

Bonyhádi Kórház és Rendelőintézet
7150. Bonyhád, Bajcsy-Zs. u. 25.

Bonyhádi Kórház és Rendelőintézet

2016-2020. évi Stratégiai terve

Készítette:
Bonyhád, 2016. 01.25.



Stallenberger Márta
Belső ellenőrzési vezető

Jóváhagyta:
Bonyhád, 2016. 01.25.

.....
Dr. Barcza Zsolt
Főigazgató főorvos



KÜLDETÉS

Bonyhádi Kórház és Rendelőintézet küldetése, hogy szilárd szakmai alapon álló, értékteremtő ellenőrzéseivel előmozdítsa a közpénzügyek átláthatóságát, rendezettségét, és járuljon hozzá a „jó gyakorlatok” hasznosításához.

JÖVŐKÉP

A szervezet ellenőrzéseivel és tanácsaival támogatja Bonyhádi Kórház és Rendelőintézetnél a közvagyon szabályos, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

ALAPÉRTÉKEK

Az ellenőrzés:

- csak a törvényeknek és a Bonyhádi Kórház és Rendelőintézet Főigazgatójának van alárendelve;
- hitelesen tárja fel és értékeli a tényeket;
- ellenőrzési tevékenységére jellemző a hibák, hiányosságok megelőzésére, az ellenőrzötteket segítő együttműködésre törekvés;
- segíti az integritás alapú, átlátható és elszámoltatható közpénzfelhasználás megteremtését;
- elkötelezett híve a minőségközpontú működésnek;
- kész a folyamatos szervezeti megújulásra;
- az ellenőrzés elfogulatlanul végzi az ellenőrzéseket, feladatukat a szakmai és az etikai szabályok maradéktalan betartásával látja el.

I. Hosszú távú célkitűzések, stratégiai célok

Ezen dokumentum célja, hogy Bonyhádi Kórház és Rendelőintézet (továbbiakban: szervezet) hosszú távú céljaival összhangban meghatározza a belső ellenőrzés számára követendő hosszú távú ellenőrzési stratégiát, a 2016-2020 közötti időszakra. A belső ellenőrzési stratégiai terv az ellenőrzésre vonatkozó főbb irányvonalakat határozza meg, amelyeket az éves ellenőrzési terv bont ellenőrzési feladatokra.

A belső ellenőrzés stratégiai céljai:

A szervezet stratégiai terve a hazai és nemzetközi standardok alapján készített, a belső ellenőrzési tevékenység szabályait meghatározó, Belső Ellenőrzési Kézikönyvben foglaltakkal összhangban került kialakításra.

A belső ellenőrzés céljainak, fejlesztési irányainak kialakításakor felhasználásra került a 2016. évi terv, a Nemzetgazdasági Minisztérium által közzétett kidolgozott módszertani útmutatók, valamint a vonatkozó Európai Unió irányelvek, ajánlások.

A belső ellenőrzés feladata, hogy független, objektív biztosítékot nyújtson a szervezet vezetése számára, hogy a költségvetési szerv működését javítsa és értéket adjon ahhoz. A belső ellenőrzés úgy segíti a szakmai és gazdasági célkitűzések teljesítésében, hogy módszeres, rendszerezett szemléletet nyújt a belső kontrollrendszer értékeléséhez és javításához. A belső ellenőrzés felelőssége megfelelő biztosítékot szolgáltatni arra vonatkozóan, hogy az ellenőrzött szervezet belső kontrollrendszerének folyamatai megfelelőek.

A belső ellenőrzés elsődleges célkitűzése, hogy ellenőrzései során felmérje a szervezet folyamataiban rejlő kockázatokat és értékelje azok csökkentésére kialakított ellenőrzési pontok megfelelőségét, eredményességét és hatékonyságát. Az ellenőrzések mind jobban segítik az átláthatóságot, az elszámoltathatóságot és az elszámoltatást a közpénzekkel, a közvagyonnal való gazdálkodásban.

