek jelentkezésekor és szervezeti változások esetén indokolt megvalósítani, az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és a megfelelést támogató szervezeti egység vagy egy személy esetén a megfelelési tanácsadó (együttesen a továbbiakban: megfelelést támogató szervezeti egység) is ki tudja nyerni a saját feladata ellátásához szükséges információkat.

A hatékony kockázatkezelés feltétele, hogy a társaság meghatározza azokat a szervezeti célokat és folyamatokat, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg akarja állapítani, és amelyeket a hatékony és eredményes működés érdekében kezelni akar.

Az integrált kockázatkezelés működtetéséhez készített integrált kockázatkezelési szabályzat a következőket tartalmazza:

- az integrált kockázatkezelés folyamatában résztvevők – a társaság első számú vezetője, a megfelelést támogató szervezeti egység vezetője, a folyamatgazdák, valamint a folyamatgazdák által delegált munkavállalók, valamint adott esetben az egyes kiemelt kockázatok kezelésére felállított kockázatkezelési bizottság – feladatait és hatáskörét;
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit, az egyes lépések ütemezését és felelőseit;
- a szervezetre adaptált kockázatelemzési és kockázatkezelési módszertant;
- az integrált kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat.

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a folyamatgazdák javaslatai alapján a kockázatkezelési bizottság állít össze, és a társaság első számú vezetője hagy jóvá. Kockázatkezelési bizottság hiányában a feladatot a kockázatkezelésért felelős szervezeti egység látja el. A szervezet méretére és tevékenységének összetettségére tekintettel az intézkedési terv összeállítását a folyamatgazdák is elvégezhetik, ebben az esetben annak felülvizsgálatát a kockázatkezelési bizottság vagy a kockázatkezelésért felelős szervezeti egység, jóváhagyását a területért felelős

legfelsőbb vezető végzi. A kockázatkezelésért felelős szervezeti egység vezetője nyomon követi az intézkedési tervek végrehajtását és gondoskodik az eredmények monitorozásáról mindaddig, amíg az intézkedési tervben foglaltak teljeskörűen meg nem valósultak. A kockázatkezelésért felelős szervezeti egység vezetője a monitoring tevékenységben a megfelelést támogató szervezeti egység felkérésre vagy saját döntése alapján vesz részt.

Az intézkedési tervben rögzíteni kell a kezelni kívánt azonosított kockázatot, megjelölve a vonatkozó folyamatot, a kockázatkezeléshez meghatározott intézkedésre vonatkozó feladatkiírást, a felelőst, a határidőt és a beszámolás módját. Kiemelt figyelmet kell fordítani a társaságon belül a súlyos szervezeti integritást sértő események (visszaélés, csalás, illetve korrupciós bűncselekmények) mint kiemelt kockázatok kezelésére.

3.1.4. Kockázatkezelés

A kockázatkezelés célja, hogy a kockázatok hatásának mértékét, és/vagy bekövetkezési valószínűségét mérsékelje, a kockázati tűréshatár alá csökkentse. A kockázatok társaságra gyakorolt hatása folyamatonként eltérő lehet.

A társaság első számú vezetőjének kell eldöntenie, hogy a társaság egészére, és azon belül az egyes folyamatok sajátosságaira tekintettel, milyen mértékű kockázati tűréshatárokat állapít meg.

Kockázatkezelés során meg kell határozni és időszakosan felülvizsgálni azokat a kockázatokat, illetve kockázati tényezőket, amelyek a társaság működésére jellemzőek. Javasolt kockázati térképen elhelyezni a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatásértékek alapján legalább a kritikus hatású kockázatokat. (1. számú melléklet)

3.1.5. Kockázatok elemzése

A kockázatok elemzésével és értékelésével kapott kockázati szintekhez a társaságnak kell meghatároznia, hogy az egyes szinteket elérő kockázatokat milyen indikátorokkal, limitekkel kívánja figyelni és kontrollálni. Ezen indikátoroknak és limiteknek a társaság kockázatvállalási hajlandóságát kell tükrözniük. Erre tekintettel ezeket rendszeresen felül kell vizsgálni. A társaság méretére és tevékenységére, valamint a feltárt kockázatokra tekintettel ehhez az első számú vezető mellett a legfelsőbb testület bevonására is szükség lehet.

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni a kockázatelemzést, amelynek során el kell végezni a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

A kockázatok értékeléséhez ki kell alakítani a társaságra jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot. A Mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában. Segít az értékelési kritériumok egységes értelmezésében és alkalmazásában. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix minden egyes kockázati tényezőhöz elemzési kategóriákat rendel, a társaság kockázati toleranciája alapján. Ezeknek a toleranciáknak mind a társaság kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának meg kell, hogy feleljenek. Az értékelési kritériumok meghatározásánál a kockázati tényezőkből

javasolt kiindulni, de ez nem jelenti azt, hogy az összes kockázati tényezőt értékelési kritériumként kell alkalmazni. A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat javasolt kiválasztani.

3.1.6. Kockázatok értékelés

A beazonosított kockázatok vonatkozásában meg kell határozni a kockázat bekövetkezésének valószínűségét, és a gazdasági társaságra gyakorolt hatását.

A kockázatértékelést követően tudatos döntést kell hozni a kockázatvállalásról igazodva a korábban meghatározott kockázati tűréshatár(ok)hoz és a kockázatkezelés során is követendő költség-haszon elvhez. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, csökkentés) minden egyes kezelendő kockázat esetében külön-külön kell meghatározni. Ennek során biztosítani kell, hogy a Vezetői információs rendszer képes legyen a kockázatok értékének alakulásáról kellően aggregált szinten tájékoztatást nyújtani.

Az egyes kockázatokra adott válasz (intézkedés) mértéke és költségei arányban kell, hogy álljanak a kockázati kitettség csökkentéséből/megszüntetéséből eredő várható haszonnal, illetve költségmegtakarítással. A kockázatkezelés folyamatát dokumentálni kell.

Javasolt a beazonosított és tűréshatárt meghaladó kockázatokról és a kockázati tényezőkről az érintett munkavállalókat, valamint a vezető tisztségviselőket és a felügyelőbizottságot rendszeresen tájékoztatni a tudatos kockázatvállalás és kezelés erősítése érdekében. Az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósítását nyomon kell követni.

A kockázatkezelési folyamat minden elemét (módszertana – kockázatok felmérése, elemzése, kezelése – valamint eredményessége) legalább évenként egyszer felül kell vizsgálni. A társaság rövid határidővel intézkedik felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok kijavításáról, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök bevezetéséről.

3.2. Kontrolltevékenység

A kontrolltevékenység keretében az ügyvezetés bevezeti és működteti a szervezet célkitűzései elérésének biztosítása érdekében szükséges intézkedéseket.

A kontrolltevékenységek a kontrollstratégia megválasztását, a kontrollelemek kiépítését és működtetését foglalják magukba. A kontrolltevékenységek biztosítják, hogy a társaság első számú vezetője vagy az irányítási funkciót ellátó testület iránymutatásai és instrukciói úgy kerüljenek végrehajtásra, hogy a meghatározott kockázatok a tűréshatáron belül maradjanak, vagy az újonnan jelentkező kockázatok azonosítása és kezelése az elvárt keretek között történjen.

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

A kontrolltevékenységek kialakításának főbb lépései:

- a szervezeti célok, a kulcsfontosságú teljesítménymutatók, a folyamatleírások, a belső szabályozók, az ellenőrzési nyomvonalak és az azonosított kockázatok megismerése;
- kontrollstratégiák és módszerek kiválasztása;

- az egyes kockázatok, kockázati tényezők vonatkozásában a kontroll célkitűzések meghatározása;
- a beavatkozási pontok meghatározása és a kontrollok kiépítése;
- az alkalmazandó kontrollok kijelölése, azonosítása;
- a kontrolltevékenységek megtervezése;
- a kontrolltevékenységek beépítése a folyamatokba, a belső szabályozó eszközökbe, a folyamatleírásokba és ellenőrzési nyomvonalakba;
- a kontrolltevékenységek nyomon követési rendszerének kialakítása.

A kontrolltevékenységek:

- legyenek hatásosak, azaz a kockázatkezelési tevékenység során azonosított és kritikusnak minősített kockázati tényezőkre képesek legyenek tényleges, igazolható hatást gyakorolni;
- támogassák a szervezet folyamatait és támasszák alá az ügyvezetés döntéseit megfelelő minőségű, elegendő és megbízható információval;
- legyenek költséghatékonyak, a költségek ne haladják meg a kockázat bekövetkezésének megakadályozásából származó haszon mértékét;
- legyenek időszerűek.

Biztosítani kell, hogy a folyamatleírásokban és az ellenőrzési nyomvonalakban minden kialakított kontrolltevékenység részletesen, és pontosan megjelenítésre kerüljön. Ennek keretében meg kell jelölni, hogy folyamatba épített vagy vezetői ellenőrzésre kerül sor, általános, a rendszer által biztosított vagy egyedi IT kontrollok kerültek beépítésre a folyamatba. A kontrollok működését részletesen szabályozni kell.

3.3. Információs és kommunikációs rendszer

A társaság információs és kommunikációs rendszerének biztosítania kell:

- a munkavégzéshez, a döntések hozatalához megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető információ rendelkezésre állását;
- beszámoltatási rendszer kialakítását;
- belső információáramlást és a kommunikációs csatornák kiépítését (horizontális, vertikális, mátrix);
- iratkezelést, irattározást, titkos ügykezelést, a dokumentumok teljes körű nyilvántartását és tárolását, nyomon követését a fellelhetőség és visszakereshetőség biztosítása érdekében;
- a szervezeti integritást sértő események, kockázatok jelentését;
- a külső kommunikációt, amely magába foglalja a társaság felügyelőbizottságával, tulajdonosi joggyakorlójával, legfőbb szervével, a nyilvánossággal, médiával, üzleti partnerekkel és ügyfelekkel való kommunikációját;
- a személyes adatok megfelelő kezelését és védelmét, az átláthatósági követelmények teljesítéséhez kapcsolódóan a közérdekű és a közérdekből nyilvános adatok kezelését, valamint a visszaélésekre vonatkozó bejelentések kezelését
- megfelelő és megbízható informatikai hátteret, tekintettel arra, hogy az adatgyűjtés, tárolás, felhasználás általában információs technológiával, vásárolt szoftverek, vagy saját maguk által előállított programok használatával történik (pl. iktató program, a könyvelési programok, szövegszerkesztő, adatbázisok stb.).

3.4. Nyomon követési rendszer (Monitoring)

A monitoring során folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és értékelni kell a szervezet fő céljait, a külső/belső adottságokat, valamint a belső kontrollrendszer egyéb elemeit.

Ennek során figyelemmel kell kísérni a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamatát úgy, hogy ennek eredményeként a releváns eseményekről és tevékenységekről rendszeres jelleggel össze lehessen gyűjteni a strukturált, döntéstámogató információkat.

A monitoring rendszer:

- kiépítése és működtetése az első számú vezető felelőssége;
- kiterjed a szervezet egészére;
- a célok megvalósítását leginkább befolyásoló folyamatokra fókuszál;
- a változó körülményekhez igazodva folyamatosan megújul.

A monitoring rendszer legyen alkalmas:

- a belső kontrollok működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására;
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére;
- a tevékenységekben meglévő kockázatok bekövetkezésének észlelésére, a kockázatok mérséklésére és a megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére;
- a belső ellenőrzés megállapítása alapján készített intézkedési terv végrehajtásának értékelésére.

A társaság első számú vezetőjének évente értékelnie kell a társaság belső kontrollrendszerének működését, annak megfelelőségét, hatékonyságát, a célkitűzések, vezetői és tulajdonosi elvárások teljesülését. Az értékelés megalapozottsága érdekében a társaság első számú vezetője a kontrollrendszer (ideértve a belső ellenőrzés) tapasztalatait felhasználva működteti és hasznosítja a monitoring rendszert.

Ennek érdekében:

- ki kell alakítani a társaság tevékenységeivel kapcsolatos nyomon követési stratégiát;
- az indikátorokat folyamatosan kell nyomon követni, értékelni és felülvizsgálni;
- meg kell tenni a szükséges intézkedéseket az indikátorok meghatározott határértékeitől történő eltérések okainak felderítése, és az okok megszüntetése, mérséklése érdekében;
- évente felül kell vizsgálni, és értékelni kell a belső kontrollrendszer működését;
- intézkedni kell a belső kontrollrendszert érintően feltárt hibák kijavítása, a szükséges intézkedések megtétele iránt;
- a hatályos jogszabályok rendelkezéseivel összhangban ki kell alakítani a funkcionálisan független belső ellenőrzést.

A monitoring célja, hogy:

- rendszeres, pontos és megbízható információk álljanak rendelkezésre a társaság működéséhez szükséges átalakítására vonatkozó döntéshozatalhoz;
- rendszeres visszajelzést adjon a folyamatok működéséről, és a felmerülő problémákról, hiányosságokról;
- mérhető legyen a folyamatok működésének hatékonysága, teljesítménye.

