

ELŐTERJESZTÉS
a Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv 2023 – 2026. jóváhagyására



Tisztelt Képviselő-testület!

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Bkr.) 22. és 29-31. §-aiban foglaltak határozzák meg a belső ellenőrzési tervre vonatkozó szabályokat.

A Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv készítése során a Bkr. előírásai mellett figyelembe szükséges venni a belső ellenőrzési kézikönyv előírásait, a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Normáit (IIA Normák) és a magyarországi államháztartási belső standardok 5000-es tervezési standardjait, valamint a Pénzügyminisztérium módszertani útmutatójának szempontjait.

A Bkr. 22. § (1) bekezdés b) pontjában foglaltak szerint a belső ellenőrzési vezető feladata a kockázatelemzéssel alátámasztott stratégiai és éves ellenőrzési tervek összeállítása, a költségvetési szerv vezetőjének - helyi önkormányzatok esetén képviselő-testület - jóváhagyása után a tervek végrehajtása, valamint azok megvalósításának nyomon követése.

Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzatának Képviselő-testülete a 1062/2020. (VI.30.) ök. számú határozat jóváhagyta a Budapest Főváros XV. kerületi Önkormányzat 2020.-2023. évekre vonatkozó Stratégiai Belső Ellenőrzési Tervét.

A Bkr.30. § (2) bekezdés kimondja, hogy a stratégiai ellenőrzési tervet szükség szerint felül kell vizsgálni.

A hatályos „Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv 2020 – 2023.” 2020 júniusában készült, aktualizálás az alábbiak miatt szükséges:

- ✚ Az elmúlt időszakban olyan előre nem látható kockázati tényezők léptek fel az Önkormányzati gazdálkodásban, tevékenységben, amelyek indokolják az ellenőrzési irányvonalak igazítását is. (Covid járvány, megszorító intézkedések, veszélyhelyzet elrendelése, forráscsökkenés, gazdasági válság, ukrán krízis, stb.);
- ✚ Az Önkormányzat 2020. óta megújított néhány Konceptiója, amikhez az ellenőrzési irányvonalakat is hozzáigazítjuk;
- ✚ Az ellenőrzési szakma aktualitásait, kifinomultabb eljárásait beépítjük tevékenységünkbe (elemzések, swot analízis, önértékelés);

- ✚ Az Önkormányzat az integrált kockázatkezelésre vonatkozóan megújított felmérést készít, melynek eredményeit felhasználhatjuk;
- ✚ A Képviselő-testület elfogadta a 2022-re vonatkozó éves ellenőrzési tervet, amely a kockázatelemzés alapján felállított prioritásokon, valamint a belső ellenőrzés rendelkezésére álló erőforrásokon alapult;
- ✚ A Belső Ellenőrzési Osztály létszáma immár 2020-óta 2 fő ellenőrben stabilizálódott;
- ✚ Az Önkormányzat 2021-ben elkezdte és 2022-ben tovább folytatja az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságai átalakítását, átszervezését, melyeknek a 2022-es és azt követő évek ellenőrzésre gyakorolt hatásait beépítjük terveinkbe;
- ✚ Fel kell készülni arra a lehetőségre, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet (továbbiakban: Gbkr). rendelkezéseit alkalmazza a közeljövőben valamelyik gazdasági társaságunk. Az Önkormányzatnak jelenleg olyan gazdasági társasága nincs, akire nézve jogszabályi előírás alapján kötelező lenne a Gbkr. rendelkezéseinek alkalmazása, de ugyanakkor a jogszabály előírásai szerint az az önkormányzati tulajdonú társaság is alkalmazhatja és működtetheti a belső kontrollrendszert, ahol a felügyelőbizottság ezt javasolja, noha a jogszabályi kötelezettség nem áll fenn;
- ✚ A korábbi évek ellenőrzési tapasztalatai azt mutatják, hogy fokozott figyelmet kell fordítani a prevencióra, tovább kell szélesíteni a belső ellenőrzés tanácsadói tevékenységét;
- ✚ Fokozatosan át kell térni a papír-takarékos, informatikai alapokon lebonyolított ellenőrzések lefolytatására;
- ✚ Az ellenőrzésekkel is támogatni kell az önkormányzati/hivatali e-ügyintézés szerepének és alkalmazásának terjesztését, szélesítését;
- ✚ Szorgalmazni kell a széles körű kommunikációt az önkormányzati/hivatali feladatellátás tekintetében jelentkező problémák, nehézségek megoldásának optimalizálása érdekében, melyhez elengedhetetlenül fontos az információk folyamatos, naprakész ismerete (értekezletek, megbeszélések, előterjesztések, honlap figyelemmel kísérése);
- ✚ Az ellenőrzési tapasztalatok szerint a nyomon-követési rendszer, a monitoring tevékenység kiemelten fontos, mivel az utóvizsgálatok eredményeként konstataálható, hogy milyen volt egy-egy korábbi ellenőrzés hasznosulása. Tapasztalataink szerint a belső ellenőrzés által tett javaslatok nagy részét (70-80%-át) nem, vagy csak részben hasznosították az ellenőrzöttek;
- ✚ A belső ellenőrzési tevékenység önkormányzati/hivatali összefogásának és szerepének erősítésére kell törekedni, hogy intézményeink gazdálkodásának ellenőrzése is kellő hangsúlyt kapjon az ellenőrzési tevékenység során.

Kérem a tisztelt Képviselő-testületet, hogy az előterjesztést megtárgyalni és a határozati javaslatokat elfogadni szíveskedjen.

Budapest, 2022. november „07”


Cserdiné Németh Angéla
 polgármester

1. Mellékletek:

1. számú melléklet: Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv 2023-2026.

1. Előkészítésért felelős szervezeti egység(ek):

Belső Ellenőrzési Osztály

2022. november 3.

Aláírás:.....

2. Bizottságok: Pénzügyi Bizottság,

3. Jegyzői láttamozás:

2022. november „7.”

Aláírás:.....

4. Meghívandók:

5. Háttéranyag a Belső Ellenőrzési Osztályon található.

Határozati javaslat:

1. Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzat Képviselő-testülete úgy dönt, hogy a.....iktatószámú előterjesztés 1. melléklete szerinti tartalommal elfogadja a 2023–2026 évekre vonatkozó Stratégiai Belső Ellenőrzési Tervet.

Felelős: polgármester

Határidő: 2022. november 24.

2. Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzat Képviselő-testülete felkéri a Polgármestert, hogy a döntésekről értesítse az érintett szervezeti egységek, intézmények és gazdasági társaságok vezetőit.

Felelős: polgármester

Határidő: 2022. november 24.

Jogszabályi hivatkozások:

Bkr. 22. §. (1) bekezdés b) pontja és 30. § (2) bekezdése

A határozati javaslat elfogadásához egyszerű szavazattöbbség szükséges!

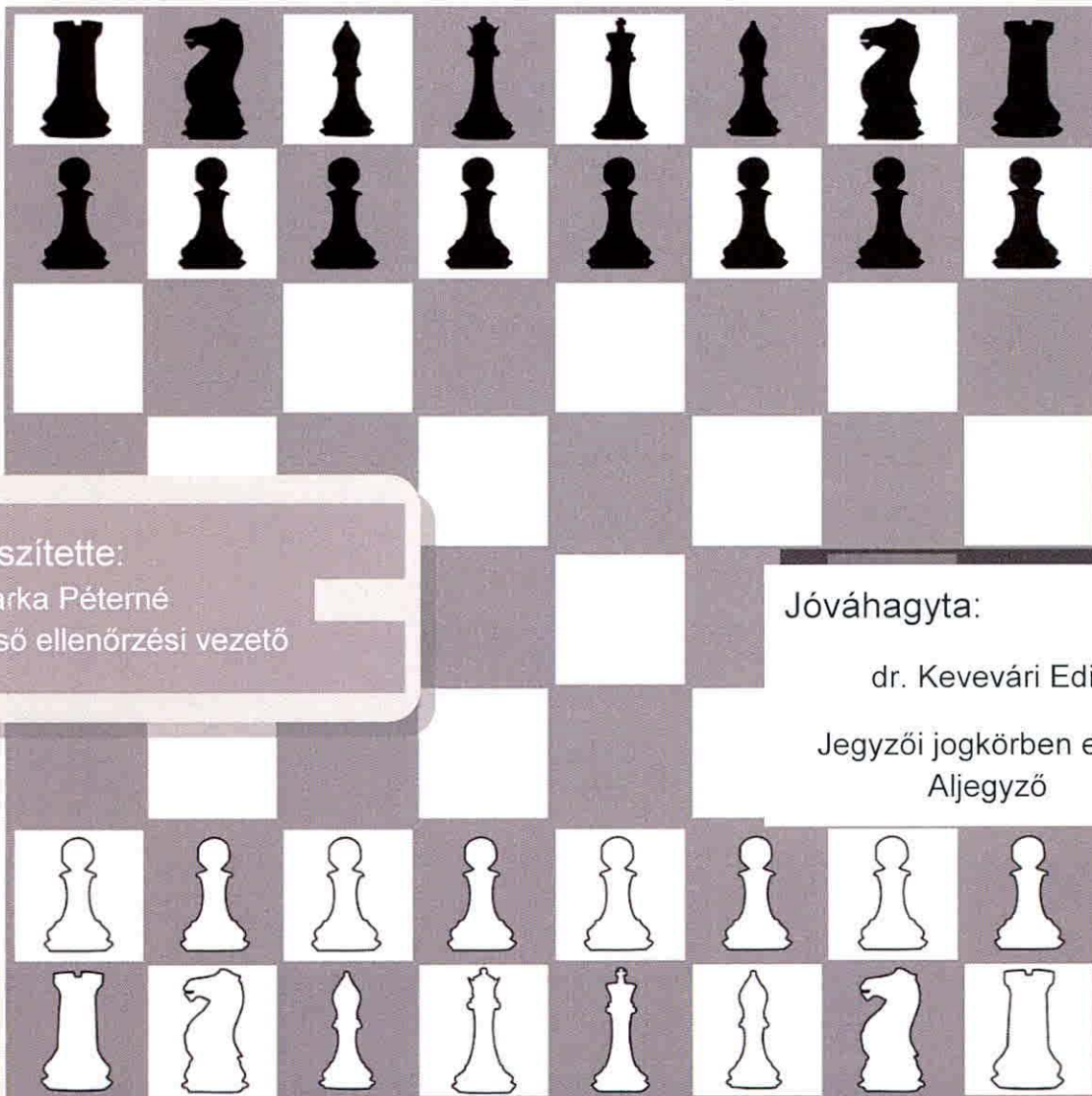
Képviselői Csoportnak
leadva:
2022 NOV 7.
Átvette:.....

örvényességi
felülvizsgálatra érkezett:.....
2022 NOV 07. hó-n

Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv

2023-2026.

Ügyiratszám: 4/15-1/2022.



Budapest Főváros XV. kerület Önkormányzatának
Stratégiai Belső Ellenőrzési Terve 2023 – 2026. évekre

TARTALOMJEGYZÉK

I. RÖVIDÍTÉSJEGYZÉK	5
1. A BELSŐ ELLENŐRZÉS HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIAI CÉLJAIT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	8
1.1. Az ÖNKORMÁNYZAT TEVÉKENYSÉGÉNEK RÖVID BEMUTATÁSA	8
1.2. Az ÖNKORMÁNYZAT CÉLKITŰZÉSEI	9
A. <i>Az Önkormányzat Gazdasági programja</i>	9
B. <i>Kerületfejlesztési Konceptió</i>	9
C. <i>Városfejlesztési/Településfejlesztési Stratégia</i>	9
D. <i>Lakásgazdálkodási/lakáspolitikai koncepció</i>	9
E. <i>Egyéb koncepciók, programok</i>	10
F. <i>Az Önkormányzat költségvetése</i>	10
1.3. A MAGYAR ÉS NEMZETKÖZI BELSŐ ELLENŐRZÉSI NORMÁK FIGYELEMBEVÉTELE.....	11
1.4. ÉTIKAI KÓDEXEK BETARTÁSA	11
1.5. A BELSŐ ELLENŐRZÉS JOGSZABÁLYI KÖTELEZETTSÉGEI	12
1.6. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI RENDSZER CÉLJA.....	12
1.7. A BELSŐ ELLENŐRZÉS KÜLDETÉSE	14
1.8. A BELSŐ ELLENŐRZÉS STRATÉGIAI CÉLJAI	15
2. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉRTÉKELÉSE	17
2.1. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉRTÉKELÉSÉNEK Á L T A L Á N O S SZEMPONTJAI	17
2.2. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉRTÉKELÉSÉNEK R É S Z L E T E S SZEMPONTJAI.....	18
3. KOCKÁZATELEMZÉS, A KOCKÁZATI TÉNYEZŐK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	18
3.1. A KOCKÁZATELEMZÉSI FOLYAMAT LÉPÉSEI	20
a) <i>A kockázatok azonosítása</i>	20
b) <i>A kockázatok értékelése</i>	20
3.2. A BELSŐ ELLENŐRZÉS KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZERTANÁNAK BEMUTATÁSA	21
3.2.1. <i>A Hivatali Integrált kockázatelemzés eredményeinek felhasználása</i>	23
3.2.2. <i>Az önértékelés alapján készült ún. kockázati térképek összeállítása</i>	23

3.3.	A KOCKÁZATÉRTÉKELÉS EREDMÉNYE.....	25
3.4.	A KOCKÁZATÉRTÉKELÉS AZ ELMÚLT ÉVEKBEN.....	31
3.5.	INFORMÁCIÓS, SZABADON KITÖLTHETŐ KÉRDŐÍVEK FELDOLGOZÁSÁNAK TAPASZTALATAI.....	32
3.4.1.	A 2023-2026. közötti stratégiai időszak, valamint a 2023. év legfőbb célkitűzései, várható kockázatai a Hivatalnál	32
3.4.2.	Kritikus folyamatok, tényezők, körülmények a hosszú- és rövidtávú célkitűzések eléréséhez a Hivatalnál.....	33
3.4.3.	Ellenőrzési témákra vonatkozó javaslatok a Hivatal részéről.....	34
3.4.4.	SWOT elemzés a Hivatali egységeknél	34
4)	A BELSŐ ELLENŐRZÉSRE VONATKOZÓ FEJLESZTÉSI ÉS KÉPZÉSI TERV	35
4.1.	A BELSŐ ELLENŐRZÉSI OSZTÁLY STRATÉGIAI KÉPZÉSI TERVE.....	36
5.	ERŐFORRÁSOK	37
6.	ELLENŐRZÉSI PRIORITÁSOK ÉS AZ ELLENŐRZÉSI GYAKORISÁG	39
6.1.	AZ ÉVES MUNKATERV KIDOLGOZÁSA SORÁN ÉRVÉNYESÍTENDŐ SZEMPONTOK.....	40
6.2.	AZ ÉVES ELLENŐRZÉSI TERV A JOGSZABÁLYI ELŐÍRÁSOKNAK MEGFELELŐ TARTALMA (BKR. 31. § (4) BEKEZDÉS).....	41
1. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	KOCKÁZATKEZELÉS KÉRDŐÍV 2023. ÉV	42
2. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	BEO KOCKÁZAT FELMÉRÉSI MÁTRIX A 2023. ÉVI ELLENŐRZÉSI TERV MEGALAPOZÁSÁHOZ	52
3. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	INFORMÁCIÓGYŪJTÉS A 2023. ÉVI ELLENŐRZÉSI TERVET MEGALAPOZÓ KOCKÁZATELEMZÉSHEZ.....	54
4. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	A 2023. ÉVI KOCKÁZATELEMZÉS RÉSZLETES ÉRTÉKELÉSE	55
A.	AZ INTÉZMÉNYEK KOCKÁZATI TÉRKÉPE.....	55
B.	A GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK KOCKÁZATI TÉRKÉPE	63
C.	A POLGÁRMESTERI HIVATAL SZERVEZETEINEK KOCKÁZATI TÉRKÉPE	71
D.	A NEMZETISÉGI ÖNKORMÁNYZATOK	82
5. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	BELSŐ ELLENŐRI KÉPESSÉGEK	87
6. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	TUDÁS- ÉS KÉSZSÉG LEPTÁR, ILLETVE FEJLESZTÉSI TERV 2023.....	91
7. SZÁMÚ MELLÉKLET.....	95

A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ IRÁNYADÓ IIA NORMÁK FŐBB KATEGÓRIÁI	95
1. SZÁMÚ FÜGGELÉK	97
A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ELEMEINEK RÉSZLETES ÉRTÉKELÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ SZEMPONTOK	97
1. KONTROLLKÖRNYEZET ÉRTÉKELÉSE A KÖVETKEZŐ TÉNYEZŐK ALAPJÁN:	97
<i>Célok és szervezeti felépítés</i>	97
<i>Belső szabályzatok</i>	97
<i>Feladat-, és felelősségi körök</i>	97
<i>A folyamatok meghatározása és dokumentálása</i>	98
<i>Humán-erőforrás</i>	98
<i>Etikai értékek és integritás</i>	98
2. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ÉRTÉKELÉSE A KÖVETKEZŐ TÉNYEZŐK ALAPJÁN:	99
<i>A kockázatok meghatározása és felmérése</i>	99
<i>A kockázatok elemzése, értékelése</i>	100
<i>A kockázatok integrált kezelése</i>	100
<i>A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata</i>	100
<i>Súlyos szervezeti integritást sértő események (pl. csalás, korrupció, stb.)</i>	100
3. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK ÉRTÉKELÉSE A KÖVETKEZŐ TÉNYEZŐK ALAPJÁN:	101
<i>Kontroll stratégiák és módszerek</i>	101
<i>Feladatkörök szétválasztása</i>	101
<i>A feladatvégzés folytonossága</i>	101
4. INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ ÉRTÉKELÉSE A KÖVETKEZŐ TÉNYEZŐK ALAPJÁN:	102
<i>Információ és kommunikáció</i>	102
<i>Iktatási rendszer</i>	102
<i>Hiányosságok, szabálytalanságok, korrupció jelentése</i>	102
5. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING) ÉRTÉKELÉSE A KÖVETKEZŐ TÉNYEZŐK ALAPJÁN:	102
<i>A szervezeti célok megvalósításának monitoringja</i>	102
<i>A belső kontrollok értékelése</i>	103
<i>Belső ellenőrzés</i>	103
6. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER KOMPLEXITÁSA	103

I. Rövidítésjegyzék

BEO	XV. kerületi Polgármesteri Hivatal Belső Ellenőrzési Osztály
BEK	Belső Ellenőrzési Kézikönyv
Hivatal	XV. kerületi Polgármesteri Hivatal
Önkormányzat	Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata
GMK	Gazdasági Működtetési Központ
EUI	Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény
Bkr.	a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet
Gbkr.	a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet
Áht.	az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény
Ávr.	az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet
Info tv.	Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény
Mötv.	2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
Kttv.	a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény (a továbbiakban:
Ötv.	a helyi önkormányzatokról szóló 1990.évi LXV. törvény
SZMSZ	Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata Jegyzőjének 8/2022. (VI. 1.) számú utasítása Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalotai Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról
COVID	A Covid19 (koronavírus-betegség 2019, coronavirus disease 2019) vírusos légúti, illetve légzőszervi megbetegedés, amelyet a SARS-CoV-2 nevű koronavírus okoz. A vírus, miután 2019 decemberében járványt okozott, néhány hónapon belül világszerte elterjedt. Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) 2020. március 11-én hirdette ki a betegség okozta világjárvány megjelenését.
veszélyhelyzet	a veszélyhelyzet kihirdetéséről szóló 478/2020. (XI. 3.) Korm. rendelet szerinti veszélyhelyzet, valamint a veszélyhelyzet kihirdetéséről és a veszélyhelyzeti intézkedések hatálybalépéséről szóló 27/2021. (I. 29.) Korm. rendelet (27/2021. (I. 29.) Korm. rendelet szerinti veszélyhelyzet)

II. BEVEZETÉS

A Stratégiai ellenőrzési terv készítésének jogszabályi alapja a Bkr., melynek a 30. § (1) bekezdése alapján a belső ellenőrzési vezető stratégiai ellenőrzési tervet készít, amely – összhangban a szervezet hosszú távú céljaival – meghatározza a belső ellenőrzésre vonatkozó stratégiai fejlesztéseket **a következő négy évre**. A Stratégiai ellenőrzési terv tartalmazza:

- a) a hosszú távú célkitűzéseket, stratégiai célokat;
- b) a belső kontrollrendszer általános értékelését;
- c) a kockázati tényezőket és értékelésüket;
- d) a belső ellenőrzésre vonatkozó fejlesztési és képzési tervet;
- e) a szükséges erőforrások felmérését elsősorban a létszám, képzettség és tárgyi feltételek tekintetében;
- f) az a)-c) pont alapján meghatározott ellenőrzési prioritásokat és az ellenőrzési gyakoriságot.

A Bkr. 31. § (1) bekezdés alapján a belső ellenőrzési vezető – **a Stratégiai ellenőrzési tervvel összhangban – állítja össze a tárgyévet követő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervet**. Az éves ellenőrzési tervnek a Stratégiai ellenőrzési tervben és a kockázatelemzés alapján felállított prioritásokon, valamint a belső ellenőrzés rendelkezésére álló erőforrásokon kell alapulnia. Az elvégzett kockázatelemzés során magas kockázatúnak minősített területekre az éves ellenőrzési terv készítése során kiemelt figyelmet kell fordítani, és a lehető legrövidebb időn belül ellenőrizni kell.

A Pénzügyminisztérium 2019. év szeptemberében kiadta az Útmutóját az összeállítandó éves ellenőrzési terv és összefoglaló éves ellenőrzési terv, valamint éves ellenőrzési jelentés és éves összefoglaló ellenőrzési jelentés készítéséhez, melyben a Stratégiai Terv készítéséhez is adtak néhány iránymutatást.¹

A Bkr. 29. § (1) bekezdése értelmében a Stratégiai ellenőrzési tervet a belső ellenőrzési vezető kockázatelemzés alapján készíti el és a költségvetési szerv vezetője (Jegyző) hagyja jóvá.

A belső ellenőrzésnek a Stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez figyelembe kell vennie a költségvetési szerv hosszú- és középtávú célokat is kijelölő **stratégiákat**. Ezen túl a belső ellenőrzés a kockázatelemzés megalapozására lefolytatott interjúk keretében évente felméri a hosszú távú szervezeti célokat elősegítő, vagy éppen akadályozó tényezőket. A szervezeti célok azonosítása és elemzése kijelöli a belső ellenőrzés számára, hogy hosszú távon mely területekre, folyamatokra koncentrálja az ellenőrzési erőforrásokat, hogy elősegítse, javíthassa azok megvalósulását.

1

https://allamhaztartas.kormany.hu/download/c/d4/72000/Terv%20%C3%A9s%20Besz%C3%A1molt%C3%B3%20%C3%9Atmutat%C3%B3_2019_k%C3%B6zz%C3%A9telre.pdf

A 2020-2023 közötti időszakra vonatkozó, jelenleg hatályos Stratégiai ellenőrzési tervet a belső ellenőrzési vezető készítette el és a költségvetési szerv vezetője hagyta jóvá.

A Bkr. 30. § (2) bekezdése szerint a **Stratégiai ellenőrzési tervet** azonban szükség szerint **felül kell vizsgálni**. A jelenleg hatályos Stratégia ellenőrzési terv 2020. novemberében készült, melynek 2023-tól történő aktualizálását a következők indokolják:

- ✚ Az elmúlt időszakban olyan előre nem látható kockázati tényezők léptek fel az Önkormányzati gazdálkodásban, tevékenységben, amelyek indokolják az ellenőrzési irányvonalak igazítását is. (Covid járvány, megszorító intézkedések, veszélyhelyzet elrendelése, forráscsökkenés, gazdasági válság, ukrán krízis, stb.);
- ✚ Az Önkormányzat 2020. óta megújított néhány Konceptiója, amikhez az ellenőrzési irányvonalakat is hozzáigazítjuk;
- ✚ Az ellenőrzési szakma aktualitásait, kifinomultabb eljárásait beépítjük tevékenységünkbe (elemzések, swot analízis, önértékelés);
- ✚ Az Önkormányzat az integrált kockázatkezelésre vonatkozóan megújított felmérést készít, melynek eredményeit felhasználhatjuk;
- ✚ A Képviselő-testület elfogadta a 2022-re vonatkozó éves ellenőrzési tervet, amely a kockázatelemzés alapján felállított prioritásokon, valamint a belső ellenőrzés rendelkezésére álló erőforrásokon alapult;
- ✚ A Belső Ellenőrzési Osztály létszáma immár 2020-óta 2 fő ellenőrben stabilizálódott.
- ✚ Az Önkormányzat 2021-ben elkezdte és 2022-ben tovább folytatja az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságai átalakítását, átszervezését, melyeknek a 2022-es és azt követő évek ellenőrzésre gyakorolt hatásait beépítjük terveinkbe;
- ✚ Fel kell készülni arra a lehetőségre, hogy a Gbkr. rendelkezéseit alkalmazza a közeljövőben valamelyik gazdasági társaságunk. Az Önkormányzatnak jelenleg olyan gazdasági társasága nincs, akire nézve jogszabályi előírás alapján kötelező lenne a Gbkr. rendelkezéseinek alkalmazása, de ugyanakkor a jogszabály előírásai szerint az az önkormányzati tulajdonú társaság is alkalmazhatja és működtetheti a belső kontrollrendszert, ahol a felügyelőbizottság ezt javasolja, noha a jogszabályi kötelezettség nem áll fenn;
- ✚ A korábbi évek ellenőrzési tapasztalatai azt mutatják, hogy fokozott figyelmet kell fordítani a prevencióra, tovább kell szélesíteni a belső ellenőrzés tanácsadói tevékenységét;
- ✚ Fokozatosan át kell térni a papír-takarékos, informatikai alapokon lebonyolított ellenőrzések lefolytatására;
- ✚ Az ellenőrzésekkel is támogatni kell az önkormányzati/hivatali e-ügyintézés szerepének és alkalmazásának terjesztését, szélesítését;
- ✚ Szorgalmazni kell a széles körű kommunikációt az önkormányzati/hivatali feladatellátás tekintetében jelentkező problémák, nehézségek megoldásának optimalizálása érdekében, melyhez elengedhetetlenül fontos az információk folyamatos, naprakész ismerete (értekezletek, megbeszélések, előterjesztések, honlap figyelemmel kísérése);
- ✚ Az ellenőrzési tapasztalatok szerint a nyomon-követési rendszer, a monitoring tevékenység kiemelten fontos, mivel az utóvizsgálatok eredményeként konstatálható, hogy milyen volt egy-egy korábbi ellenőrzés hasznosulása. Tapasztalataink szerint a belső ellenőrzés által tett javaslatok nagy részét (70-80%-át) nem, vagy csak részben hasznosították az ellenőrzöttek;

- ✚ A belső ellenőrzési tevékenység önkormányzati/hivatali összefogásának és szerepének erősítésére kell törekedni, hogy intézményeink gazdálkodásának ellenőrzése is kellő hangsúlyt kapjon az ellenőrzési tevékenység során.

Jelen Stratégiai ellenőrzési tervben szereplő elképzelések, célkitűzések nem valósulhatnak meg az önkormányzat/hivatal vezetőinek célkitűzéseket magukévá tevő, támogató elkötelezettsége nélkül.

1. A Belső ellenőrzés hosszú távú stratégiai céljait befolyásoló tényezők

1.1. Az Önkormányzat tevékenységének rövid bemutatása

Budapest Főváros XV. kerületi Önkormányzat Képviselő-testülete az Ötv. 38. § (1) bekezdése alapján egységes Hivatalt hozott létre, amit a 404/2003. (IX.24.) számú határozatával Alapító okiratba foglalt.² A Hivatal a Möt.-ben meghatározottak szerinti, az Önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokat látja el. A Hivatal a székhelyén és az Alapító okirata szerinti négy telephelyén végzi a tevékenységét.

A Hivatal önálló jogi személy, gazdasági társaságban nem vesz részt, az előirányzat feletti rendelkezési jogosultság szempontjából teljes jogkörrel rendelkezik.

A Hivatal ellátja a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól szóló 2011. évi CLXXIX. törvényben meghatározott feladatokat, amiket a helyi nemzetiségi önkormányzatokkal kötött közigazgatási szerződés rögzít.



Az Önkormányzat által létrehozott, 100%-os önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok önkormányzati feladatokat végeznek (2021. december 31-én még 5 ilyen társaság volt). 2022. január 1-ével a Képviselő-testület a Csokonai Kulturális Központ intézményt jogutód nélkül megszüntette és az általa ellátott közművelődési feladatokat a Csokonai Nonprofit Kft. látja el.