Az ellenőrzések témaválasztásuk, megközelítésük és elért eredményeik által hozzáadott értéket teremtenek, a közpénzek felhasználásában kimutatható megtakarításokat, a gazdálkodás javítását eredményezik. Határozott, következetes és cselekvő, a pozitív változásokat előmozdító ellenőrzési magatartással, és minden rendelkezésre álló eszközzel támogatja a felelősségteljes, következményekkel járó, a jognak érvényt szerző közigazgatási működést.

Az államháztartás komplex folyamatainak átláthatósága érdekében holisztikus megközelítésű, egymásra épülő, a szinergia-hatást kihasználó, összefoglaló értékelésekre lehetőséget adó ellenőrzéseket végez.

A szervezet belső tényezőinek, valamint a külső környezet elemzése, helyzetértékelés. Az előző pontban megfogalmazott célok megvalósítását a külső és a belső környezetben található különböző tényezők befolyásolják. A megfelelő helyzetelemzés segít a feladatok megvalósításához szükséges leghatékonyabb út megtalálásában. Jelen Stratégiai terv elkészítésekor a SWOT analízis segítségével felmérésre kerültek a belső ellenőrzési rendszer erősségei, gyengeségei, lehetőségei és a benne rejlő veszélyek is.

Ezek összefoglalását a SWOT analízis tartalmazza:

Erősségek:

- megfelelő képzettségű munkatársak
- a munkatársak több éves gyakorlattal rendelkeznek
- jól használják ki az elérhető számítástechnika lehetőségeket
- az ellenőrzési munka elismertséget szerzett az elmúlt 3-5 évben
- az ellenőrzési tapasztalatok egymás közötti megosztása
- a munkatársak elkötelezettek a munkájuk iránt

Lehetőségek:

- az ellenőrzés szerepének a felértékelődése
- új ellenőrzési módszerek megjelenése
- a képzések fontosságának előtérbe kerülése
- szakmai folyóiratok, szakkönyvek vásárlása
- számítástechnikai háttér fejlesztés

Gyengeségek:

- a szakfolyóiratok, szakkönyvek nem kellő mennyiségű megléte
- a mobilizálható számítástechnikai háttér hiánya (laptop)
- az információáramlás elégtelensége

Veszélyek:

- az együttműködési hajlandóság esetleges hiánya
- túlterheltség (az egy ellenőrre jutó feladatok száma magas)
- a szervezetek nagy részénél a „klasszikus” belső ellenőrzési feladatok ellátása nem megoldott

II. A szervezet működése, fejlesztése

A szervezet fő szervezetfejlesztési célja az ellátandó feladatokkal összhangban álló optimális szervezeti felépítés kialakítása. A követelmények egyértelmű megfogalmazásával, teljesítésük számonkérésével a kiváló teljesítményt, a minőséget állítja a középpontba. Ezáltal a belső ellenőrzési szervezetet is támogatja az erőforrások optimális felhasználása érdekében. Erősíti kapacitását, fejleszti a szervezet külső és belső reagáló képességét, hogy a felmerülő kihívásokra (a környezet változásaira, illetve a közvélemény elvárásaira) mielőbbi, érdemi válaszok szülessenek. A szervezet támogatja a projektszerű munkavégzést, elősegíti az ellenőrök kreatív együttműködését a minőségi eredmény elérése érdekében.

Gondoskodik a legfontosabb szakmai érték, a szaktudás megőrzéséről, fejlesztéséről. Színvonalas képzés, strukturált oktatás révén biztosítja a szakmai hozzáértés fokozását.

A döntések jobb megalapozása, a tapasztalatok és információk kezelésének, áramlásának biztosítása, az erőforrásokkal való tervszerű gazdálkodás érdekében kontrolling és monitoring rendszert működtet.

Az IT működtetése és fejlesztése alapvetően az ellenőrzési feladatok támogatását, valamint az egyéb szervezeti feladatok megvalósítását szolgálja.