A monitoring folyamat során tett megállapításokról jelentés készül. A jelentésnek tartalmaznia kell az azonosított hiányosságokat és a végső következtetéseket a folyamatok eredményességére, és hatékonyságára vonatkozóan.

4. Megfelelést támogató funkció

A megfelelést támogató funkció („compliance”) a belső kontrollrendszer szerves része, a belső védelmi vonalak közül a második védelmi vonalhoz tartozó funkció. Amíg a belső ellenőrzés utólagos kontroll tevékenységet végez, a megfelelési funkció a szabályosság támogatásával folyamatos kontrollt jelent a szervezet működésében, amelynek bevezetése, az érték alapú működéssel (integritással) összefüggő szervezeti követelmények következetes érvényesítését támogatja.

A megfelelést támogató funkció alapvető célja annak elősegítése, hogy a társaság külső és belső tevékenységét tekintve megfeleljen az irányadó jogszabályokban és az általa alkotott belső szabályzatokban foglaltaknak, valamint az erkölcsi, etikai és társadalmi elvárásoknak. A megfelelést támogató funkció feladata továbbá mindezeknek a szabályoknak a betartásának ellenőrzése, az eltérések feltárása, azok jelentése, javaslattétel a feltárt hiányosságok kijavítására, a döntéshozatalhoz szükséges információk megfelelésének biztosítása, valamint a társaság, a tulajdonos(ok) és az ügyfelek pénzügyi érdekeinek védelme.

A megfelelést támogató szervezeti egység közvetlenül az első számú vezetőnek, vagy az irányítási funkciót betöltő testületnek alárendelve végzi tevékenységét, a megfelelést támogató szervezeti egység csak a társaság első számú vezetőjének, és az irányítási funkciót betöltős testületnek (igazgatóság) és a felügyelőbizottságnak tartozik jelentéstételi kötelezettséggel.

Amennyiben a társaság kizárólag egy megfelelési tanácsadót kíván foglalkoztatni, akkor annak érdekében, hogy ez a megfelelési feladatok ellátását nem befolyásolja hátrányosan, a társaságnak a tulajdonosi joggyakorló számára hitelt érdemlően igazolnia kell, hogy az alábbiakra tekintettel egy fő foglalkoztatása is elegendő:

- a társaság létszáma
- a társaság által végzett tevékenységek számossága és összetettsége,
- a megfelelési tanácsadó foglalkoztatásának időtartama és függetlenségének biztosítása.

Amennyiben a társaság a megfelelési tanácsadói feladatok ellátását megbízási jogviszony keretében kívánja biztosítani, akkor a feladat ellátására fordítandó idő meghatározása során figyelemmel kell lenni arra, hogy a megbízott a feladatokat megfelelően el tudja látni.

A társaság méretéből, tevékenységének összetettségéből adódóan a megfelelést támogató funkció által elvégzendő feladatok úgy is teljesíthetőek, hogy nem egy önálló szervezeti egység kerül létrehozásra, hanem adott esetben akár több, egymással együttműködő szervezeti egység végzi és biztosítja a feladatok teljesítését. Ebben az esetben a tevékenység végzésében részt vevő munkavállalók ezen feladatok ellátása során kizárólag a társaság megfelelésért felelős vezetője felé tartoznak beszámolási kötelezettséggel és ezen feladataik elvégzése során kizárólag a társaság megfelelésért felelős vezetője által utasíthatóak.

A megfelelést támogató szervezeti egység vezetőjét, vagy egy személy esetén a megfelelési tanácsadót a társaság első számú vezetője a felügyelőbizottság egyetértésével jelöli ki. Az első számú vezető önállóan jogosult a megfelelést támogató szervezeti egység vezetője, vagy a megfelelési tanácsadó munkaviszonyának megszüntetésére és a javadalmazásának meghatározására, amennyiben a társaság belső szabályzata máshogy nem rendelkezik, azonban erről köteles a felügyelőbizottságot előzetesen tájékoztatni.

A megfelelés támogató funkcióval kapcsolatos főbb kötelezettségek, elvárások:

- megfelelési tudatosság oktatásának, a szervezetnek a támogatása, a működés jobbítása;
- az etikus magatartásra és az integritásra vonatkozó szabályok, normák megismerhetővé, számonkérhetővé tétele a társaság minden vezetője és munkavállalója részére;
- az etikai értékek, és integritás érvényesítésének támogatása a társaság minden egyes tevékenysége esetében;
- ne legyen alá- vagy fölérendeltségben más szervezeti egységekkel.

A megfelelésért felelős vezető a tevékenységével kapcsolatosan évente legalább egyszer jelentést készít a társaság első számú vezetője, az irányítási funkciót betöltő testület (igazgatóság) és a felügyelőbizottság részére. A jelentésben a Gtbkr. szerinti, megfelelési tevékenységre vonatkozó belső szabályzatban foglalt feladatai elvégzésének eredményeiről kell számot adnia. A társaság első számú vezetője a jelentést tájékoztatásul megküldi a társaság legfőbb szerve részére.

A belső kontrollrendszer működéséről szóló vezetői nyilatkozat előkészítése a megfelelést támogató szervezeti egység feladata. A nyilatkozat előkészítése során a megfelelésért felelős az integrált kockázatkezelés eredményeire, az éves tevékenysége során gyűjtött tapasztalataira, a vezetői információs rendszer (nyomon követési rendszer) információira, a folyamatgazdák által szolgáltatott információkra, az egyes területek vezetői által, a vezetésük alatt álló területek tekintetében tett nyilatkozatokra, valamint a belső és külső ellenőrzési jelentésekre támaszkodik.

4.1. A megfelelést támogató szervezeti egység kialakítása és a szervezeten belül elfoglalt helye

A terület függetlenségének biztosítása érdekében a szervezeti egységet úgy kell elhelyezni a szervezetrendszeren belül, hogy az közvetlenül az első számú vezetőnek legyen alárendelve, és ne legyen alá-főlérendeltségi viszonyban más területekkel. Emellett rögzíteni kell, hogy a megfelelést támogató szervezeti egység csak a társaság első számú vezetőjének és a felügyelőbizottságnak tartozik jelentési kötelezettséggel.

A megfelelést támogató szervezeti egység vezetőjének, vagy – ha egy személy látja el a megfelelési tevékenységet – a megfelelési tanácsadónak rendelkeznie kell a vonatkozó jogszabályban meghatározott megfelelő felsőfokú végzettséggel és szakmai tapasztalattal. Ez alól az eset alól felmentésnek helye nem lehet.

4.2. A megfelelést támogató szervezeti egység feladatai

A megfelelés támogató szervezeti egység jellemzően az alábbi feladatokat láthatja el:

- belső kontrollrendszer és integrált kockázatkezelési rendszer koordinálása, vizsgálata,
- a működés során végzett belső és külső – hatósági – ellenőrzések javaslataira hozott intézkedések végrehajtásának nyomon követése,
- a működés során felmerült veszteséget okozó kockázati események kezelése,
- jogszabályoknak és belső szabályozóknak való megfelelés biztosítása,
- etikai értékek, magatartási szabályok betartatása, etikai kódexben
- összeférhetlenség szabályozása, kezelése,
- ajándékozás szabályozása,
- megfelelés tudatosság képzések tartása az új belépők, a munkavállalók részére (tájékoztató, személyes képzések és e-learning formájában)
- belső szabályozók, szerződések véleményezése
- projektekben való részvétel,
- a társaság szervezeti változásaiban, új termék, új folyamat, új tevékenység bevezetésében való részvétel,
- éves megfelelési munkaterv készítése és végrehajtása,
- korrupció, belső visszaélések, csalások szabályozása, kezelése,
- bejelentési rendszer bevezetése, bejelentések fogadása, kivizsgálása
- jelentés az első számú vezető felé a működés eredményességéről, a feltárt hiányosságokra vonatkozó és egyéb javaslatok megtétele,
- éves jelentés készítése,
- első számú vezető által aláírt nyilatkozat előkészítése a belső kontrollrendszer működéséről,
- folyamatos támogatás, tanácsadás az első számú vezető részére,
- kiszervezett tevékenységek megfelelésének vizsgálata,
- megfelelési kockázatok azonosítása, kezelése,
- szabályzatok meglétének vizsgálata,
- pénzmosással kapcsolatos feladatok ellátása,
- a társaság munkavállalói részére nyújtott támogatások (kölcsönök, hitelek stb.) felülvizsgálata, az objektivitás biztosítása.

4.3. Az etikai értékek és integritás

A társaságnak javasolt rendelkeznie egy olyan etikai kódex-szel, amely pontosan körül határolja – többek között – az etikus magatartással és az integritással kapcsolatos elvárásokat.

Az etikai kódex tartalmának kialakításánál fontos figyelembe venni az alábbiakat:

- az ügyvezetés etikai felelőssége;
- összeférhetlenségi szabályok;
- a munkavállalóval szembeni etikai elvárások;
- a megvesztegetés és a korrupció tiltása;
- tisztelet és tisztesség az üzleti partnerekkel szemben;
- a gazdasági környezettel kapcsolatos magatartási szabályok.

További etikai kódexben szabályozható témakörök az alábbiak is:

- zaklatás és megfélemlítés;
- közösségi média használata;
- beszállítók időben történő kifizetése;
- adóelkerülés;
- egészség és biztonság;

- nemek közötti egyenlőség biztosítása
- faji, politikai, szexuális stb. identitás tiszteletben tartása
- diszkrimináció tilalma
- vallásgyakorlás.

4.4. Megfelelőségi kockázatok

A megfelelőségi kockázat a társaság pénzügyi, szervezeti státuszát vagy jó hírnevét fenyegető veszély, amelyet jogszabályok, magatartási kódexek vagy szervezeti működési normák megsértése eredményez. Kiemelkedő fontosságú a megfelelőségi kockázatok felmérése és az azokra hozott intézkedések meghatározása, valamint a végrehajtás és a hatás folyamatos monitoringja.

Megfelelőségi kockázatok lehetnek az alábbiak:

4.4.1. Működési kockázat

A működésből adódó, megfelelőséget érintő kockázatokat a szervezeti egységekben történő észlelés esetén jelenteni kell a megfelelést támogató szervezeti egység felé. Ezek a gyűjtésével, elemzésével és kezelésével a társaságnak ezúton okozott veszteségesemények társaságra ható negatív hatása minimálisra csökkenthető vagy megszüntethető, amely a Társaság eredményességét növeli.

4.4.2. Jogosultságkezelésből származó működési kockázat

Javasolt a kiemelt felhasználók megfelelő monitoringja és csak a szükséges mértékű hozzáférés biztosítása, valamint a társaság egészére vonatkozó jogosultságkezelési rendszer létrehozása, folyamatos nyomon követése és a jogosulatlan, akár kárt okozó jogosultságok felderítése és kezelése, együttműködésben az információbiztonságért felelős szervezeti egységgel.

4.4.3. Összeférhetlenséggel kapcsolatos kockázatok

A társaságoknak a működésük során figyelemmel kell lenniük az összeférhetlenségek kiküszöbölésére is, amelynek során ügyelni kell arra, hogy senki ne legyen jogosult olyan döntés meghozatalára, amelyben ő vagy közeli hozzátartozója érdekelt lehet.

A társaságoknak ajánlott szabályozniuk a munkavállalókkal szembeni összeférhetlenségi helyzeteket, a vezető állású munkakört betöltők esetében javasolt feltárni az összeférhetlenség mellett az esetleges érdekkonfliktusokat is.

Az összeférhetlenségi nyilatkozatokon szerepelnie kell valamennyi törvényi és egyéb jogszabályi hivatkozásnak, amely szabályozza a kérdéskört, az érintett személy megfelelő tájékoztatása érdekében.

Az első számú vezetőnek, valamint az igazgatósági, vagy felügyelőbizottsági tagnak jelölt személy összeférhetlenségét az általa leadott összeférhetlenségi nyilatkozat, valamint az önéletrajzában foglaltak alapján a tulajdonosi joggyakorló minden esetben vizsgálja. Amennyiben összeférhetlenséget állapít meg, a személyi javaslat döntéshozó elé történő

beterjesztése előtt felhívja a jelöltet az összeférhetetlenség megszüntetésére vagy kezdeményezi az összeférhetetlenséghez a felmentés megadását a legfőbb szerv részéről.

Indokolt, hogy a társaság által alkalmazott összeférhetetlenségi nyilatkozatban szerepeljen, hogy a nyilatkozó személy 15 napon belül köteles tájékoztatni a társaságot, szükség esetén a tulajdonosi jogok gyakorlója illetékes munkatársát az összeférhetetlenségi nyilatkozaton szereplő adataiban bekövetkezett változásokról.