Egy gazdasági társaság (RÉPSZOLG Nkft.) üzleti tevékenysége 2022. július 1-től értékesítésre került egy másik gazdasági társaság (Palota Holding Zrt.) részére, ami által a RÉPSZOLG Nkft. tevékenysége és létszáma kiüresedett, de a társaság továbbra is megmaradt, végelszámolása az átszervezési folyamat következő lépése lesz.”³

A Hivatal kapcsolatot tart a gazdasági társaságokkal, intézményekkel és figyelemmel kíséri azok beszámolási kötelezettsége teljesítését, a tulajdonosi határozatok végrehajtását, kezeli a társaságok vezetőinek kinevezésével (felmentésével), javadalmazásával kapcsolatos adatokat, a személyi anyagokat.

² [K:\Hivatali SzMSz és Alapító Okirat\Polgármesteri Hivatal SzMSz\Polgármesteri Hivatal SzMSz](#)

³ A Kerületi Vállalkozásfejlesztési koncepció egyik hangsúlyos eleme az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok tevékenységeinek felülvizsgálata, és a hatékonyság javítása érdekében a gazdasági társaságok és az önkormányzati fenntartású intézmények párhuzamos feladatellátásának megszüntetése.

Az Önkormányzat intézményhálózata szerteágazó.

Két intézmény (Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény (EUI), Gazdasági Működtetési Központ (GMK)) **önálló belső ellenőrzést működtet**, saját ellenőrzési tervet, beszámolót készít, önálló ellenőrzéseket folytat a saját intézménye tekintetében és a GMK az intézményekkel (ESZI, Egyesített Bölcsődék és a 3 egyesített óvoda) kötött megállapodás értelmében ellátja azok vonatkozásában is a belső ellenőrzési feladatokat. Ezzel **erősítve** az Önkormányzat **belső ellenőrzési tevékenységét** és feladatellátása eredményeként információt nyújt az Önkormányzat, intézménygazdálkodási részterületein a belső kontrollok működéséről, elősegíti az átláthatóságot, javaslatainak hasznosulásával hozzájárul a hatókörében felmerült anomáliák kijavításához, a rendszer jobbitásához. Tevékenységéről mindkét belső ellenőrzés évente beszámol, önértékelés formájában minősíti a tevékenységét a Bkr. előírása szerint.

A Hivatal belső ellenőrzésének tevékenysége a Hivatalon kívül az intézményekre és a gazdasági társaságok ellenőrzésére is kiterjed, mint felügyeleti ellenőrzés, a közigazgatási szerződések alapján pedig a nemzetiségi önkormányzatok tevékenységére is.

A belső ellenőrzés az Önkormányzat, a Hivatal minden típusú szervezeti egységét igyekszik ellenőrzéseivel lefedni. (2020-ban elsősorban a Hivatal tevékenységére, 2021-ben néhány kiemelt rendszer, 2022-ben a gazdasági társaságok és egyes intézmények működésére fókuszált.)

1.2. Az Önkormányzat célkitűzései

Az Önkormányzat rendelkezik hosszú és rövidtávú tervekkel, koncepciókkal, melyeket a kiadásukat követően csak részben aktualizált. Jelen Stratégiai ellenőrzési terv 2023-2026 megírásakor a rendelkezésre álló célokat vettük figyelembe, melyeket az alábbi – az Önkormányzat honlapján elérhető – programok, koncepciók tartalmaznak.

A. Az Önkormányzat Gazdasági programja

[Budapest Főváros XV. kerületi Önkormányzat Gazdasági- és Társadalom-, Környezet és Területfejlesztési Programja 2015-2025.](#) (Képviselő-testület 1183/2020. (XI.03.) számú határozata)

B. Kerületfejlesztési Koncepció

[Budapest Főváros XV. kerület hosszú távú Kerületfejlesztési Koncepciója](#) (Képviselő-testület 16/2010. (I.27.) számú határozata)

C. Városfejlesztési/Településfejlesztési Stratégia

[Budapest XV. kerület Integrált Városfejlesztési Stratégiája](#) (Képviselő-testület 107/2010. (I.27.), 264/2010. (IV.28.) és 945/2012. (IX.26.) számú határozata)

[Budapest XV. kerület Integrált Településfejlesztési Stratégiája](#) (Képviselő-testület 247/2016. (V.3.) ök. számú határozata)

D. Lakásgazdálkodási/lakáspolitikai koncepció

[Budapest Főváros XV. kerület Önkormányzat Lakásgazdálkodási/lakáspolitikai koncepciója](#) (Képviselő-testület 454/2016. (IX.6.) számú határozata)

E. Egyéb koncepciók, programok

- [Budapest XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzata Környezetvédelmi Programja \(2015–2020\)](#) (Képviselő-testület 284/2015. (IV.30.) számú határozata)⁴
- [Az Önkormányzat Közlekedésfejlesztési Koncepciója⁵ és felülvizsgálata](#) (Képviselő-testület 482/2014. (VI.25.) számú határozata)⁶
- [Budapest Főváros XV. kerület Középtávú Közterület-fejlesztési koncepciója](#) (Képviselő-testület 650/2012. (VI.27.) számú határozata)⁷
- [Budapest Főváros XV. kerület Városüzemeltetési koncepciója](#) (Képviselő-testület 225/2012. (III.28.) számú határozata)⁸
- [Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzata középtávú közművelődési koncepciója 2021-2025.](#) (Képviselő-testület 3/2021. (I.28.) ök. számú határozata)⁹
- [Budapest Főváros XV. kerületi Önkormányzat Sportkoncepciója 2017-2021.](#) (Képviselő-testület 517/2016. (XI.8.) számú ök. határozata)
- [Budapest Főváros XV. kerület testvérvárosi kapcsolatok újjáalakításáról szóló koncepciója](#) (Képviselő-testület 715/2012. (VI.27.) számú határozata)
- [Budapest Főváros XV. kerületi Szociális Szolgáltatástervezési Koncepció felülvizsgálata 2021 \(függelék\)](#) (Képviselő-testület 346/2021. (XII.16.) ök. számú határozata)
- [Helyi esélyegyenlőségi program 2019-2023.](#) (Képviselő-testület 621/2018. (XII.11.) számú határozata)
- [Budapest XV. kerületi Idősügyi és Idősellátási Koncepció 2013-2018](#) (SZCSTB 507/2013. (X.22.) számú határozata) és annak felülvizsgálatai
- [Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Drogellenes Stratégiája 2022-2026. és Drogellenes Cselekvési Terv 2022.01.01-2024.12.31.](#) (Képviselő-testület 176/2022. (IV. 28.) és 177/2022. (IV. 28.) ök. számú határozata)

F. Az Önkormányzat költségvetése

Az Önkormányzat gazdálkodását alapvetően a bevételek és a kiadások befolyásolják. Az elmúlt két évben olyan előre nem látható egészségügyi (Covid járvány és annak kapcsán elrendelt veszélyhelyzeti intézkedések) kockázati tényezők léptek fel, amik jelentős hatást gyakoroltak az Önkormányzati gazdálkodásra, tevékenységére. Ezt tovább fokozta a 2022. évben jelentkező gazdasági válság és az ukrán krízis, amik további jelentős hatást gyakorolnak az Önkormányzat 2023. évi gazdálkodására. A 2023. évben a működés általános,

⁴ https://www.bpxv.hu/r4wf434rf/uploads/2015/10/xv_kornyezetvedelmi_program_2015-2020.pdf

⁵ https://www.bpxv.hu/r4wf434rf/uploads/2015/10/xv_kozlekedes-fejlesztési_koncepcio.zip

⁶ https://www.bpxv.hu/r4wf434rf/uploads/2015/10/xv_kozlekedes-fejlesztési_koncepcio_felulvizsgalat.pdf

⁷ https://www.bpxv.hu/r4wf434rf/uploads/2015/10/xv_kozteruletfejlesztési_koncepcio.zip

⁸ https://www.bpxv.hu/r4wf434rf/uploads/2015/10/xv_kerulet_varosuzemeltetesi_koncepcio.zip

⁹ <https://www.bpxv.hu/kozneveles-kultura-sport>

a köznevelési (óvodai), a szociális és gyermekjóléti feladatok támogatásának növekedése ellenére a központi költségvetésből származó bevételek csökkenésére számíthatunk szolidaritási hozzájárulás támogatáscsökkentő hatása miatt. A közterület-használati, helyiség-bérbeadási, sport-szabadidő és kulturális bevételek stagnálásával vagy csökkenésével lehet számolni az energia- és a járványhelyzet alakulására tekintettel. Az idegenforgalmi adó tervezhető bevétele szorosan kapcsolódik a járványhelyzet alakulásához. Egyéb helyi adó bevételeink között az építmény- és telekadónál abban az esetben számíthatunk bevételnövekedéssel, ha a veszélyhelyzet miatt elrendelt adóemelési tilalom 2023-tól megszűnik.

A kiadások jelentősen növekednek az „elszabaduló” infláció és a rezsikár emelkedése miatt. Önkormányzatunk működését, a kiadások szerkezetét 2023-ban alapvetően fogja átrendezni az energiahordozók árának korábban nem tapasztalt mértékű emelkedése. Az egyes szolgáltatások árát az üzemanyag drágulása, az élelmiszerek inflációja a közétkeztetés költségét növeli. Az intézmények működési kiadásainak legnagyobb részét a személyi juttatások és közterhek jelentik, de nem ismert a jövő évi minimálbér és garantált bérminimum nagysága, illetve hogy a növekedést milyen mértékben kell saját forrásainkból finanszíroznunk. Az Önkormányzat célja a kötelező bérelemeken felül a korábbi években biztosított többletjuttatások lehetőség szerint értékének inflációkövető megtartása. Növelheti a kiadásokat az Önkormányzatunk szociális érzékenységének fenntartása, az igényekhez igazodó rugalmas helyi szociális támogatási rendszer finanszírozása, a várhatóan visszatérő járvány és az infláció miatt nehéz helyzetbe kerülők megnövekedett segélyezési feladatainak biztosítása. Fel kell készülni a pandémia újabb hullámának (hullámainak) Önkormányzatunk működését, gazdálkodását befolyásoló hatásaira is.

1.3. A magyar és nemzetközi belső ellenőrzési normák figyelembevétele

Az Áht. 70. §-a fekteti le a hazai belső ellenőrzésre vonatkozó előírásokat és a Bkr. 2. §-ának p) pontja határozza meg az egységes elvi alapokon nyugvó, a belső ellenőrzési tevékenység végrehajtása érdekében közzéteendő magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardokat, melyekhez az IIA standardjait viszonyítási alapnak tekinthetjük. A Belső Ellenőrök Intézetének (IIA) kiadott iránymutatása¹⁰ kötelező és elvárható elemeit, mind az Alapvető, mind pedig a Végrehajtási Normák tekintetében figyelembe vesszük. A belső ellenőrzési tevékenységünkre vonatkozó irányadó normákat a 7. számú melléklet tartalmazza.

1.4. Etikai kódexek betartása

A belső ellenőrzés elhivatott a **Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexében**¹¹ foglaltakra.

A közigazgatással szembeni közbizalom megőrzése és erősítése, a közigazgatás jó rendje, valamint eredményes és hatékony működése érdekében szükségesnek tartjuk a lelkiismeretünk és legjobb meggyőződésünk szerint –Kttv. 29. § (6) bekezdés c) pontja alapján – magunkra vonatkozóan elfogadjuk a Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Hivatásetikai Kódexet.

¹⁰ <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Hungarian.pdf>

¹¹ Forrás: <http://mkk.org.hu/hivatasetika>

A Belső Ellenőrzési Osztály betartja a **Belső ellenőrökre vonatkozó etikai kódex**¹² előírásait, amely a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezetének (IIA) etikai kódexének figyelembe vételével készült. A független és tárgyilagos belső ellenőrzési tevékenységet ellátóknak a közszférában az általános etikai követelményekhez viszonyítva **szigorúbb etikai elvárásoknak kell megfelelniük**.

1.5. A belső ellenőrzés jogszabályi kötelezettségei

A Mötv. 119. § (3)-(5) bekezdései szerint:

„(3) A jegyző köteles - a jogszabályok alapján meghatározott – belső kontrollrendszert működtetni, amely biztosítja a helyi önkormányzat rendelkezésére álló források szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

(4) A jegyző köteles gondoskodni - a belső kontrollrendszeren belül - a belső ellenőrzés működtetéséről az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók és a nemzetközi belső ellenőrzési standardok figyelembevételével. A helyi önkormányzat belső ellenőrzése keretében gondoskodni kell a felügyelt költségvetési szervek ellenőrzéséről is.

(5) A helyi önkormányzatra vonatkozó éves ellenőrzési tervet a képviselő-testület az előző év december 31-éig hagyja jóvá.”

A belső ellenőrzési vezető a Bkr. 31. § (1) bekezdésében foglaltakkal összhangban összeállítja a tárgyévet követő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervet. Az Éves ellenőrzési terv és a Stratégiai ellenőrzési terv a Bkr. 31.§ (2) bekezdésben foglaltaknak megfelelően a **kockázatelemzés alapján felállított prioritásokon**, valamint a belső ellenőrzés rendelkezésére álló erőforrásokon **alapul**.

A 2023. évi **Éves belső ellenőrzési tervet a belső ellenőrzés által elvégzett kockázatelemzés alapozza meg**, melynek módszerét és eredményeit a 3. fejezet tartalmazza. Az elvégzett kockázatelemzés során magas kockázatúnak minősített területekre az éves ellenőrzési terv készítése során kiemelt figyelmet kell fordítani, és a lehető legrövidebb időn belül ellenőrizni kell.

A belső ellenőrzési vezető a Hivatal az éves ellenőrzési tervét jóváhagyásra megküldi a Jegyző részére a tárgyévet megelőző év november 30-ig. A Hivatal esetében az éves ellenőrzési tervet a Képviselő-testület a tárgyévet megelőző év december 31-ig hagyja jóvá.

1.6. A belső ellenőrzési rendszer célja

A belső ellenőrzési rendszer célja az ellenőrzött szervezet működésének fejlesztése, eredményességének növelése. A jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint a gazdaságosságot, hatékonyságot és eredményességet vizsgálva a belső ellenőrzés¹³ megállapításokat és ajánlásokat fogalmaz meg a költségvetési szerv vezetője részére.

¹²

<https://allamhaztartas.kormany.hu/download/4/c4/a1000/A%20bels%C5%91%20ellen%C5%91r%C3%B6kre%20vonatok%20%C3%B3%20etikai%20k%C3%B3dex.pdf>

¹³ belső ellenőrzés: független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje, az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

- a) a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan¹⁴, hatékonyan¹⁵, eredményesen¹⁶ hajtásák végre,
- b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
- c) megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától.

A költségvetési szerve vezetője (a Jegyző) felelős az önkormányzati belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő

- a) kontrollkörnyezet,
- b) **integrált** kockázatkezelési rendszer,
- c) kontrolltevékenységek,
- d) információs és kommunikációs rendszer, és
- e) nyomon követési rendszer (monitoring) **kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.**

A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy

- a) a költségvetési szerv valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
- b) az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- c) megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatban, és
- d) a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

A jegyző köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

- a) világos a szervezeti struktúra,

rendszer szemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet irányítási és belső kontrollrendszerének hatékonyságát. Forrás: Bkr. 2. §

¹⁴ gazdaságosság: annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett. Forrás: Bkr. 2. §

¹⁵ hatékonyság: annak követelménye, hogy az előállított termékek, nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat más eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat. Forrás: Bkr. 2. §

¹⁶ eredményesség: annak követelménye, hogy a kitűzött célok - az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve - megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél. Forrás: Bkr. 2. §

- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- c) meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés.

A jegyző köteles

- a) olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását;
- b) elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését;
- c) szabályozni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét.

A jegyző köteles kockázatkezelési rendszert működtetni. E tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját. (Bkr. 7. §)

A jegyző köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez. A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést (Bkr. 8. §)

A jegyző köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljuttatnak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez. 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. (Bkr. 9. §)

A jegyző köteles kialakítani a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert, mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll. (Bkr. 10. §)

A belső kontrollrendszer nem megfelelő kialakítása kockázatot jelent az önkormányzat szabályszerű, hatékony, gazdaságos és eredményes működésére.

1.7. A belső ellenőrzés küldetése

A Bkr. 21. § (1) bekezdése szerint a belső ellenőrzés tevékenysége kiterjed az adott szervezet minden tevékenységére, különösen a költségvetési bevételek és kiadások tervezésének, felhasználásának és elszámolásának, valamint az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásnak a vizsgálatára.

A (2) bekezdés alapján a belső ellenőrzés **bizonyosságot adó tevékenysége** körében ellátandó feladata:

- a) elemezni, vizsgálni és értékelni a belső kontrollrendszerek kiépítésének, működésének jogszabályoknak és szabályzatoknak való megfelelését, valamint működésének gazdaságosságát, hatékonyságát és eredményességét;

- b) *elemezni, vizsgálni a rendelkezésre álló erőforrásokkal való gazdálkodást, a vagyon megóvását és gyarapítását, valamint az elszámolások megfelelőségét, a beszámolók valódiságát;*
- c) *a vizsgált folyamatokkal kapcsolatban megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat megfogalmazni a kockázati tényezők, hiányosságok megszüntetése, kiküszöbölése vagy csökkentése, a szabálytalanságok megelőzése, illetve feltárása érdekében, valamint a költségvetési szerv működése eredményességének növelése és a belső kontrollrendszerek javítása, továbbfejlesztése érdekében;*
- d) *nyilvántartani és nyomon követni a belső ellenőrzési jelentések alapján megtett intézkedéseket.*

A (4) bekezdés szerint a **tanácsadó tevékenység** keretében ellátható feladatok lehetnek különösen:

- a) vezetőik támogatása az egyes megoldási lehetőségek elemzésével, értékelésével, vizsgálatával, kockázatának becslésével;
- b) pénzügyi, tárgyi, informatikai és humán erőforrás-kapacitásokkal való ésszerűbb és hatékonyabb gazdálkodásra irányuló tanácsadás;
- c) a vezetőség szakértői támogatása a kockázatkezelési és szabálytalanságkezelési rendszerek és a teljesítménymenedzsment rendszer kialakításában, folyamatos továbbfejlesztésében;
- d) tanácsadás a szervezeti struktúrák racionalizálása, a változásmenedzsment területén;
- e) konzultáció és tanácsadás a vezetés részére a szervezeti stratégia elkészítésében;
- f) javaslatok megfogalmazása a költségvetési szerv működése eredményességének növelése és a belső kontrollrendszerek javítása, továbbfejlesztése érdekében, a költségvetési szerv belső szabályzatainak tartalmát, szerkezetét illetően.

1.8. A belső ellenőrzés stratégiai céljai

A belső ellenőrzés fő célkitűzése, hogy felmérje az ellenőrzései során az



ellenőrzött területen a folyamatok, a működés kockázatait, értékelje azok csökkentésére kialakított ellenőrzési pontok megfelelőségét, eredményességét és hatékonyságát és javaslatot tegye olyan beavatkozások megtételére, melyek a folyamatokat

és a működést javítja a kockázatok megfelelő kezelésével.

A Belső Ellenőrzési Osztály 2023. – 2026. évekre vonatkozó stratégiai célkitűzéseit az Önkormányzat célkitűzéseinek, rövid- és hosszútávú céljainak a figyelembevételével, arra fókuszálva tervezi végrehajtani.

A stratégiai célkitűzéseink:

- ✦ A belső ellenőrök a minőségközpontú működés keretében elfogulatlanul végezzék az ellenőrzéseket, feladatukat a szakmai és az etikai szabályok maradéktalan betartásával

lássák el, hitelesen tárják fel és értékeljék a tényeket, a lényeges összefüggéseket közérthetően állapítsák meg, és az ellenőrzési tevékenységre jellemző legyen a hibák, hiányosságok megelőzésére, és kijavítására, valamint az ellenőrzöttet segítő együttműködésre törekvés;

- ✚ A gazdálkodás és tervezés alapkövetelményei érvényesüljenek a belső ellenőrzésnél is, amelynek elsődleges szempontjai a hatályos jogszabályok figyelembevétele és betartása mellett (szabályszerűség biztosítása) az önkormányzat kötelező alapfeladatainak hatékony és eredményes, és gazdaságos ellátása, a kerület biztonságos és zavartalan működésének biztosítása;
- ✚ A szigorú takarékoság elvének következetes érvényesítése, melynek során a nem kötelező önkormányzati feladatok szükségességének feltérképezése, rangsorolása az önkormányzat teherbíró képességének figyelembe vétele mellett a minőségi javulás elérése a folyamatok munkaszervezésében finomhangolásában, különös tekintettel a gazdasági válságra és a forrásszűkülésre;
- ✚ A Belső Ellenőrzési Osztály tevékenységével segítse az integritás alapú, átlátható és elszámoltatható közpénzfelhasználás kialakítását, a döntéshozók részére megalapozott, racionális információk nyújtását, mely elősegíti a döntéshozatalt;
- ✚ Az intézményrendszer működésének és feladat-ellátásának szakmai felülvizsgálatával, konstruktív javaslataival járuljon hozzá a gazdaságosabb és racionálisabb működtetés lehetőségeinek feltárásához, a tevékenységekben lévő párhuzamosságok, irracionális elemek kiszűrésével, racionális megoldási javaslatokkal a közfeladatok ellátásának gazdaságosabb formái kivitelezéséhez;
- ✚ Az Önkormányzat és intézményei által az IT rendszerek általános használatának fokozatos térhódítása kapcsán felmerülő információ és adatbiztonsági kérdések ellenőrzésének előtérbe helyezése.
- ✚ Az ellenőrzési területek lefedettségének növelése még akkor is, ha a kockázatosabb folyamatok, rendszerek ellenőrzése prioritást élvez.

A kockázatfelméréskor használt kérdőívek (1. számú melléklet) alapján a szervezeti egységeink által a jövőre nézve javasolt ellenőrzési témák is beépíthetők lesznek a jövő ellenőrzési stratégiájába, mivel a jelentősebb kockázatokra hívják fel a figyelmet.

Ezek a megjelölt kockázatok a következők:

- ✚ Erőforrások rendelkezésre állása, tekintettel a gazdasági válság hatásaira;
- ✚ A tulajdonosi döntések, elvárások és azok feltételrendszerének megteremtése és összhangja;
- ✚ Az Önkormányzat vagyongazdálkodásának anomáliái, vagyongazdálkodás hatékonyságának felülvizsgálata;
- ✚ Önkormányzati feladatellátás intézmény és/vagy saját tulajdonú gazdasági társaság és/vagy külső gazdálkodó által;
- ✚ Az Önkormányzat gazdasági társaságainak részére bármilyen formában juttatott önkormányzati forrás szabályszerű, eredményes és hatékony felhasználása;
- ✚ A személyi anyagok felülvizsgálata,
- ✚ Az információs- és kommunikációs rendszerek működése az Intézmény és a tulajdonos Önkormányzat Hivatalának szervezeti egységei között, kiemelten az IT biztonság kérdése;
- ✚ A működtetéssel, üzemeltetéssel kapcsolatos feladatok áttekintése, a gyakorlati folyamatok vizsgálata, pénzügyi, számviteli szabálytalanságok valószínűsége;

- Milyen intézkedéseket lehetne bevezetni a fenntartói és munkáltatói részről a humánerőforrás megtartás és pótlás érdekében.
- A Covid járvány hatása a tevékenységre/feladatellátásra.

2. A belső kontrollrendszer értékelése

A BEO jelentéseiben minden alkalommal értékeli az ellenőrzött belső kontrollrendszerét az ellenőrzéshez kapcsolható szinten annak érdekében, hogy a Bkr. 48. § b) pontja alapján az éves és összefoglaló éves ellenőrzési jelentésében a BEO vezető az ellenőrzési tapasztalatok alapján

- *beszámolhasson a belső kontrollrendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatokról;*
- *valamint a belső kontrollrendszer öt eleme működésének értékeléséről.*

A belső ellenőrzési vezető az éves és összefoglaló éves ellenőrzési jelentésében – a belső ellenőrzési tevékenység tapasztalatai alapján – összefoglalóan értékeli a belső kontrollrendszer öt elemét általános és részletes szempontok alapján.

2.1. A belső kontrollrendszer értékelésének á l t a l á n o s szempontjai

a) A belső kontrollrendszer általános értékelése:

- *belső kontrollrendszer kialakítása, hatékonysága;*
- *kontrollkörnyezet felmérése során megszerzett információk;*
- *korábbi ellenőrzések megállapításai a kontrollrendszer vonatkozásában;*
- *szervezet szabályozottsága (SZMSZ, munkaköri leírások, belső eljárásrendek, belső utasítások, működési kézikönyvek stb.);*
- *ellenőrzési nyomvonal, megléte, megfelelése;*
- *integrált kockázatkezelés és annak működése;*
- *szervezet szabályszerű működése;*
- *szervezeti integritást sértő események kezelése (előző időszakban feltárt szervezeti integritást sértő események, szervezeti integritást sértő események gyanúja, külső ellenőrzések elmarasztaló megállapításai stb.);*
- *szervezet gazdaságos, hatékony és eredményes működése;*
- *információáramlás;*
- *iratok kezelése, rendelkezésre állása;*
- *döntés előkészítés stb.*

b) A kockázati tényezők és értékelésük:

- *az alkalmazott kockázatelemzési módszertan rövid bemutatása;*

- a kockázatelemzés eredményeinek értékelése (kockázati tényezők, értékelésük, kialakult sorrend, a legkockázatosabb folyamatok felsorolása, előző időszakhoz viszonyított változásainak esetleges bemutatása, a kockázatelemzés eredményeinek a szervezet kockázatkezelése keretében végzett kockázatelemzéssel való összevetése);
- kockázati térkép bemutatása (előző időszakhoz viszonyított változásainak bemutatása);
- vezetés figyelmének felhívása a kiemelkedően nagy kockázatokra.

c) A belső ellenőrzésre vonatkozó fejlesztési és képzési terv:

- az ellenőrzési feladatok végrehajtásának biztosítása érdekében milyen fejlesztések (pl. tárgyi, humán, szakértelem, informatikai eszközök, szoftverek, elhelyezés stb.) szükségesek a belső ellenőrzésben.
- a stratégiában kitűzött ellenőrzési célok teljesítése érdekében milyen képzésekre van szükség;
- képzések ütemezése;
- képzések elérhetősége, költségvonzata, finanszírozási forrása.

d) A szükséges erőforrások felmérése:

- a stratégiában kitűzött ellenőrzési célok teljesítéséhez szükséges kapacitás igény, humán erőforrás szükséglet meghatározása;
- rendelkezésre álló humán erőforrások értékelése (létszám, szakértelem);
- van-e szükség külső szakértő bevonására (kapacitáshiány vagy szaktudás hiány miatt);
- belső ellenőrök teljesítményértékelése, módszertan, eredmények összefoglalása;
- ellenőrzést követő felmérő lapok korábbi tapasztalatai.
- a stratégiában kitűzött ellenőrzési célok megvalósításához szükséges és rendelkezésre álló tárgyi és információs igény, az esetleges különbségek kezelése.

e) Az a) – c) pont alapján meghatározott ellenőrzési prioritások és ellenőrzési gyakoriság:

- ellenőrzési célok meghatározása a szervezet célkitűzéseivel összhangban, valamint az ellenőrzési célok összekapcsolása a kockázatelemzés eredményeivel (ellenőrzési prioritások);
- az ellenőrzési gyakoriság meghatározása területenként, folyamatokként;
- szükséges ellenőrzések típusainak, alkalmazandó módszertanok meghatározása.

2.2. A belső kontrollrendszer értékelésének r é s z l e t e s szempontjai

A Belső kontrollrendszer 5 elemének értékelésének részletes szempontjait az **1. számú függelék** tartalmazza.

3. Kockázatelemzés, a kockázati tényezők és értékelésük

A Stratégiai ellenőrzési terv a Polgármesteri Hivatal Belső Ellenőrzési Kézikönyvében előírt kockázatelemzésen alapul.¹⁷ A Belső Ellenőrzési Kézikönyv tartalmazza a tervezés

¹⁷ <K:\Ellenőrzési kézikönyv\Belső ellenőrzési kézikönyv mellékletekkel.pdf>

megalapozásához alkalmazott kockázatelemzési módszertan leírását. **Az Éves Ellenőrzési Terv megalapozását szolgáló dokumentáció többek között tartalmazza az adott évi kockázati tényezőket és értékelésüket.**

A Bkr. 29. § (1) bekezdés alapján az ellenőrzési munka megtervezéséhez a belső ellenőrzési vezető kockázatelemzés alapján – az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutató figyelembevételével – éves ellenőrzési tervet készít, amelyet a költségvetési szerv vezetője hagy jóvá.

A Bkr. 31. § (1) és (2) bekezdés alapján a belső ellenőrzési vezető – összhangban a Stratégiai ellenőrzési tervvel – összeállítja a tárgyévet követő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervet. Az Éves ellenőrzési tervnek a Stratégiai ellenőrzési tervben és a kockázatelemzés alapján felállított prioritásokon kell alapulnia.

A Bkr. 2. § szerint a belső ellenőrzés által alkalmazott kockázatelemzés objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat.