Az ellenőrzés kialakítja azt az eljárási rendet, amellyel a már megszerzett ellenőrzés-szakmai tapasztalatok, értékek, jó gyakorlatok, adaptációk beépülnek az ellenőrzési gyakorlatba, s ezáltal megvalósítja a nyitott, mások tapasztalataira is építő, tanulni képes szervezeti működést.

III. Módszertani fejlesztési irányok

A szakmai szabályozási rendszer kialakításához az ellenőrzés saját ellenőrzési tapasztalatai mellett a nemzetközi és a hazai –Nemzetgazdasági Minisztérium – által megfogalmazott ajánlásokra, standardokra támaszkodik.

Az ellenőrzés fejlesztéséhez és a minőségi követelmények érvényre juttatásához szükséges a szakmai szabályok betartásának rendszeres felülvizsgálata és értékelése.

Az ellenőrzés teljessé teszi szakmai-módszertani dokumentumainak rendszerét. Elkészíti a szakmai szabályozás hiányzó elemeit és kibővíti a meglévőket. Korszerű elemzés és információs módszerek alkalmazásával törekszik az ellenőrzési lefedettség és az erőforrás felhasználás optimalizálására.

IV. Vizsgált területek, a belső ellenőrzés szervei hatálya

Ellátja a Bonyhádi Kórház és Rendelőintézet belső ellenőrzését. A szabályszerűségi, pénzügyi, rendszer és teljesítmény-ellenőrzéseket, illetve informatikai rendszerellenőrzéseket végez. Ellenőrzési tevékenységét a vonatkozó jogszabályok, a nemzetközi és a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok, az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók és a jóváhagyott Belső Ellenőrzési Kézikönyv szerint végzi.

A belső ellenőrzés tevékenysége kiterjed :

- az adott szervezet szabályszerű működésére, szervezetségére és minden tevékenységére, különösen a bevételek és kiadások tervezésének, felhasználásának és elszámolásának, valamint az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásnak a vizsgálatára;
- a rendszerszemléletű, hatékony gazdálkodásra;
- az államháztartáson kívülre teljesített működési célú pénzeszközök vizsgálatára.

Vizsgálendő: Bonyhádi Kórház és Rendelőintézet teljes szervezete.

A belső kontrollok értékelése, a szervezet kockázati tényezői kiemelt jelentőséggel bírnak. Az ellenőrzések segítsék a költségvetési szervet elszámolási kötelezettségének teljesítésében, valamint a beszámolók megbízhatóságának fokozásában. Az ellenőrzések nyomán fokozódják a szervezet erőforrásainak védelme a veszteségektől és a nem rendszerszemléletű használatától.

Az ellenőrzések hasznosulása érdekében nagy hangsúlyt kell fektetni az utóvizsgálatokra. Ismétlődő hiányosságok előfordulásának megakadályozását, akár szankciók kilátásba helyezésével is elő kell segíteni.

Az ellenőrzés folyamatosságának és ciklikusságának biztosítása érdekében, a prioritásoknak megfelelően a három éves gyakorisággal végzett ellenőrzések rendszere került kialakításra.

A belső ellenőrzés alapvető kötelezettsége, hogy tanácsadással segítse a vezetés munkáját.

V. A belső kontrollrendszer általános értékelése

Kontrollkörnyezet

A szervezet hatékony, gazdaságos és eredményes működése érdekében olyan kontrollkörnyezetet alakít ki, amelyben:

- világos a szervezeti struktúra,
- egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- átlátható a humán erőforrás-kezelés.

A kontrollkörnyezet része az ellenőrzési nyomvonal, valamint a szabálytalanságok kezelésének az eljárásrendje.

Kontrollkörnyezet keretében a szervezeti felépítés meghatározott, feladatai, célrendszere (Alapító Okirat, a Szervezeti és Működési Szabályzata), a főbb folyamatok szabályozottak (Főigazgatói Utasítások, együttműködési megállapodások, munkaköri leírások).