A társaságok részére javasolt összeférhetetlenségi vizsgálat lefolytatása a munkavállalóik - különösen a vezető állásúak - munkába állása előtt. Az esetleges összeférhetetlenség fennállása esetén intézkedni kell az összeférhetetlenség megszüntetése iránt. Az új belépő munkavállalókat nyilatkoztatni javasolt, hogy fennáll-e velük szemben összeférhetetlenségi helyzet.

4.5. Vezetői nyilatkozat a belső kontrollrendszer működéséről

A társaság első számú vezetője évente köteles vezetői nyilatkozatában értékelni a társaság belső kontrollrendszerét. A vezetői nyilatkozat minta az 2. számú mellékletben található. A nyilatkozatot a társaság valamennyi tevékenységére, az adott évre vonatkozóan kell megtenni.

A nyilatkozatban a társaság első számú vezetője arról köteles nyilatkozni, hogy a társaságnál megfelelő kontrollkörnyezet került kialakításra, a szervezeti stratégiának megfelelően meghatározták 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, a felülvizsgálatot és a visszacsatolást. Az évközi változásokat külön fel kell tüntetni.

A nyilatkozat megfelelő alátámasztásához a szervezeten belül, a szervezet minden szintjére kiterjedő folyamatos beszámolási információs rendszert szükséges kiépíteni a megfelelést támogató és a többi szervezeti egység között, tekintettel arra, hogy a társaság első számú vezetője felelős a belső kontrollrendszer kialakításáért és működtetéséért, amelyben ugyanakkor a szervezet minden munkavállalója részt vesz és a maga felelősségi területén szintén felelős a kontrollrendszer megfelelő működtetéséért.

A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők lehetnek:

- a belső kontrollrendszer önértékelése;
- integrált kockázatkezelés eredményei és intézkedési tervei;
- folyamatgazdák által szolgáltatott információk;
- a társaság éves beszámolója;
- a belső ellenőrzés és a megfelelési terület működéséről készített éves ellenőrzési jelentés;
- a társaságot vizsgáló külső ellenőrző szervek által készített ellenőrzési jelentések.

A vezetői nyilatkozatok alátámasztása és elkészítése érdekében a megfelelést támogató szervezeti egység vezetője vagy egy személy esetén a megfelelési tanácsadó köteles koordinálni az értékelést, a vonatkozó információk összegyűjtését, és előkészíteni azokat a

társaság első számú vezetője részére – az éves beszámolóval egyidőben történő – aláírásra. A nyilatkozat összeállításához segítséget nyújtó kérdések listáját a 3. számú melléklet tartalmazza.

4.6. Bejelentőrendszer és bejelentő védelmi rendszer

A társaságnak a szervezeti integritást sértő események és panaszok bejelentése és kezelése érdekében bejelentési (visszaélés-bejelentési, ún. „Whistleblowing”) rendszert, és az ezt támogató bejelentő védelmi rendszert kell kiépítenie. Ennek során a bejelentő anonimitását biztosítani kell, valamint figyelemmel kell lenni arra is, hogy a bejelentést tevő személlyel szemben nem alkalmazható semmiféle hátrányos elbánás, jelentéséért felelősségre nem vonható.

A társaság szervezetén belül, vagy külső megbízott igénybevételével kell létrehozni a korrupciós kockázatokra, vagy eseményekre, etikai elvárásokba ütköző eseményekre irányuló közvetlen bejelentési rendszert, amely alkalmas a központi bejelentő védelmi rendszerbe érkezett bejelentések alapján történő hivatalos megkeresések fogadására, feldolgozására és belső kivizsgálására, valamint a bejelentőkkel szembeni hátrányos megkülönböztetés megelőzésére.

A társaság honlapján közzé kell tenni a bejelentő védelmi rendszer elérhetőségét, valamint részletes tájékoztatást a rendszer működéséről a bejelentők részére. A bejelentőrendszert mind a munkavállalók, mind harmadik felek részére elérhetővé kell tenni, mindeközben biztosítani kell a kiemelt adatvédelmet és a bejelentő anonimitását.

A bejelentés alapján visszaélés-vizsgálatot kell lefolytatni, amelynek célja a társaság szervezeti keretei között a visszaélés-gyanút felvető cselekmény vizsgálata, értékelése, az arra adott szervezeti válaszlépés meghatározása, illetve szankció alkalmazása, vagy szankció alkalmazásának kezdeményezése a hatóságok felé. A vizsgálatba javasolt bevonni az érintett szervezeti egység vezetőjét, valamint a teljeskörű kivizsgáláshoz szükséges belső szakembereket. Az ilyen belső vizsgálatok lebonyolításához célszerű egy etikai bizottság felállítása, amelyet állandó, a vizsgálatokhoz minden esetben bevonandó szakterületeket képviselő vezetők és speciális esetben meghívott tagok alkotnak. A bizottság jog- és hatásköreit szabályozóban szükséges rögzíteni.

4.7. Véleményezési funkció

Új tevékenység, új szervezet, új folyamat, új termék bevezetése esetén a működésre ható felmerülő kockázatokat azonosítani és kezelni kell. Ezért a felsorolt változásokról a megfelelést támogató szervezeti egységet javasolt előzetesen tájékoztatni, valamint az induló projektekbe véleményezőként bevonni a működést érintő kockázatok felismerése és azok mielőbbi kezelése érdekében.

A megfelelési kockázatok elkerülése, valamint második védelmi vonalként az operatív folyamatos kontroll ellátása érdekében a működés során keletkező szabályzatok, szerződések véleményezési folyamatába is be kell vonni a megfelelést támogató szervezeti egységet vagy egy személy esetén a megfelelési tanácsadót.

5. Belső ellenőrzési funkció

A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását.

5.1. A belső ellenőrzési funkció kialakítása

A belső ellenőrzési tevékenység ellátása részben vagy egészben – a felügyelőbizottság előzetes jóváhagyásával – külső szolgáltató bevonásával is biztosítható, azonban mindenképpen preferált megoldás a saját belső ellenőr foglalkoztatása. A szervezet méretétől és a tevékenység komplexitásától függően a tevékenységet egy fő, vagy egy szervezeti egység, illetve vállalatcsoport esetén az anyavállalati felügyelőbizottság döntése alapján csoportszintű belső ellenőrzési szervezet is elláthatja. A csoportszintű belső ellenőrzési szervezet létrehozása jó gyakorlat lehet a vállalatcsoportok esetén, ahol ilyen módon a belső ellenőrzési kapacitás kihasználása gazdaságosabb, hatékonyabb és eredményesebb lehet.

A belső ellenőrzés függetlenségének biztosítása érdekében a belső ellenőrzési szervezet közvetlenül a társaság első számú vezetője alá rendelve végzi a tevékenységét azzal, hogy a felügyelőbizottság a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenységére vonatkozóan:

- a) elfogadja a belső ellenőrzés éves ellenőrzési tervét, illetve annak módosítását, valamint megtárgyalja az éves ellenőrzési beszámolóját,
- b) legalább félévente megtárgyalja a belső ellenőrzés által készített jelentéseket, és ellenőrzi a szükséges intézkedések végrehajtását,
- c) szükség esetén külső szakértő felkérésével segíti a belső ellenőrzés munkáját,
- d) javaslatot tehet soron kívüli ellenőrzés vagy tanácsadói jellegű megbízás végrehajtására,
- e) javaslatot tehet a belső ellenőrzési szervezeti egység létszámának megváltoztatására,
- f) ajánlásokat és javaslatokat dolgozhat ki a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység által végzett vizsgálatok megállapításai alapján.

5.2. A belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó belső szabályozó eszközök

A belső ellenőrzési tevékenység végzéséhez a nemzetközi belső ellenőrzési standardok figyelembevételével kialakított, a belső ellenőrzés célját, hatáskörét, feladatát, a belső ellenőrök és az ellenőrzöttek jogait, kötelezettségeit meghatározó belső ellenőrzési alapszabály és a társaság belső ellenőreinek a mindennapi munkájuk során figyelembe veendő egységes eljárásrendet és iratmintákat tartalmazó belső ellenőrzési kézikönyv kialakítása szükséges. A belső ellenőrzési alapszabályt a felügyelőbizottság, a belső ellenőrzési kézikönyvet a belső ellenőrzési alapszabályban meghatározottaknak megfelelően a felügyelőbizottság, vagy a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője hagyja jóvá. A belső ellenőrzési alapszabály és kézikönyv egy belső utasításban is kidolgozható. Vállalatcsoport esetében egységesen alkalmazandó belső ellenőrzési alapszabály és belső ellenőrzési kézikönyv kibocsátása is lehetséges azzal, hogy az összeférhetetlenségi szabályok betartására kiemelt figyelmet kell fordítani.(4. és 5. számú melléklet)

5.3. A belső ellenőrökre vonatkozó szakmai és etikai elvárások

Minden társaság köteles olyan szabályzatot alkotni, amely meghatározza azokat a végzettségi követelményeket, szakmai és etikai elvárásokat, amelyeket minden, a társaságnál belső ellenőrzési tevékenységet folytató személynek követnie kell a feladata ellátása során. A jelen pontban előírt etikai szabályzat-alkotási kötelezettségének azzal is eleget tesz a társaság, ha a belső ellenőrzési tevékenységet folytató személyek számára a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (IIA) Etikai Kódexének betartását írja elő.

A belső ellenőrzési szervezeti egység valamennyi belső ellenőri munkakörben dolgozó munkavállalójának nyilatkozat aláírásával kell elismernie, hogy tudomásul vette a vele szemben támasztott etikai elvárásokat és vállalja az azoknak való megfelelést.

A nyilatkozatokat a belső ellenőrzési szervezeti egység őrzi.

5.4. Kockázatelemzés

A belső ellenőrzés kockázatalapon végzi a tevékenységét.

A belső ellenőrzés által – éves gyakorisággal – lefolytatott kockázatelemzés célja a stratégiai ellenőrzési terv és az éves ellenőrzési terv megalapozása annak érdekében, hogy a belső ellenőrzés elsődlegesen azokra a területekre fókuszálja a kapacitásait, amelyeket a legkockázatosabbnak ítéli. Ennek megvalósítása érdekében elengedhetetlen a folyamatok rendszeres felülvizsgálata.

A belső ellenőrzés kockázatelemzése során támaszkodik a társaság integrált kockázatkezelési rendszerére. A belső ellenőrzés kockázatkezelési módszertanának összhangban kell állnia a társaság működésének komplexitásával.

Az egyes tevékenységek, folyamatok kockázati szintje – belső ellenőrzés általi – megállapításának célja:

- annak meghatározása, hogy a belső ellenőrzés
 - a stratégiai és az éves munkaterv kialakítása során milyen súllyal kezelje az adott folyamatot, folyamatcsoportot,
 - mely területek, tevékenységek, folyamatok ellenőrzésére összpontosítson az esetleges hiányosságok azonosítása érdekében,
 - feltérképezze az egyes folyamatok gyenge pontjait, amelyek esetében kontroll megerősítése és figyelemmel kísérése indokolt,
- a kockázatok feltérképezése,
- a lényeges kockázatok azonosítása és értékelése,
- a kockázatot csökkentő eljárások, kontrollok értékelése,
- a kockázat- és kontroll alapú gondolkodás erősítése.

A belső ellenőrzésnek – mind kvantitatív, mind kvalitatív szempontok figyelembevételével – skálázni kell a kockázatokat. A skála egyes szintjeihez rendelt kockázati jellemzőket írásban kell rögzíteni és ez alapján kell a folyamatokhoz, részfolyamatokhoz, és/vagy tevékenységekhez hozzárendelni a megfelelő kockázati besorolást. Minden társaság esetében rögzíteni kell a skálán egy olyan kockázati szintet, amely a magas, illetve kritikus kockázatokat jelöli.

A kockázati besorolás egy lehetséges kialakítását tartalmazza a 6. számú melléklet.

5.5. Ellenőrzési Terv

A társaság a belső ellenőrzési tevékenységét nem csak rövidtávon, éves ellenőrzési terv formájában, hanem középtávon, stratégiai terv keretében is megtervezi, amely kapcsán biztosítja, hogy lehetőség szerint 5 éven belül minden folyamat, tevékenység ellenőrzésére sor kerüljön és lehetőség szerint 2 éven belül minden kritikus folyamat, tevékenység ellenőrzésére sor kerüljön.

A stratégiai ellenőrzési terv nem konkrét ellenőrzési feladatokat, hanem a belső ellenőrzés átfogó céljaira, a folyamatok kockázataira és a belső ellenőrzés fejlesztésének irányára, prioritásaira vonatkozó összegzést tartalmaz. A stratégiai tervet a belső ellenőrzési vezető készíti el és a felügyelőbizottság hagyja jóvá. A stratégiai terv 3-6 évre készül, a szervezet tevékenységi körét, sajátosságait és célkitűzéseit figyelembe véve.

Éves gyakorisággal szükséges a stratégiai terv felülvizsgálata, annak érdekében, hogy a belső ellenőrzés a rendelkezésre álló erőforrásokat a kockázati szempontból kritikus és egyéb megfontolások miatt (például: stratégiai irány) kiemelt folyamatok ellenőrzésére és működésük javításának támogatására tudja összpontosítani a társaság számára történő értékteremtés és a jó gyakorlatok kialakítása érdekében.