A belső ellenőrzés – a korábbi gyakorlatnak megfelelően – 2022-ben a 2023. évi ellenőrzési terv megalapozásához önértékelési kérdőívek segítségével mérte fel a szervezeti egységek jellemző kockázatait:

- a gazdasági társaságokra,
- az intézményekre,

aminek során figyelembe vette az említett szervezetek/egységek sajátosságait. A kockázatszemléltető lapok kockázatokra bontott kategóriákat tartalmaztak (1. számú melléklet, azonos a hivatali integrált kockázatelemzéshez használt kérdőívvel). A vezetőknek önértékelés keretében a kockázatok hatását (súlyszám) és bekövetkezési valószínűségét kellett megítélniük (szorzat).

A 2023. évi Éves Ellenőrzési terv megalapozását képező Kockázati mátrix kialakítása során a belső ellenőrök figyelembe vették a Hivatal szervezeteire és a nemzetiségi önkormányzatokra elvégzett „szervezeti szintű” kockázatelemzés eredményét.

A vezetők önértékelése mellett a belső ellenőrzés is értékelte a Hivatal szervezeti egységei, az intézmények, a nemzetiségi önkormányzatok és a gazdasági társaságok **kockázatait**. (lásd 2. számú melléklet). A kockázatelemzés célja megállapítani az egyes rendszerek, folyamatok kockázatának mértékét, feladata pedig meghatározni az ellenőrzések gyakoriságát. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban (például évente) kell ellenőrizni. Az egyes rendszerek kockázatelemzését a kockázati tényezők, és azok súlya alapján kell elvégezni. Az alkalmazott modellben meghatározásra kerültek azok a tényezők, amelyek hatással voltak az adott rendszer működésére. Minden egyes tényezőre vonatkozóan értékelést kellett végezni, és meg kellett határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

Az ellenőrök a magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatelemzést vették figyelembe, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelték (pl. a vezetőség kérései stb.).

A belső ellenőrzés a vezetés elvárásainak megismerésére interjú kérdőívet készített (3. számú melléklet).

A kockázatfelmérés során a Jegyző kockázatokra vonatkozó véleményét is kikértük.

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához a belső ellenőrzés összesítette a vezetők által kitöltött kockázatfelméréseket. Figyelembe vette a Jegyző javaslatát és az intézményi szintű (Hivatal) és nemzetiségi önkormányzat szintű kockázatelemzés eredményét az ellenőrizendő területekre vonatkozóan, de a kockázatok elemzése során a belső ellenőrzés által készített Kockázatfelmérési mátrixra is támaszkodott.

Ezek alapján készült az összesített kockázati értékelés.

Az értékelés végeredménye mutatja meg, hogy elsődlegesen mire irányuljon az ellenőrzési erőforrások elosztása az ellenőrzés tervezési szakaszában.

3.1. A kockázatelemzési folyamat lépései

a) A kockázatok azonosítása

1. **lépés:** a tevékenységek (főfolyamatok és folyamatok) meghatározása, a vizsgálandó tevékenységek (főfolyamatok és folyamatok) azonosítása.
2. **lépés:** vezetői szinten a tevékenységekhez kapcsolódó kockázatok meghatározása (bekövetkezés valószínűsége és hatása)

b) A kockázatok értékelése

3. **lépés:** Az intézményvezetők, szervezeti egységvezetők, nemzetiségi önkormányzatok elnökei, gazdasági társaságok ügyvezetői által azonosított kockázatok összesítése, a magas kockázatú tevékenységek meghatározása.

A kiküldött kockázatfelmérő lapokon a gazdasági társaságok, az intézmények, a Hivatal szervezeti egységei és a nemzetiségi önkormányzatok vezetői önértékeléssel határozták meg a külső és belső kockázatokhoz rendelt értékeket, melyet a belső ellenőrzés összesített.

Az összesítés eredményeként az önkormányzati szervekre/egységekre **meghatározásra került a „szervezeti tűréshatár”¹⁸ mértéke.**

Az ellenőrzések fókuszába elsősorban a szervezeti tűréshatárt meghaladó területek kerültek.

4. **lépés:** A vezetés véleményének megismerése a szervezetüket érintő főbb feladatokról, kockázati tényezőkről, azok kezelésének stratégiájáról, valamint ellenőrzési témajavaslatok bekérése.
5. **lépés:** A Belső Ellenőrzési Osztály minden önkormányzati szervre vonatkozóan elkészíti a kockázat-felmérési mátrixot.
6. **lépés:** A kockázatelemzés végeredményének kialakításához a belső ellenőrzés összesíti a kockázatfelmérések eredményét.

Az évről évre elvégzett – alapjaiban önértékelésen alapuló – kockázatelemzés tapasztalatai figyelembevételével **ellenőrzési szempontú kockázatértékelést végeztünk olyan módon,**

¹⁸ A költségvetési szervnek gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, amely irányt mutat arra vonatkozóan, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének – az elérhető eredményhez képest – magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele. A kockázati tűrőképesség a kockázattal való hajlandóság mértékétől függ, de költségvetési szervnél a kockázattal való esetenként jogszabályi korlátai is lehetnek. Forrás: <http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-kontroll-szakmai-anyagok>

hogy a szervezetek, egységek önértékelési adatait **korrigáltuk**, figyelembe véve az ellenőrzés szempontjából fontos további tényezőket is.

3.2. A Belső ellenőrzés kockázatelemzési módszertanának bemutatása

A BEO által kialakított, évek óta alkalmazott, bevált kockázatelemzés módszere alapjaiban nem, csak néhány kiegészítéssel, aktualizált szempont beemelésével, esetleg finomítással módosult.

A kockázatelemzés célja volt megállapítani az egyes rendszerek, alrendszerek, szervezetek kockázatának mértékét, feladata pedig ennek felhasználásával meghatározni az ellenőrzések egy lehetséges súlypontját, gyakoriságát. A magas kockázatú területeket gyakrabban (például évente) kell(ene) ellenőrizni. Az ellenőrzés típusának, céljának meghatározásával nemcsak átfogó rendszer, hanem részfolyamatokra, kiemelt területekre vonatkozó, rapid, célirányos ellenőrzések is betervezhetők (pl. utóellenőrzés, hatékonyság vizsgálata, stb.)

A kockázatok azonosítására vonatkozó információkat több oldalról igyekeztünk összegyűjteni, az értékelésük is komplex.

A költségvetési szervek a közfeladataikat közpénzből és a közvagyon használatával látják el, a nyilvánosság előtt végzik feladatukat. A gazdasági társaságok is (részben) közpénzből látják el feladataikat, mellyel az önkormányzat megbízta azokat, miközben a közvagyon is használhatják, hasznosíthatják. A közfeladatai ellátását, illetve a feladatok ellátásra biztosított pénzeszközök és nemzeti vagyon szabályszerű, szabályozott, hatékony, gazdaságos és eredményes használatát az arra létrehozott szervek ellenőrizhetik.

Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 119.§-a alapján a jegyző köteles – a jogszabályok alapján meghatározott – belső kontrollrendszert működtetni, amely biztosítja a helyi önkormányzat rendelkezésére álló források szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

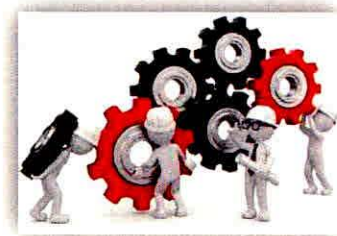
A XV. kerületi Polgármesteri Hivatalban önálló belső ellenőrzési egység működik. A Belső ellenőrzés funkcionális (feladatköri és szervezeti) függetlensége biztosított. A Belső Ellenőrzési Osztály az Önkormányzatnál, annak költségvetési szerveinél, gazdasági társaságainál, és a Hivatalnál végezhet ellenőrzést. Az ellenőrzés jelenlétét erősíti, hogy két önkormányzati intézmény és egy gazdasági társaság külön is alkalmaz, vagy foglalkoztat belső ellenőrt.

A Bkr. 2. §-a szerint a Belső ellenőrzés által alkalmazott kockázatelemzés objektív módszer kell, hogy legyen az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében, komplexitásában és kapcsolatrendszerében rejlő, adott évi felmért kockázatokat.

A BEO 2023. évi Ellenőrzési terve megalapozásához a Hivatal/Önkormányzat kötelező integrált kockázatfelmérésének eredményeit, az annak során szerzett tapasztalatokat felhasználta és azt további, saját hatáskörben végzett kockázatbecsléssel kiegészítette.

Az értékelést befolyásolták továbbá az korábbi évek és adott évben szerzett ellenőri tapasztalatok, valamint vezetői és egyéb Hivatali/Önkormányzati/szervezeti információk.

Az elvégzett – alapjaiban önértékelésen alapuló – kockázatelemzés tapasztalatai figyelembevételével 2023. évre vonatkozóan **ellenőrzési szempontú kockázatértékelést végeztünk olyan módon, hogy** a szervezetek, egységek önértékelési adatait a belső ellenőrzés saját elemzése, értékelése alapján **korrigáltuk**, figyelembe véve az ellenőrzés szempontjából fontos, további tényezőket is.



Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést vettük figyelembe, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékeltük (pl. a vezetőség kérései stb.).

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához felhasználtuk a vezetők által kitöltött kockázatfelméréseket, a belső ellenőrzési saját kockázatértékelését, a korrekciókat, a vezetők által megjelölt körülményeket, jelentős várható kockázatokat és javaslataikat a jövőre nézve. Figyelembe vettük a Jegyző (felsővezetés) véleményét, kéréseit, javaslatát az ellenőrizendő területekre vonatkozóan.

Az önértékelés alapjául szolgáló **kockázatfelmérő mátrix** (Lásd 1. számú melléklet) szerint a szakmai továbbképzéseken megfogalmazott elvek, szakmai tapasztalatok és a vonatkozó szakirodalom alapján a következő szempontokat alakítottuk ki:

- a belső kontrollok kialakítása és működtetése,
- szervezeti és/vagy feladatváltozás,
- a rendszer komplexitása, kölcsönhatása más rendszerekkel,
- a szervezet/egység nagyságrendje és tagoltsága, külső hatások,
- pénzügyi számviteli szabálytalanságok,
- IT rendszerek működtetése,
- a tulajdonosi, irányítói döntéstől való függés, erőforrások rendelkezésre állása,
- Covid járvány hatása

A felsorolt tényezőkhöz rendelt kockázatok pontértékeinek összege adta az adott területhez vagy szervezethez rendelt értéket. Az 1-es az alacsony, az 5-ös a magas kockázati szintet jelöli. A vezetőknek önértékelés keretében az előre meghatározott kockázatok hatását (súlyszám) és bekövetkezési valószínűségét kellett megítélniük, mely a legnagyobb kockázati hatással és a legnagyobb kockázati valószínűséggel számolva maximum 25 (5x5) értékű lehetett.

A kockázatelemzés során az önkormányzati szervek vezetői által szolgáltatott információk segítségével azonosításra kerültek az Önkormányzat/Hivatal folyamataiban a vezetők szerint létező fontosabb kockázatok.

A kérdőíveken információt gyűjtöttünk a vezetőktől az ellenőrzési stratégiát, illetve a 2023. évi ellenőrzési tervet megalapozó kockázatelemzéshez. Megkérdeztük, hogy melyek a legfőbb célkitűzések, melyek a kritikus folyamatok, tényezők, körülmények, továbbá mit látnak a legnagyobb kockázatnak, illetve az azonosított kockázatot kezelik-e, történt-e olyan változás, amely különös figyelmet igényel a következő években. A vezetők fontos és részletes információkat adtak a tervezés elkészítéséhez.

A mátrix alapján felmért kockázatok szerinti rangsor az ellenőrzések témáját és célját is meghatározhatta. A tervezés során a meghatározott tűréshatárt meghaladó területek ellenőrzésére tett javaslatot a belső ellenőrzési vezető. A kockázatelemzés során meghatározott magasabb kockázatú tevékenységeket, területeket, a kockázatelemzésben résztvevők által megfogalmazott témajavaslatokat, az előző évben esetlegesen be nem fejezett vizsgálatokat, valamint az elmúlt 3 évben nem ellenőrzött területeket figyelembe véve kerülnek megtervezésre az éves munkatervben az elvégzendő vizsgálatok.

3.2.1. A Hivatali Integrált kockázatelemzés eredményeinek felhasználása

A Hivatal integrált kockázatkezelő munkacsoportja¹⁹ a kiemelt célok elérését veszélyeztető kockázatok feltárására vonatkozó javaslat szerint úgy döntött, hogy **önértékelő kérdőív kitöltésével végzi el a Hivatal szervezeti egységei és a Nemzetiségi Önkormányzatok kockázatainak felmérését, illetve kiértékelését és rangsorolást.**

Az **ellenőrzési tűréshatárt 2023. évre vonatkozóan 15,0 kockázati értékben határoztuk meg** (2020-tól átvettük a hivatali integrált kockázatkezelés alkalmazott küszöbértékét, az akkor 60%-os tűréshatárt, ami kockázatokban kifejezve 15 kockázati értéket jelent a maximális 25 kockázati pontból, 2021 és 2022. és 2023. évek tekintetében is ezt alkalmaztuk.) Amennyiben nem éri el a kockázati érték a 60 %-ot – ellenőri kapacitás függvényében – a legmagasabbakat vesszük figyelembe.

3.2.2. Az önértékelés alapján készült ún. kockázati térképek összeállítása

A szervezeti egységek, intézmények, szervezetek és gazdasági társaságok önértékelés alapján készített kockázati térképei a függelékben találhatóak. A Hivatali szervezeti egységek és a nemzetiségi önkormányzatok kockázati térképe az integrált kockázatkezelés keretében készült el. Az intézmények és gazdasági társaságok és a nemzetiségi önkormányzatok kockázati térképét a belső ellenőrzés külön felmérés keretében készítette el. (4. számú melléklet)

A kockázatelemzés célja: megvizsgálni a konkrét helyzetet, és meghatározni a konkrét teendőket. Kockázatelemzéskor a meglévő személyi, tárgyi, szervezési és egyéb feltételeket kell összehasonlítani a vonatkozó előírásokkal (jogszabályokkal, szabványokkal, belső szabályzatokkal, normákkal, stb.), azaz a „van” és a „kell” összevetése. A kockázatelemzésnek, és az

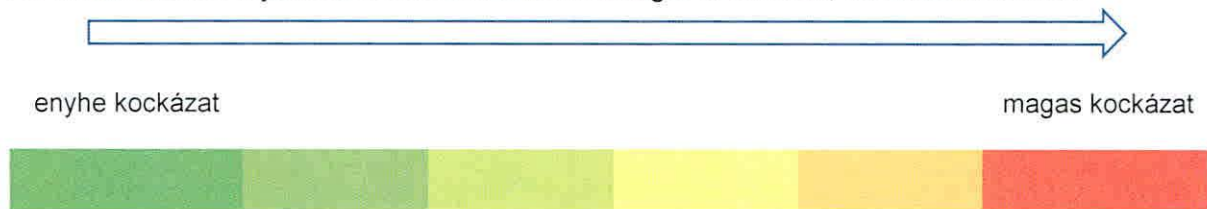


azt követő intézkedéseknek nem minden esetben az a végső célja, hogy a kockázatok teljes mértékben szűnjenek meg, hanem, hogy a megfelelő kockázatcsökkentés eredményeként a fennmaradó kockázat elfogadható legyen. A tényleges beavatkozás sok egyedi tényező és a rendelkezésre álló erőforrások függvénye is egyben.

¹⁹ Budapest Főváros xv. kerületi önkormányzat jegyzőjének 18/2020. (vi.24.) számú, az integrált kockázatkezelési szabályzatról szóló utasítása alapján

A táblázatokban különböző színekkel jelöltük a kockázati kérdőívre adott válaszokat a kockázatok nagysága alapján, így a színek alapján könnyen felismerhetők a különféle kockázati kategóriák.

Az alkalmazott színjelölések a kockázatok erősségét is tükrözik, fokozatba sorolva.



enyhe kockázat

magas kockázat

A kockázati térképekre vonatkozó, javasolható beavatkozási lehetőségeket, szükségességet a következő ábra foglalja össze.

A kockázatokra súlyához kapcsolható figyelmeztetés a beavatkozási lehetőségekre

1. ábra

Összetett kockázati index=kockázati eseményhatása*a bekövetkezés valószínűsége (gyakorisága)					
Valószínűség (gyakoriság) ↓	Következmény				
	Jelentéktelen 1	Kicsi 2	Közepes 3	Súlyos 4	Katasztrofális 5
Szinte bizonyos 5	5 Avatkozz be!	10 Avatkozz be!	15 Sürgősen avatkozz be!	20 Azonnal állítsd le a folyamatot!	25 Azonnal állítsd le a folyamatot!
Valószínű 4	4 Kísérd figyelemmel!	8 Avatkozz be!	12 Sürgősen avatkozz be!	16 Sürgősen avatkozz be!	20 Azonnal állítsd le a folyamatot!
Lehetséges 3	3 Kísérd figyelemmel!	6 Avatkozz be!	9 Avatkozz be!	12 Sürgősen avatkozz be!	15 Sürgősen avatkozz be!
Valószínűtlen 2	2 nem szükséges beavatkozni	4 Kísérd figyelemmel!	6 Avatkozz be!	8 Avatkozz be!	10 Avatkozz be!
Ritka 1	1 nem szükséges beavatkozni	2 nem szükséges beavatkozni	3 Kísérd figyelemmel!	4 Kísérd figyelemmel!	5 Avatkozz be!

Forrás: Szakirodalom alapján szerkesztés

A kockázatelemzés összesítését az 1. számú melléklet tartalmazza. A kockázatelemzést megalapozó nagy mennyiségű mellékletet költségkímélés miatt nem csatoltuk a Stratégiai Tervhez. A Hivatal szervezeti egységei, az intézmények, a gazdasági társaságok és a nemzetiségi önkormányzatok, illetve a belső ellenőrzés által készített kockázatelemzések a Belső Ellenőrzési Osztályon megtalálhatóak.

3.3. A kockázatértékelés eredménye

A. Az Intézmények kockázatai 2023-ra

A kockázatok maximuma kockázati tényezőnként 25 egység volt, a kockázati értékek kockázati hatás és a kockázati valószínűség szorzataként jött létre. Az intézmények önértékelését befolyásolhatja a belső kontrollrendszer és kockázatok fogalmának ismereti szintje. Az önértékelés személyhez köthető, az egyéni szubjektívitás is alakítja azt. Ez okozhatja a hasonló típusú intézmények esetében az eltérő kockázati szint meghatározását.

Az intézmények nem jelöltek meg tűrészatár feletti kockázatokot összességében és átlagosan. Az átlagos kockázati értékek az önértékelés keretében igen alacsony szinten kerültek megállapításra. Nyolc szervezet²⁰ kockázatainak értékelésére került sor.

Egy intézmény 2022. január 1-étől gazdasági társaság kereti között gazdálkodik. Az intézmények belső ellenőrzése a GMK feladatkörében van, azok lefolytatására az elmúlt időszakban azonban csak szórványosan került sor. Az intézmények közül kettő önálló belső ellenőrzést működtet, ami ezen intézmények esetében a kockázati szintet csökkenti.

Az intézmények esetében a nem ellenőrzött intézmények kockázatait a belső ellenőrzés lényegesen magasabban állapította meg, mint azokét, ahol a közelmúltban ellenőrzést végzett. Figyelemmel kísértük egyéb külső szervezetek ellenőrzésének megállapításait, melyek tovább árnyalták a működésben fellelt hiányosságokat.

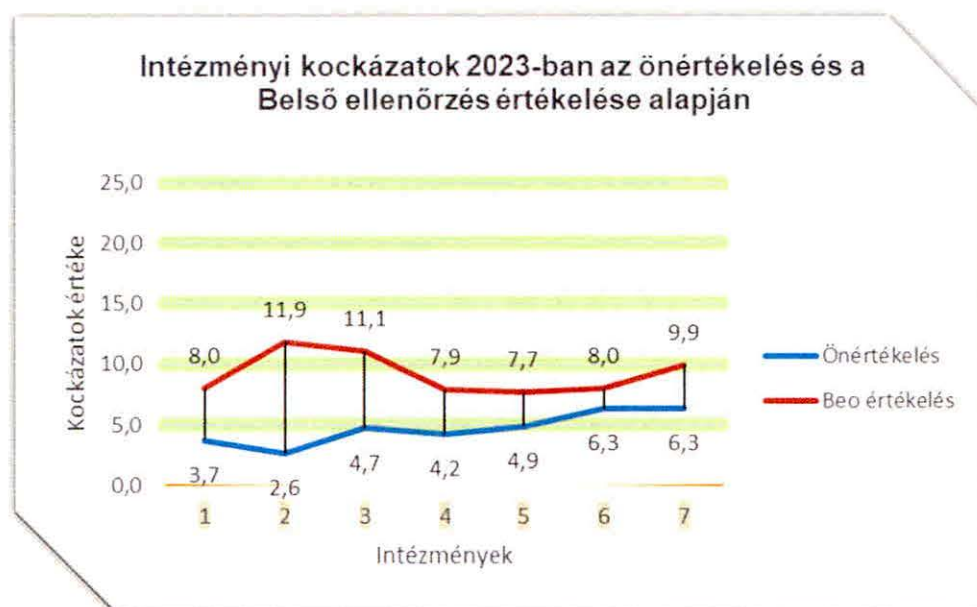
A Belső Ellenőrzési Osztály kockázatértékelése során egyrészt figyelembe vette a szervezet nagyságát és tagoltságát, a szervezeti átalakulást, az újonnan átvett feladatokat, másrészt az ellenőrzések tapasztalatai meghatározóak voltak a kockázatok értékelésekor. Ahol a korábbi ellenőrzések során szabálytalanságokat tártunk fel, szintén indokolta a kiemelt, tűrészatár feletti értéket. Ott, ahol pl. három éve nem került sor belső ellenőrzésre, szintén emeltük a kockázati szintet. Egy intézménynek a működési köre, feladatellátása miatt kiemelt szerepe van az intézmények között.

A kockázatok a BEO értékeléskor többnyire magasabbak voltak, mint az önértékelés alapján, átlagosan a 4,9 kockázati érték helyett a belső ellenőrzés 6,4-re értékelte a kockázatokot. Az intézményeknél az ellenőrzéssel legrégebben érintettek kockázatai térnek el lényegesen az önértékelési adatoktól.

²⁰ 1: Rákospalotai Összevont Óvodák, 2: Egyesített Szociális Intézmény, 3: Gazdasági Működtetési Központ, 4: Újpalotai Összevont Óvodák, 5: Egyesített Bölcsődék, 6: Hétszínvirág Összevont Óvodák, 7: Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény

Az intézményi kockázatok 2023-ra becsült értékei

2. ábra



Forrás: Intézményi kockázateértékelés

2022-ben az egyik intézménynél saját jelzésük alapján elrendelt polgármesteri, rendkívüli ellenőrzéskor – a rendelkezésre álló információk alapján – a BEO megállapította, hogy a szolgáltatások igénybevétele során rendszeres, (több éven át tartó), tudatos (szándékos), súlyos **szabálytalanságot jelentő, büntető-, szabálysértési-, kártérítési-, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekménysorozatra kerülhetett sor.**

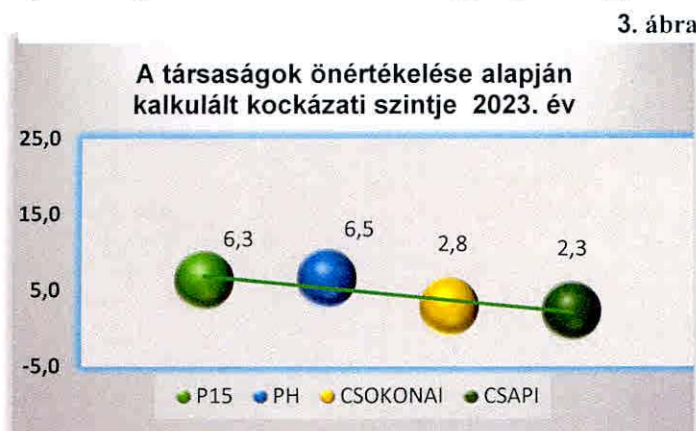
A Bkr. 22. § (1) bekezdés e) pontja szerint a belső ellenőrzési vezető feladata, ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, a költségvetési szerv vezetőjének a haladéktalan tájékoztatása és javaslattevés a megfelelő eljárások megindítására, amely megtörtént. Az eseménysorozatot a belső kontrollrendszer – **elsősorban a készpénzforgalomhoz kapcsolódó, de IT területen is fennálló – súlyos hiányosságai tették lehetővé**, melyet a folyamatba épített és vezetői ellenőrzések csak késve tudtak kiszűrni. Emiatt a készpénzes kifizetések kockázatait az intézményeknél magasra értékeltük.

A felmérőlapon a tűréshatárt legjobban megközelítő értékelt kockázatok a következők voltak az intézményeknél:

A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	52,6 %
Magas a fluktuáció	42,9 %
Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).	37,1 %
A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás	36,0 %
Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetébe	33,7 %

B. A Gazdasági társaságok kockázatai 2023-ra

Az átlagos kockázati értékeket a gazdasági társaságok saját önértékelésük alapján a kockázati tényezőként lehetséges 25-ös skála alapján igen alacsony szintre becsülték, holott a BEO álláspontja szerint tevékenységük jellege, az irányításuk sajátosságai miatt minden más egységnél nagyobb kockázatot képviselnek.



Forrás: Kockázati kérdőívek

Különösen hangsúlyos ez annak tükrében, hogy az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok tevékenységeinek évek óta tervezett felülvizsgálata 2021. év végén beindult, és eredményeként egy társaság és egy intézmény 2022. év elején, két gazdasági társaság pedig 2022. július elsejétől új alapokra helyezte működését.

A Bkr. hatálya alá tartozó társaságunk nincs, illetve egyik

társaság sem tartozik vagy tevékenykedik jelenleg a Gtbr. Irányelv²¹ szerint. A gazdasági társaságok tevékenységi köre igen széles, van nonprofit orientált és kötelező önkormányzati feladatot ellátó, de önként vállalt önkormányzati feladatot nyereségalapú gazdálkodással folytató is.

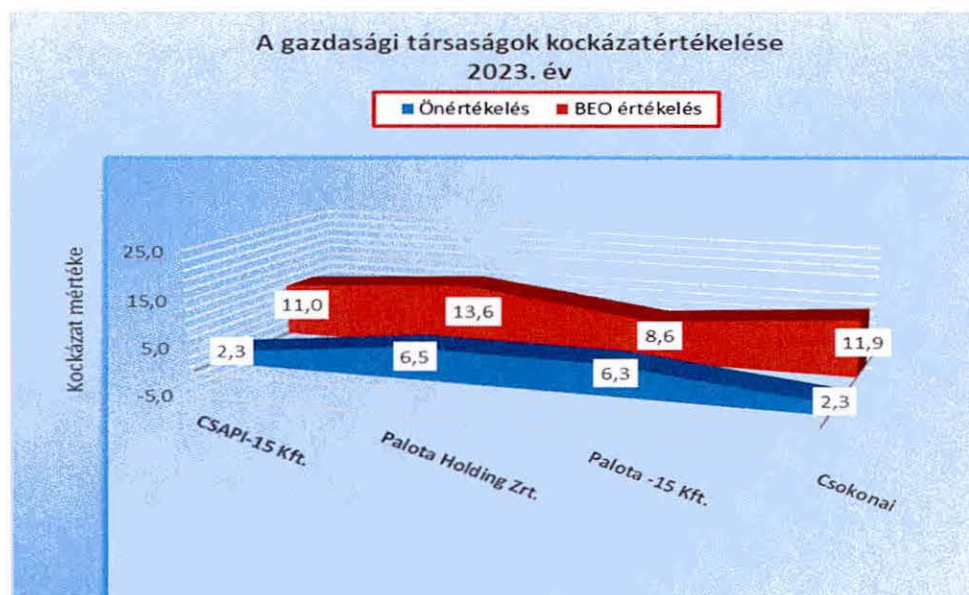
A Kerületi Vállalkozásfejlesztési koncepció jegyében az Önkormányzat átvilágította a gazdasági társaságok és az egyes intézmények munkáját, kiemelt figyelemmel az Önkormányzat feladatellátásának jelenlegi gyakorlatára, illetve a gazdasági társaságok jelenlegi működési sajátosságaira és ennek alapján a Képviselő-testület egyes társaságok átalakításáról döntött: üzletágtranszfer keretében 2 gazdasági társaság helyett egy gazdasági társaság folytatja az önkormányzati feladatok ellátását 2022. július 1-től kezdődően. A gazdasági társaságok ügyvezetői részben (2 társaságnál) lecserélődtek, a Felügyelő Bizottságok, könyvvizsgálók változtak.

Korábbi belső ellenőrzések több szabálytalanságot is feltártak, amely mind a 4 társaságot érintettek: működésükben eddig kezeletlen kockázatok voltak.