A feladatellátáshoz a megfelelő humán erőforrás rendelkezésre áll, a szükséges továbbképzések terv szerint történnek. A feladat és felelősségi körök szabályozottak.

Kockázatkezelés

A kockázatok kezelésére a szervezeti egységek tekintetében kockázatkezelési szabályzat és ellenőrzési nyomvonal készült, valamint meghatározásra kerültek a szervezeti célok. A kockázati tényezőket a szervezeti egységek felméri, a csökkentésre szükséges intézkedéseket megteszik.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenység esetében a szervezeti egység vezetője intézkedik a preventív ellenőrzésről. Ennek keretében folyamatos jelentést, beszámolót kér, vagy felkéri az ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal.

Kontrolltevékenységek

A folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés (a továbbiakban: FEUVE) alapvető célja számot adni arról, hogy a közpénzekkel, vagyonnal szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen történik-e gazdálkodás.

Kötelezettségvállalási, engedélyezési eljárások szabályozottak, a gazdálkodás területére az ellenőrzési nyomvonal kialakított, a feladatok és felelősségek köre megosztott, mely biztosítja a hatékony kontrollt. A FEUVE rendszer működtetése, az egyes tevékenységek feladatköri elkülönítése biztosított, a különféle eljárási rendek, hozzáférési, beszámolási eljárások szabályozottan történnek.

FEUVE főbb jellemzői:

A folyamatnak megfelelő időben történik. A problémákat korán felderíti, a kockázatok csökkentéséhez hozzájárul. Gazdaságos „Elvárható” biztosítékot nyújt a kívánt eredmény elérésére, a legkevesebb nemkívánatos mellékhatással.

Számon kérhető: segít a beszámoltathatóságot biztosítani, a kijelölt feladattal kapcsolatban. Megfelelő helyen van, ott alkalmazzák, ahol a leghatékonyabb.

Rugalmas: Az eljárások változásait gyorsan elsajátítja, a teljes rendszer változtatása nélkül.

Oknyomozó: Nem csak problémákat, hanem annak okait is megtalálja.

Célszerű: A vezetés szükségleteinek megfelel.

Információ és kommunikáció

Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak és pontosak legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva. Ennek érdekében a szervezet dokumentumokban szabályozza a feljegyzések azonosításának, tárolásának, védelmének, megőrzési idejének és selejtezésének előírásait.

Nyomonkövetés

A szervezet monitoring rendszere az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll. A belső kontrollrendszer keretén belül működő belső ellenőrzés független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje.

VI. Kockázati tényezők és értékelésük

Kockázatelemzési modell

A kockázatelemzés valamilyen kedvezőtlen vagy nem kívánt esemény bekövetkezésének valószínűségét mérlegeli, a belső ellenőrzés teljes hatókörét érintően alkalmazzuk. A szervezetnél a kockázatkezelés célja, megállapítani az egyes rendszerek, illetve folyamatok kockázatának mértékét, feladata pedig meghatározni az ellenőrzések gyakoriságát. A magas kockázatú rendszereket, illetve folyamatokat gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell. (pl. vezetés kérései, javaslatai stb.).

Az egyes rendszerek, folyamatok kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján végezzük el. 8 olyan tényezőt határoztunk meg, mely hatással van a rendszerek és folyamatok működésére. Minden egyes tényezőre vonatkozóan értékelést végzünk és meghatározzuk az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

Kockázatfelmérés szempontjai	Pontszám	Súlyszám	Ponthatár
Irányítási/ Kontroll környezet	0-5	8	0-40
Pénzügyi hatás	1-5	10	10-50
Jövőre gyakorolt hatás	1-5	6	6-30
Változás /Átszervezés	0-5	6	0-30
Az ellenőrzés gyakorisága	0-5	8	0-40

Összetettség	1-5	3	3-15
Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1-5	8	8-40
Kötelező ellenőrzés	0; 0,5; 1	500	0; 250; 500

Minimális pontszám: 27

Maximális pontszám: 745

A kockázatfelmérés szempontjai (kockázati tényezők):

1. Irányítási / Kontroll környezet

0-5-ig terjedő pontszám. 5-öst adunk annak jelzésére, hogy a vizsgálati tapasztalatok alapján az adott területen komoly irányítási problémák vannak. 0 jelzi, hogy nem ismeretes, illetve nem várható semmiféle ellenőrzési probléma.