A tervezési folyamatnak azt is biztosítania szükséges, hogy a folyamatok ellenőrzésének gyakorisága a folyamatok kapcsán azonosított kockázat mértékéhez igazodjon.

A tervezési folyamat akkor támogatja megfelelően a szervezeti célok megvalósítását és a társaság számára az értékteremtést, ha jövőbe tekintő, azaz figyelembe veszi az aktuális kockázatokon túl az üzleti stratégiához kapcsolódó igényeket is.

A teljesíthető és reális ellenőrzési terv kialakítása érdekében a tervezés során fel kell mérni a rendelkezésre álló belső ellenőrzési erőforrásokat.

A közvetlen ellenőrzési tevékenységre fordított időkeretet úgy kell meghatározni, hogy a tervezett ellenőrzéseken túlmenően minden olyan tevékenységi kör figyelembevételre kerüljön, amelyet a belső ellenőr végez munkája során. Ennek során – egyebek mellett – az alábbi tevékenységekre célszerű – a hasonló jellegű tevékenységekre vonatkozó múltbeli tapasztalatok, illetve a társaság életében várható prioritások alapján – elkülönítetten időt tervezni:

- jogszabályban foglalt kötelező ellenőrzések és egyéb feladatok ellátása,
- soron kívüli ellenőrzések,
- a tulajdonosi jogkör gyakorlója által kezdeményezett ellenőrzések (tulajdonosi ellenőrzés),
- tanácsadási feladatok,
- feladatkövetési tevékenységhez kapcsolódó időkeret,
- kockázatelemzés és tervezés,
- egyéb szakmai feladatok,
- továbbképzés, képzés,
- adminisztráció, adatszolgáltatás.

A stratégiai és az éves belső ellenőrzési tervet a felügyelőbizottság hagyja jóvá. Az éves belső ellenőrzési terv előkészítésének folyamata (kivéve, ha jogszabály ezt eltérően követeli meg):

Határidő	Feladat
november 15.	A társaság első számú vezetője a tárgyévet követő évre vonatkozó előzetes ellenőrzési tervjavaslatot, valamint az azt megalapozó kockázatértékelést véleményezésre átadja a tulajdonosi joggyakorló részére. Az átadás során a társaság első számú vezetője jelzi, hogy előreláthatóan az ellenőrzési tervről a felügyelőbizottság mikor fog dönteni.
december 31.	A társaság első számú vezetője és a tulajdonosi jogkör gyakorlója véleményének figyelembevételével a felügyelőbizottság jóváhagyja az éves ellenőrzési tervet.

Az éves ellenőrzési tervet az időarányos teljesítés és a tárgyévre még előrelátható feladatok és kapacitások, valamint az esetlegesen módosult kockázatértékelés és a felmerülő egyéb információk figyelembevételével legalább félévente felül kell vizsgálni és szükség esetén módosítani kell annak érdekében, hogy az reálisan teljesíthető legyen, valamint legalább félévente be kell számolni annak előrehaladásáról a felügyelőbizottság részére.

Az éves ellenőrzési terv módosítására a felügyelőbizottság jóváhagyásával kerülhet sor.

A stratégiai és az éves ellenőrzési terv formáját és részletezettségét minden társaság a saját, illetve csoportszintű terv esetén a vállalatcsoport jellemzői alapján alakítja ki.

Az éves ellenőrzési terv egy lehetséges kialakítását tartalmazza a 7. számú melléklet azzal, hogy legalább az abban foglalt információkat (a társaság sajátosságaihoz igazodó formában) minden esetben tartalmaznia kell az ellenőrzési tervnek.

Az éves ellenőrzési terv lehetőség szerint tartalmazza:

- az éves ellenőrzési tervet megalapozó elemzéseket, különös tekintettel a kockázatelemzés eredményére;
- amennyiben előre ismert, akkor a tervezett bizonyosságot adó, illetve tanácsadási tevékenységek vonatkozásában azok tárgyát, célját, az ellenőrizendő időszakot, a szükséges kapacitás meghatározását, az ellenőrzések típusát, az ellenőrzések ütemezését, valamint az ellenőrzött szervezeti egységek megnevezését;
- a soron kívüli ellenőrzésekre meghatározott tartalék időt, illetve a belső ellenőrzés egyéb tevékenységeire tervezett időkeretet (pl. képzés, nyomon követés, tervezés, beszámolás, adminisztratív feladatok stb.).

A soron kívüli ellenőrzések szükségessége nem várt eseményekből adódik, így a soron kívüli ellenőrzések számát és erőforrás-szükségletét az ellenőrzési tervezés során nem lehet előre pontosan meghatározni. Éppen ezért javasolt a soron kívüli ellenőrzések elvégzésére a rendelkezésre álló éves ellenőrzési erőforrás 10-30 %-át elkülöníteni az ellenőrzési tervezés során.

5.6. Az ellenőrzés menete

A belső ellenőrzésre való felkészülés különösen az alábbi tevékenységeket foglalhatja magában:

- az ellenőrzésben részt vevő vizsgálatvezető és belső ellenőrök kijelölése;

- a társaság belső ellenőrzési alapszabályában meghatározottak szerint a szükséges esetekben az ellenőrzési programban kijelölt vizsgálatvezető és a vizsgálatban résztvevő belső ellenőrök, esetleg külső szakértők megbízólevelének elkészítése;
- ellenőrzési program összeállítása;
- az ellenőrzött szervezeti egység(ek) tájékoztatása – értesítő levél;
- a nyitó megbeszélés időpontjának egyeztetése az ellenőrzötttekkel.

5.7. Az ellenőrzési jelentéssel kapcsolatos elvárások

A belső ellenőr tevékenysége kiterjed a társaság minden tevékenységére, bizonyosságot adó tevékenysége körében különösen a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint a gazdaságosságot, hatékonyságot és eredményességet tárgyilagosan elemezve, vizsgálva és értékelve megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat fogalmaz meg.

A lefolytatott belső ellenőrzés eredményét, megállapításait írásba kell foglalni. Az áttekinthetőség érdekében minden ellenőrzési jelentésnek standard formátumot kell követnie, amely strukturáltan, áttekinthető formában tartalmaz minden, az ellenőrzés során érintett témát és annak értékelését. A belső ellenőrzési jelentésben foglalt megállapításokat, következtetéseit és javaslatait megbízható, megfelelő, érdemi, elegendő és hasznos ellenőrzési bizonyítékokkal kell alátámasztani és - az adatvédelmi és a minősített adatok védelmére vonatkozó előírások betartásával - visszakereshető módon az ellenőrzési dokumentáció részeként tárolni, azok valódiságáért a vizsgálatvezető és az ellenőrzésben részt vevő belső ellenőr(ök) felel(nek).

A jelentésben össze kell gyűjteni minden olyan lényeges tény, megállapítást és hozzá fűződő kockázatot, hiányosságot és ellentmondást, illetve pozitív értékelést is, amely biztosítja az ellenőrzött tevékenységről szóló ellenőrzési jelentés teljességét és átfogó képet mutat az ellenőrzés alá vont folyamatokról. Mindemellett biztosítani szükséges, hogy a jelentés megfelelő módon szolgálja a társaság érdekét és a társaság első számú vezetőjének információ igényét is (ennek megfelelően lényegre törő vezetői összefoglalót is tartalmaznia kell).

Minden, jelentésben tett – javaslattal érintett – megállapítást kockázati besorolással kell ellátni (amennyiben releváns, akkor a mintavételi tapasztalatok teljes sokaságra történő kivetítése alapján, annak bekövetkezési valószínűségének és hatásának eredményére tekintettel kell a besorolást megtenni).

A feltárt hiányosságok kockázati értékelésén túl azt is értékelni kell, hogy a feltárt hiányosságok együttesen milyen mértékben adódnak az ellenőrzés alá vont folyamat kontrollkörnyezetének hiányosságaiból és ezért szükséges-e annak felülvizsgálata, módosítása.

Az ellenőrzési tevékenység eredményeként készített ellenőrzési jelentés tervezetét, vagy annak releváns részeit minden esetben meg kell küldeni észrevételezés céljából az ellenőrzött szervezeti egységek vezetőjének, illetve annak a szervezeti egységnek, amelyre vonatkozóan a jelentés tervezete megállapítást vagy javaslatot tartalmaz. Az észrevételezésre az ellenőrzés alá vont folyamat, téma komplexitásának megfelelő mennyiségű időt kell biztosítani. Az észrevételezésre való megküldés alól kivételt képez az az eset, amikor a kötelező egyeztetés megakadályozná az érintett felelősségre vonásának előkészítését, vagy a gyanú bizonyítását.

Az ellenőrzés során feltárt hiányosságokkal kapcsolatban a belső ellenőrzés ajánlásokat, javaslatokat fogalmazhat meg. A javaslat célja a belső ellenőrzési megállapításokban foglalt probléma, (kontroll)hiányosság orvoslása annak érdekében, hogy csökkenjen a kockázat bekövetkezési valószínűsége, illetve hatása. A javaslat irányulhat intézkedési terv készítésére is, amely esetben az intézkedési tervet az annak a készítésére való első számú vezető által tett felhívás kézhezvételét követő legkésőbb 15 napon belül kell összeállítania az érintett szervezeti egységnek. A belső ellenőrzés és az ellenőrzésben érintett szakterület által egyeztetett intézkedési terv megvalósítási határidejének olyannak kell lennie, amely figyelembe veszi a szakterület működéséhez kapcsolódó egyéb prioritásokat (például: projektek, egyéb kiemelt feladatok), ugyanakkor illeszkedik a feltárt kockázat mértékéhez, és nem teszi indokolatlanul hosszúvá a feltárt hiányosságok javítását. Minden esetben tartalmaznia kell a végrehajtásért felelős (vezető) megjelölését is.

Az intézkedési terv akkor megfelelő, ha minden résztvevő fél számára objektív, egyértelmű és pontos információt ad arról, hogy kinek, milyen határidővel, milyen célállapot elérése érdekében és mit kell végrehajtania a kockázatok csökkentése során.

Az ellenőrzési jelentés végleges változatát a belső ellenőrzés vezetője és lehetőleg az ellenőrzést végző munkavállaló(k) írja/írják alá. Az intézkedési tervet a társaság első számú vezetője hagyja jóvá és írja alá, és lehetőleg minden olyan vezetőnek is alá kell írnia, akihez kapcsolódóan feladat került kiadásra.

A lezárt ellenőrzési jelentést az első számú vezető legalább azon vezetők és munkavállalók számára eljuttatja, akik az ellenőrzés eredményeinek hasznosításában közreműködnek, így például:

- a felügyelőbizottságnak,
- az ellenőrzési jelentésben érintett szervezeti egységek vezetőinek,
- bűncselekmény gyanúja esetén a társaság ezen témakörért felelős szervezeti egységének vezetője számára,
- minden egyéb személynek, akiknek annak kapcsán végrehajtandó feladata van.

A jelentés esetleges kiadást követő módosítása esetén – a kiadással megegyező módon történő jóváhagyást követően – a módosított jelentést meg kell küldeni mindazok felé, akik az eredeti jelentést megkapták.

Az aláírt jelentést eredeti példányban a belső ellenőrzés vezetőjénél, elektronikus formában pedig az ellenőrzés elektronikus mappájában kell tárolni olyan formában, hogy annak utólagos módosítása ne legyen lehetséges.

Az ellenőrzési jelentés minimális adattartalmát tartalmazza a 8. számú melléklet.

5.8. A belső ellenőrzéshez kapcsolódó dokumentumok tárolása

Az ellenőrzések dokumentálása az ellenőrök által készített, illetve beszerzett írásos és/vagy elektronikus feljegyzések, dokumentumok alapján kell, hogy történjen, strukturált és átlátható formában. A dokumentálás célja az ellenőrzés során tett megállapítások és következtetések alátámasztottságának biztosítása.

A belső ellenőrnek az elvégzett ellenőrzési munkáról minden fontos információt és adatot dokumentálnia kell. Az ellenőrzési dokumentáció formátuma, tartalma és rendszerezése az

ellenőrzések jellegéből adódóan különböző lehet, azonban minden ellenőrzés esetében legalább az alábbiakat dokumentálni kell:

- az ellenőrzés előkészítését, beleértve az ellenőrzési munkaprogramot is,
- a belső ellenőrök számára kibocsátott megbízólevelet (amennyiben megbízólevél kibocsátására sor került),
- a kontrollok kiépítettségének és működésének ellenőrzését és értékelését,
- a végrehajtott ellenőrzési eljárásokat, összegyűjtött információkat és levont következtetéseket, beleértve a szakmai megbeszéléseken készült jegyzeteket, összefoglalókat, emlékeztetőket is,
- a belső ellenőr és az ellenőrzött szervezet közötti érdemi, vagy az ellenőrzés megállapításait, vagy bizonyítékainak alátámasztását szolgáló kommunikációját.