²¹A köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény és a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet egységes végrehajtása érdekében 2021. január 1-jétől Irányelv nyújt segítséget 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 társaságok 2023. évi kockázatbecslése

4. ábra



Forrás: Kockázati kérdőívek

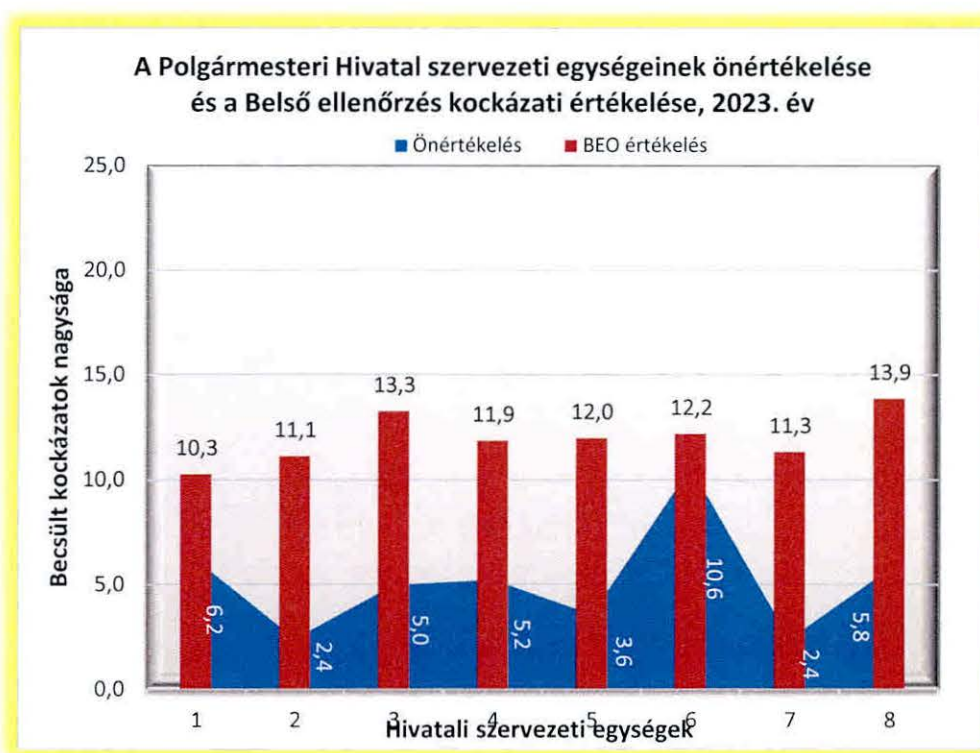
A gazdasági társaságok kockázatait a BEO a rendelkezésére álló információk alapján lényegesen magasabbra értékelt, mint maguk a társaságok, melynek oka, hogy a változások, a párhuzamosságok megszüntetése, a hatékonyság javítása mind-mind hosszabb távú tevékenység, melyek kifizetésének kockázatai megnövekedtek, a bizonytalansági tényezők száma magas, az átszervezés kimenetele előre sok esetben nehezen prognosztizálható.

A felmérőlapon a társaságok **magasan értékelt kockázatai** a következő voltak, pl:

A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	41,0 %
Magas a fluktuáció	37,0 %
A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.	41,0 %
A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	35,0 %

C. A Polgármesteri Hivatal kockázatai 2023-ra

2022 szeptemberében a költségvetési szerv vezetője távozott a hivataltól. Helyettesítése megoldott, de új jegyző kinevezéséig a feladatellátás megváltozott keretek között zajlik. Az első számú vezető személyében bekövetkezett változás mindenképpen kockázatnövekedést okoz, melyet azonban előre felmérni nem lehet.



Forrás: Kockázati kérdőívek

Egyes szervezeti egységeknél az előző évi nagymértékű fluktuáció következményeként folyamatos munkaerő-hiány jellemezte, emiatt a tevékenység folytatása is csak különös erőfeszítések révén (túlóra, helyettesítés, stb.) volt megoldható, az álláshelyek betöltése folyamatos, de kevés az igazán szakképzett munkaerő, a bérek nem versenyképesek.

A 8 szervezeti egység²² kockázatait a szervezetek maguk lényegesen alacsonyabbra becsülték a 25-ös kockázati skálához mérten, mint azt a BEO tette. A BEO tapasztalatok alapján a kockázatok az önértékelésnél magasabbak lettek, melyeket az ellenőrzési tapasztalatok tükrében tettünk meg.

Az Önértékelés és a Belső ellenőrzés értékelése mindenütt olyan eltérést eredményezett, hogy a belső ellenőrzés magasabb kockázatokat állapított meg. Ennek főbb okai a belső ellenőrzések által ellenőrzéssel nem lefedett területek, a rendszer komplexitásának, belső kontrolljainak eltérő megítélése, a kölcsönhatások, erőforrások, külső kapcsolatok befolyásának változékonysága volt.

A Hivatal önálló szervezeti egységei **önértékelésének** eredményei szerint a szervezeti egységek összességében 5,4 kockázati átlagot jelöltek meg, azonban az egységek között igen nagy volt a szórás. A legmagasabb átlagos kockázat 10,3 volt, míg 2 szervezet egység is megjelölt igen alacsony, 2,3-2,4-es szintet is. Ahol pl. ügyfélszolgálat is működik egészen más

²² Szervezeti egységek: 1:HUMÁNPOLITIKA, 2:PM KABINET, 3:KÖZGAZDASÁGI, 4:HATÓSÁGI, 5: VÁROSGAZDÁLKODÁS, 6:NÉPJÓLÉTI ÉS INTÉZMÉNYFELÜGYELETI, 7:FŐÉPÍTÉSZI IRODA, 8:JEGYZŐI IRODA

szempontok is érvényesülnek, ezért igen eltérő a kockázatok felismerése és jelentőségének meghatározása.

A térkép alapján a legkockázatosabb kérdések a következők:

A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaező felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	44,4 %
A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikus aláírással ellátott dokumentumokkal szemben	39,6 %
A Hivatal honlapján az információk nem naprakészek	37,3 %
A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel	36,4 %
Az elektronikus ügyintézésel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés	36,0 %
A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaező kapacitás	35,6 %

D. A Nemzetiségi önkormányzatok kockázatai 2023-ra

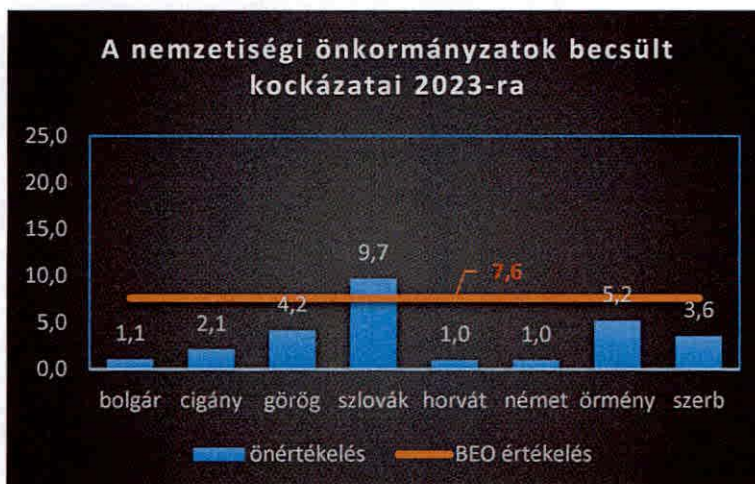
A Hivatal ellátja a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól szóló 2011. évi CLXXIX. törvényben meghatározott feladatokat, amelyeket a helyi nemzetiségi önkormányzatokkal kötött együttműködési megállapodás rögzít.

A kerületben 2022-ben év elején még 9, a kockázatfelméréskor már csak 8 kisebbségi önkormányzat működött, mivel 2022-ben a XV. kerület román települési nemzetiségi önkormányzati képviselő választás nem járt sikerrel.

Az önértékeléssel megállapított kockázati érték többségében alacsony volt a nemzetiségi önkormányzatoknál, a legkritikusabb volt a kockázatértékelés a szlovák nemzetiségnél. A nemzetiségi önkormányzatok azért nem jelöltek meg magasabb kockázati értékeket, mivel szabályzataik többsége az Önkormányzat Hivatalának rájuk kiterjesztett verziója, pénzügyi gazdálkodásukat a Hivatal Közgazdasági Főosztálya irányításával végzik, amely a költségvetési beszámolójuk összeállítását is szakmailag felügyeli, adataikat könyveli. Egyéb feladatok és körülmények a közigazgatási szerződésben rögzítettek. A BEO értékelésben figyelembe vettük a külső szervek ellenőrzésének tapasztalatait és közel azonos feltételrendszerük miatt nem tettünk különbséget az egyes nemzetiségek között a kockázataik vonatkozásában.

A nemzetiségi önkormányzatok 2023-ra becsült kockázatai

6. ábra



Forrás: A kockázatbecslések

A legmagasabb kockázatot kapta az önértékeléskor, hogy a COVID-19 fertőzésveszély veszélyezteti a munkavégzést (35,5%), hiszen a helyi közösségek egyik fontos hagyományápolási formája a rendezvények szervezése. A kockázatok magasak voltak arra a kategóriára, hogy Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben (23%), illetve hogy a megalakulástól számított 30 napon belül nem volt megkötve az települési önkormányzattal a közigazgatási szerződés (19,0 %), és a vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő magatartástól való tartózkodásnak (19,0%)

3.4. A kockázatértékelés az elmúlt években

Az egyes szervezetek, szervezeti egységek és társaságok önértékelésekor a kockázatok maximuma minden évben kockázati kategóriánként 25 egység volt, a kockázati értékek **kockázati hatás és a kockázati valószínűség** szorzataként jöttek létre. Az önértékelés eredményeként a csoportonkénti átlag kockázatok évről évre emelkedtek, de minden évben jóval elmaradtak a Hivatalban kialakított tűréshatártól és jelentősen elmaradtak a maximális kockázattól is.

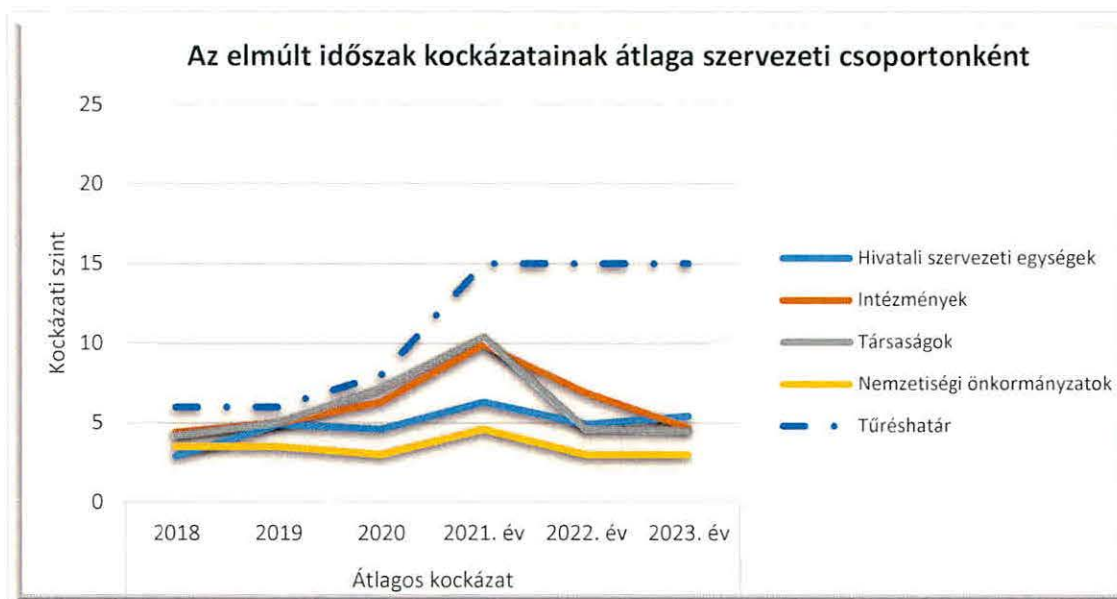
A kockázati csoportokon belül a gazdasági társaságok, majd azt követően az intézmények állapítottak meg átlagosan magasabb kockázati szintet az elmúlt években, amely egyre csökkenő tendenciát mutatott, és mára már egyik terület sem tartja kockázatosnak a tevékenységét. A hivatali szervezeti egységek esetében igen hektikus a kockázatok felismerése és értékelése: kockázatosabb és évek óta kockázatmentes zónák működnek a vezetőik szerint, így az átlagos kockázatok szinte stagnálnak. A kockázatok jelenléte még önmagában nem a terület tevékenységét minősíti, mégis óvatosan jelennek meg a kockázatértékelésekben a kritikus pontok.

A nemzetiségi önkormányzatok átlagos kockázatai a legalacsonyabb szintet képviselik az egyes csoportokon belül, egyik évben sem közelítik meg a hivatali és különösen nem a a gazdasági társaságoknál vagy az intézményeknél jelzett kockázatokot, amit egyébként a nemzetiségi önkormányzatok speciális helyzet valamelyes indokol is. .

Az átlagos kockázatok minden területen nagyon enyhén, de fokozatosan növekedtek az évek során. 2021. évben kiemelkedően magasnak bizonyultak, majd csökkenő, illetve stagnáló tendenciát vettek fel, melyet a következő grafikon szemléltet.

Az elmúlt évek kockázatainak összevetése

8. ábra



Forrás: A kérdőívek feldolgozásának eredménye

3.5. Információs, szabadon kitölthető kérdőívek feldolgozásának tapasztalatai

3.4.1. A 2023-2026. közötti stratégiai időszak, valamint a 2023. év legfőbb célkitűzései, várható kockázataai a Hivatalnál

- Az önkormányzat honlapján elérhető elektronikus nyomtatványok körének bővítése. Átállás az elektronikus ügyintézésre;
- Költségvetés támogatása szervezett ingatlanelidegenítéssel, Önkormányzati ingatlanvagyon gazdasági és műszaki optimalizálása Vagyonnyilvántartás aktualizálása, teljeskörűvé tétele, rendezése Kétes tulajdonjogú ingatlanok helyzetének rendezése Ingatlanszerzési lehetőségek bővítése;
- Az Ügyfélszolgálati Irodán dolgozó ügyintézők munkakörének egységesítése a gördülékenyebb, gyorsabb ügyfélfogadás érdekében;
- Pontos, naprakész nyilvántartások vezetése, a külső és belső ellenőrzések által megállapított hibák/hiányosságok kijavítása, társosztályokkal való gyors információ áramlás javítása;
- Áttérés megkezdése az elektronikus ügyintézésre az osztályon;
- Az osztály ellenőrzési és irányítási feladatainak hatékonyabb ellátása;
- Az óvodai intézményhálózatnak a gyermeklétszámhoz történő igazítása, szükség esetén felülvizsgálata, és módosítása;
- Kerületi sportrendelet felülvizsgálata, módosítása, szükség esetén új rendelet megalkotása, új sportkonceptió megalkotása;
- Az elektronikus ügyintézési folyamatok optimalizálása;
- Az inflációt követve a települési támogatások esetében a jövedelemhatárok emelése;

- Honlapfejlesztés;
- 2023-25. évek: a hulladékgazdálkodási jogsértésekből eredő kerületi problémák hatékony kezelésére megoldást találni, úgy hogy közben az önkormányzati cselekvés eddigi lehetőségét biztosító jegyzői hulladékgazdálkodási hatósági jogkör 2021. március 1-el megszűnt;
- A legnagyobb kockázati tényező továbbra is mind a közterület-felügyelői létszám, mind a megfelelő szakképzettséggel rendelkező mezőri létszám feltöltése és munkaerő elvándorlás megelőzése;
- Az integrált településfejlesztési stratégia célkitűzéseinek megfelelően további közösségteremtő terek létrehozása, közterületi parkolók építése, felújítása, utak és járdák felújítása, valamint a zöldfelületek fejlesztése. Kiemelt cél, hogy a képviselő-testület döntése alapján a tervezett beruházások jó szakmai színvonalon, költséghatékonyan, optimális határidőn belül valósuljanak meg;
- Környezet- és energiatudatos kerületfejlesztés, a megújuló energiaforrások felhasználásának növelése, valamint a kertvárosi és zöld jelleg erősítése;
- A költségvetés tervezésénél a fejlesztési-, felújítási- és üzemeltetési feladatokhoz szükséges források biztosítása érdekében a megfelelő szintű előkészítő munkák elvégzése, igazodva a gazdasági programban és egyéb fejlesztési koncepciókban rögzített célokhoz.

3.4.2. Kritikus folyamatok, tényezők, körülmények a hosszú- és rövidtávú célkitűzések eléréséhez a Hivatalnál

A megjelölt kritikus folyamatok, tényezők

- Nyugdíjba vonulás miatt megüresedő státuszok;
- A bértábla törvényi szinten meglehetősen kötött, a hivatali kiegészítés lehetősége egyre szűkebb a költségvetési források hiánya miatt;
- Az Önkormányzat kedvezőtlen költségvetési kilátásai miatti létszámstoppból eredően nem lesz lehetőség a kieső munkaerő pótlására, illetve nem lesz lehetőség a jó munkaerő motiválására, megtartására;
- A tervek megvalósításában kritikus végrehajtáshoz szükséges pénzügyi háttér szervezeti egységek együttműködése, végrehajtási szándékbiztonság humánerőforrás mindenkori rendelkezésre állása;
- A gyakori feladatát szervezések és helyettesítések miatt bizonytalanság és leterheltség;
- Külső tényezők folyamatos változása (p.l: népszavazás, népszámlálás, rezsicsökkentés miatti kalkulációk, jogszabályi változások, külső ellenőrzések), ami jelentős plusz feladatot jelent;
- A lakossági bejelentések koordinálása, megválaszolása, kezelése fejlesztésre szorul;
- 2023. január 1-jétől elindul az új honlap, amelynek a fejlesztése jelenleg folyik. A cél az elektronikus ügyintézés minél szélesebb körű alkalmazásának biztosítása, az akadálymentes honlap megvalósítása, az egyszerűbb, letisztultabb keresési funkció elérése;
- Az elektronikus új beléptető és szabadságkezelő rendszer és annak éles alkalmazása;
- Kritikus tényező a járőrök motiválatlansága;
- A COVID-19 tömeges megbetegedést okozó humánjárvány ideje alatt az önkormányzatokat súlytó kedvezőtlen gazdasági hatások, forráselvonások következtében egyes feladatok ellehetetlenültek, más feladatokban időbeli csúszás, esetlegesen a korábban tervezetthez képest további csúszás keletkezett, egyes beruházások lebonyolítása nehézkessé vált;
- Az egyes pontban leírtakat fokozta a 2021-es évben kezdődő és azóta is tartó folyamatos áremelkedés mind az építőanyagok árában, mind pedig a munkaerő díjának tekintetében.

- Jelentős szakemberhiány az építőiparban, felhígult kivitelezői kör;
- Bizonyos építőipari anyagok, beépítendő berendezések, műszerek hiánya vagy a gyártás akadozása;
- A 2022 évben jelentkező energiaválság és a további elvonások a kedvezőtlen hatásokat tovább súlyosbítják, melyek negatívan hatnak egyes célkitűzések megvalósítására;
- Az elkövetkezendő években nem várható a helyzet javulása, így a kedvezőtlen hatások tovább gyűrűzése várható;
- Az éves költségvetésben az egyes feladatok költségelőirányzata több esetben eltér a végrehajtásnál realizálódó tényleges bekerülési költségtől. Ennek oka az építőipari szakágazatban tapasztalható munkaerőhiány és áremelkedések, aminek következtében a tervek alapján nem tervezhető reális bekerülési költség;
- A kivitelezésben tapasztalható a szakma felhígulása, mely magában hordozza a kellő szakmai tapasztalat, szaktudás hiányát és a nem megfelelő hozzáállást, amely egyes esetekben megnehezíti, veszélyezteti a tervezett beruházások lebonyolítását, mivel az ilyen gazdasági szereplők nehezen szűrhetők ki;
- Éves szinten egyre több az elmaradó fejlesztés, beruházás, amelyet éveken át görgetünk és a szűkös keretekhez képest próbálunk egy következő évben megvalósítani;
- A közigazgatásban jellemző szakember elvándorlás, a jelentkezők felhígult minősége a szervezeti egységet is érinti. Betöltetlen álláshelyek, státuszok vannak a főosztályon hosszabb ideje.

3.4.3. Ellenőrzési témákra vonatkozó javaslatok a Hivatal részéről

- Jogszabályi háttér, jogszabályok alkalmazásának, és jogszabályi megfelelőségének a vizsgálata;
- Közreműködő szervezeti egységek együttműködésének ellenőrzése;
- Vagyon nyilvántartás aktualizálásának vizsgálata;
- Elektronikusan beérkezett kérelmek elbírálásának folyamata;
- Elektronikus ügyintézési folyamatok optimalizálása;
- (Sport)szervezetek támogatása;
- Az egységes, stabil szabályozás és munkafolyamat közötti összhang megteremtésének elősegítésére, az egyes feladat-, és hatáskörök egyértelmű elhatárolására vonatkozó ellenőrzés;
- Az önkormányzat által alapított gazdasági társaságok működésének, és támogatás felhasználásának felülvizsgálata;
- Gazdasági társaságok, intézmények szabályszerű gazdálkodásának ellenőrzése;
- A BEO figyelme a közterület fenntartását ellátó cégek finanszírozását meghatározó kérdésekre, valamint az átszervezések következményeire irányuljon.

3.4.4. SWOT elemzés a Hivatali egységeknél

SWOT-elemzést végzünk a stratégia kiértékelése céljából, hogy feltérképezzük az egyes területek felismert, legjellemzőbb körülményeit, helyzetét. Ez segíthet, hogy értékeljük, melyek azok a legfontosabb tényezők, amelyek hatással lehetnek a stratégiára és ha lehet, akkor az akadályozó tényezők oldásával, fékezésével előmozdíthatjuk a célok hatékonyabb teljesülését.

<p>erősségek</p> <p>a kollégák összetartása – megoldott a helyettesítés – van szakmai tudás és tapasztalat – csoportszintű kiemelkedő összhang és együttműködés – szakmailag felkészült, stabil törzsgárda – jelentős önkormányzati támogatás a sport területén – munkabírással rendelkező, szakmailag felkészült munkatársak – egyes munkatársak rendkívüli teherbírása, lelkesedése</p>	<p>gyengeségek</p> <p>kevés az elhivatott munkaerő – nagy a fluktuáció, érvényesül a piaci szféra elszívó ereje – az Önkormányzat egyre szűkülő költségvetési erőforrásai – egyes munkakörök monotonitása – a kollégák kiegészése – korlátozott pénzügyi lehetőségek – szervezeti egységek közötti koordinációs nehézségek – szűk humánerőforrás – túlterheltség – időszakos egyidejű adhoc feladatok végzése (választások, népszámlálás) – elvándorlás vagy motivációs problémák megjelenése – létszámihiány – várható forráshiány – érzékenyítés hiánya – változó számítástechnikai készségek miatt idegenkedés az elektronikus ügyintézésről – a kollégák eltérő szintű teherbírása</p>
<p>lehetőségek</p> <p>kerületi rendőrséggel, más szervezettel fennálló hatékony együttműködés – szabad pénzeszközök lekötése kamatbevétel növekedése céljából – a kiemelkedő infrastruktúra, és ennek hatékony kihasználása labdarúgás terén – informatikai fejlődés – a munkavállalók ösztönzése – stabil, kiszámítható munkavégzés megteremtése – egységes szabályok kialakítása – hatékonyabb információáramlás – a feladat-, és hatáskörök pontosabb meghatározása.</p>	<p>veszélyek</p> <p>össztársadalmi problémák – hajléktalanság – illegális hulladéklerakás állandósulása – a lakosság egymás iránti türelmének, toleranciájának a csökkenése – egyre több a közérdekű panasz, feljelentés – a jegyzői hatósági hatáskörbe tartozó ügyek csökkenése – feladat kiszervezés – akadozó kapcsolatrendszer egyes szervezetekkel – jogszabályi korlátok – gyorsan változó jogszabályi környezet – az önkormányzatok bevételeinek folyamatos elvonása – felsőfokú végzettséggel nem rendelkező kollégák alacsony bérezés miatti távozása – rezsiáremelkedés – menekültek – a fluktuáció miatt veszélybe kerülhet a folyamatos ügyintézés – az egymásnak ellentmondó utasítások dupla leterheltséget eredményezhetnek – politikai változásokkal járó negatív hatások</p>

4) A belső ellenőrzésre vonatkozó fejlesztési és képzési terv

A belső ellenőrzésben az ellenőrzőnek függetlennek kell lennie. A belső ellenőr nem rendelkezhet az ellenőrzött szerv feletti hatáskörrel, és nem lehet az ellenőrzött tevékenységért sem felelős. Bevonása az Önkormányzat szabályzatainak, döntéshozatali mechanizmusainak kidolgozásába csak tanácsadói jelleggel történhet. Az Önkormányzatnál a belső ellenőrzés függetlensége biztosított.

A belső ellenőrzés a Hivatali SZMSZ, a belső Ügyrend, az ellenőrzési nyomvonal, és a belső ellenőrzési vezető által, a jogszabályok alapján kidolgozott, és a jegyző által jóváhagyott Ellenőrzési Kézikönyv alapján történik. A Belső Ellenőrzési Kézikönyv 2021. április 15-étől hatályos változatának átdolgozása 2022. októberében a jelen Stratégia, valamint az aktuális változtatások átvezetése miatt történik, melyek a következők:

- ✚ a Belső Ellenőrzési Osztály **2023-2026. évekre vonatkozó stratégiai céljainak meghatározása;**
- ✚ a jelentéseknek igazodniuk kell a felhasználói igényekhez, pontosan, lényegre törően, közérthetően kell tartalmazniuk az ellenőrzések eredményeit, és egyértelmű üzeneteket szükséges közvetíteniük;
- ✚ a javaslatok nyomon követésének rendszerét fejleszteni szükséges, **valamint célzottabbá kell tenni az utóellenőrzéseket.** Az ismétlődő hiányosságok előfordulása nagymértékben rontja mind a belső ellenőrzési munka, mind az ellenőrzött tevékenységének hatékonyságát;
- ✚ a belső ellenőrzés az erőforrások optimális felhasználása érdekében támogatott a projektszerű munkavégzés, amely elősegíti az ellenőrök kreatív együttműködését, a

jobb ellenőri nap kihasználtságot – pl.: az egyidőben történő több ellenőrzés végzése – a minőségi eredmény elérése érdekében;

- ✚ az ellenőrzések minőségének és hatékonyságának javítását a kockázatelemzés és -értékelés eredményeire fokozottan támaszkodó ellenőrzési témaválasztás támogatja;
- ✚ a belső ellenőrzés kiemelt hangsúlyt fektet munkájának hasznosulására, amelyhez tudatos, tervezett és hatékony kommunikációra van szükség. A kommunikációs stratégia támogatja a belső ellenőrzés küldetését és hozzájárul az ellenőrzöttek célkitűzéseinek eléréséhez;
- ✚ a szaktudás megőrzése, elmélyítése, szakmai hozzáértés fokozása, nyitott, mások tapasztalataira is építő tanuló szervezet működtetése, ahol jellemző a jó ellenőrzési gyakorlatok adaptálása, konzultáció az önkormányzati és egyéb ellenőrző szervezetekkel, nyitottság, naprakész és korszerű eszközök, módszerek megismerése;
- ✚ Az elektronikus aláírás használata és az ellenőrzések során – egyes kivételes eseteket figyelembe véve – elektronikus adatkérés-nyújtás alkalmazása (szkennelt forma). Az ellenőrzési jelentések rendelkezésre bocsátása és minden egyéb kommunikáció az ellenőrzöttekkel és az érintettekkel elektronikus formában történő megvalósítása. A k:\Belsőellenőrzés jelentések\ könyvtárban a Hivatali érintett szervezeti egységek részére elektronikusan biztosítunk hozzáférést az ellenőrzési jelentésekhez, egyéb ellenőrzési dokumentumokhoz.

4.1. A Belső Ellenőrzési Osztály Stratégiai képzési terve

A belső ellenőrzési vezetőnek gondoskodnia kell a legfontosabb szakmai érték, a szaktudás megőrzéséről, fejlesztéséről. Ennek elérése érdekében évente színvonalas képzés, strukturált oktatás révén biztosítja a szakmai hozzáértés fokozását.

A belső ellenőrzési vezető meghatározta az ajánlott és kötelező kompetenciákat a belső ellenőr, a vizsgálatvezető és a belső ellenőrzési vezető részére, ezt **az 5. számú melléklet tartalmazza.**

A tudásszint elmélyítését és naprakészségét a folytonos jogszabály-követéssel, az ellenőrző szervezetek (Állami Számvevőszék, Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete stb.) internetes oldalainak követésével is karbantartjuk. A továbbképzések és szakmai önképzés során szinte kizárólag a távoktatási formákat vettük igénybe, amelyek költség és időkímélő megoldások, mint pl. az ÁBPE képzések, mérlegképes könyvelői, könyvvizsgálói, adószakértői ilyen formában történő teljesítése. A belső eljárások, valamint a szakmai módszertani dokumentumok rendszerét folyamatosan felülvizsgáljuk, értékeljük szükség szerint kiegészítjük.