2. Pénzügyi hatás

1-5-ig pontozunk, 5-öst alkalmazunk annak jelzésére, hogy e területnek közvetlen hatásai vannak a gazdasági tevékenységre, ami a bevételeket, kiadásokat, költségeket, stb. érinti.

3. Jövőre gyakorolt hatás (stratégiai hatás)

1-5-ig pontozunk. 5-öst alkalmazunk annak jelzésére, hogy e területnek közvetlen hatásai vannak a szervezet eredményességére, ami a stratégiai tervezést, a stratégiai célok megvalósítását illeti.

4. Változás / Átszervezés (Funkcionális stabilitás)

0-tól 5-ig pontozunk. 5-öst alkalmazunk annak jelzésére, hogy e rendszer, vagy folyamat az előző ellenőrzés óta komoly változáson megy át, vagy ment már át, új rendszereket vezettek be, új szervezeti struktúra van stb. A 0 jelzi, hogy e rendszer, illetve folyamat tekintetében nem történik semmiféle változás.

5. Az ellenőrzés gyakorisága

0-tól 5-ig pontozunk. 5-öst alkalmazunk annak jelzésére, hogy a területet célszerű évente ellenőrizni. 0 pontszámot annak jelzésére, hogy ezt a területet egy éven belül ellenőriztük és nincs újból előforduló követelmény.

6. A rendszer komplexitása (összetettség)

1-től 5-ig pontozunk. 5-öst alkalmazunk annak jelzésére, hogy e folyamatnak sok a határfelülete egyéb folyamatokkal és sok részfolyamattal, sok szervezetet/szervezeti egységet ölel fel, többféle rendszert alkalmaz, stb. Az 1 azt jelzi, hogy a folyamat egyszerű, bármiféle jelentősebb illeszkedési felület nélkül.

7. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

1-től 5-ig pontozunk. 5-öst alkalmazunk annak jelzésére, hogy e folyamatnál nagy a pénzügyi szabálytalanság bekövetkezésének valószínűsége

8. Kötelező ellenőrzés

1 pontot adunk, ha ezt az ellenőrzést törvényi előírás, vagy felügyeleti szerv követeli meg, 0,5 pontot adunk, ha költségvetési szerv vezetője, vagy egyéb kötelező jellegű forrás javasolja. Egyébként 0 pontot adunk.

A belső ellenőrzési vezetőnek kell értékelnie az egyes kockázati tényezők adott rendszerre, folyamatra gyakorolt hatását.

E szakasz végére minden rendszer kockázati tényezőjének mértéke – magas, közepes, alacsony – megállapításra kerül.

Alacsony kockázat: 27-251 pont

Közepes kockázat: 252-550 pont

Magas kockázat: 551-745 pont

A belső ellenőrzés (a rendelkezésre álló ellenőrzési kapacitás függvényében) az alábbi gyakoriság alkalmazására törekszik:

Magas kockázatú rendszerek, folyamatok - Éves ciklusokban ellenőrizendő

Közepes kockázatú rendszerek, folyamatok - 2-3 éves ciklusokban ellenőrizendő

Alacsony kockázatú rendszerek, folyamatok - 4-5 éves ciklusokban, illetve lehetőség szerint ellenőrizendő

A kockázati tényezőket évente az éves tervvel és hivatal vezetőivel egyeztetett változásokkal összhangban felül kell vizsgálni.

A kockázatelemzést célszerű koordinálni azon szervezeti egységek vezetőivel, akik a vonatkozó rendszerekért felelnek.