Az ellenőrzési dokumentációra vonatkozó általános követelmények:

- egyértelműen tanúsítsa az elvégzett munka jellegét és hatókörét, a lefolytatott eljárásokat, az elvégzett tesztek és a levont következtetéseket;
- olyan személy is megértse, aki a konkrét folyamatról, illetve az ellenőrzés alá vont szervezetről nem rendelkezik bővebb információval;
- az ellenőrzést felülvizsgáló személy számára is lehetővé tegye a belső ellenőr által elvégzett munkafolyamatok végigkövetését.

Az ellenőrzési mappák lehetnek elektronikusak és papír alapúak, de a mappa tartalmát minden esetben egy meghatározott struktúra szerint kell kialakítani az egységes dokumentálás és a könnyebb tájékozódás és visszakereshetőség érdekében.

Az ellenőrzési dokumentumok a belső ellenőrzés birtokában maradnak, mind a helyszíni ellenőrzés során, mind pedig az ellenőrzést követő időszakban, amelyeket legalább az ellenőrzés évét követő 6 éven keresztül meg kell őrizni. Amennyiben egy, az ellenőrzés során felhasznált dokumentum eredeti példánya felett nem rendelkezhet a belső ellenőrzés, akkor az adott dokumentum másolatát kell megőrizni.

A belső ellenőröknek biztosítaniuk kell, hogy a lefolytatott belső ellenőrzések irataihoz illetéktelen személyek ne férjenek hozzá.

Az ellenőrzés dokumentumaihoz hozzáférést (betekintési jogot) kaphatnak:

- a felügyelőbizottság tagjai,
- az igazgatóság tagjai,
- a könyvvizsgáló,
- a tulajdonosi joggyakorló képviselője,
- a társaság első számú vezetője,
- vezető vagy egyéb munkavállaló, akinek a jelentésben foglaltak a hatáskörébe tartoznak,
- hatóságok (jogsabályi felhatalmazás alapján).

A hozzáférés (betekintés) engedélyezésére az alábbi személyek bármelyike jogosult:

- a felügyelőbizottság elnöke,
- a társaság első számú vezetője,
- a belső ellenőrzés vezetője.

5.9. Feladatok nyomon követése

A belső ellenőrzésnek olyan rendszert kell kialakítania, és működtetnie, amellyel az ellenőrzés során tett megállapítások érvényesülését (ideértve a javaslatok és az intézkedési tervek végrehajtását is) rendszeresen nyomon követi annak érdekében, hogy a felügyelőbizottság ellenőrizze, hogy az ellenőrzött szervezeti egység vezetői a jelentésben foglalt megállapítások kapcsán milyen intézkedéseket hajtottak végre.

A belső ellenőrzés legalább féléves rendszerességgel tájékoztatja a felügyelőbizottságot (és ahol működik, az audit bizottságot) az intézkedési tervek megvalósulásáról, a lejárt határidejű feladatok aktuális állásáról és az esetlegesen szükségessé váló határidő-módosításokról. Ezen túlmenően biztosítja, hogy a szervezeti egységek rendszeresen tájékozódhassanak feladataikról annak érdekében, hogy a megvalósítás ütemezetten, egyéb prioritások figyelembevételével, időben megtörténjen.

A belső ellenőrzés a lezárt intézkedési terv esetében, a kapott evidenciák alapján megvizsgálja az intézkedések és az evidenciák közötti formai, időbeli - és egyszerűen megítélhető esetekben a tartalmi - kapcsolatot. Az intézkedési tervekben foglalt feladatok teljesülését – azaz az intézkedések megfelelőségét és hatékonyságát, valamint kockázati szintre gyakorolt hatását – a belső ellenőr utóellenőrzés keretében köteles értékelni. A feladat végrehajtásáért felelős szervezeti egység megküldi a végrehajtást alátámasztó dokumentumokat a belső ellenőrzés részére. A feladat kizárólag abban az esetben zárható le teljesültként, amennyiben a belső ellenőr az utóellenőrzés keretében meggyőződik annak megfelelő végrehajtásáról. A feladat teljesülését alátámasztó dokumentumokat olyan módon kell tárolni, hogy az utólag visszakereshető, bemutatható legyen.

Amennyiben az intézkedési tervben foglalt feladat a vállalt határidőre nem készül el, a felelős vezetőnek kell kezdeményezni a feladat tartalmának és/vagy határidejének módosítását. A határidő hosszabbítások és tartalom-módosítások elfogadására a társaság első számú vezetője jogosult, aki a kérelmek elfogadása esetén a változásokról tájékoztatja a belső ellenőrzés vezetőjét. A határidő hosszabbításokról és tartalom-módosításokról a felügyelőbizottságot az első számú vezető vagy a belső ellenőrzési vezető tájékoztatja.

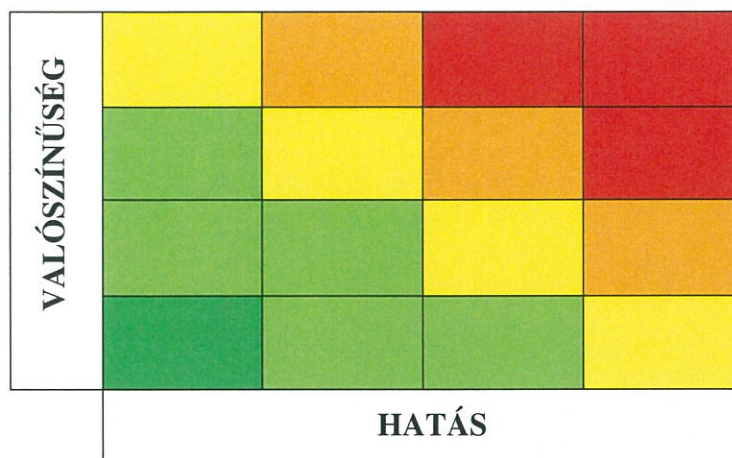
Az elvégzett ellenőrzésekről, az ellenőrzések során feltárt hiányosságokról, azok kockázatáról, a hiányosságok kiküszöbölésére készített intézkedési tervekről, azok végrehajtási határidejéről és felelőséről nyilvántartást kell vezetni. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden olyan változáshoz kapcsolódó információt, amely a feladatokban, felelősségi körben vagy határidő tekintetében történik a feladatok lezárásáig.

5.10. Beszámolás a belső ellenőrzési tevékenységről

A belső ellenőrzés vezetője évente köteles az éves tevékenységéről éves ellenőrzési jelentést készíteni a felügyelőbizottságnak és azt tájékoztatásul megküldeni az első számú vezető részére, amely tartalmazza a belső ellenőrzés által a tárgyévben végzett tevékenységet, az intézkedési tervek megvalósításáról készített összefoglalót, valamint az ellenőrzési tapasztalatok alapján a belső kontrollrendszer működésének értékelését.

1. számú melléklet – Kockázati térkép minta

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



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

2. számú melléklet – Vezetői nyilatkozat minta

VEZETŐI NYILATKOZAT

Alulírott [név],
a [gazdasági társaság teljes cégneve]
(a továbbiakban: Társaság) első számú vezetője kijelentem, hogy az általam vezetett Társaság belső kontrollrendszerével összefüggésben a évben / időszakra vonatkozóan a nemzeti vagyronról szóló 2011. évi CXCVI. törvényben meghatározottak szerint, a nemzeti vagyonnal való felelős gazdálkodás alapelveinek megfelelően jártam el.

Kijelentem továbbá, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény 7/J. §-ának, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet előírásainak történő megfeleléséről az alábbiak szerint gondoskodtam:

- a) Kontrollkörnyezet:
- b) Integrált kockázatkezelési rendszer:
- c) Kontrolltevékenységek:
- d) Információs és kommunikációs rendszer:
- e) Nyomon követési rendszer (monitoring):

A fentiek szerinti fejlesztendő területekre vonatkozó intézkedési terv:

Fejlesztendő terület	Intézkedés	Felelős	Határidő

Kelt:

.....
aláírás
[gazdasági társaság első számú vezetője]
P. H.

Felügyelőbizottság megtárgyalta: [dátum]

A Felügyelőbizottság a testület .../.... (. .) számú határozatban foglaltak alapján az alábbi észrevételeket teszi:

Kelt:

.....
aláírás
[felügyelőbizottság elnöke]
P. H.

3. számú melléklet – Önellenőrző kérdések a vezetői nyilatkozat kitöltéséhez

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 segítenek. **A feltüntetett kérdések tovább bővíthetőek, illetve az adott szervezeti szinten nem releváns kérdések elhagyhatóak.**

<i>1. Kontrollkörnyezet</i>		Válasz
1.1. Rendelkezésre állt hatályos, egységes szerkezetbe foglalt létesítő okirat? [Ptk. 3:94. §]		
1.2. Rendelkezésre állt hatályos szervezeti és működési szabályzat? <ul style="list-style-type: none"> ▪ meghatározásra került a társaság szervezeti felépítése, az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműek? ▪ meghatározásra kerültek a társaság egyes szervezeti egységeinek feladatai? 		
1.3. A társaságnál a szervezeti struktúra világos, a folyamatok átláthatóak, a szervezeti célok és értékek meghatározottak, ismertek és elfogadottak? [Gtbkr. 4. § (1) a)] <ul style="list-style-type: none"> ▪ a szervezeti célok összhangban vannak a szervezeti értékekkel és a tulajdonosi elvárásokkal? ▪ van a társaságnak elfogadott stratégiája? ▪ van a társaságnak elfogadott üzleti terve? ▪ meghatározták a társaság értékeit? nyilvánosságra hozták ezeket intraneten vagy szélesebb körben a társaság honlapján? 		
1.4. A társaságnál az etikus működést és a jogszabályoknak való megfelelést célul kitűző szervezeti kultúra jött létre? [Gtbkr. 4. § (1) b)] Biztosított volt olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására? [Gtbkr. 4. § (7)] <ul style="list-style-type: none"> ▪ az ügyvezetés példát mutatott az etikai normák betartásával kapcsolatosan? ▪ megismertették a munkavállalókkal az etikus magatartásra és az integritásra vonatkozó normákat? ▪ az eredményeket elismerték és a mulasztásoknak arányos következménye volt? ▪ kialakították a megfelelés támogató funkciót a társaságnál? ▪ az ügyvezetés elkötelezett a szakértelem mellett? 		
1.5. A társaságnál a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok egyértelműek, megfelelően elhatároltak? [Gtbkr. 4. § (1) c)] <ul style="list-style-type: none"> ▪ a belső szabályzatok és a folyamatleírások egyértelműen 		

<p><i>meghatározzák a felelősségi és hatásköri viszonyokat, a jóváhagyási szinteket?</i></p>	
<p>1.6. A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő munkaköri leírások kialakításra kerültek, írásban rögzítettek és azokat aláírták? [Mt. 45. § (1) és 46. § (1) bekezdés]</p>	
<p>1.7. A társaságnál az etikai elvárások meghatározottak, ismertek és elfogadottak? [Gtbr. 4. § (1) d)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>van a társaságnak minden munkavállaló által megismert és elfogadott etikai kódexe?</i> 	
<p>1.8. A társaságnál a humánerőforrás-kezelés átlátható? [Gtbr. 4. § (1) e)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>a szervezeti célok teljesítéséhez szükséges erőforrások (humánerőforrás, eszközök, információ stb.) rendelkezésre álltak? Ha nem teljeskörűen, akkor milyen intézkedéseket hajtottak végre a hiányosságok negatív hatásainak mérséklésére?</i> ▪ <i>biztosított volt a munkavállalók képzettségi szintje és gyakorlata? Megfelelő kompetenciákkal rendelkeztek feladataik ellátásához? Ennek felmérése megtörtént? Amennyiben hiányosságok merültek fel ezeken a területeken, milyen intézkedések történtek a problémák orvoslására?</i> ▪ <i>kialakították a munkaköröket és a meghatározták az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciákat?</i> ▪ <i>a munkaerő-kiválasztás során figyelembe vették a munkakörhöz meghatározott kompetenciákat?</i> ▪ <i>új belépők tájékoztatása, integrálása a társaságba biztosított volt?</i> ▪ <i>biztosított a munkavállalók részére a folyamatos továbbképzés és fejlesztés lehetősége?</i> ▪ <i>rendelkezik a társaság esélyegyenlőségi tervvel?</i> ▪ <i>mindenkivel megismertették a kollektív szerződést és a javadalmazási szabályzatot?</i> 	
<p>1.9. A társaságnál a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése biztosított? [Gtbr. 4. § (1) f)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>szerveztek a munkavállalók számára tudatosság ébresztő képzettségeket az etika és integritás vonatkozásában?</i> ▪ <i>a kiválasztási eljárások során az etikus magatartásra vonatkozó kritériumok is megfogalmazásra és figyelembevételre kerültek?</i> ▪ <i>a társaság vezetői példát mutatnak a szervezeti célok és értékek iránti elkötelezettség területén?</i> 	
<p>1.10. A társaságnál a szervezeten belüli összeférhetlenség megelőzése biztosított és ellenőrzött? [Gtbr. 4. § (1) g)]</p>	
<p>1.11. Rendelkezésre álltak a jogszabályok alapján az adott társaságra vonatkozóan kötelezően elkészítendő szabályzatok? Így különösen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>a Sztv. által előírt szabályzatok (számlarend, bizonylati rend,</i> 	