Az ellenőrök rendelkeznek a jogszabályokban előírt képzettségekkel, ismereteiket folyamatosan karbantartják. Mindkét belső ellenőr (2021-ben, illetve 2022-ben) sikeres közigazgatási szakvizsgát tett, az adott évben esedékes kötelező oktatásokat nyomon követik és folyamatosan teljesítik.

Az 6. számú mellékletben a belső ellenőrzésen dolgozó belső ellenőrök felmért tudásszintje szerepel.

A stratégiai cél a meg nem lévő tudás megszerzése és a meglévő tudás minél szélesebb körű elmélyítése.

Az éves ellenőrzési terv keretében a belső ellenőrzési vezető rendszeresen egyénre szabott Képzési Tervet dolgoz ki, amely jogszabályi, módszertani, és kötelező továbbképzéseket tartalmaz.

Egyénenként nyomon követi és nyilvántartja a képzéseken való részvételt és annak hasznosulását. A számítógépes belső ellenőri adatbázisban aktualizálásra és fejlesztésre kerül az

[m:\Belső ellenőrzési vezető\Humán\Képzések\](#)

mappa tartalma, ahol a képzések anyagait évente gyűjtjük, hogy hozzáférhető legyen minden ellenőr kolléga számára. Cél, hogy egységes tudásbázisban tartsuk a képzési programokat. Az ellenőrök a kötelező továbbképzéseik (okleveles könyvvizsgálói, mérlegképes könyvelői, adószakértői, stb.) anyagát is itt gyűjtik, hogy az is hozzáférhető legyen.

5. Erőforrások

A. Létszám

Az Osztály élén a Polgármester egyetértésével, a Jegyző által kinevezett osztályvezető áll.²³ A Belső Ellenőrzési Osztály önálló szervezeti egységként működik, létszáma jelen Stratégiai ellenőrzési terv készítésekor 1 fő osztályvezető és 1 fő belső ellenőr, az osztályvezető belső ellenőrzési feladatokat is ellát. Az iratkezeléssel kapcsolatos feladatokat, valamint egyéb adminisztratív, nyilvántartói feladatokat is az osztály két tagja végzi.

Az erőforrás gazdálkodással betartjuk az IIA [2030-as](#), az erőforrás-gazdálkodásra vonatkozó normáját, miszerint a jóváhagyott terv megvalósítása érdekében a belső ellenőrzés vezetőjének biztosítania kell, hogy a belső ellenőrzés forrásai megfelelően, elégséges mértékben és hatékonyan legyenek elosztva.

B. Képzettség

Az 5. számú melléklet tartalmazza a Belső Ellenőrzési Osztályon jelenleg dolgozó munkatársak kompetenciáit.

Az Áht. 70.§ (4a) bekezdése szerint

*„Aki költségvetési szervnél belső ellenőrzési tevékenységet kíván végezni, köteles az erre irányuló szándékát a szolgáltatási tevékenység megkezdésének és folytatásának általános szabályairól szóló törvény szerint az államháztartásért felelős miniszter részére bejelenteni. **Költségvetési szervnél belső ellenőrzési tevékenységet csak az végezhet, aki cselekvőképes, büntetlen előéletű, nem áll a belső ellenőrzés körébe tartozó tevékenység vonatkozásában a foglalkozástól eltiltás hatálya alatt, továbbá rendelkezik a jogszabályban előírt végzettséggel és gyakorlattal.**”*

²³ Forrás: Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata Jegyzőjének 8/2022. (VI. 1.) számú utasítása Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalotai Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról

A jogszabályban meghatározott feltételek vagy a továbbképzési kötelezettség elmulasztása esetén a belső ellenőr eltiltásra kerül a tevékenység gyakorlásától és törlésre a nyilvántartásból.

A Belső Ellenőrök Intézetének (IIA) kiadott iránymutatás kötelező és elvárható elemeit figyelembe vettük. Az **1210-es**, szakértelemre vonatkozó iránymutatás kimondja, hogy a belső ellenőröknek rendelkezniük kell az egyéni feladataik elvégzéséhez szükséges tudással, szakismerettel és egyéb képességekkel. A belső ellenőrzésnek szervezeti szinten is birtokolnia kell, vagy el kell sajátítania a feladatai végrehajtásához szükséges tudást, szakismeretet és egyéb képességeket.

Betartjuk a IIA kellő szakmai gondosságra vonatkozó **1220-as** nemzetközi standardot, amely szerint a belső ellenőröknek rendelkezniük kell azzal a gondossággal és szakismerettel, ami egy megfelelően alapos és hozzáértő belső ellenőrtől elvárható. A kellő szakmai gondosság nem jelent tévedhetetlenséget. Igyekszünk a megfelelő, alapos szaktudás megszerzésére. Igyekszünk betartani az elvárt folyamatos szakmai fejlődésre vonatkozó **1230-as** irányelvet, amely kimondja, hogy a belső ellenőröknek folyamatos szakmai fejlődés útján növelniük kell tudásukat, szakismereteiket és egyéb képességeiket.

A belső ellenőrök szakmai képesítése és gyakorlata megfelel az elvárásoknak és a szakmai előírásoknak. A munkatársak teljesítménye évente kétszer értékelésre kerül. A Belső Ellenőrzési Osztály a követelmények egyértelmű megfogalmazásával, teljesítésük számonkérésével a kiváló teljesítményt, a minőséget állítja a középpontba. A kiváló teljesítményeket, differenciáltabb előmeneteli és javadalmazási rendszer és célfeladatok kitűzése segíti. Ezzel eleget teszünk a belső értékelések **1311-es** elvének is, mely a belső ellenőrzési tevékenység napi ellenőrzésének, felülvizsgálatára és mérésére vonatkozik.

A Bkr. 17. §-ának (3) bekezdése alapján a belső ellenőrzési vezető és a belső ellenőrök a belső ellenőrzési tevékenységet (mind a bizonyosságot adó, mind pedig a tanácsadó tevékenységet ideértve) az államháztartásért felelős miniszter által kiadott **etikai kódex** figyelembe vételével végzik. A Kódex tartalmazza a belső ellenőrök feladatellátásával kapcsolatos etikai alapelveket és az elvek gyakorlati megvalósítását jelentő, elvárt magatartási szabályokat. A szakmai, az etikai követelményeknek megfelelő feladatvégzés megerősíti az ellenőrzés iránti bizalmat, a szakmai megbízhatóságot és általában kedvező hatást gyakorol a közigazgatásnak, az ellenőrzés rendszerének és az ellenőrök tisztességének társadalmi megítélésére is.

Főbb elveink:



A belső ellenőrzési vezető szerepe a belső ellenőrzés etikus működésének kialakításában kiemelt. A követelmény-profil használatával, a kompetenciafelmérő (személyiségi, szakmai) teszt alkalmazásával az adott munkakör betöltéséhez szükséges objektív értékelés alapján történik a kiválasztás.

C. Tárgyi feltételek

A Belső Ellenőrzési Osztály munkatársai 2 (két egymásba nyíló) irodában végezhetik tevékenységüket. A munka ellátásához szükséges alapvető tárgyi feltételek (*iroda, íróasztal,*

szék, szekrény, számítógép stb.) biztosítottak. Az ellenőrök rendelkezésére bocsátott laptopok a helyszíni ellenőrzések alkalmával és rendkívüli helyzetben (pl. home office) segítik a munkát, helyszíni ellenőrzéskor biztosítják az ellenőrzöttől való „függetlenséget”.

Az ellenőrzött szervek (az önkormányzati intézmények, gazdasági társaságok) a helyszíni ellenőrzések alkalmával a belső ellenőr számára a Bkr. 28. § d) pontja alapján kötelesek megfelelő munkakörülményeket biztosítani. Az Osztály munkatársai a feladatvégzéshez szükséges programokhoz hozzáférnek pl. iktatórendszer, adatbázisok, szabályzatok, pdf. szerkesztés, stb.

Az Osztály belső használatú könyvtár rendszerében biztosított az ellenőrzési anyagokhoz való hozzáférés évek, és ellenőrzések vonatkozásában is.

Külön kialakított adatbázisok/könyvtárak tartalmazzák az ellenőrzési és a tanácsadói tevékenységekhez kapcsolódó dokumentumokat.

A nyilvántartások, valamint a beszámolók, illetve egyéb stratégiai és szakmai dokumentumok (BEK, Ellenőrzési tervek, stb.) is megtalálhatóak a könyvtár rendszerünkben. A régebbi anyagokat archív könyvtárakban tartjuk nyilván, a felhalmozódott papír alapú dokumentumokat évek szerint folyamatosan átadjuk az irattásnak.

A munkavégzéshez kapcsolódó információs adatbázisokra vonatkozó tervek a következők:

- A vizsgálatokra és tanácsadásokra való felkészülés, illetve önképzés céljából szakkönyvek és szakmai folyóiratok minimalizációja;
- Ehelyett az Internet, a digitális könyvtárak használata;
- Továbbképzések alkalmával az e-learning formák előtérbe helyezése;
- Az ellenőrzési anyagok papír alapon történő tárolásának a jogszabályi előírásoknak megfelelő mértékű tárolása;
- Az öt évnél régebbi, papíralapon tárolt iratok irattározásának „lépcsőzetes” megoldása;
- Az ellenőrzési jelentések rendelkezésre bocsátása és minden egyéb kommunikáció az ellenőrzöttekkel és az érintettekkel elektronikus formában történő megvalósítása,
- Az elektronikus aláírás használata;
- Az ellenőrzöttektől – egyes kivételes eseteket figyelembe véve - elektronikus adatbekérés alkalmazása (szkennelt forma).

6. Ellenőrzési prioritások és az ellenőrzési gyakoriság

Az Önkormányzat szervezeteinek ellenőrzésekor a vizsgálandó területek meghatározásánál a vonatkozó jogszabályi és módszertani előírásokon felül figyelembe kell venni a szervezetek struktúrájában, vagy tevékenységében bekövetkezett változásokat, gazdálkodási anomáliát is.

A törvényi kötelezettségek teljesítésén túl a kockázatos területek, vezetői igények, elmaradt ellenőrzések és a lefedettség növelése is bizonyos prioritásokat élvez.

A Bkr. 21. § (3) bekezdése alapján a bizonyosságot adó belső ellenőrzési tevékenységet szabályszerűségi-, pénzügyi-, rendszer-, teljesítmény-, és informatikai ellenőrzési típusok szerint kell ellátni.

Az ellenőrzési típusokat a kapacitásunkkal összehangoljuk, az időigényesebb rendszerellenőrzések mellett igyekszünk egy-egy részterület/részfolyamat, vagy egy-egy szervezet/szervezeti egység működésének/gazdálkodásának átvilágítását is elvégezni.

A teljesítmény-ellenőrzések²⁴ feltételeinek javítása érdekében – tanácsadási tevékenységének növelésével – a belső ellenőrzés szorgalmazza, hogy a közpénzek felhasználásához a döntéshozók eredményességi kritériumokat határozzanak meg, a célokhoz pedig a teljesítés-mérésre alkalmas indikátorokat rendeljenek.

A rendszerellenőrzés²⁵ az irányítási, végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási, beszámolási és ellenőrzési rendszerek működésének átfogó vizsgálatát jelenti, magában foglalja a szabályszerűségi, a pénzügyi és az informatikai ellenőrzéseket is.

A Belső Ellenőrzési Osztály az ellenőrzések minőségének és hatékonyságának javítását a kockázatelemzés és -értékelés eredményeire fokozottan támaszkodó ellenőrzési témaválasztással támogatja, a Polgármesteri Hivatal és a nemzetiségi önkormányzatok tekintetében felhasználja a szervezeti kockázatelemzések eredményeit.

Az ellenőrzések témaválasztásuk, megközelítésük és elért eredményeik által hozzáadott értéket teremtenek, a közpénzek felhasználásában megtakarításokat, a gazdálkodás javítását eredményezhetik.

6.1. Az éves munkaterv kidolgozása során érvényesítendő szempontok

- ✚ Erősíteni az ellenőrzések tudatos egymásra épülését, az ellenőrzési célok és irányok összehangolását annak érdekében, hogy a költségvetési szerv felső vezetése munkájában felhasználhassa az ellenőrzési tapasztalatokon alapuló elemző összegzéseket, átfogó helyzetértékeléseket.
- ✚ Az Önkormányzat és a Hivatali érdekek, a vezetői elvárások beépítése.
- ✚ Az irányító szerv (Önkormányzat) és az irányított intézmények (GMK, EUI) belső ellenőreivel történő együttműködés fokozásával az ellenőrzöttek lehető legkisebb ellenőrzésből adódó leterheltségének megteremtése.
- ✚ Az ellenőrzési prioritások meghatározása, tematikus felsorolása az irányító szerv és az irányított intézmények, valamint a gazdasági társaságok szintjén egyaránt (pl. megváltozott feladatellátás, működési terület, reformok és átalakulások eredményei, létszámváltozás stb.).
- ✚ Egy téma több szervezet és az egy szervezet több téma – átfogó gazdálkodás – ellenőrzések előtérbe helyezése az integritásirányítási rendszer fejlesztése érdekében;
- ✚ Az ellenőrzési lefedettség növelése.
- ✚ A pénzügyi és rendszerellenőrzések mellett a teljesítményellenőrzésre is figyelmet kell fordítani.
- ✚ Tanácsadói tevékenység fokozása.
- ✚ A határidők betartásának kikényszerítése az ellenőrzöttek körében.

²⁴ a költségvetési szervezetek programjainak, tevékenységének, folyamatainak, irányítási vagy működési rendszereinek és eljárásainak olyan objektív vizsgálatát, amelynek során az ellenőrök – meghatározott teljesítmény-kategóriák, -kritériumok és -mutatók alapján – megállapítják, hogy a szervezet – előre meghatározott célkitűzései elérése érdekében – gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen használta-e fel a rendelkezésére álló forrásokat. <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/f/ca/01000/Teljes%C3%ADtm%C3%A9ny-ellen%C5%91rz%C3%A9si%20m%C3%B3dszertan.doc>

²⁵ A rendszerellenőrzés – a COSO modell mentén – felfogható úgy, mint a belső kontrollrendszer egyes elemeinek vizsgálata a szervezet egészére vagy egyes szervezeti egységeire vonatkozóan, a törvényi megfelelés, a működési hatékonyság és a pénzügyi megfelelés szempontjából. <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/e/ca/01000/Rendszerellen%C5%91rz%C3%A9si%20m%C3%B3dszertan.doc>

- ✚ Soron kívüli ellenőrzések elvégzése érdekében a rendelkezésre álló éves ellenőrzési erőforrás 10-30 %-ának elkülönítése.
- ✚ A hasznosulás szerepének növelése érdekében az utóellenőrzések számának növelése és az egyes szervezetek esetében elvégzésének gyakorítása.

6.2. Az éves ellenőrzési terv a jogszabályi előírásoknak megfelelő tartalma (Bkr. 31. § (4) bekezdés)

- ✚ a) az ellenőrzési tervet megalapozó elemzések és a kockázatelemzés eredményének összefoglaló bemutatása;
- ✚ b) a tervezett ellenőrzések tárgya;
- ✚ c) az ellenőrzések célja;
- ✚ d) az ellenőrizendő időszak;
- ✚ e) a rendelkezésre álló és a szükséges ellenőrzési kapacitás meghatározása;
- ✚ f) az ellenőrzések típusa;
- ✚ g) az ellenőrzések tervezett ütemezése;
- ✚ h) az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egységek megnevezése;
- ✚ i) a tanácsadó tevékenységre tervezett kapacitás;
- ✚ j) a soron kívüli ellenőrzésekre tervezett kapacitás;
- ✚ k) a képzésekre tervezett kapacitás;
- ✚ l) az egyéb tevékenységek.

Záró és hatálybaléptető rendelkezések

Budapest Főváros XV. kerület Önkormányzatának Belső Ellenőrzési Stratégiai Terve 2023. január 1-jétől lép hatályba.

Ezzel egyidejűleg hatályát veszti a Képviselő-testület által 2020. június 30-án a 1062/2020 (VI.30.) ök. határozattal elfogadott „Budapest Főváros XV. kerület Önkormányzatának Stratégiai Belső Ellenőrzési Terve 2020 - 2023. évekre.”

Budapest, 2022. október 3.

Készítette:



Szarka Péterné

osztályvezető

A Stratégiai ellenőrzési tervet jóváhagyom:

Budapest, 2022. október 3.

dr. Kevevári Edit

Jegyzői jogkörben eljáró Jegyző



Kockázatkezelés kérdőív 2023. év Önértékelés

Kitöltő szervezet, szervezeti egység megnevezése:

Kockázati kategóriák, valamint az egyes csoportokra jellemző kockázati tényezők alapján.

1. számú táblázat

Ssz	Kockázati kategóriák megnevezése	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb 5- legnagyobb	1-legkisebb 5- legnagyobb	előző két oszlop szorzata (1-25)
1.	Integritás a szervezeten belül	a) Az érvényben lévő működési szabályok (SZMSZ, ügyrendek, illetve azok változásai), az aktuális eljárások részletes leírásai és az összeférhetetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre, a dolgozók nem ismerik azokat.			
		b) Az alkalmazottak nem ismerik a szabályok, eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat, a nem megfelelő magatartás szabályozások szerinti következményeit.			
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak.			
2.	Szervezeti integritást sértő esemény kezelése	a) Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje nem került kiadásra, vagy hiányos, és/vagy nem aktualizált.			
		b) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő.			
		c) A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet.			
3.	Vezetési stílus és gyakorlat	a) Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat.			

Ssz	Kockázati kategóriák megnevezése	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb 5- legnagyobb	1-legkisebb 5- legnagyobb	előző két oszlop szorzata (1-25)
		b) A vezetés a kulcsfontosságú működési funkciók közé nem sorolja a számvitelt, kontrollingot, az információs rendszereket, a személyzeti feladatokat, a monitoringot, illetve a független belső ellenőrzést.			
		c) Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, és a hozzáférés jogosultak körére történő korlátozása.			
		d) A vagyonyilvántartás pontatlan és nem naprakész.			
4.	Szervezeti megoldások	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak.			
		b) Szervezet felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információátadás, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe.			
		c) Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban ellátandó feladatokat.			
		d) A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek.			
		e) Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetében.			
		f) Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).			
		g) A szervezet nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba az előírt minőségekkel rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre/alkalmazásra.			
		h) Rugalmas munkavégzés bevezetése esetén a feladatok elvégzése nem történne meg határidőben.			
5.	A felelősségi körök delegálása	a) Nem minden alkalmazott ismeri a belső kontrollokhoz kapcsolódó kötelezettségeit.			

Ssz	Kockázati kategóriák megnevezése	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb 5- legnagyobb	1-legkisebb 5-legnagyobb	előző két oszlop szorzata (1-25)
		b) Nem minden alkalmazott ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát.			
6.	Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	a) Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben.			
		b) Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, és/vagy csak hiányosan készülnek el, és/vagy nem időben készülnek el.			
		c) A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel.			
		d) Szabályozás és gyakorlat különbözik.			
7	A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	a) Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem időben és/vagy megfelelő szakmai szinten biztosított.			
		b) A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben.			
		c) A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.			
8	Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	a) A szükséges adatokat, információkat nem bocsátjuk időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon akülő szervezet (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.) rendelkezésére.			
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott.			
9.	Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre	a) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.			

Ssz	Kockázati kategóriák megnevezése	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb 5- legnagyobb	1-legkisebb 5-legnagyobb	előző két oszlop szorzata (1-25)
	állásából eredő kockázatok	b) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal.			
		c) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.			
		d) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és/vagy minőségben biztosított.			
		e) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.			
10.	Kockázatok azonosítása	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el.			
		b) A kockázatok azonosítása és elemzése nem része a tervezésnek.			
		c) A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatokot módszeresen és dokumentáltan nem elemzik.			
		d) A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról			
11.	Kockázatelemzés	a) Kritérium rendszert nem alakítottak ki a kockázatok elemzése céljára.			
		b) Nem rangsorolják a kockázatokot.			
		c) Nem határozták meg, hogy milyen kockázatokot képes felvállalni a költségvetési szerv vagy annak rendszerei, folyamatai.			
12.	Általános követelmények kockázatok kezelése	a) A vezetés nem határozta meg a szükséges tevékenységeket és a kontroll rendszert tekintettel a kockázatok azonosítása és elemzése eredményére.			
		b) A kontroll tevékenységeket nem határozták meg a vonatkozó írásos eljárásrendekben, kézikönyvekben.			

Ssz	Kockázati kategóriák megnevezése	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb 5- legnagyobb	1-legkisebb 5-legnagyobb	előző két oszlop szorzata (1-25)
		c) A felelős vezetők nem tekintik át a kontrollok működése jellemzőit azok racionalizálása céljával, és/vagy nem hajtják végre a szükséges változtatásokat.			
13.	Kontrolltevékenységek	a) A felső szintű vezetés rendszeresen nem tekintik át az alapvető teljesítmény adatokat a tervhez képest.			
		b) A rendszerek és folyamatok működtetéséért felelős munkatársak nem tekintik át a részletes, aktuális teljesítmény adatokat a tervhez képest.			
		c) A pénzügyi és egyéb funkciók felelős munkatársai nem tekintik át a pénzügyi, költségvetési és működési teljesítmény adatokat a tervekhez képest.			
		d) Alkalmaznak nem végzik el a tételes adategyeztetéseket (összefoglaló adatokat a részletes bizonylatok összevetésével) és összefoglaló adatok megbízhatóságának vizsgálatát a kontrollok során.			
		e) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.			
14.	Irányítás, belső kontroll (ide értve a kontrollring és a monitoring tevékenységeket is) és belső ellenőrzés	a) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek.			
		b) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel.			
		c) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be.			
		d) Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében.			
		e) A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése/visszacsatolása nem megfelelő.			
		f) Szabálytalanságkezelés nem megfelelő.			
		g) Szerződések kezelése, nyilvántartása nem megfelelő.			

Ssz	Kockázati kategóriák megnevezése	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb 5- legnagyobb	1-legkisebb 5- legnagyobb	előző két oszlop szorzata (1-25)
15.	Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	a) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás.			
		b) A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.			
		c) A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/ munkavállalók részesülnek képzésben).			
		d) A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel, vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel.			
		e) Magas a fluktuáció.			
		f) A munkahelyi juttatások és alkalmazott előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek.			
		g) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.			
		h) Nem minden esetben történik meg az összeférhetlenségi követelmények betartása (szervezetten belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában.)			
		i) COVID-19 fertőzésveszély megelőzése nem megfelelően kezelt a szervezetnél.			
		16.	A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	a) Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel.	
b) Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására					
c) A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.					

Ssz	Kockázati kategóriák megnevezése	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb 5- legnagyobb	1-legkisebb 5-legnagyobb	előző két oszlop szorzata (1-25)
17.	Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható.			
		b) A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.			
		c) A szervezet nem rendelkezik megfelelő számú és szakképzett munkaerővel a költségvetési és számviteli feladatok ellátására.			
18.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	a) A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.			
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.			
		c) A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.			
19.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.			
		b) A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított.			
		c) Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat.			
		d) Az iratkezelési rendszerben való dokumentumokhoz való hozzáférés nem kellően leszabályozott (ki és mihez férhet hozzá), így nem valósul meg a nem nyilvános információk, minősített adatok és a személyes adatok védelme.			
20.	Korrupciós kockázatok, közbeszerzés, beszerzés, adóbehajtás,	a) Ügyfélszolgálati korrupciós kockázatok (erőforráskockázat, időtartam túllépés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.			
		b) Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.			

Ssz	Kockázati kategóriák megnevezése	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb 5- legnagyobb	1-legkisebb 5-legnagyobb	előző két oszlop szorzata (1-25)
	támogatások odaítélése, ügyfelekkel történő kapcsolattartás	c) Az elektronikus ügyintézési módszerek (telefon, e-mail, chat, videohívás) nem segítik elő a szervezeti célok elérését, nem megoldott a zökkenőmentes üzletmenet fenntartása.			
		d) A támogatások odaítélése nem jogosultsági alapon működik, fennáll a korrupciós kockázat*			
		e) Az adóügyi eljárások nem szolgálják a kitűzött célok megvalósulását*			
		f) A lakásügyi eljárások nem segítik elő a stratégia célok megvalósulását, fennáll a korrupciós kockázat*			
21.	Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	a) A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.			
		b) Nem biztosított az információk védelme, és a hozzáférés jogosultságok megfelelő kezelése.			
		c) A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.			
		d) A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő			
		e) Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.			
		f) Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.			
		g) Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.			
		h) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.			
		i) Az elektronikus információs rendszerek információbiztonsággal kapcsolatos fenyegetettségei merülnek fel.			
		j) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül.			

Ssz	Kockázati kategóriák megnevezése	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb 5- legnagyobb	1-legkisebb 5-legnagyobb	előző két oszlop szorzata (1-25)
22.	Elektronikus ügyintézés, elektronikus aláírások kezelése	a) Az elektronikus ügyintézésrel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés.			
		b) az elektronikusan érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljesen egyes alkalmazottak esetében a magánlevelezésektől (Ügyfélkapu).			
		c) A szervezet honlapján az információk nem naprakészek.			
		d) A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikus aláírással ellátott dokumentumokkal szemben.			

A *-gal megjelölt sorokat csak azoknak a szervezeti vezetőknek kell kitölteniük, ahol az adott kockázat a szervezeti egységen belül felmerülhet!

Kitöltési Útmutató^[1]

Kritérium Mátrix Valószínűség vizsgálathoz

Értékelési Kritérium skála	Hatás	Érték
1-20 % közötti valószínűség (nagyon alacsony valószínűségű)	Bekövetkezhet, de nagyon alacsony a valószínűsége és ritkán, egyedi, szórvány esetek	1
21-40 % közötti valószínűség (alacsony valószínűségű)	Elképzeltető, hogy bekövetkezik, alacsony a valószínűsége, több, de nem rendszer szerű eset	2
41-60 % közötti valószínűség (közepes valószínűségű)	Bekövetkezik, közepes a valószínűsége, több, rendszer szerű eset	3
61-80 % közötti valószínűség (magas valószínűségű)	Nagy valószínűséggel bekövetkezik éven belül és/vagy havi szinten	4
81-99 % közötti valószínűség (nagyon magas valószínűségű)	Nagyon magas valószínűséggel bekövetkezik és/vagy heti, napi szinten	5

2) Az alkalmazott hatásskála meghatározása:

1. 0-20 % (nagyon alacsony hatású)
2. 21-40 % (alacsony hatású)
3. 41-60 % (közepes hatású)
4. 61-80 % (nagy hatású)
5. 81-99 % (nagyon nagy hatású)

Kritérium Mátrix Hatás vizsgálathoz

Értékelési Kritérium skála	Hatás	Érték
0-20 % (nagyon alacsony hatású)	kis munkával, alacsony költséggel helyreállítható, jogszabályt nem sértő, munkavégzést nehezíti, de nem akadályozza	1
21-40 % (alacsony hatású)	többlet erőforrás bevonását igényli, de a funkciók ellátását nem akadályozza meg, munkavégzést nehezíti	2
41-60 % (közepes hatású)	egyes határidők, követelmények nem teljesülnek, anyagi károkat okozhat	3
61-80 % (nagy hatású)	kárt okoz (akár anyagit is), funkció ellátását akadályozza, az Önkormányzat hírnevét befolyásolja	4
81-99 % (nagyon nagy hatású)	jelentős (akár anyagi) kárt okoz, alapfunkció nem működik, az Önkormányzat hírnevét súlyosan befolyásolja, jogi lépések, perek indulhatnak	5

^[1] [Budapest Főváros XV. kerületi Polgármesteri Hivatal Kockázatelemzési Módszertana szerint](#)

BEO kockázat felmérési mátrix a 2023. évi ellenőrzési terv megalapozásához

BEO saját kitöltés

Szervezet/szervezeti egység/intézmény/gt. megnevezése:

1. táblázat

Sz.	Kockázati tényező	Célokra gyakorolt hatás*	Valószínűség*	Előző két tényező szorzata
		(1-5)	(1-5)	max. 25
1.	Belső kontrollok kialakításának értékelése (szabályozottság, a gyorsan változó jogszabályi környezetnek való megfelelés, integrált kockázatkezelési rendszer, folyamatba épített, vezetői ellenőrzés, információs és kommunikációs rendszer, monitoring rendszer)			
2.	Belső kontrollok működésének értékelése (szabályozottság, a gyorsan változó jogszabályi környezetnek való megfelelés, integrált kockázatkezelési rendszer, folyamatba épített, vezetői ellenőrzés, információs- és kommunikációs rendszer, monitoring rendszer)			
3.	Szervezeti és/vagy feladatváltozás, bővülés/átszervezés (működési folyamatok átalakítása/új feladatoknak való megfelelés) változások a (felső) vezetők körében/magas fluktuáció, szakképzettség, kompetencia			
4.	A rendszer komplexitása/bonyolult működése (több eltérő szakmai feladat egy irányítás alatt, összetett szabályozási rendszer feladatonként, több szervezet és/vagy szervezeti egység által történő feladatellátással megvalósuló működés)			
5.	Kölcsönhatás más rendszerekkel/szervezetekkel, szervezeten belül a szervezeti egységek közötti összhang (információáramlás, az integritást biztosító korrekt együttműködési készség)			
6.	Külső szervezetek/partnerek által gyakorolt hatás (nemzetközi kihívások)			
7.	Legutóbbi BEO által végzett ellenőrzés óta eltelt idő, a korábbi ellenőrzés során tett megállapítások súlyossága, intézkedési terv készítés tapasztalatai			
8.	Vezetőség aggályai, feladatellátás színvonala, szakmai színvonal, hatékony ügyintézés.			
9.	Bevételek alakulása/kiadások alakulása/pénzügyi, számviteli szabálytalanságok valószínűsége			
10.	IT rendszerek, korszerűsége, megbízható működése és működtetése (IT rendszerek beszerzése, vezetői elkötelezettség az IT rendszerek működtetése iránt)			

Sz.	Kockázati tényező	Célokra gyakorolt hatás*	Valószínűség*	Előző két tényező szorzata
		(1-5)	(1-5)	max. 25
11.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata, motiváltsága (képzés, karrier, javadalmazás, minőségi munkaerő megtartása, teljesítményértékelés)			
12.	Erőforrások rendelkezésre állása/tulajdonosi döntések, elvárások és azok feltételrendszerének összhangja (KT döntések és a költségvetés, illetve a vagyon összefüggései)			
13.	Alkalmazkodás a környezeti változásokhoz, kihívásokhoz (Covid járvány hatása a tevékenységre/feladatellátásra (kieső munkaerő pótlása, járványügyi intézkedések megszervezése, elvonások, forráshiány kezelése)			
14.	Kötelezettségek teljesítése, honlap kezelése, tájékoztatások megtétele, elektronikus ügyintézés, szerződések kezelése, nyilvántartások naprakésztsége, együttműködés az adatszolgáltatások tekintetében			
15.	Ellenőrző szervek megállapításainak súlyossága, MÁK, ÁSZ, NAV, egyéb			
16.	Összesen			

Forrás: a belső ellenőrzés által kialakított kérdőív a kockázatok BEO szerinti értékelésére

*1 (alacsony), 2 (mérsékelt), 3 (jelentős), 4 (magas), 5 nagyon magas

MINIMÁLIS PONTSZÁM: 15

MAXIMÁLIS PONTSZÁM: 375

Budapest, 2022. Készítette:

Budapest, 2022. Felülvizsgálta:

3. számú melléklet

Információgyűjtés a 2023. évi ellenőrzési tervet megalapozó kockázatelemzéshez

Önértékelés

Szervezet/egység

2. táblázat

Sorszám	Kérdés	Válasz	
1.	Melyek a 2023-2026. közötti stratégiai időszak, valamint kiemelten a 2023. év legfőbb célkitűzései az Ön szervezete/szervezeti egysége(i) számára?		
2.	Az Ön véleménye szerint melyek a kritikus folyamatok, tényezők, körülmények a hosszú- és rövidtávú célkitűzések eléréséhez?		
3.	Mit lát a legnagyobb kockázatnak az Ön által vezetett szervezet/szervezeti egység/gazdasági társaság vonatkozásában?		
4.	Az azonosított kockázatot kezeli-e a szervezet/szervezeti egység/gazdasági társaság, illetve amennyiben nem, arra vonatkozóan milyen lehetőséget lát?		
5.	Történt-e olyan változás az Ön által vezetett szervezet/szervezeti egység/gazdasági társaság szervezetében, irányításában/vezetésében, kontrollkörnyezetében, amely különös figyelmet igényel a következő évben/években?		
6.	Megítélése szerint mire irányuljon a következő időszakban a belső ellenőrzés figyelme?		
7.	Igénybe kívánja-e venni a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenységét? Ha igen, milyen témakörben? Ha nem miért nem?		
8.	Swot-analízis keretében ismertesse az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket, veszélyeket. A SWOT szerint az erősségek belső tényezők, ezért tudunk rájuk alapozni, tervezni, építeni. Gyengeségekhez soroljuk azokat a negatív faktorokat, amik gyengítik az erősségeinket. Lehetőségek olyan (külső) tényezők, amik potenciálisan hozzájárulhatnak a sikerhez. Ezekre nincs közvetlen ráhatásunk, de meglovagolhatjuk őket. Veszélyek olyan (külső) elemek, amik felett nincs kontrollunk.	erősségek	gyengeségek
		lehetőségek	veszélyek

Forrás: A Belső ellenőrzés által kialakított kockázatelemző lap a kockázatok értékelésére

dátum

/ph./vezető aláírása

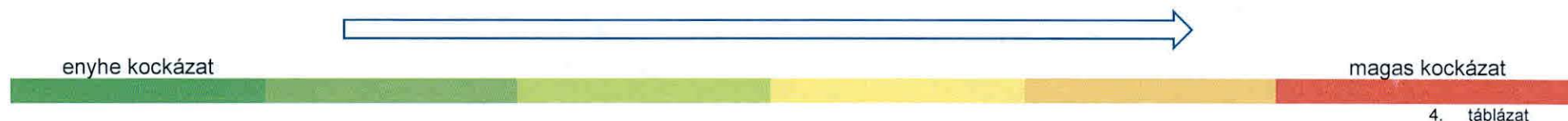
4. számú melléklet

A 2023. évi kockázatelemzés részletes értékelése

A. Az Intézmények kockázati térképe

Az intézmények önértékelését befolyásolhatja a belső kontrollrendszer és kockázatok fogalmának ismereti szintje. Az önértékelést az egyén szubjektívitása is alakítja. Ez okozhatja a hasonló típusú intézmények esetében az eltérő kockázati szint meghatározását. A kockázatok maximuma 25 volt. Az átlagos, 4,7-es kockázati szintnél csak egy intézmény jelölt meg lényegesen magasabb, de tűréshatár alatti kockázatokat.

Az intézmények összesített kockázati térképe



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Hétszín virág	Rákos	Újpalota	GMK	ESZI	BÖLCSI	EUINT	Átlag	%
1.	Integritás a szervezeten belül	a) Az érvényben lévő működési szabályok (SZMSZ, ügyrendek, illetve azok változásai), az aktuális eljárások részletes leírásai és az összeférhetetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre, a dolgozók nem ismerik azokat.	5	2	5	4	1	6	4	3,9	15,4
		b) Az alkalmazottak nem ismerik a szabályok, eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat, a nem megfelelő magatartás szabályozások szerinti következményeit.	3	2	4	6	3	6	6	4,3	17,1
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak.	5	4	4	3	1	8	3	4,0	16,0
2.	Szervezeti integritást sértő esemény kezelése	a) Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje nem került kiadásra, vagy hiányos, és/vagy nem aktualizált.	4	1	5	4	4	6	3	3,9	15,4
		b) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő.	4	1	4	4	1	8	6	4,0	16,0

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Hétszín virág	Rákos	Újpalota	GMK	ESZI	BÖLCSI	EUINT	Átlag	%
		c) A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet.	4	1	8	3	1	8	6	4,4	17,7
3.	Vezetési stílus és gyakorlat	a) Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat.	4	2	8	8	2	9	3	5,1	20,6
		b) A vezetés a kulcsfontosságú működési funkciók közé nem sorolja a számvitelt, kontrollingot, az információs rendszereket, a személyzeti feladatokat, a monitoringot, illetve a független belső ellenőrzést.	5	4	5	5	1	8	4	4,6	18,3
		c) Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, és a hozzáférés jogosultak körére történő korlátozása.	5	4	5	6	1	8	4	4,7	18,9
		d) A vagyonyilvántartás pontatlan és nem naprakész.	5	2	4	4	1	6	3	3,6	14,3
4.	Szervezeti megoldások	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak.	5	2	5	4	1	6	3	3,7	14,9
		b) Szervezet felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információátadás, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe.	10	4	6	6	1	4	3	4,9	19,4
		c) Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban ellátandó feladatokat.	5	2	4	3	4	4	3	3,6	14,3
		d) A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek.	10	4	8	3	4	4	6	5,6	22,3
		e) Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetében.	20	4	6	2	16	9	2	8,4	33,7
		f) Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).	15	6	4	12	16	6	6	9,3	37,1
		g) A szervezet nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba az előírt minőségekkel rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre/alkalmazásra.	5	6	5	4	1	8	6	5,0	20,0
		h) Rugalmas munkavégzés bevezetése esetén a feladatok elvégzése nem történne meg határidőben.	5	1	4	1	1	8	3	3,3	13,1

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Hétszín virág	Rákos	Újpalota	GMK	ESZI	BÖLCSI	EUINT	Átlag	%
5.	A felelősségi körök delegálása	a) Nem minden alkalmazott ismeri a belső kontrollokhoz kapcsolódó kötelezettségeit.	10	4	8	9	2	6	6	6,4	25,7
		b) Nem minden alkalmazott ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát.	8	4	8	2	2	6	6	5,1	20,6
6.	Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	a) Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben.	5	2	4	3	2	6	6	4,0	16,0
		b) Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, és/vagy csak hiányosan készülnek el, és/vagy nem időben készülnek el.	5	4	5	6	1	8	6	5,0	20,0
		c) A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel.	15	2	8	9	1	8	9	7,4	29,7
		d) Szabályozás és gyakorlat különbözik.	15	1	4	6	4	8	6	6,3	25,1
7	A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	a) Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem időben és/vagy megfelelő szakmai szinten biztosított.	10	4	8	4	4	9	4	6,1	24,6
		b) A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben.	10	2	8	3	4	9	6	6,0	24,0
		b) A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.	10	6	8	4	4	6	6	6,3	25,1
8	Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	a) A szükséges adatokat, információkat nem bocsátjuk időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon akülő szervezet (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.) rendelkezésére.	5	2	4	4	1	5	4	3,6	14,3
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott.	5	4	8	3	1	6	6	4,7	18,9
9.	Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre	a) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.	10	1	5	2	1	6	4	4,1	16,6

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Hétszín virág	Rákos	Újpalota	GMK	ESZI	BÖLCSI	EUINT	Átlag	%
	állásából eredő kockázatok	b) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal.	10	6	8	3	4	6	8	6,4	25,7
		c) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.	20	4	8	6	4	6	8	8,0	32,0
		d) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és/vagy minőségben biztosított.	10	2	8	8	4	6	8	6,6	26,3
		e) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.	10	6	8	2	1	3	4	4,9	19,4
10.	Kockázatok azonosítása	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el.	4	2	4	2	1	6	4	3,3	13,1
		b) A kockázatok azonosítása és elemzése nem része a tervezésnek.	4	4	4	2	1	6	4	3,6	14,3
		c) A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatokat módszeresen és dokumentáltan nem elemzik.	4	2	4	2	1	3	3	2,7	10,9
		d) A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról	4	6	4	2	1	3	4	3,4	13,7
11.	Kockázatelemzés	a) Kritérium rendszert nem alakítottak ki a kockázatok elemzése céljára.	4	6	4	1	1	3	3	3,1	12,6
		b) Nem rangsorolják a kockázatokot.	4	6	4	2	1	6	3	3,7	14,9
		c) Nem határozták meg, hogy milyen kockázatokot képes felvállalni a költségvetési szerv vagy annak rendszerei, folyamatai.	4	4	4	2	1	3	3	3,0	12,0
12.	Általános követelmények kockázatok kezelése	a) A vezetés nem határozta meg a szükséges tevékenységeket és a kontroll rendszert tekintettel a kockázatok azonosítása és elemzése eredményére.	4	4	5	2	3	3	3	3,4	13,7
		b) A kontroll tevékenységeket nem határozták meg a vonatkozó írásos eljárásrendekben, kézikönyvekben.	4	4	5	3	1	3	3	3,3	13,1

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Hétszín virág	Rákos	Újpalota	GMK	ESZI	BÖLCSI	EUINT	Átlag	%
		c) A felelős vezetők nem tekintik át a kontrollok működése jellemzőit azok racionalizálása céljával, és/vagy nem hajtják végre a szükséges változtatásokat.	5	2	5	3	2	6	6	4,1	16,6
13.	Kontrolltevékenységek	a) A felső szintű vezetés rendszeresen nem tekintik át az alapvető teljesítmény adatokat a tervhez képest.	5	2	4	3	2	6	6	4,0	16,0
		b) A rendszerek és folyamatok működtetéséért felelős munkatársak nem tekintik át a részletes, aktuális teljesítmény adatokat a tervhez képest.	5	1	4	6	2	6	8	4,6	18,3
		c) A pénzügyi és egyéb funkciók felelős munkatársai nem tekintik át a pénzügyi, költségvetési és működési teljesítmény adatokat a tervekhez képest.	5	2	4	3	2	3	4	3,3	13,1
		d) Alkalmazznak nem végzik el a tételes adategyeztetéseket (összefoglaló adatokat a részletes bizonylatok összevetésével) és összefoglaló adatok megbízhatóságának vizsgálatát a kontrollok során.	5	4	4	8	9	6	6	6,0	24,0
		e) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.	20	9	8	9	25	9	12	13,1	52,6
14.	Irányítás, belső kontroll (ide értve a kontrolling és a monitoring tevékenységeket is) és belső ellenőrzés	a) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek.	5	2	4	4	2	6	8	4,4	17,7
		b) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel.	5	4	5	3	3	4	4	4,0	16,0
		c) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be.	5	4	4	2	1	4	4	3,4	13,7
		d) Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében.	5	4	8	8	8	6	6	6,4	25,7
		e) A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése/ visszacsatolása nem megfelelő.	5	1	4	8	1	6	6	4,4	17,7
		f) Szabálytalanságkezelés nem megfelelő.	5	1	4	3	1	8	8	4,3	17,1
		g) Szerződéses kezelése, nyilvántartása nem megfelelő.	5	1	4	6	1	3	4	3,4	13,7
15.	Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	a) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás.	20	2	10	12	9	6	4	9,0	36,0

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Hétszín virág	Rákos	Újpalota	GMK	ESZI	BÖLCSI	EUINT	Átlag	%
		b) A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.	5	4	4	3	4	6	8	4,9	19,4
		c) A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/ munkavállalók részesülnek képzésben).	5	1	4	2	1	3	4	2,9	11,4
		d) A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel, vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel.	5	4	8	1	1	6	4	4,1	16,6
		e) Magas a fluktuáció.	20	9	8	6	20	6	6	10,7	42,9
		f) A munkahelyi juttatások és alkalmazott előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek.	5	1	4	1	1	8	8	4,0	16,0
		g) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.	20	12	8	6	20	9	3	11,1	44,6
		h) Nem minden esetben történik meg az összeférhetetlenségi követelmények betartása (szervezeten belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában.)	5	1	4	4	1	8	3	3,7	14,9
		i) COVID-19 fertőzésveszély megelőzése nem megfelelően kezelt a szervezetnél.	5	1	4	3	3	8	4	4,0	16,0
16.	A megbízható gazdálkodást és a pénzügyi befolyásoló kockázatok	a) Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel.	5	1	5	6	2	6	6	4,4	17,7
		b) Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	5	1	4	6	1	6	6	4,1	16,6
		c) A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.	5	2	4	2	1	2	6	3,1	12,6
17.	Számvetési folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható.	5	2	5	4	1	2	4	3,3	13,1
		b) A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizsgálattal kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.	5	2	5	4	2	3	4	3,6	14,3

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Hétszín virág	Rákos	Újpalota	GMK	ESZI	BÖLCSI	EUINT	Átlag	%
		c) A szervezet nem rendelkezik megfelelő számú és szakképzett munkaerővel a költségvetési és számviteli feladatok ellátására.	10	1	5	12	4	6	8	6,6	26,3
18.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	a) A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.	4	1	4	3	1	8	4	3,6	14,3
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.	5	1	4	3	1	4	4	3,1	12,6
		c) A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.	5	1	4	6	1	8	4	4,1	16,6
19.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.	5	1	5	4	6	6	4	4,4	17,7
		b) A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított.	5	2	4	4	1	4	3	3,3	13,1
		c) Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat.	5	2	5	6	1	6	6	4,4	17,7
		d) Az iratkezelési rendszerben való dokumentumokhoz való hozzáférés nem kellően le szabályozott (ki és mihez férhet hozzá), így nem valósul meg a nem nyilvános információk, minősített adatok és a személyes adatok védelme.	5	2	4	3	1	8	6	4,1	16,6
20.	Korrupciós kockázatok, közbeszerzés, beszerzés, adóbehajtás, támogatások odaitélése, ügyfelekkel történő kapcsolattartás	a) Ügyfélszolgálati korrupciós kockázatok (erőforráskockázat, időtartam túllépés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.	5	1	4	0	1	4	3	2,6	10,3
		b) Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.	5	1	4	4	1	10	4	4,1	16,6
		c) Az elektronikus ügyintézési módszerek (telefon, e-mail, chat, videohívás) nem segítik elő a szervezeti célok elérését, nem megoldott a zökkenőmentes üzletmenet fenntartása.	8	1	5	4	4	6	3	4,4	17,7
		d) A támogatások odaitélése nem jogosultsági alapon működik, fennáll a korrupciós kockázat*	5	1	4	0	1	0	0	1,6	6,3
		e) Az adóügyi eljárások nem szolgálják a kitűzött célok megvalósulását*	5	1	4	0	4	0	0	2,0	8,0
		f) A lakásügyi eljárások nem segítik elő a stratégia célok megvalósulását, fennáll a korrupciós kockázat*	5	1	4	0	1	0	0	1,6	6,3

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Hétszín virág	Rákos	Újpalota	GMK	ESZI	BÖLCSI	EUINT	Átlag	%
21.	Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	a) A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.	10	1	5	6	3	3	8	5,1	20,6
		b) Nem biztosított az információk védelme, és a hozzáférés jogosultságok megfelelő kezelése.	5	2	5	4	5	8	8	5,3	21,1
		c) A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.	5	4	4	6	2	6	4	4,4	17,7
		d) A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	5	9	5	2	3	6	8	5,4	21,7
		e) Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.	5	4	5	3	5	3	4	4,1	16,6
		f) Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.	4	9	4	2	1	6	4	4,3	17,1
		g) Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.	3	4	4	6	2	6	6	4,4	17,7
		h) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.	5	2	4	3	5	8	4	4,4	17,7
		i) Az elektronikus információs rendszerek információbiztonsággal kapcsolatos fenyegetettségei merülnek fel.	10	4	5	8	5	8	4	6,3	25,1
		j) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül.	5	1	4	2	5	6	6	4,1	16,6
22.	Elektronikus ügyintézés, elektronikus aláírások kezelése	a) Az elektronikus ügyintézésrel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés.	20	1	6	0	1	2	6	5,1	20,6
		b) az elektronikusan érkező hivatalos levelek nem különböznek el teljesen egyes alkalmazottak esetében a magánlevelezésektől (Ügyfélkapu).	10	1	3	3	1	3	3	3,4	13,7
		c) A szervezet honlapján az információk nem naprakészek.	5	1	4	4	2	4	3	3,3	13,1
		d) A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikus aláírással ellátott dokumentumokkal szemben.	15	6	6	2	1	4	3	5,3	21,1
			692	290	505	400	306	557	473	460	
		Átlag	7,1	3,0	5,2	4,1	3,1	5,7	4,8	4,7	

Az intézmények által megállapított összesített átlagos kockázati érték 6,3. A fenti táblázatból kiemeltük a legmagasabb értékeket. A kontrollok alkalmazása esetén azok a főfolyamatok és folyamatok képezik a fókuszpontokat, amelyek meghaladják az átlagértéket.

A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	52,6 %
Magas a fluktuáció	42,9 %
A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás	36,0 %
Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetébe	33,7 %
Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).	37,1 %

B. A Gazdasági társaságok kockázati térképe

Az önkormányzat többségi befolyása alatt álló gazdasági társaságok önértékelésének eredménye szerint átlagosan 4,5-ös kockázati szintet jelöltek meg, két társaság kockázatai jelentettek 6 feletti becslést, a másik kettő esetben (még az újonnan alakult gazdasági társaság esetében is) ennél lényegesen alacsonyabb kockázatokra számíthatnak.

A kockázatok maximuma 25 volt. A gazdasági társaságok önértékelését befolyásolhatja a belső kontrollrendszer és kockázatok fogalmának ismereti szintje. Az önértékelést az egyén szubjektivitása is befolyásolja. Ez is okozhatja a társaságok esetében az eltérő kockázati szint meghatározását. A társaságok önértékelésükkkel jelentős mértékben segítették a belső ellenőrzés munkáját.

A következő táblázat a gazdasági társaságok összesített kockázatait tartalmazza:

A gazdasági társaságok kockázati térképe



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	P15	PH	CSOK	CSAPI	Átlag	Kockázati szint átlaga
1.	Integritás szervezeten belül	a) Az érvényben lévő működési szabályok (SZMSZ, ügyrendek, illetve azok változásai), az aktuális eljárások részletes leírásai és az összeférhetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre, a dolgozók nem ismerik azokat.	1	6	16	1	6,0	24,0%

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	P15	PH	CSOK	CSAPI	Átlag	Kockázati szint átlaga
		b) Az alkalmazottak nem ismerik a szabályok, eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat, a nem megfelelő magatartás szabályozások szerinti következményeit.	6	8	9	2	6,3	25,0%
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak.	4	8	1	1	3,5	14,0%
2.	Szervezeti integritást sértő esemény kezelése	a) Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje nem került kiadásra, vagy hiányos, és/vagy nem aktualizált.	4	5	4	1	3,5	14,0%
		b) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő.	4	5	4	1	3,5	14,0%
		c) A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet.	4	16	4	2	6,5	26,0%
3.	Vezetési stílus és gyakorlat	a) Az új feladatok, megbízatások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat.	6	12	4	4	6,5	26,0%
		b) A vezetés a kulcsfontosságú működési funkciók közé nem sorolja a számvitelt, kontrollingot, az információs rendszereket, a személyzeti feladatokat, a monitoringot, illetve a független belső ellenőrzést.	5	10	1	1	4,3	17,0%
		c) Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, és a hozzáférés jogosultak körére történő korlátozása.	5	5	1	2	3,3	13,0%
		d) A vagyonyilvántartás pontatlan és nem naprakész.	8	5	4	1	4,5	18,0%
4.	Szervezeti megoldások	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak.	9	8	1	4	5,5	22,0%
		b) Szervezet felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információátadás, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe.	9	9	4	1	5,8	23,0%
		c) Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban ellátandó feladatokat.	2	8	4	2	4,0	16,0%
		d) A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek.	3	4	4	4	3,8	15,0%
		e) Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetében.	1	3	4	1	2,3	9,0%
		f) Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).	12	5	4	2	5,8	23,0%

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	P15	PH	CSOK	CSAPI	Átlag	Kockázati szint átlaga
		g) Aszervezet nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba az előírt kvalitásokkal rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre/alkalmazásra.	12	5	1	1	4,8	19,0%
		h) Rugalmas munkavégzés bevezetése esetén a feladatok elvégzése nem történne meg határidőben.	2	3	4	6	3,8	15,0%
5.	A felelősségi körök delegálása	a) Nem minden alkalmazott ismeri a belső kontrollokhöz kapcsolódó kötelezettségeit.	2	12	4	1	4,8	19,0%
		b) Nem minden alkalmazott ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát.	2	6	4	1	3,3	13,0%
6.	Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	a) Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben.	2	8	4	2	4,0	16,0%
		b) Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, és/vagy csak hiányosan készülnek el, és/vagy nem időben készülnek el.	4	5	4	2	3,8	15,0%
		c) A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel.	3	5	1	6	3,8	15,0%
		d) Szabályozás és gyakorlat különbözik.	2	5	1	2	2,5	10,0%
7	A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	a) Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem időben és/vagy megfelelő szakmai szinten biztosított.	2	8	4	6	5,0	20,0%
		b) A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben.	2	12	4	4	5,5	22,0%
		b) A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.	2	8	4	6	5,0	20,0%
8	Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	a) A szükséges adatokat, információkat nem bocsátjuk időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon akülő szervezet (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.) rendelkezésére.	5	4	1	1	2,8	11,0%
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott.	5	6	4	1	4,0	16,0%
9.	Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre	a) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.	5	5	1	4	3,8	15,0%

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	P15	PH	CSOK	CSAPI	Átlag	Kockázati szint átlaga
	állásából eredő kockázatok	b) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal.	4	10	1	6	5,3	21,0%
		c) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.	5	5	1	6	4,3	17,0%
		d) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és/vagy minőségben biztosított.	10	4	1	4	4,8	19,0%
		e) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.	12	6	4	2	6,0	24,0%
10.	Kockázatok azonosítása	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el.	12	5	4	4	6,3	25,0%
		b) A kockázatok azonosítása és elemzése nem része a tervezésnek.	12	4	1	1	4,5	18,0%
		c) A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatokat módszeresen és dokumentáltan nem elemzik.	15	12	1	1	7,3	29,0%
		d) A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról	12	12	4	4	8,0	32,0%
11.	Kockázatelemzés	a) Kritérium rendszert nem alakítottak ki a kockázatok elemzése céljára.	8	5	4	2	4,8	19,0%
		b) Nem rangsorolják a kockázatokat.	16	5	4	4	7,3	29,0%
		c) Nem határozták meg, hogy milyen kockázatokot képes felvállalni a költségvetési szerv vagy annak rendszerei, folyamatai.	8	5	4	0	4,3	17,0%
12.	Általános követelmények kockázatok kezelése	a) A vezetés nem határozta meg a szükséges tevékenységeket és a kontroll rendszert tekintettel a kockázatok azonosítása és elemzése eredményére.	6	5	4	2	4,3	17,0%
		b) A kontroll tevékenységeket nem határozták meg a vonatkozó írásos eljárásrendekben, kézikönyvekben.	15	5	4	2	6,5	26,0%
		c) A felelős vezetők nem tekintik át a kontrollok működése jellemzőit azok racionalizálása céljával, és/vagy nem hajtják végre a szükséges változtatásokat.	16	5	4	1	6,5	26,0%
13.	Kontrolltevékenységek	a) A felső szintű vezetés rendszeresen nem tekintik át az alapvető teljesítmény adatokat a tervhez képest.	5	5	4	1	3,8	15,0%
		b) A rendszerek és folyamatok működtetéséért felelős munkatársak nem tekintik át a részletes, aktuális teljesítmény adatokat a tervhez képest.	4	5	4	6	4,8	19,0%

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	P15	PH	CSOK	CSAPI	Átlag	Kockázati szint átlaga
		c) A pénzügyi és egyéb funkciók felelős munkatársai nem tekintik át a pénzügyi, költségvetési és működési teljesítmény adatokat a tervekhez képest.	5	5	4	2	4,0	16,0%
		d) Alkalmaznak nem végzik el a tételes adategyeztetéseket (összefoglaló adatokat a részletes bizonylatok összevetésével) és összefoglaló adatok megbízhatóságának vizsgálatát a kontrollok során.	4	5	4	2	3,8	15,0%
		e) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.	20	8	9	4	10,3	41,0%
14.	Irányítás, belső kontroll (ide értve a kontrolling és a monitoring tevékenységeket is) és belső ellenőrzés	a) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek.	4	5	4	6	4,8	19,0%
		b) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel.	4	5	1	0	2,5	10,0%
		c) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be.	5	8	1	1	3,8	15,0%
		d) Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében.	8	4	4	2	4,5	18,0%
		e) A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése/visszacsatolása nem megfelelő.	5	8	1	2	4,0	16,0%
		f) Szabálytalanságkezelés nem megfelelő.	4	5	1	2	3,0	12,0%
		g) Szerződések kezelése, nyilvántartása nem megfelelő.	8	5	1	1	3,8	15,0%
15.	Humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	a) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás.	4	4	1	2	2,8	11,0%
		b) A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.	4	8	4	2	4,5	18,0%
		c) A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/munkavállalók részesülnek képzésben).	3	3	4	4	3,5	14,0%
		d) A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel, vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel.	3	12	4	2	5,3	21,0%
		e) Magas a fluktuáció.	20	12	4	1	9,3	37,0%
		f) A munkahelyi juttatások és alkalmazott előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek.	4	4	4	4	4,0	16,0%

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	P15	PH	CSOK	CSAPI	Átlag	Kockázati szint átlaga
		g) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.	3	10	9	4	6,5	26,0%
		h) Nem minden esetben történik meg az összeférhetetlenségi követelmények betartása (szervezetben belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában.)	5	5	1	1	3,0	12,0%
		i) COVID-19 fertőzésveszély megelőzése nem megfelelően kezelt a szervezetnél.	8	5	1	2	4,0	16,0%
16.	A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	a) Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel.	3	9	4	1	4,3	17,0%
		b) Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	5	8	4	1	4,5	18,0%
		c) A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.	4	8	1	1	3,5	14,0%
17.	Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható.	5	5	1	1	3,0	12,0%
		b) A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.	5	5	1	1	3,0	12,0%
		c) A szervezet nem rendelkezik megfelelő számú és szakképzett munkaerővel a költségvetési és számviteli feladatok ellátására.	20	5	1	1	6,8	27,0%
18.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	a) A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.	8	8	4	1	5,3	21,0%
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.	4	5	4	2	3,8	15,0%
		c) A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.	4	5	4	2	3,8	15,0%
19.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.	8	5	1	1	3,8	15,0%
		b) A szervezetben belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított.	4	4	4	1	3,3	13,0%
		c) Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat.	4	8	4	2	4,5	18,0%

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	P15	PH	CSOK	CSAPI	Átlag	Kockázati szint átlaga
		d) Az iratkezelési rendszerben való dokumentumokhoz való hozzáférés nem kellően leszabályozott (ki és mihez férhet hozzá), így nem valósul meg a nem nyilvános információk, minősített adatok és a személyes adatok védelme.	4	4	1	4	3,3	13,0%
20.	Korrupciós kockázatok, közbeszerzés, beszerzés, adóbehajtás, támogatások odaítélése, ügyfelekkel történő kapcsolattartás	a) Ügyfélszolgálati korrupciós kockázatok (erőforráskockázat, időtartam túllépés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.	4	4	1	1	2,5	10,0%
		b) Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.	5	4	1	1	2,8	11,0%
		c) Az elektronikus ügyintézési módszerek (telefon, e-mail, chat, videohívás) nem segítik elő a szervezeti célok elérését, nem megoldott a zökkenőmentes üzletmenet fenntartása.	3	3	1	2	2,3	9,0%
		d) A támogatások odaítélése nem jogosultsági alapon működik, fennáll a korrupciós kockázat*	4	1	0	0	1,3	5,0%
		e) Az adóügyi eljárások nem szolgálják a kitűzött célok megvalósulását*	4	3	0	0	1,8	7,0%
		f) A lakásügyi eljárások nem segítik elő a stratégia célok megvalósulását, fennáll a korrupciós kockázat*	2	3	0	0	1,3	5,0%
21.	Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	a) A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.	4	3	1	1	2,3	9,0%
		b) Nem biztosított az információk védelme, és a hozzáférés jogosultságok megfelelő kezelése.	8	5	1	4	4,5	18,0%
		c) A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.	20	15	4	2	10,3	41,0%
		d) A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	20	12	1	2	8,8	35,0%
		e) Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.	12	10	1	1	6,0	24,0%
		f) Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.	8	4	1	2	3,8	15,0%
		g) Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.	9	12	1	2	6,0	24,0%
		h) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.	4	5	1	4	3,5	14,0%
		i) Az elektronikus információs rendszerek információbiztonsággal kapcsolatos fenyegetettségei merülnek fel.	3	10	1	4	4,5	18,0%
		j) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül.	6	5	1	2	3,5	14,0%

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	P15	PH	CSOK	CSAPI	Átlag	Kockázati szint átlaga
22.	Elektronikus ügyintézés, elektronikus aláírások kezelése	a) Az elektronikus ügyintézéssel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés.	2	9	1	2	3,5	14,0%
		b) az elektronikusan érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljesen egyes alkalmazottak esetében a magánlevelezésektől (Ügyfélkapu).	3	4	1	2	2,5	10,0%
		c) A szervezet honlapján az információk nem naprakészek.	2	12	1	4	4,8	19,0%
		d) A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikus aláírással ellátott dokumentumokkal szemben.	2	9	4	4	4,8	19,0%
Összesen			617	640	278	222	439	
Átlag			6,3	6,5	2,8	2,3	4,5	

A gazdasági társaságok által megállapított és a Belső Ellenőrzési Osztály által összesített kockázati érték 6,6.