<p>számviteli politika, valamint annak keretében az eszközök és a források leltárkészítési és leltározási szabályzata; eszközök és források értékelési szabályzata; önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzat; pénzkezelési szabályzat) [Számv. tv. 14. § (5)];</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kollektív szerződés [Mt. 276. § (1) és (2)]; ▪ javadalmazási szabályzat [Takarékostv. 5. § (3)]; ▪ közbeszerzési szabályzat [Kbt. 27. § (1)]; ▪ befektetési szabályzat [2011. évi CLXXV. tv. 45. §]; ▪ a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről szóló 1995. évi LXVI. törvény 9. § (4) bekezdésében előírt iratkezelési szabályzat; ▪ adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzat [Infotv. 25/A.§]; ▪ a közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjét rögzítő szabályzat [Infotv. 30. § (6) és 35. § (3)]; ▪ fizikai biztonságra vonatkozó szabályzatok (pl. munkavédelmi szabályzat [Mvt. 2. § (3)], illetve tűzvédelmi szabályzat a tűz elleni védekezésről, a műszaki mentésről és a tűzoltóságról szóló 1996. évi XXXI. törvény alapján); 	
<p>1.12. Belső szabályzatban rendezettek voltak a működéshez kapcsolódó, pénzügyi kihatással bíró, jogszabályban nem szabályozott kérdések? Különösen az alábbiak tekintetében:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tervezéssel, gazdálkodással - így különösen a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, teljesítés igazolása, érvényesítés, utalványozás gyakorlásának módjával, eljárási és dokumentációs részletszabályaival, valamint az ezeket végző személyek kijelölésének rendjével -, ellenőrzési, adatszolgáltatási és beszámolási feladatok teljesítésével kapcsolatos belső előírások, feltételek; ▪ beszerzések lebonyolításával kapcsolatos eljárásrend; ▪ szerződéskötések rendje; ▪ belföldi és külföldi kiküldetések elrendelésével, lebonyolításával, elszámolásával kapcsolatos kérdések; ▪ az anyag- és eszközgazdálkodás számviteli politikában nem szabályozott kérdései; ▪ reprezentációs kiadások felosztása, azok teljesítésének és elszámolásának szabályai; ▪ gépjárművek igénybevételének és használatának rendje; ▪ vezetékes és mobiltelefonok használata; ▪ közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének, továbbá a kötelezően közzeendő adatok nyilvánosságra hozatalának rendje. 	
<p>1.13. A társaság első számú vezetője meghatározott olyan stratégiát, olyan</p>	

<p>szabályzatokat, valamint olyan folyamatokat alakított ki és működtet, amelyek biztosítják a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény 7/J. § (3) bekezdésében meghatározott követelmények teljesülését? [Gtbr. 4. § (3)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>a társaság céljainak teljesítésére vonatkozóan kialakításra került indikátorrendszer? Az indikátorrendszer tartalmazza az eredményesség, a gazdaságosság, a hatékonyság mutatóit?</i> ▪ <i>azonosításra kerültek a folyamatok és elkészültek a folyamatleírások? Ezeket rendszeresen aktualizálják?</i> ▪ <i>kijelölték-e a folyamatgazdákat?</i> ▪ <i>megfelelő a társaság szabályozottsági szintje?</i> ▪ <i>biztosított a szabályszerű működés?</i> ▪ <i>a belső szabályzatok és folyamatleírások a végrehajtásukban közreműködők számára megismerhetőek?</i> ▪ <i>biztosított a belső szabályzatok rendszeres felülvizsgálata és aktualizálása?</i> ▪ <i>szabályozott a belső szabályzatok elkészítésének és kiadásának rendje?</i> 	
<p>1.14. A társaságnál kialakították és működtetik a teljesítménymérési rendszert? [Gtbr. 4. § (4)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>meghatározták a teljesítménykritériumokat?</i> ▪ <i>meghatározták a teljesítménymérésére alkalmazható minőségi mutatókat és mérőszámokat?</i> ▪ <i>a teljesítményt rendszeres időközönként mérik és az eredményeket elemzik?</i> ▪ <i>kialakították a teljesítménymérési rendszerhez kapcsolódó ösztönzőrendszert?</i> 	
<p>1.15. Kialakításra került a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje? [Gtbr. 4. § (5)]</p>	
<p>1.16. A kialakított eljárásrend tartalmazza az alábbiakat? [Gtbr. 4. § (6)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>a bejelentett vagy feltárt kockázatok és események előzetes értékelésének módszertanát,</i> ▪ <i>a bejelentés kivizsgálásához szükséges információk összegyűjtésének módját,</i> ▪ <i>az érintettek meghallgatásának eljárási szabályait,</i> ▪ <i>a vonatkozó dokumentumok átvizsgálásának szabályait,</i> ▪ <i>a szervezeti integritást sértő események elhárításához szükséges intézkedéseket és eljárási szabályokat,</i> ▪ <i>az alkalmazható jogkövetkezményeket,</i> ▪ <i>a bejelentő védelmére, a vizsgálat eredményéről való tájékoztatásra, valamint a bejelentésből eredő szakmai következtetések hasznosítására vonatkozó szabályokat.</i> 	

<p>1.17. Kialakításra került az integrált kockázatkezelés eljárásrendje? [Gtbr. 4. § (5)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ az eljárásrendben szabályozásra került, hogy kinek mi a feladat az integrált kockázatkezelési rendszerben? ▪ meghatározták a kockázatkezelési ciklus ütemezését, feladatait? ▪ létrehoztak kockázatkezelési munkacsoportot / bizottságot? ▪ a megfelelésért felelős koordinálja az integrált kockázatkezelési rendszert? ▪ minden szakterület bevonásra került az integrált kockázatkezelési rendszer működtetésébe? ▪ meghatározták az integrált kockázatkezelési rendszerben alkalmazott kockázatkezelési módszertant? adaptálták a társaság sajátosságaihoz? ▪ meghatározták a kockázatok értékelésére vonatkozó egységes kritériumokat (KKM)? ▪ kialakították az egységesen alkalmazandó iratmintákat (Integrált Kockázati Leltár, Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv stb.)? 	
<p>Egyéb megjegyzés:</p>	
<p>2. Integrált kockázatkezelési rendszer</p>	
<p>2.1. A társaság első számú vezetője működtetett integrált kockázatkezelési rendszert? [Gtbr. 5. §]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a szervezet egészére vonatkozóan, a szervezeti célokat figyelembe véve kialakításra került átfogó kockázatkezelési stratégia (önállóan, vagy egyéb dokumentum részeként)? ▪ az integrált kockázatkezelési rendszer egyes elemeinek (kockázati tényezők meghatározása; kockázati események és azok bekövetkezési valószínűségének és a hatások meghatározása, elemzése; kockázati tűréshatár meghatározása; kockázatok rangsorolása; kockázatkezelési módszerek; nyomon követés, felülvizsgálat) kialakítása, szabályozása és működése biztosított volt? ▪ a kialakított integrált kockázatkezelési rendszer folyamatalapú? ▪ meghatározták a társaság kockázati tűrőképességét („kockázati étvágy”)? ▪ ha az integrált kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatban hiányosságokat tártak fel (belső, külső ellenőrzés, vagy egyéb vizsgálat révén), megtették a szükséges intézkedéseket a probléma megszüntetése érdekében? 	
<p>2.2. Megtörtént a társaság tevékenységében rejlő és a szervezeti célokkal összefüggő kockázatok azonosítása, elemzése és értékelése? [Gtbr. 5. §]</p>	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ meghatározták és elemezték a kockázati eseményeket, azok valószínűségeit, valamint a kockázati események bekövetkeztekor a társaságra gyakorolt hatásokat? ▪ felmérték a visszaélési, csalási és korrupciós kockázatokat? ▪ a kockázatok kockázati tényezők azonosításába és értékelésébe bevonták az adott tevékenységgel mindennapi szinten foglalkozó munkavállalókat és a közép- és felsővezetőket is? ▪ a kockázatok értékelésére egységes értékelési kritériumokat alkalmaztak? ▪ dokumentálták az azonosított kockázatokat, az azokhoz kapcsolódó kockázati tényezőket, valamint a kockázatokra vonatkozó információkat (integrált kockázati leltár)? ▪ meghatározták a maradvány kockázatokat? ▪ a kockázatok értékelése során azonosították és figyelembe vették a már létező kontrollelemeket? ▪ rangsorolták a kockázatokat? ▪ készült kockázati térkép? 	
<p>2.3. Meghatározták az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, az intézkedéssel érintett szervezeti egységek körét, az azok végrehajtásának folyamatos nyomon követési módját és eljárásrendjét? [Gtbkr. 5. §]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ felmérték az egyes kockázatkezelési módszerek alkalmazásának lehetőségeit (megszüntetés, áthárítás, csökkentés, elfogadás)? ▪ az intézkedések kialakításánál figyelembe vették a költség-haszon elvét, a meghatározott válaszlépések mértéke és költségei arányban állnak a kockázat bekövetkezése esetén várható kár mértékével? ▪ a kockázatkezelési stratégia, illetve a konkrét intézkedések meghatározására a megfelelő kompetenciával és felhatalmazással rendelkező személyek tettek javaslatot? ▪ meghatározták a kockázati események bekövetkeztekor alkalmazandó eljárásokat, azok felelőseit, a vonatkozó határidőket? ▪ rendelkezésre áll a társaság első számú vezetője által aláírt integrált kockázatkezelési intézkedési terv? ▪ biztosított volt a kockázati tényezők, kockázati események nyomon követése? ▪ a jóváhagyott integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtását nyomon követték (évente legalább egy alkalommal)? 	
<p>Egyéb megjegyzés:</p>	
<p>3. Kontrolltevékenységek</p>	
<p>3.1. A kontrolltevékenységek részeként minden tevékenységre biztosított</p>	

<p>volt a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítése? [Gtbr. 6. § (1)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>a kontrolltevékenységeket a szervezeti célokkal és az azonosított kockázatokkal összhangban alakították ki?</i> ▪ <i>a kialakított kontrollok ésszerű bizonyosságot nyújtanak a szervezeti célok elérésére?</i> ▪ <i>a szervezet minden tevékenységére kialakításra és írásban rögzítésre kerültek a szükséges kontrolleljáráások (folyamatleírások és/vagy ellenőrzési nyomvonalak keretében)?</i> ▪ <i>a kontrolltevékenységek kialakításakor figyelembe vették, hogy a kontrollok alkalmazásának erőforrásigénye ne haladja meg az alkalmazásukkal elérni kívánt haszon vagy az általuk elkerülni kívánt kár mértékét?</i> ▪ <i>biztosított, hogy a folyamatok sem alul-, sem túlkontrolláltak?</i> ▪ <i>a kialakított kontrollok biztosították a kockázatelemzés során meghatározott maradványkockázatok kockázati tűréshatár alá csökkentését?</i> ▪ <i>kialakították a megelőző, feltáró és korrekciós kontrollokat?</i> ▪ <i>biztosított volt a „négy szem” elvének (a tevékenység elvégzésének az azt elvégzőtől független másik személy által történő felülvizsgálata) érvényesülése?</i> ▪ <i>szervezeti, személyi változás esetén biztosított volt a feladatvégzés folytonossága, készítettek átadás-átvételi jegyzőkönyvet?</i> ▪ <i>a kialakított kontrollok működését vizsgálták eredményességi, gazdaságossági, hatékonysági és szabályszerűségi szempontból? A vizsgálatok tapasztalatait hasznosították?</i> 	
<p>3.2. Biztosított volt a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések stb. is)? [Gtbr. 6. § (2) a)]</p>	
<p>3.3. Biztosított volt a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága? [Gtbr. 6. § (2) b)]</p>	
<p>3.4. Biztosított volt a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése? [Gtbr. 6. § (2) c)]</p>	
<p>3.5. Biztosított volt a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvezetés és beszámolás)? [Gtbr. 6. § (2) d)]</p>	
<p>3.6. Biztosított volt a Gtbr. 6. § (2) bekezdésének a), c) és d) pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítése? [Gtbr. 6. § (3)]</p>	
<p><i>Egyéb megjegyzés:</i></p>	
<p>4. Információs és kommunikációs rendszer</p>	
<p>4.1. A társaság első számú vezetője kialakította és működteti az információs és kommunikációs rendszert a belső és külső információáramlás</p>	