A felmérőlapon az átlagszintet meghaladóan értékelt kockázatok a következők voltak:

A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	41,0 %
Magas a fluktuáció	37,0 %
A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.	41,0 %
A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	35,0 %

A társaságok belső ellenőrzése során több szabálytalanságot tárt fel, a gazdasági társaságok működésében számos kezeletlen kockázat található, ezért az utóellenőrzésük is elengedhetetlenül fontos. A jelenleg is folyó korszerűsítési elképzelések alapján a közeljövő sok átalakulást hozhat mind a működésben mind a kontrollokképzésében. Két társaságnál új a felsővezetés, kicserélődtek a Felügyelő Bizottságok, új a könyvvizsgáló. A jelentős változások a kockázati súlypontok átvértékelődését fogja hozni.

C. A Polgármesteri Hivatal szervezeteinek kockázati térképe



enyhe

magas

6. táblázat

ssz	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közigazgatási Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
1.	a) Az érvényben lévő működési eljárások (SZMSZ, ügyrendek, illetve azok változásai) és az összeférhetetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre	9	5	1	2	3	3	4	6	3	4,0	16,0
	b) Az alkalmazottak nem ismerik az eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat az előírásoknak nem megfelelő magatartás következményeit	12	10	4	2	2	2	6	6	2	5,1	20,4
	c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak	9	4	1	2	8	8	4	6	3	5,0	20,0
2.	a) Szervezeti integritást sértő esemény kezelésének eljárásrendje nincs/hiányos	4	5	1	3	9	6	4	3	3	4,2	16,9
	b) Szervezeti integritást sértő esemény kezelése nem megfelelő	4	5	1	3	6	6	3	3	3	3,8	15,1
	c) A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet.	12	5	4	3	8	8	4	12	3	6,6	26,2
3.	a) Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat	12	15	4	3	4	6	6	6	3	6,6	26,2

SSZ	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közigazgatási Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
	b) A vezetés a kulcsfontosságú működési funkciók közé nem sorolja a számvitelt, kontrollingot, az információs rendszereket, a személyzeti feladatokat, a monitoringot, a kockázatkezelést, illetve a független belső ellenőrzést	9	5	4	3	4	3	3	6	4	4,6	18,2
	c) Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, és a hozzáférésre jogosultak körére történő korlátozása	4	10	1	2	8	6	4	8	4	5,2	20,9
	d) A vagyonyilvántartás pontatlan és nem naprakész*	12	15	1	4	6	12	8	12	4	8,2	32,9
4.	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak	9	10	1	3	4	4	6	6	3	5,1	20,4
	b) A Hivatal szervezeti felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információkérés, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe.	6	15	4	2	4	8	4	4	3	5,6	22,2
	c) Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörök, pozíciók betöltéséhez szükséges feladatokat	9	10	1	2	4	3	3	9	3	4,9	19,6
	d) A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek	4	5	1	2	8	2	1	3	3	3,2	12,9
	e) Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetében	9	10	1	4	9	6	2	2	4	5,2	20,9
	f) Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsember-kockázat)	12	15	9	3	6	9	4	12	8	8,7	34,7

SSZ	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közigazgatási Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
	g) A költségvetési szerv nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba az előírt kvalitásokkal rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre	4	10	4	1	4	3	8	6	8	5,3	21,3
	h) Rugalmas munkavégzés bevezetése esetén a feladatok elvégzése nem történne meg határidőben.	9	10	1	2	8	3	4	6	4	5,2	20,9
5.	a) Nem minden alkalmazott ismeri a belső kontrollokhöz kapcsolódó kötelezettségeit	16	15	4	3	4	9	2	9	3	7,2	28,9
	b) Nem minden alkalmazott ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreiből egymáshoz való viszonyát	16	15	1	3	3	8	2	9	3	6,7	26,7
6.	a) Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben	4	10	1	4	6	6	4	6	4	5,0	20,0
	b) Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el	9	5	4	2	3	9	8	4	6	5,6	22,2
	c) A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel	12	15	1	6	6	12	12	16	2	9,1	36,4
	d) Szabályozás és gyakorlat különbözik	12	10	4	6	8	10	4	12	3	7,7	30,7
7	a) Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem időben és/vagy megfelelő szakmai szinten biztosított	6	15	4	6	3	9	8	9	8	7,6	30,2

SSZ	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közigazgatási Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
	b, A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben	9	15	1	3	0	12	4	6	4	6,0	24,0
	c) A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció	12	15	1	2	8	6	4	9	4	6,8	27,1
8	a) A szükséges adatokat, információkat a Hivatal nem bocsátja időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon a rendelkezésre (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.)	4	10	1	2	5	5	5	3	2	4,1	16,4
	b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott	9	15	1	2	6	6	8	9	2	6,4	25,8
9.	a) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel	12	5	4	6	4	6	4	4	3	5,3	21,3
	b) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal	12	10	4	6	6	4	8	6	6	6,9	27,6
	c) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során	9	10	1	6	4	6	4	4	2	5,1	20,4
	d) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított	9	10	1	2	4	9	12	9	4	6,7	26,7

ssz	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közigazgatási Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
	e) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg	4	15	1	2	3	4	4	6	4	4,8	19,1
10.	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el	9	15	4	2	3	6	6	6	2	5,9	23,6
	b) A kockázatok azonosítása és elemzése nem része a tervezésnek	16	10	4	2	3	6	9	6	2	6,4	25,8
	c) A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatok módszeresen és dokumentáltan nem elemzik	16	15	4	2	3	6	6	4	3	6,6	26,2
	d) A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról	16	15	1	2	4	6	9	6	3	6,9	27,6
11.	a) Kritérium rendszert nem alakítottak ki a kockázatok elemzése céljára	4	15	1	2	4	4	6	6	2	4,9	19,6
	b) Nem rangsorolják a kockázatok	4	15	4	2	3	2	6	4	2	4,7	18,7
	c) Nem határozták meg, hogy milyen kockázatok képes felvállalni a költségvetési szerv vagy annak rendszerei, folyamatai	4	15	1	2	6	2	6	6	2	4,9	19,6
12.	a) A vezetés nem határozta meg a szükséges tevékenységeket és a kontroll rendszert tekintettel a kockázatok azonosítása és elemzése eredményére	9	10	4	2	6	4	4	4	2	5,0	20,0
	b) A kontroll tevékenységeket nem határozták meg a vonatkozó írásos eljárásrendekben, kézikönyvekben	4	5	1	1	4	4	3	1	1	2,7	10,7
	c) A felelős vezetők nem tekintik át a kontrollok működése jellemzőit azok racionalizálása céljával, és/vagy nem hajtják végre a szükséges változtatásokat	9	10	4	1	6	4	4	4	1	4,8	19,1

SSZ	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közigazgatási Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
13.	a) A felső szintű vezetés rendszeresen nem tekinti át az alapvető teljesítmény adatokat a tervhez képest	4	10	1	2	5	6	4	4	2	4,2	16,9
	b) A rendszerek és folyamatok működtetéséért felelős munkatársak nem tekintik át a részletes, aktuális teljesítmény adatokat a tervhez képest	4	10	1	4	4	6	4	4	4	4,6	18,2
	c) A pénzügyi és egyéb funkciók felelős munkatársai nem tekintik át a pénzügyi, költségvetési és működési teljesítmény adatokat a tervekhez képest	4	10	1	2	5	6	4	4	2	4,2	16,9
	d) Alkalmazottak nem végzik el a tételes adategyeztetéseket (összefoglaló adatokat a részletes bizonylatok összevetésével) és összefoglaló adatok megbízhatóságának vizsgálatát a kontrollok során	12	10	1	1	4	2	4	4	1	4,3	17,3
	e) A folyamatleírások, ellenőrzési nyomvonalak nem megfelelően kialakítottak	12	15	1	1	3	4	6	9	1	5,8	23,1
14.	f) A "négy szem elve" (minden jelentősebb munkafolyamatot az elvégzésért felelős munkatárs mellett egy másik munkatárs leellenőriz) nem érvényesül	16	10	1	1	4	4	6	6	3	5,7	22,7
	a) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek	9	15	4	2	4	8	4	4	2	5,8	23,1
	b) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel	9	10	1	2	4	8	4	6	2	5,1	20,4
	c) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be	12	10	1	4	6	3	5	6	2	5,4	21,8
	d) Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében	6	16	1	2	3	3	5	6	8	5,6	22,2
e) A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése/ visszacsatolása nem megfelelő*	9	15	1	3	0	6	4	4	2	4,9	19,6	

SSZ	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közigazgatási Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
	f) Szerződések kezelése, nyilvántartása nem megfelelő	16	12	1	1	3	3	4	3	4	5,2	20,9
15.	a) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás	9	15	1	2	10	10	4	9	20	8,9	35,6
	b) A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált	9	10	1	1	8	8	4	4	3	5,3	21,3
	c) A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/ munkavállalók részesülnek képzésben)	12	12	1	1	6	3	4	4	1	4,9	19,6
	d) A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel	9	6	4	1	6	3	8	4	1	4,7	18,7
	e) Magas a fluktuáció	9	20	4	2	12	6	8	6	8	8,3	33,3
	f) A munkahelyi juttatások és alkalmazott előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek	12	15	4	2	6	4	3	6	8	6,7	26,7
	g) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	16	25	4	2	9	12	20	6	6	11,1	44,4
	h) Nem minden esetben történik meg az összeférhetetlenségi követelmények betartása (szervezeten belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában)	4	5	1	1	3	3	0	0	4	2,3	9,3

SSZ	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közigazgatási Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
	i) COVID-19 fertőzésveszély megelőzése nem megfelelően kezelt a Hivatalban	4	5	1	2	3	8	3	4	3	3,7	14,7
16.	a) Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel	4	10	1	6	4	9	4	9	6	5,9	23,6
	b) Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	6	10	1	2	8	12	4	9	3	6,1	24,4
	c) A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg	9	15	4	3	3	6	6	4	3	5,9	23,6
17.	a) A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható	4	0	1	2	0	0	3	4	3	1,9	7,6
	b) A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyveléssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait	4	0	1	3	0	0	4	6	1	2,1	8,4
	c) A szervezet nem rendelkezik megfelelő számú és szakképzett munkaerővel a költségvetési és számviteli feladatok ellátására.	12	0	1	3	0	0	8	4	3	3,4	13,8
18.	a) A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított	12	10	1	2	4	2	3	6	4	4,9	19,6
	b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított	9	15	1	2	3	2	3	6	2	4,8	19,1
	c) A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra	9	10	1	2	4	2	3	4	2	4,1	16,4
19.	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek	16	15	1	2	3	6	3	4	4	6,0	24,0

SSZ	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közgazdasági Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
	b) A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított	16	10	1	2	6	6	3	4	2	5,6	22,2
	c) Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat	12	10	1	2	8	6	6	4	2	5,7	22,7
	d) Az iratkezelési rendszerben való dokumentumokhoz való hozzáférés nem kellően leszabályozott (ki és mihez férhet hozzá), így nem valósul meg a nem nyilvános információk, minősített adatok és a személyes adatok védelme	16	10	4	2	4	4	4	4	4	5,8	23,1
20.	a) Ügyfélszolgálati korrupciós kockázatok (erőforráskockázat, időtartam túllépés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését*	4	5	0	1	5	0	3	4	2	2,7	10,7
	b) Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését*	6	5	0	1	3	4	6	4	3	3,6	14,2
	c) Az elektronikus ügyintézési módszerek (telefon, e-mail, chat, videohívás) nem segítik elő a szervezeti célok elérését, nem megoldott a zökkenőmentes üzletmenet fenntartás	16	5	4	1	3	3	4	6	1	4,8	19,1
	d) A támogatások odaítélése nem jogosultsági alapon működik, fennáll a korrupciós kockázat	6	5	1	1	5	3	4	6	4	3,9	15,6
	e) Az adóügyi eljárások nem szolgálják a kitűzött célok megvalósulását*	4	5	0	1	0	0	3	4	0	1,9	7,6
	f) A lakásügyi eljárások nem segítik elő a stratégiai célok megvalósulását, fennáll a korrupciós kockázat*	8	5	1	1	0	0	4	4	0	2,6	10,2

SSZ	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közigazgatási Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
21.	a) A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás	6	10	4	3	4	3	5	4	4	4,8	19,1
	b) Nem biztosított az információk védelme, és a hozzáférés jogosultságok megfelelő kezelése	9	5	1	2	5	12	4	6	3	5,2	20,9
	c) A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak	9	5	4	2	6	6	4	9	6	5,7	22,7
	d) A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	9	5	4	1	4	6	4	9	6	5,3	21,3
	e) Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének	9	10	4	2	4	6	5	4	4	5,3	21,3
	f) Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek	9	10	1	6	6	4	5	16	2	6,6	26,2
	g) Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel	12	10	1	2	4	2	4	12	3	5,6	22,2
	h) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak	4	5	1	2	6	8	4	4	2	4,0	16,0
	i) Az elektronikus információs rendszerek információbiztonsággal kapcsolatos fenyegetettségei merülnek fel	4	5	4	2	10	6	4	4	3	4,7	18,7
	j) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül	4	10	1	2	3	3	5	4	3	3,9	15,6
22.	a) az elektronikus ügyintézésel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés	16	15	9	2	6	9	6	12	6	9,0	36,0

SSZ	Kockázati tényezők	Belső Ellenőrzési Osztály	NIF	Polgármesteri Kabinet	Főépítési Iroda	Hatósági Főosztály	Jegyzői Iroda	Közgazdasági Főosztály	Humánpolitikai Osztály	Városgazdálkodási Főosztály	Összes Átlag	Összes Átlag (%)
	b) az elektronikusan érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljesen egyes alkalmazottak esetében a magánlevelezésektől (Ügyfélkapu)	4	8	16	3	4	4	4	12	5	6,7	26,7
	c) A Hivatal honlapján az információk nem naprakészek	20	15	4	2	12	8	6	9	8	9,3	37,3
	d) A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikus aláírással ellátott dokumentumokkal szemben	16	15	9	2	12	9	8	12	6	9,9	39,6
		896	1008	230	236	477	530	484	600	345	5,4	
		9,1	10,3	2,3	2,4	4,9	5,4	4,9	6,1	3,5	5,4	

A térkép alapján a legkockázatosabb kérdések a következők:

A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	44,4 %
A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikus aláírással ellátott dokumentumokkal szemben	39,6 %
A Hivatal honlapján az információk nem naprakészek	37,3 %
A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel	36,4 %
az elektronikus ügyintézésrel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés	36,0 %
A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás	35,6 %

D. A Nemzetiségi önkormányzatok

A következő táblázat a nemzetiségi önkormányzatok összesített kockázatait tartalmazza:

A nemzetiségi önkormányzatok összesített kockázati térképe

enyhe kockázat

magas kockázat

6. táblázat

Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	bolgár	cigány	görög	szlovák	horvát	német	örmény	szerb
1.	Integritás a szervezeten belül	a) Az érvényben lévő működési eljárások és az összeférhetetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre	1	3	5	4	1	1	6	4
		b) A nemzetiségi önkormányzat szervezetének tagjai nem ismerik az eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat, a nem megfelelő magatartás hátrányos következményeit.	1	2	5	1	1	1	4	9
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő magatartástól való tartózkodásnak	1	2	4	9	1	1	4	16
		d) A szabályszerűséghez, pontossághoz és a határidők betartásához nem kötik a feladatellátás	1	1	4	9	1	1	2	9
		e) Szervezeti integritást sértő esemény kezelés eljárásrendje nincs/hiányos	1	2	5	4	1	1	4	1
		f) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő	1	2	5	4	1	1	2	1
2.	Szervezeti megoldások	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak	1	1	4	4	1	1	9	4
		b) Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat	1	2	3	16	1	1	4	9

Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	bolgár	cigány	görög	szlovák	horvát	német	örmény	szerb
3.	A felelősségi körök delegálása	a) Valamennyien ismerik saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát	1	2	4	16	1	1	4	1
		b) Valamennyien ismerik a belső kontrollokhoz kapcsolódó kötelezettségeit	1	3	4	16	1	1	6	4
4.	Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	a) Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben	1	2	5	25	1	1	6	6
		b) Nem rendelkezik a nemzetiségi önkormányzat a jogszabályi előírásoknak megfelelő Szervezeti és Működési Szabályzattal (aláírt, hatályos)	1	4	5	16	1	1	1	1
		c) Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz igazodó belső szabályzatok csak hiányosan, nem időben, illetve egyáltalán nem készülnek el	1	2	5	9	1	1	3	1
		d) A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel	1	1	6	16	1	1	6	1
		e) Szabályozás és gyakorlat különbözik	1	1	4	4	1	1	9	1
5.	A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	a) A Polgármesteri Hivatal és a nemzetiségi önkormányzat közötti koordináció és kommunikáció nem időben és/vagy megfelelő szakmai szinten, illetve nem teljes körűen biztosított	1	3	4	9	1	1	6	1
		b) A nemzetiségi önkormányzaton belüli kommunikáció nem működik	1	2	5	1	1	1	4	1
6.	Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	a) A szükséges adatokat, információkat nem bocsátják időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon rendelkezésre pl. a Polgármesteri Hivatal részére	1	4	5	9	1	1	2	1
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott	1	2	4	9	1	1	4	2

Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	bolgár	cigány	görög	szlovák	horvát	német	örmény	szerb
7.	Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	a) Az éves munkaterv, valamint a program-, és költségtervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal	1	3	4	9	1	1	9	9
		b) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során	1	4	3	4	1	1	4	4
		c) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg	1	0	4	0	1	1	2	4
8.	Kockázatok azonosítása	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el	1	1	3	9	1	1	2	4
		b) A kockázatok azonosítása nem része a tervezésnek	1	2	3	9	1	1	4	9
9.	Általános követelmények, kockázatok kezelése	a) Nem határozták meg a szükséges tevékenységeket és a kontroll rendszert tekintettel a kockázatok azonosítása és elemzése eredményére	1	1	3	9	1	1	4	4
		b) A kontroll tevékenységeket nem határozták meg a vonatkozó írásos eljárásrendekben	1	1	3	9	1	1	9	1
		c) Nem tekinti át a kontrollok működése jellemzőit azok racionalizálása céljával, és/vagy nem hajtják végre a szükséges változtatásokat	1	1	4	9	1	1	6	4
10.	Irányítás, belső kontroll (ide értve a kontrolling és a monitoring tevékenységeket is) és belső ellenőrzés	a) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek	1	1	3	9	1	1	6	1
		b) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel	1	3	4	9	1	1	12	1
		c) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be	1	3	5	9	1	1	9	1
		d) Szabálytalanságkezelés nem megfelelő	1	3	4	9	1	1	9	1
		e) Szerződések kezelése, nyilvántartása nem megfelelő	1	3	5	9	1	1	4	1

Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	bolgár	cigány	görög	szlovák	horvát	német	örmény	szerb
11.	Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	a) A képviselői létszám a jogszabály által meghatározott minimum alá (3 fő) csökken	1	1	5	9	1	1	9	1
		b) COVID-19 fertőzésveszély veszélyezteti a munkavégzést	4	4	3	16	1	1	16	16
12.	A megbízható gazdálkodást és a pénzügyi befolyásoló kockázatok	a) Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel	1	2	3	9	1	1	4	4
		b) Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	1	2	4	9	1	1	12	1
		c) A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg	1	1	3	9	1	1	6	4
13.	Közigazgatási szerződés	[a) A megalakulástól számított 30 napon belül nem volt megkötve az települési önkormányzattal a közigazgatási szerződés]	1	1	4	25	1	1	1	4
		b) A közigazgatási szerződés tartalmában teljes körűen nem felel meg a vonatkozó jogszabályi előírásoknak	1	1	5	9	1	1	6	1
		c) A közigazgatási szerződésben foglaltak betartása nem teljes körű	1	1	4	16	1	1	6	1
14.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	a) A szervezet nem rendelkezik éves munkatervvel, program-, és költségtervekkel, vagy azok nem készülnek el határidőre, illetve a tervek nem felelnek meg a jogszabályi feltételeknek, valamint azok felülvizsgálata nem biztosított	1	6	5	9	1	0	4	9
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított	1	2	4	9	1	1	4	1
15.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek (Ügyfélkapus belépés)	1	3	4	9	1	1	3	4

Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	bolgár	cigány	görög	szlovák	horvát	német	örmény	szerb
16.	Korrupciós kockázatok,	a) Beszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését	1	1	4	9	1	1	2	1
	beszerzés, támogatások odaítélése	b) A támogatások odaítélése nem jogosultsági alapon működik, fennáll a korrupciós kockázat	1	4	5	16	1	1	2	1
17.	Adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak	1	3	5	9	1	1	2	1
		b) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül.	1	1	4	9	1	1	2	1
Összesen			50	100	196	456	47	46	245	167
ÁTLAG			1,1	2,1	4,2	9,7	1,0	1,0	5,2	3,6

A nemzetiségi önkormányzatok által megállapított és a Belső Ellenőrzési Osztály által összesített kockázati érték 3,6.

Belső ellenőri képességek

7. táblázat

Megnevezés	Belső ellenőr	Vizsgálat -vezető	Belső ellenőrzési vezető
	K: kötelező;		A: ajánlott
Szakmai végzettség és ismeretek			
Szakirányú felsőfokú végzettség	K	K	K
Közigazgatási szakvizsga	A	A	A
Jogi szakvizsga	A	A	A
Mérlegképes könyvelő	A	A	A
Másoddiploma, posztgraduális végzettség	A	A	A
Informatikai ismeretek	A	A	A
Közbeszerzési ismeretek	A	A	A
Közösségi támogatások ellenőrzési ismeretek	A	A	A
Okleveles könyvvizsgáló	A	A	A
Okleveles belső ellenőr (CIA)	A	A	A
Okleveles informatikai rendszerellenőr (CISA)	A	A	A
Államigazgatási ismeretek	K	K	K
Vonatkozó hazai jogszabályi környezet ismerete	K	K	K
Államháztartási, költségvetési ismeretek	K	K	K
Adózási ismeretek	A	K	K
Belső szabályzatok ismerete	K	K	K
A költségvetési szerv / fejezet ismerete	K	K	K
Információ és menedzsment			

Megnevezés	Belső ellenőr	Vizsgálat -vezető	Belső ellenőrzési vezető
	K: kötelező;		A: ajánlott
Adatgyűjtés és háttértudás fejlesztése (feladathoz kapcsolódó)	K	K	K
Információ szintetizálása	K	K	K
Az ellenőrzési munka megfelelő dokumentálása (iratminták, munkalapok használata, ellenőrzési bizonyítékok gyűjtése stb.)	K	K	K
Önképzés, kiegészítő adatgyűjtés (feladatvégzésen túl)	A	K	K
Tudásmegosztás, információ áramoltatás	K	K	K
Módszeres és rendszerszemléletű gondolkodás			
Az ellenőrzési módszertanok ismerete és alkalmazása	K	K	K
Folyamatok elemzése	K	K	K
Folyamatok átlátása, lényegi pontok megítélése	K	K	K
Kockázati tényezők felismerése, jelzése	K	K	K
Kontrolleljárások azonosítása, elemzése	K	K	K
Probléma felismerés	K	K	K
Probléma megoldási készség	K	K	K
Kreatív javaslatok kialakítása	K	K	K
Végrehajthatóság-központú gondolkodás (gyakorlatias megállapítások és javaslatok)	K	K	K
Kommunikáció és együttműködés			
Megállapítások pontos, következetes és tömör írásba foglalása	K	K	K
Szóbeli kommunikációs készség	K	K	K
Írásbeli kommunikációs készség	K	K	K
Idegen nyelv ismerete	A	A	A
Tárgyalóképesség	K	K	K
Együttműködő készség (szervezeten belül)	K	K	K

Megnevezés	Belső ellenőr	Vizsgálat -vezető	Belső ellenőrzési vezető
	K: kötelező;		A: ajánlott
Kapcsolattartás külső partnerekkel	A	K	K
Csoportos megoldások segítése	A	K	K
Attitűd			
Felelősségtudat, elkötelezettség a munkavégzésben	K	K	K
Precizitás	K	K	K
Határidők teljesítése, időgazdálkodás	K	K	K
Informatikai ismeretek			
Szövegszerkesztés	K	K	K
Táblázatkezelés	K	K	K
Prezentációkészítés	A	A	K
Közös meghajtó használata	K	K	K
A költségvetési szervnél használt informatikai rendszerek ismerete	A	K	K
Vezetői kompetenciák			
Elvégzett munka nyomonkövetése, ellenőrzése	-	A	K
Visszajelzés az elért eredményekről	-	A	K
Visszajelzés a hibákról	-	A	K
Önképzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére	-	A	K
Belső képzés	-	A	K
Határidők betartása /betartatása	-	K	K
Egyértelmű feladat meghatározás	-	K	K
Delegálás	-	K	K
Háttéranyagok és a munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre bocsátása	-	A	K

Megnevezés	Belső ellenőr	Vizsgálat -vezető	Belső ellenőrzési vezető
	K: kötelező;		A: ajánlott
Ütemezés / tervezés (időgazdálkodás)	-	K	K
Csapatmunka biztosítása	-	A	K
Csapatépítés	-	A	K
Változásmenedzsment	-	A	K

Forrás: Pénzügyminisztériumi Ellenőrzési kézikönyv minta alapján kialakított elvárás

6. számú melléklet
Tudás- és Készség Leltár, illetve Fejlesztési Terv 2023.