<p>biztosítása érdekében? [Gtbkr. 7. § (1)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>biztosította a kialakított információs és kommunikációs rendszer a munkavégzéshez, valamint a döntések hozatalához megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető információ rendelkezésre állását?</i> ▪ <i>biztosították a belső információáramlást és a kommunikációs csatornák megfelelő kiépítését (horizontális, vertikális, mátrix);</i> ▪ <i>szabályozták a külső kommunikációt, amely magába foglalja a társaság felügyelőbizottságával, tulajdonosi joggyakorlójával, legfőbb szervével, a nyilvánossággal, médiával, üzleti partnerekkel és ügyfelekkel való kommunikációját?</i> ▪ <i>kialakították a személyes adatok megfelelő kezelésének és védelmének rendjét, valamint a megfelelő és megbízható informatikai hátteret, tekintettel arra, hogy az adatgyűjtés, tárolás, felhasználás általában információs technológiával (IT), vásárolt szoftverek, vagy saját maguk által előállított programok használatával történik (pl. iktató program, a könyvelési programok, szövegszerkesztő, adatbázisok stb.).</i> ▪ <i>kialakították és írásban rögzítették a bizalmas információk kezelésére vonatkozó belső szabályzatot?</i> ▪ <i>kialakítottak vezetői információs rendszert? A vezetői információs rendszerben biztosított volt minden olyan információ fellelhetősége, amely szükséges a vezetői döntések meghozatalához (pl. gazdasági, pénzügyi események, jelentések, működési statisztikák stb.)?</i> 	
<p>4.2. A társaság első számú vezetője kialakította és működteti a szervezeti integritást sértő események és panaszok bejelentését és kezelését szolgáló bejelentőrendszert az egyes ágazati szabályozások figyelembevétele mellett? [Gtbkr. 7. § (2)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>kialakították a szervezeti integritást sértő esemény gyanújának / kockázatának bejelentésére vonatkozó eljárásrendet és a jelentési útvonalakat?</i> ▪ <i>biztosított volt a bejelentővédelem?</i> 	
<p>4.3. A társaság eleget tett az Infotv.-ben meghatározott, a közérdekű adatokra vonatkozó tájékoztatási kötelezettségének? [Infotv. 26. § (1), 32-36. §; Takarékosztv. 2. §]</p>	
<p>4.4. A társaság eleget tett az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvényben meghatározott kötelezettségeknek (amennyiben a gazdasági társaság a jogszabály hatálya alá tartozott)?</p>	
<p>4.5. A társaság első számú vezetője eleget tett az iratkezelésre vonatkozó jogszabályi kötelezettségeknek? Az iratkezelés gyakorlata megfelelt az előírásoknak? [1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a</p>	

<p>közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről, valamint a közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. (XII. 29.) Korm. rendelet alapján]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>a társaságnál kialakították az iratkezelés, irattározás, titkos ügykezelés rendjét?</i> ▪ <i>biztosított a dokumentumok teljes körű nyilvántartása és tárolása, nyomon követése a fellelhetőség és visszakereshetőség biztosítása érdekében?</i> 	
<p>Egyéb megjegyzés:</p>	
<p>5. Nyomon követési rendszer (Monitoring)</p>	
<p>5.1. A társaság első számú vezetője kialakította a társaság tevékenységének, valamint a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert? [Gtbkr. 8. §]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>biztosította a kialakított nyomon követési rendszer a célok teljesülésére, valamint a belső kontrollrendszer működésére vonatkozó információkat?</i> ▪ <i>kidolgozták azokat az elveket, illetve stratégiát, amelyek alapján a monitoring eszközök kialakításra kerültek? Meghatározták azokat a célokat, amelyeket a monitoring eszközök alkalmazásával el akartak érni?</i> ▪ <i>ezek az eszközök elégségesek és megfelelőek voltak ahhoz, hogy az ügyvezetés az elvárt mennyiségű és minőségű döntéstámogató információkhoz jusson?</i> ▪ <i>kivizsgálták a monitoring eljárások során észlelt problémák okait?</i> ▪ <i>megtették a szükséges intézkedéseket a monitoring eljárások során észlelt problémák megszüntetése érdekében (ideértve a belső, illetve külső ellenőrzések során feltárt problémák megszüntetését is)?</i> 	
<p>5.2. Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos nyomon követést? [Gtbkr. 8. §]</p>	
<p>5.3. Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló eseti nyomon követést? [Gtbkr. 8. §]</p>	
<p>5.4. A társaság első számú vezetője gondoskodott az operatív tevékenységektől független belső ellenőrzés kialakításáról és megfelelő működtetéséről? [Takarékostv. 7/J. § (4); Gtbkr. 8. §]</p>	
<p>5.5. A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység a tevékenységét a társaság első számú vezetőjének alárendelve végzi, és a szakmai irányítása és ellenőrzése a felügyelőbizottság hatáskörébe tartozik? [Takarékostv. 7/J. § (4) – (5)]</p>	
<p>5.6. A társaság első számú vezetője biztosította a belső ellenőrzés működési</p>	

feltételeit? [Gtbkr. 12. § (1)]	
5.7. A belső ellenőrzési funkciót egy belső ellenőr kinevezésével vagy szervezeti egység létrehozásával biztosították? Amennyiben részben vagy egészben külső szolgáltató bevonásával biztosították, akkor a felügyelőbizottság ezt jóváhagyta-e? [Gtbkr. 12. § (2)]	
5.8. A belső ellenőrök szerepelnek az államháztartásért felelős miniszter által a belső ellenőrzési tevékenység folytatására jogosult személyekről az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 70. § (5) bekezdése szerinti adattartalommal vezetett nyilvántartásban? [Takarékostv. 7/J. § (8)]	
5.9. A belső ellenőrzési vezető elkészítette a belső ellenőrzési alapszabályt és a belső ellenőrzési kézikönyvet? [Gtbkr. 13. § (1) – (3), 15. § (1)]	
5.10. A felügyelőbizottság a szakmai irányítása keretében jóváhagyta a belső ellenőrzés éves ellenőrzési tervét, illetve annak módosítását, valamint megtárgyalta az éves ellenőrzési beszámolóját? [Takarékostv. 7/J. § (5) a); Gtbkr. 19. §, 24. §] <ul style="list-style-type: none"> ▪ az éves ellenőrzési terv kockázatalapú volt-e? ▪ az éves beszámoló tartalmazta-e a belső kontrollrendszer működésének értékelését az ellenőrzési tapasztalatok alapján? 	
5.11. A társaság első számú vezetője biztosította a belső ellenőrzés szervezeti és funkcionális függetlenségét? [Takarékostv. 7/J. § (4), Gtbkr. 13. §]	
5.12. A társaság első számú vezetője gondoskodott róla, hogy a belső ellenőrzést végző személy és a megfelelést támogató szervezeti egység a feladata ellátása érdekében minősített adatot, üzleti titkot tartalmazó iratokba és más dokumentumokba is betekinthessen, azokról másolatot, kivonatot kérhessen, személyes adatokat kezelhessen az adatvédelmi, illetve a minősített adat védelmére vonatkozó előírások betartásával? [Takarékostv. 7/J. § (9)]	
Egyéb megjegyzés:	

4. számú melléklet – Belső ellenőrzési alapszabály lehetséges adattartalma

A belső ellenőrzés fogalma, célja

A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását.

Belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó standardok, előírások

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység munkáját a nemzetközi belső ellenőrzési standardok figyelembevételével kialakított belső ellenőrzési alapszabály és belső ellenőrzési kézikönyv szerint végzi.

A nemzetközi belső ellenőrzési standardok alatt a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete által kiadott, a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Keretrendszere által meghatározott, kötelezően alkalmazandó elemeket (Küldetés, Alapelvek, Belső ellenőrzés definíciója, Etikai kódex, Normák) kell érteni.

Belső ellenőrökre vonatkozó szakmai etikai kódex

A belső ellenőrzési vezető és a belső ellenőrök a belső ellenőrzési tevékenységet a felügyelőbizottság vagy a felügyelőbizottság felhatalmazása alapján a gazdasági társaság első számú vezetője által jóváhagyott a Belső Ellenőrök Szakmai Etikai Kódexe figyelembevételével végzik.

<Itt szerepelhet hivatkozás az üzleti etikai kódexre is.>

A belső ellenőrzés feladata

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenysége kiterjed a köztulajdonban álló gazdasági társaság minden tevékenységére, különösen az árbevétel és a költségek és ráfordítások, valamint a várható eredmény tervezésének, felhasználásának és elszámolásának, valamint az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásnak a vizsgálatára.

<Itt ajánlott kitérni arra, hogy mit fed le a belső ellenőrzés tevékenysége, például a kapcsolt gazdasági társaságok tekintetében, illetve itt szükséges kitérni arra is, ha a belső ellenőrzést csoport szinten megszervezve látják el.>

a) Bizonyosságot adó tevékenység

A **belső ellenőrzés feladata** annak vizsgálata, hogy az irányítási és a kialakított, működtetett belső kontrollrendszer megfelel-e az alábbi követelményeknek:

- A szervezeti célkitűzések összhangban vannak a szervezeti stratégiával.
- A szervezeti célkitűzések elérésére kidolgozott mutatórendszer megfelelő.
- A szervezeti folyamatok kialakítása biztosítja a célkitűzések megvalósulását; a folyamatok belső szabályozása teljes, naprakész, naprakészségük biztosított, a felelősségek, feladatok egyértelműen meghatározottak.

- A kidolgozott programok, tervek és célkitűzések megvalósulnak.
- A szervezeti célkitűzések elérését veszélyeztető kockázatokat a szervezet integrált kockázatkezelési rendszere képes azonosítani, elemezni és azokat - a szervezet kockázatviselési hajlandóságának figyelembevételével - megfelelően kezelni.
- A gazdasági társaság munkafolyamataiban a belső kontrollok kialakítása megfelel az elvárásoknak, képesek a kockázatokból fakadó veszteségek mérséklésére és folyamatos korszerűsítésük biztosítására.
- A munkavállalók tevékenysége megfelel a jogszabályokban, szabályzatokban és a vonatkozó szerződésekben foglalt rendelkezéseknek.
- Az eszközökkel gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen gazdálkodnak, valamint a vagyon megővéséről megfelelően gondoskodnak.
- Az egyes vezetők, szervezeti egységek közötti információáramlás, kommunikáció és együttműködés megfelelő.
- A pénzügyi-, irányítási- és operatív működésre vonatkozó adatok, információk és beszámolók pontosak, megbízhatóak és a megfelelő időben rendelkezésre állnak.
- A szervezet vezetői a releváns eseményekről és tevékenységekről rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak, amely által a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamata figyelemmel kísérhető, valamint a feltárt hiányosságok megszüntetése biztosított.

<Egyéb, a bizonyosságot adó tevékenységbe tartozó feladatokat itt ajánlott felsorolni.>

b) Tanácsadó tevékenység

A tanácsadó tevékenység a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője vagy a felügyelőbizottság részére nyújtott olyan hozzáadott értéket eredményező szolgáltatás, amelynek jellegét és hatókörét a belső ellenőrzési vezető és a megbízó a megbízáskor közösen írásban vagy szóban határozza meg anélkül, hogy a vezetői felelősséget a belső ellenőr magára vállalná.

<Egyéb, a tanácsadó tevékenységbe tartozó feladatokat itt ajánlott felsorolni, illetve itt szükséges azokat meghatározni részletesen.>

A belső ellenőr megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat fogalmaz meg a kockázati tényezők, hiányosságok csökkentése, a szabálytalanságok és visszaélések megelőzése, feltárása, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaság eredményességének növelése, továbbá a belső kontrollrendszerek javítása és továbbfejlesztése érdekében.

Szervezeti függetlenség

<Itt szerepelhet a belső ellenőrzés szervezeten belüli helyének pontos meghatározása, esetleg szervezeti ábra beillesztése. Amennyiben a belső ellenőrzést részben vagy egészben kiszervezik azt is szükséges kifejteni.

Itt szerepelhet annak meghatározása, hogy a belső ellenőrzési kézikönyvet a felügyelőbizottság vagy a gazdasági társaság első számú vezetője jogosult jóváhagyni.>

Funkcionális függetlenség

A belső ellenőr a bizonyosságot adó és tanácsadási tevékenységen kívül a köztulajdonban álló gazdasági társaság más tevékenysége végrehajtásába nem vonható be, nem vehet részt annak operatív működésével kapcsolatos feladatok ellátásában.

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység a tevékenységét független, befolyástól mentes, pártatlan és tárgyilagos módon végzi.

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenységének tervezése során önállóan jár el, ellenőrzési terveit kockázatelemzésre alapozva és a soron kívüli ellenőrzések lehetőségének figyelembevételével állítja össze.

A belső ellenőr önállóan állítja össze a megállapításait, következtetéseit és a javaslatait tartalmazó ellenőrzési jelentést.

Összeférhetetlenség

A belső ellenőrt érintő összeférhetetlenségről a belső ellenőrzési vezető az összeférhetetlenség okának tudomására jutásától számított 10 napon belül határoz. A belső ellenőrzési egység vezetőjének, vagy az egyszemélyi belső ellenőr személyét érintő összeférhetetlenség esetén a felügyelőbizottság az összeférhetetlenség okának tudomására jutásától számított 10 napon belül határoz. A döntés meghozataláig az összeférhetetlenségben érintett személyt az adott ellenőrzésben való részvétel alól fel kell menteni.

A belső ellenőrzési vezető feladatai

<Itt szerepelhet a belső ellenőrzési vezető felelősségi körébe tartozó feladatok részletes meghatározása, valamint egyéb feladatok felsorolása. Így például:

- a belső ellenőrzési egység irányításával kapcsolatos speciális feladatok meghatározása (pl. külső szolgáltató igénybevételének esetei, képzés);*
- vezetők közötti kapcsolattartás formái (pl. azon vezetői megbeszélések meghatározása, amelyeken a belső ellenőrzési vezető részvétele szükséges);*
- tanácsadói tevékenység kapcsán a belső ellenőrzési vezető egyéb feladatai.>*

A belső ellenőr jogai és tevékenysége

Az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység jogai és kötelezettségei

Az ellenőrzött szerv jogairól és kötelezettségeiről a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet rendelkezik.

Beszámolás

A belső ellenőrzési vezető a belső ellenőrzés éves tevékenységéről éves ellenőrzési jelentést készít.

<Itt lehet továbbá kitérni pl.:

- *az évközi, illetve éves beszámolás tartalmára, időpontjaira;*
- *a tanácsadási megbízást lezáró dokumentum megküldésére vonatkozó előírásokra.>*

5. számú melléklet – Belső ellenőrzési kézikönyv lehetséges adattartalma

I. Bevezetés

Tartalmi elemek

- A belső ellenőrzési tevékenység
- A belső ellenőrzési kézikönyv készítésére vonatkozó jogszabályi előírások;
- A belső ellenőrzési kézikönyv célja, felépítése;
- Jóváhagyásra és felülvizsgálatra vonatkozó előírások;
- A belső ellenőrzési funkció megvalósításával kapcsolatos alapvető információk bemutatása (szervezeti egységet hoztak létre vagy részben vagy egészben külső szolgáltató bevonásával biztosították, továbbá itt szükséges kifejtetni, amennyiben csoport szintű belső ellenőrzés működik)
- A belső ellenőrzési kapacitás bemutatása
- A belső ellenőrzés elhelyezkedésének bemutatása a gazdasági társaságon belül.

II. A belső ellenőrzési tevékenység irányítása

Tartalmi elemek

Belső ellenőrzési humánerőforrás-gazdálkodás:

- belső ellenőri humánerőforrás-gazdálkodás alapelvei;
- humánerőforrás-tervezés és kapacitás-felmérés;
- kiválasztási folyamat;
- a munkakörök, a felelősség- és feladatmegosztás kialakítása;
- munkaköri leírások elkészítése;
- a belső ellenőrzési csoport kompetenciája;
- helyettesítési rend;
- teljesítményértékelés;
- folyamatos továbbképzés biztosítása (tudás- és készség leltár, képzési tervek).

Külső szolgáltató bevonására vonatkozó előírások:

- külső szolgáltató igénybevételének szükségessége;
- a külső szolgáltató igénybevételére vonatkozó alapelvek;
- a külső szolgáltatóval kötött megállapodás elemei.

A belső ellenőrzési tevékenység értékelése:

- a belső ellenőrzési tevékenység minőségét biztosító szabályok;
- a belső ellenőrök teljesítményének értékelése;
- a belső ellenőr (egyéni) teljesítményének értékelése;

- a belső ellenőrzés csoport szintű teljesítményének értékelése;
- a teljesítményértékelés elsődleges eszközei/módszerei;
- önértékelés;
- külső minőségértékelés.

III. A bizonyosságot adó és a tanácsadó tevékenységre vonatkozó módszertan és eljárási szabályok

Tartalmi elemek

Belső ellenőrzési munka tervezése:

- tervezési alapelvek;
- a tervezés előkészítése;
- **kockázatelemzési módszertan leírása;**
- stratégiai ellenőrzési terv és éves ellenőrzési terv tartalma, elkészítésének folyamata;
- erőforrások elosztása;
- a tervek módosítása.

A bizonyosságot adó tevékenység végrehajtása:

- az ellenőrzésre való felkészülés lépései, alapelvei;
- a megbízólevél elkészítése, értesítések;
- az ellenőrzési program elkészítésének menete, tartalma;
- nyitó megbeszélés, kommunikáció az ellenőrzöttel;
- helyszíni ellenőrzés menete;
- az ellenőrzési dokumentumokra vonatkozó követelmények (vizsgálati program, munkalapok, forrásdokumentumok, egyéb, az ellenőrzéshez kapcsolódó dokumentum);
- belső ellenőrzési eljárások, technikák, módszerek leírása;
- az ellenőrzés minőségbiztosítása;
- az ellenőrzés megszakítása, felfüggesztése;
- **az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, valamint munkaviszonyból származó kötelezettség vétkes megszegése miatti felelősségre vonási eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság feltárása esetén alkalmazandó eljárás;**
- a belső ellenőrzési jelentés elkészítése, egyeztetések, a jelentés lezárása.

Tanácsadó tevékenység végrehajtása:

- a tanácsadó tevékenység fogalma, típusai, elhatárolása a bizonyosságot adó tevékenységtől;
- a tanácsadó tevékenység ellátásával kapcsolatos megfontolások, irányelvek;
- tanácsadó tevékenységre szóló felkérés és tanácsadó tevékenységre vonatkozó megbízás elfogadása;
- a tanácsadó tevékenység tervezése, végrehajtása;

- az eredmények írásba foglalása;
- nyomon követés.

Soron kívüli megbízások ellátása:

- soron kívüli megbízásra szóló felkérés elfogadása;

Beszámolás a belső ellenőrzési tevékenységről:

- az éves ellenőrzési jelentések és egyéb beszámolók (pl. negyedéves, féléves beszámolók, egyéb tájékoztató dokumentumok) elkészítésének folyamata;
- beszámolók elkészítéséért felelős személy, a jóváhagyó(k), a címzettek, határidők meghatározása;
- beszámolók tartalma, szerkezete;
- beszámolás eljárási folyamatai.

IV. Az ellenőrzési dokumentumok formai követelményei, az alkalmazott iratminták

Tartalmi elemek

- az ellenőrzési dokumentumok meghatározása (pl. beérkező, kimenő dokumentumok, munkalapok);
- az ellenőrzési dokumentumok kezelésére, tárolására vonatkozó általános és specifikus szabályok (az elektronikus formában tárolt dokumentumokra vonatkozóan is, pl. könyvtárstruktúra, jogosultságok);
- nyilvántartásokra vonatkozó előírások (pl. szerkezete, tartalma);
- az egyes ellenőrzésekhez tartozó dokumentumok megőrzésére vonatkozó szabályok (az ellenőrzési mappa felépítése, tartalma, az elektronikus formájú mappára is kiterjedően);
- az ellenőrzési dokumentumokhoz való hozzáférések szabályai;
- elektronikus ügyintézés szabályai (ha releváns).

V. Az ellenőrzési megállapítások hasznosulásának nyomon követése

Tartalmi elemek

- az intézkedési terv elkészítésére vonatkozó eljárási szabályok, felelősök, határidők megjelölésével;
- intézkedési terv végrehajtásának nyomon követése;
- utóellenőrzés lefolytatása.

6. számú melléklet – A kockázati besorolás egy lehetséges kialakítása

Besorolás	Jellemző
Alacsony	Kisebb hiányosságok, amelyek természetes oka jellemzően a munkával járó tévesztés, de ezek összességében nem gátolják a megfelelő működést, akciók sem minden esetben szükségesek.
Mérsékelt	Az azonosított problémák gátolják a hatékony működést, vagy fontos kontrollpontok nem működnek megfelelően. A kockázatok a szokásos munkafolyamatok keretében csökkenthetők, a vezetés beavatkozása nem szükséges.
Magas	Az azonosított problémák többletköltséget és/vagy bevételkiesést okozhatnak. Kulcsfontosságú kontrollpontok nem működnek. A kockázatok megfelelő kezelése érdekében vezetői beavatkozás is szükséges lehet.
Kritikus	A kontrollhiányosságokon túl a problémák olyan súlyosak, hogy azok az üzleti terv vagy a stratégia szintjén is jelentős károkat okozhatnak. Azonnali vezetői beavatkozás szükséges, és a folyamat újratervezése is indokolt lehet.

Valószínűség	4	Mérsékelt	Magas	Kritikus	Kritikus
	3	Mérsékelt	Mérsékelt	Magas	Kritikus
	2	Alacsony	Mérsékelt	Mérsékelt	Magas
	1	Alacsony	Alacsony	Mérsékelt	Mérsékelt
		1	2	3	4
		Hatás			

7. számú melléklet – Az éves ellenőrzési terv egy lehetséges kialakítása

Az XX Zrt. 20XX. évre vonatkozó Éves ellenőrzési terve

- Az ellenőrzési terv elkészítése során felhasznált kimutatások, elemzések, egyéb dokumentumok felsorolása.
- Az ellenőrzési tervet megalapozó elemzések és a kockázatelemzés eredményének összefoglaló bemutatása.
- A szükséges ellenőri kapacitás tervezése és összevetése a rendelkezésre álló kapacitással.
- A tervezett feladatok felsorolása táblázatos formában:

Sor-szám	Az ellenőrzés/tevékenység tárgya	Az ellenőrzés célja	Az ellenőrizendő időszak	Az ellenőrzés típusa	Az ellenőrzött szerv, szervezeti egység	Az ellenőrzés tervezett ütemezése	Az ellenőrzésre fordítandó kapacitás (ellenőri nap)
Összesen:							

Készítette:
Dátum:
<belső ellenőrzési vezető>

Jóváhagyta:
A felügyelőbizottság X/XXXX. határozatával
20XX. hónap napján.

8. számú melléklet – Az ellenőrzési jelentés lehetséges adattartalma

- Az ellenőrzés célja
- Ellenőrzött szervezeti egység(ek) megnevezése
- Az ellenőrzés típusa
- Az ellenőrzés tárgya, hatóköre, fókusza
- Vonatkozó jogi és (belső) szabályozási háttér
- Alkalmazott ellenőrzési módszerek és eljárások
- Ellenőrzött időszak
- Ellenőrzés kezdete és vége
- A helyszíni ellenőrzés kezdete és vége
- Időigény (ellenőri munkanapok száma)
- Vizsgálatvezető azonosítása
- Az ellenőrzésben közreműködő belső ellenőrök azonosítása
- A jelentés kapcsán érintett vezetők azonosítása
- Vezetői összefoglaló
 - Ellenőrzés tárgya és terjedelme
 - Mintavételezés esetén a mintavétel módja, a minta mérete és a minta által biztosított ellenőrzési lefedettség rövid, áttekintő jellegű bemutatása (amennyiben ez vezetői szinten releváns)
 - Főbb megállapítások és javaslatok, valamint azok minősítése (kockázatbesorolása)
 - A jelentés összesítő minősítése
 - Az ellenőrzött területek vezetőivel lezajlott megbeszélésen esetlegesen fennmaradt vitás kérdések ismertetése
 - Az ellenőrzés nyomán kialakított vélemény az ellenőrzés alá vont területről, illetve folyamatokról
 - Szükséges intézkedések, felelősök, határidők, amennyiben azok a jelentésben kerülnek rögzítésre
- Részletes megállapítások
 - A „Részletes megállapítások”-nak az adott ellenőrzésre vonatkozó ellenőrzési program felépítését célszerű követnie
 - Az ellenőrzési tényállás részletes ismertetése (be kell mutatni az ellenőrzés során tett megállapításokat, következtetéseket, a belső kontrollrendszer esetleges gyengeségeit, a

feltárt kockázatokat, valamint az ezeket alátámasztó ellenőrzési bizonyítékok felsorolását)

- Ki kell fejteni a feltárt hiányosságok ok-okozati összefüggéseit, következményét, a kapcsolódó kockázatokat és azok hatásait (különös tekintettel az ún. gyökérokra).
- A jelentésben megfogalmazott megállapítások és következtetések alapján a belső ellenőröknek ajánlásokat, javaslatokat kell megfogalmazniuk a feltárt hiányosságok, gyengeségek kijavítására, vagy éppen a hatékonyabb, eredményesebb, gazdaságosabb működésre.
- A javaslatok kapcsán jelölni szükséges, hogy azok intézkedést igényelnek-e, vagy esetleg már az ellenőrzés során kijavításra kerültek.
- Amennyiben véleménykülönbség maradt fenn a belső ellenőrzés és az ellenőrzés alá vont szervezeti egység vagy személy között, úgy az ellenőrzés alá vont szervezeti egység vezetője vagy az ellenőrzés alá vont személy különvéleményt fogalmazhat meg, amelyet a jelentésben kötelező feltüntetni.