8. táblázat

Megnevezés	Értékelés (1-5)	Fejlesztési terv	Státusz
(1 – nincs /gyenge; 2 – elégséges; 3 – folyamatban/közepes; 4 – átlagos; 5 – van/átlag feletti) (az 1-2-3-asra értékelt kategóriák fejlesztést igényelnek)			
Szakmai végzettség és ismeretek			
Szakirányú felsőfokú végzettség	5		2
Közigazgatási szakvizsga	5		2
Mérlegképes könyvelő	5		2
Másoddiploma, posztgraduális végzettség	5		2
Informatikai ismeretek	4		2
Közbeszerzési ismeretek	3		2
Közösségi támogatások ellenőrzési ismeretek	4		2
Okleveles könyvvizsgáló	5		2
Okleveles belső ellenőr (CIA)	1		0
Államigazgatási ismeretek	5		2
Vonatkozó hazai jogszabályi környezet ismerete	4		2
Államháztartási, költségvetési ismeretek	5		2
Adózási ismeretek	4		2
Belső szabályzatok ismerete	5		2
A költségvetési szerv ismerete	5		2

Megnevezés	Értékelés (1-5)	Fejlesztési terv	Státusz
(1 – nincs /gyenge; 2 – elégséges; 3 – folyamatban/közepes; 4 – átlagos; 5 – van/átlag feletti) (az 1-2-3-asra értékelt kategóriák fejlesztést igényelnek)			
Információ és menedzsment			
Adatgyűjtés és háttértudás fejlesztése (feladathoz kapcsolódó)	5		2
Információ szintetizálása	5		2
Az ellenőrzési munka megfelelő dokumentálása (iratminták, munkalapok használata, ellenőrzési bizonyítékok gyűjtése stb.)	4		2
Önképzés, kiegészítő adatgyűjtés (feladatvégzésen túl)	5		2
Tudásmegosztás, információ áramoltatás	4		2
Módszeres és rendszerszemléletű gondolkodás			
Az ellenőrzési módszertanok ismerete és alkalmazása	5		2
Folyamatok elemzése	5		2
Folyamatok átlátása, lényegi pontok megítélése	5		2
Kockázati tényezők felismerése, jelzése	5		2
Kontrolleljárások azonosítása, elemzése	5		2
Probléma felismerés	5		2
Probléma megoldási készség	5		2
Kreatív javaslatok kialakítása	5		2
Végrehajthatóság-központú gondolkodás (gyakorlatias megállapítások és javaslatok)	5		2

Megnevezés	Értékelés (1-5)	Fejlesztési terv	Státusz
(1 – nincs /gyenge; 2 – elégséges; 3 – folyamatban/közepes; 4 – átlagos; 5 – van/átlag feletti) (az 1-2-3-asra értékelt kategóriák fejlesztést igényelnek)			
Kommunikáció és együttműködés			
Megállapítások pontos, következetes és tömör írásba foglalása	4		2
Szóbeli kommunikációs készség	5		2
Írásbeli kommunikációs készség	4		2
Idegen nyelv ismerete	2		2
Tárgyalóképesség	5		2
Együttműködő készség (szervezeten belül)	5		2
Kapcsolattartás külső partnerekkel	5		2
Csoportos megoldások segítése	5		2
Attitúd			
Felelősségtudat, elkötelezettség a munkavégzésben	5		2
Precizitás	4		2
Határidők teljesítése, időgazdálkodás	4		2
Informatikai ismeretek			
Szövegszerkesztés	5		2
Táblázatkezelés	5		2
Prezentációkészítés	5		2
Közös meghajtó használata	5		2

Megnevezés	Értékelés (1-5)	Fejlesztési terv	Státusz
(1 – nincs /gyenge; 2 – elégséges; 3 – folyamatban/közepes; 4 – átlagos; 5 – van/átlag feletti) (az 1-2-3-asra értékelt kategóriák fejlesztést igényelnek)			
A költségvetési szervnél használt informatikai rendszerek ismerete	5	e-közigaz- gatás	2
Vezetői kompetenciák			
Elvégzett munka nyomon követése, ellenőrzése	5		1
Visszajelzés az elért eredményekről	5		1
Visszajelzés a hibákról	5		1
Önképzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére	5		1
Belső képzés	4		1
Határidők betartása /betartatása	5		1
Egyértelmű feladat meghatározás	5		1
Delegálás	5		1
Háttéranyagok és a munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre bocsátása	5		1
Ütemezés / tervezés (időgazdálkodás)	5		1
Csapatmunka biztosítása	5		1
Csapatépítés	5		1
Változásmenedzsment	5		1

7. számú melléklet

A belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó irányadó IIA Normák főbb kategóriái

Alapvető Normák

1000-es:– A belső ellenőrzési tevékenység célját, felhatalmazását és felelősségét az Ellenőrzés küldetésével és a Nemzetközi Szakmai Gyakorlat Keretrendszerének kötelező elemeivel összhangban, alapszabályban kell hivatalosan meghatározni (a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Alapelvei, Etikai Kódex, Normák és a belső ellenőrzés definíciója). A belső ellenőrzési vezetőnek rendszeresen felül kell vizsgálnia az alapszabályt, és jóváhagyásra a felsővezetés, illetve a vezető testület elé kell terjesztenie.)

1110-es:– Szervezeti függetlenség. A belső ellenőrzés vezetőjének olyan szinten kell lennie a szervezeti hierarchiában, ami lehetővé teszi, hogy a belső ellenőrzés teljesítse feladatait. A belső ellenőrzési vezetőnek legalább évente egyszer meg kell erősítenie a vezető testület felé a belső ellenőrzési tevékenység szervezeti függetlenségét. (beszámolás a vezető testület felé)

1120-as:– Egyéni tárgyilagosság. A belső ellenőröknek pártatlannak, tárgyilagossnak kell lenniük, és kerülniük kell bármilyen összeférhetetlenséget.

1200-as:– Szakértelem és kellő szakmai gondosság. A megbízásokat szakértelemmel és kellő szakmai gondossággal kell végrehajtani.

1300-as:– Minőségbiztosítási és fejlesztési program. A belső ellenőrzés vezetőjének ki kell alakítania és működtetni e kell egy minőségbiztosítási és fejlesztési programot, amely kiterjed a belső ellenőrzési tevékenység minden területére.

Végrehajtási Normák

2000-es: – A belső ellenőrzési tevékenység irányítása norma kimondja, hogy a belső ellenőrzés a stratégiák, célkitűzések és kockázatok értékelésével értéket teremt a szervezet és tulajdonosai/érdekelt felek számára; törekszik arra, hogy megoldásokat ajánljon az irányítás, kockázatkezelés és a kontrollfolyamatok javítására és objektív bizonyosságot nyújtson.

2010-es: A tervezésre vonatkozó norma szerint a belső ellenőrzés vezetőjének kockázatalapú tervet kell készítenie, hogy meghatározhassa a belső ellenőrzési tevékenységnek a szervezet céljaival összhangban álló prioritásait.

2100-es: A munka jellege. A belső ellenőrzési tevékenységnek módszeres, szabályozott és kockázatalapú eljárással kell értékelnie a szervezet irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatait, és hozzá kell járulnia ezek tökéletesítéséhez. A belső ellenőrzés hitelességét és értékét növeli, ha az auditorok proaktívak, megállapításaik új szempontokat vetnek fel és mérlegelik a jövőbeni hatásokat.

2200-es: A megbízások tervezése. A belső ellenőröknek minden egyes megbízásra tervet kell készíteniük és dokumentálniuk, amely tartalmazza a megbízás céljait, hatókörét, ütemezését és a hozzárendelt erőforrásokat. A terv mérlegeli a szervezet stratégiáit, célkitűzéseit és a megbízással kapcsolatos kockázatokat.

2300-as: A megbízások végrehajtása. A belső ellenőröknek elegendő információt kell feltárni, elemezni, értékelni és dokumentálni a megbízás célkitűzéseinek megvalósításához.

2320-as: Elemzés és értékelés során a belső ellenőröknek a következtetéseiket és a megbízás eredményeit megfelelő elemzésekre és értékelésekre kell alapozniuk.

2330-as: Az információk dokumentálása során a belső ellenőröknek a következtetések és a megbízás eredményeinek alátámasztása érdekében dokumentálniuk kell az érdemi információkat.

2400-as: Az eredmények kommunikálása, melynek során a belső ellenőrzési vezetőnek kommunikálnia kell az eredményeket az érintett felek számára.

2500-as: A nyomon követés, melynek során a belső ellenőrzési vezetőnek ki kell alakítania és működtetnie kell egy olyan rendszert, amivel figyelemmel kísérhetők a vezetés felé kommunikált eredményekkel összefüggő intézkedések.

1. számú függelék

A belső kontrollrendszer elemeinek részletes értékeléséhez kapcsolódó szempontok

A belső kontrollrendszer öt elemének **r é s z l e t e s** értékeléséhez felhasználhatók a magyarországi államháztartási belső kontroll standardok. Az értékelés szempontjai:

1. **Kontrollkörnyezet** értékelése a következő tényezők alapján:

Célok és szervezeti felépítés

- A költségvetési szerv hatékony feladatellátása érdekében a stratégiai és operatív célrendszerét írásban kell rögzíteni (stratégiák).
- Ajánlott, hogy a költségvetési szerv célrendszerét annak minden vezetője és munkatársa teljes körűen megismerje (honlapon való szerepeltetés).
- A szervezeti felépítést áttekinthetően, részletesen szükséges bemutatni, illetve annak elérhetőségét a költségvetési szerv minden munkatársa számára biztosítani kell (SZMSZ).

Belső szabályzatok

- Komplex szabályzatrendszer kialakítása szükséges a szervezet megfelelő működtetése érdekében, ideértve a költségvetési szerv munkatársainak biztonságát szolgáló szabályzatokat is (pl. tűzvédelmi rend, munkavédelmi rend, katasztrófa elhárítási terv, informatikai biztonsági szabályzat, GDPR szabályzat.)
- A mérhetőség és a számon kérhetőség érdekében ajánlott a költségvetési szervezeten belül az alapvető célok teljesítésének előrehaladását jelző indikátorrendszer kialakítása.
- Az indikátorrendszer tartalmazza a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség, valamint a megbízhatóság értékelésére szolgáló mutatókat.
- Elengedhetetlen minden olyan folyamat, tevékenység, feladat részletes szabályainak meghatározása, amely különféle kötelezettségeket, illetve jogokat állapít meg az egyes munkatársak számára (nyomvonalak).
- Ajánlott minden olyan folyamat, tevékenység, feladat részletes szabályainak meghatározása, amely a költségvetési szerv tevékenységére hatással van (ügyrend).
- A kockázati tényezők hatékony kezelése érdekében egységes értelmezéseket, iránymutatásokat ajánlott biztosítani az informatikai eszközök felhasználói számára, rögzítve azokat a szabályokat, melyeket a munkakörükhöz rendelt adatok kezelése során követniük kell (munkaköri leírás).
- A szabályzatok között kiemelt fontosságú a jogszabályi szinten előírt, a költségvetési szervezeten belül felmerült szervezeti integritást sértő események feltárásával, kivizsgálásával és kezelésével kapcsolatos eljárásokat tartalmazó szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje, melynek elkészítéséért a költségvetési szerv vezetője a felelős.
- A szervezet megfelelő működése érdekében szükséges, hogy valamennyi olyan szabályzatot megismerjenek a költségvetési szerv munkatársai, amely érinti őket, illetve a munkavégzésüket pl. megismerési nyilatkozatok.
- A költségvetési szerv vezetője által, vagy a szervezet belső szabályozó eszközeinek kiadásáról szóló eljárásrend szerint arra felhatalmazást kapott vezető által jóváhagyott szabályzatokat, eljárásrendeket rendszeresen felül kell vizsgálni.

Feladat-, és felelősségi körök

- A szervezeti célok teljesítése érdekében elvégzendő alapvető feladatokat írásban kell rögzíteni.
- A költségvetési szerv fő feladataiból kiindulva meg kell határozni az egyes szervezeti egységek feladatait/részfeladatait, amelyet írásban is rögzíteni kell (pl. SzMSZ-ben, ügyrendekben, egyéb belső szabályzat(ok)ban).
- A költségvetési szerv minden munkatársának rendelkeznie kell munkaköri leírással, amelyeket az adott szervezeti egység funkcióinak figyelembevételével kell kialakítani.
- Biztosítani kell, hogy a költségvetési szerv minden munkatársa a munkaköri leírásában foglaltakat teljes mértékben megismerje, továbbá szükséges, hogy az egyes feladatok pontos tartalmáról részletes tájékoztatást kapjon a megfelelő személytől.

- Ajánlott, hogy a költségvetési szerv minden munkatársa és vezetője tisztában legyen azzal, hogy kinek tartozik, illetve, hogy ki tartozik neki beszámolóval munkájáról.
- Ajánlott, hogy az egyes felelősségi szintek rendszerét és kapcsolatát, illetve a hivatalos dokumentumok aláírásának és jóváhagyásának előírt útvonalt az ellenőrzési nyomvonal (szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírás) segítségével megismerhetővé tegyék a költségvetési szerv minden munkatársa számára.

A folyamatok meghatározása és dokumentálása

- A költségvetési szervnek megszerezni kell a folyamatait, és a költségvetési szerv vezetőjének ki kell jelölnie a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő folyamatgazdákat.
- A költségvetési szerv fő folyamataira vonatkozóan a jogszabályokban előírt ellenőrzési nyomvonalakat írásos formában is rögzíteni kell.
- Gondoskodni kell az ellenőrzési nyomvonalak naprakészen tartásáról, illetve a vonatkozó szakmai jogszabályokkal való összhangjáról.

Humán-erőforrás

- A hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy a szervezet által kitűzött célok eléréséhez szükséges humán-erőforrás-kapacitás rendelkezésre álljon.
- A jogszabályokkal összhangban minden egyes munkakör esetében meg kell határozni a betöltésükhöz szükséges elvárt tudást és képességeket.
- A munkaerő-kiválasztás során maximálisan figyelembe kell venni a meghirdetett pozícióval szemben támasztott képzettségi és egyéb megfelelési követelményeket.
- Ajánlott, hogy az egyes pozíciókat csak a megfelelő kompetenciájú személyek töltsék be, ezért a felvételi interjúkon mind a szakmailag illetékes vezető, mind a humán-erőforrás gazdálkodásért felelős szervezeti egység munkatársának jelenléte indokolt.
- Ajánlott gondoskodni az újonnan betöltött pozíciók ellátásához szükséges képzések megvalósításáról, illetve az új belépők megfelelő információkkal, jogosultságokkal és technikai eszközökkel való ellátásáról a munkavégzés minél gördülékenyebb megkezdése érdekében.
- Ajánlott meghatározni az egyes munkakörökhöz kapcsolódó további képzési követelményeket a már meglévő képesítések és a rendelkezésre álló erőforrások mérlegelésének függvényében.
- Ajánlott gondoskodni az egyéni képzési tervek kialakításáról a képzési követelmények, és a munkatársak igényeinek figyelembevételével.
- Gondoskodni kell az egyéni képzési tervek (igények) alapján összeállított éves képzési terv összeállításáról, az esedékes képzések megszervezéséről, illetve az érintett munkatársak tájékoztatásáról.
- Minden munkatárs munkateljesítményét évente (kétszer) a munkáltatói jogkör gyakorlójának mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékelnie kell és el kell végeznie a minősítést, valamint az értékelés, minősítés eredményét meg kell vitatni a (kormány)tisztviselővel.
- Az értékelésnél ajánlott kitérni arra, hogy a képzések mellett milyen módon lehet növelni az adott személy teljesítményét.
- Megfelelő intézkedésekkel ajánlott biztosítani a gyenge teljesítményt nyújtó munkatársak feladatellátásának fejlesztését.
- A rendelkezésre álló források függvényében meg kell teremteni annak lehetőségét, hogy a jól és magas színvonalon teljesítő munkatársak megfelelő jutalmazásban, elismerésben részesüljenek.

Etikai értékek és integritás

- Ajánlott egy, a költségvetési szerv számára alkalmazható etikai kódex, amely pontosan körülhatárolja – többek között – az etikus magatartással és az integritással kapcsolatos elvárásokat. Integritás-irányítási rendszer bevezetése a szervezetben a szervezethez rendelt közfeladatok integritás szempontú ellátását, az érték alapú működéssel (integritással) összefüggő szervezeti követelmények következetes érvényesítését jelenti. A szervezet önálló integritáspolitikájának megfogalmazása erősíti a szervezet identitását, a szervezeti értékek, működési alapelvek meghatározása útján. Az integritáspolitiká összefügg

a szervezeti integritást sértő események kezelésének folyamatszabályozásával, a szervezetben felállítandó bejelentő védelmi rendszerrel és a rendszeres, a feladat-monitorozáshoz illeszkedő kockázatmenedzsment bevezetésével.

- Ajánlott, hogy minden vezető és munkatárs megismerje a költségvetési szerven belüli etikus magatartásra és az integritásra vonatkozó szabályokat/normákat.
- Elvárás, hogy a vezetők példát mutassanak a munkatársak számára az etikai normák mindennapi munkavégzés során történő betartásával kapcsolatban.
- Szükséges az etikai értékeknek és integritásnak a költségvetési szerv minden egyes tevékenysége esetében történő érvényesítése. Az etikai kódexnek – az általános etikai értékek rögzítése mellett – a költségvetési szervek céljai és feladatstruktúrája által meghatározott sajátos szakmai etikai követelményeket is tartalmaznia kell.

2. **Integrált kockázatkezelés értékelése a következő tényezők alapján:**

A kockázatelemzési folyamat célja²⁶ a Stratégiai ellenőrzési terv és az éves ellenőrzési terv megalapozása, annak érdekében, hogy a belső ellenőrzés arra a területekre fókuszálja a kapacitásait ahol a legnagyobb kockázatokat látja.

Szervezetünk rendelkezik integrált kockázatkezelési rendszerrel, és a belső ellenőrzés figyelembe is veszi az integrált kockázatkezelési rendszerben azonosított kockázatokat. A belső ellenőrzés az integrált kockázatkezelési rendszerben azonosított kockázatokat a saját értékelési szempontjainak, szakmai ítéletének megfelelően átértékelheti, azokhoz további kockázatokat azonosíthat.

A szervezet által azonosított kockázatokból kiindulva határozza meg a lehetséges ellenőrizendő területeket, témákat. A Stratégiai ellenőrzési tervben kell az egyes éves ellenőrzési tervekre eső ellenőrzési területeket felosztani, a kockázatok szintje és a szervezeti célkitűzésekhez való viszonyuk alapján. A belső ellenőrzésnek lehetőleg azt a területet kell kiválasztani ellenőrzésre, amely területen a leginkább segíteni tudja a szervezet hatékonyabb működését és a célkitűzések elérését. Az Önkormányzat működtet integrált kockázatkezelési rendszert, ezért minden évben a felmérés kiértékelésére mind a Stratégiai és mind az Éves belső ellenőrzési terv elkészítésekor támaszkodunk.

Az integrált kockázatkezelési rendszer eredményeit felhasználva a szervezet a felmerült – általában a tűrőhatár közeli, vagy feletti kockázatait kezeli.

A belső ellenőrzés saját maga végez kockázatelemzést az integrált kockázatkezeléssel nem érintett területeken, ami azonban nem azonos a kockázatkezeléssel. Ebben az esetben a kockázatelemzés célja, hogy azonosítsa, elemezze, rangsorolja és dokumentálja a szervezet összes folyamataiban és főbb szervezeti egységeinél létező kockázatokat, annak érdekében, hogy az éves ellenőrzési tevékenységet a költségvetési szerv vezetőivel egyetértésben meghatározott belső ellenőrzési fókusszal összehangolják. A kockázatelemzés szolgáltatja a legfontosabb információt a belső ellenőrzési tevékenységek (konkrét ellenőrzések) előkészítéséhez is.

A kockázatok meghatározása és felmérése

- A költségvetési szerv vezetőjének gondoskodnia kell az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit szükséges írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.
- Gondoskodni kell a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és szükséges, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők bevonásra kerülnek a felmérésbe.

²⁶ Forrás: Belső Ellenőrzési kézikönyv

- Ajánlott a beazonosított kockázatok és kockázati tényezők egy erre a célra kialakított adatbázisban(integrált kockázati leltár)történe rögzítése.
- Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a beazonosított kockázatokról és kockázati tényezőkről.

A kockázatok elemzése, értékelése

- Minden egyes beazonosított kockázat vonatkozásában ajánlott a bekövetkezése valószínűségének és a költségvetési szervre gyakorolt hatásának meghatározása.
- Ajánlott a kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történe rögzítése.
- A költségvetési szerv vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, illetve a költségvetési szerv kockázati tűréshatárának szintjét.
- Meg kell határozni azokat a kockázatokot, illetve kockázati tényezőket, amelyek a költségvetési szerv kockázati tűréshatárain (szervezeti szinten, illetve szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) belül, illetve azon kívül helyezkednek el (kockázati térkép).

A kockázatok integrált kezelése

- A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy **a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a költségvetési szerv kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokot.**
- A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.
- Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válasz/intézkedés mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.
- Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
- Ajánlott a feladatellátás folytonosságát veszélyeztető tényezők (humán erőforrás hiánya, technikai eszközök hiánya, új informatikai rendszerre való áttérés, jogszabályi változások stb. folytán előálló fennakadások) megelőzése, illetve mielőbbi megszüntetése.
- A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell kidolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal szükséges összhang biztosítása érdekében.

A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata

- Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.
- Ajánlott, hogy a költségvetési szerv a beazonosított kockázatokot év közben legalább egyszer felülvizsgálja.
- Ajánlott a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti teljes felülvizsgálata.
- Ajánlott a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.

Súlyos szervezeti integritást sértő események (pl. csalás, korrupció, stb.)

- Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szervben belül a súlyos szervezeti integritást sértő események (csalás, illetve korrupciós bűncselekmények), mint kiemelt kockázatok kezelésére, hangsúlyos szerepet kell kapnia a büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény gyanúját felvető események kezelésének.

3. **Kontrolltevékenységek értékelése a következő tényezők alapján:**

Kontroll stratégiák és módszerek

- Ajánlott a szervezet minden tevékenysége esetében a megfelelő (megelőző, feltáró, korrekciós) kontrollok részletes szabályainak kialakítása.
- A kontrollokat az egyes folyamatok/területek sajátosságait figyelembe véve ajánlott kialakítani.
- A költségvetési szerv külső felek részére juttatott írásbeli dokumentumai, költségvetési szervek belülről és kívülről készített jelentései, állásfoglalásai, illetve pénzügyi kötelezettségvállalást és teljesítést magában foglaló tevékenységei esetében biztosítani szükséges a „négy szem” elvének (a tevékenység elvégzésének az azt elvégzőtől független másik személy által történő felülvizsgálata) érvényesülését.
- Gondoskodni kell a költségvetési szervek belülről az adatok biztonságos tárolásáról, kezeléséről, feldolgozásáról és továbbításáról, illetve az informatikai rendszerekhez való hozzáférési jogosítványok szükséges és elégséges elv szerinti meghatározásáról és kiosztásáról, illetve azok időszakos felülvizsgálatáról
- A kontrollokat – a folyamat összetettsége és jelentősége függvényében – a szervezeti célokkal összhangban kell kialakítani.
- A kontrollok kialakításakor figyelembe kell venni, hogy a kontrollok alkalmazásának erőforrásigénye (emberi, eszköz, költség stb.) ne haladja meg az alkalmazásukkal elérni kívánt haszon vagy az általuk elkerülni kívánt kár nagyságát
- Biztosítani kell, hogy a folyamatleírásokban és az ellenőrzési nyomvonalakban minden kialakított kontrolltevékenység részletesen és pontosan megjelenítésre kerüljön.
- A speciális szakterületek (pl. informatika) esetében a vonatkozó kontroll szakértelem és tapasztalat belső, vagy külső rendelkezésre állását biztosítani szükséges a feladat végzéséhez indokolt mértékben.

Feladatkörök szétválasztása

- Az egyes folyamatokkal kapcsolatos engedélyezési, végrehajtási, rögzítési, kontroll, illetve pénzügyi teljesítési tevékenységeket külön szervezeti egységekhez, személyekhez kell delegálni.
- Az egyes (szakmailag) elkülönülő tevékenységek végrehajtását végző szervezeti egységek és személyek szervezetileg függetlenek legyenek egymástól, illetve ne legyenek egymással alá-fölérendeltségi viszonyban.
- Amennyiben a költségvetési szerv kis létszámából adódóan a feladatoknak a meghatározott mértékű szétválasztása nem lehetséges, úgy a vezetőnek hasznos lehet számításba vennie az ezzel járó kockázatot, és ajánlott megtennie a kockázat csökkentésére irányuló szükséges lépéseket.

A feladatvégzés folytonossága

- Biztosítani kell, hogy a szervezetből kilépők írásban rögzítsék és átadják az általuk ellátott feladatokkal kapcsolatos mindazon információkat, amelyek nélkülözhetetlenek a feladat további zökkenőmentes ellátása szempontjából, illetve ne legyen lehetőségük a szervezet információit eltulajdonítani, módosítani és törölni.
- Ajánlott, hogy a **munkakör átadás-átvételi dokumentációból** egyértelműen megállapítható legyen, hogy a feladatokból melyeket végezte el az átadás-átvétel napjáig a kilépő, illetve azt követően milyen folyamatban lévő feladatokat kell elvégeznie az átvevő munkatársnak.
- Ajánlott a költségvetési szervek számára, hogy olyan kontrollokat vezessenek be, amelyek biztosítják a működés folytonosságát és biztonságát.

4. **Információ és kommunikáció** értékelése a következő tényezők alapján:

Információ és kommunikáció

- Ajánlott olyan hatékony információs és kommunikációs szabályozást kialakítani és működtetni, amely magában foglalja a költségvetési szerven belüli, illetve a külső partnerekkel folytatott horizontális és vertikális kommunikáció alapvető szabályait.
- A költségvetési szerv belső szabályzatainak ajánlott kiterjedniük az információátadás különböző formáinak meghatározására, az információ tartalmának hitelesítésére, letagadhatatlanságára, illetve a bizalmas információk kezelésének módjára.
- Biztosítani kell, hogy a munkatársak a munkájuk végzéséhez szükséges információkhoz maradéktalanul és időben hozzáférhessenek.
- A költségvetési szerv minden szintjén törekedni kell arra, hogy a közölt információ az adott szinten elégséges, pontos, megbízható, teljes, releváns, időben rendelkezésre álló, jóváhagyott, érvényes, kizárólag jogosultak számára megismerhető, előírásoknak megfelelő és közérthető legyen.
- Olyan vezetői információs rendszert szükséges működtetni, amely rendelkezésre tudja bocsátani mindazon információkat, illetve az információk alapján összeállított jelentéseket, amelyek az egyes vezetői döntések meghozatalához, illetve azok megfelelő alátámasztásához elengedhetetlenek.

Iktatási rendszer

- A költségvetési szerv működése során keletkezett és hozzá érkezett iratokat nyilvántartásba kell venni.
- Gondoskodni kell az iktatási rendszerbe való bekerülés, a rendszerben való tárolás, illetve a rendszerből való kikérés és lekérdezés részletes szabályozásáról, a rendszer kezelésére jogosult, felelős személyek megjelölésével.
- A megfelelő kontrollrendszer érdekében rendelkezni kell az iktatási rendszerben lévő dokumentumokhoz való hozzáférési jogosultságok meghatározásáról, a nem nyilvános információk, a minősített adatok, és a személyes adatok védelméről.
- Az iktatási rendszerben biztosítani kell az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának, előzményének, illetve az intézkedési határidők betartásának nyomon követhetőségét.

Hiányosságok, szabálytalanságok, korrupció jelentése

- A költségvetési szervben belül ki kell alakítani a szervezeti integritást sértő események jelentésének rendjét és feltételeit.
- A felelős vezető köteles gondoskodni a jelentett esetek alapos kivizsgálásáról.
- A költségvetési szervnek bejelentő védelmi rendszert kell kiépítenie. Ügyelni kell arra, hogy a jelentést tévő személlyel szemben nem alkalmazható semmiféle hátrányos elbánás, jelentéséért felelősségre nem vonható.

5. **Nyomon követési rendszer (monitoring)** értékelése a következő tényezők alapján:

A szervezeti célok megvalósításának monitoringja

- Ajánlott a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos nyomon követési stratégia kialakítása.
- Ajánlott biztosítani az egyes indikátorok megvalósulásának folyamatos nyomon követését, értékelését és felülvizsgálatát.
- Ajánlott az indikátor meghatározott határértékeiktől való eltérések okainak felderítése, és az okok megszüntetésére, illetve mérséklésére szolgáló intézkedések megtétele.

A belső kontrollok értékelése

- Ajánlott a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének legalább évenkénti felülvizsgálata és értékelése önértékelés, illetve – amennyiben a rendelkezésre álló források lehetővé teszik – külső értékelő bevonásának segítségével.
- A költségvetési szerv vezetőjének intézkednie kell a belső ellenőrzés, illetve egyéb belső vagy külső vizsgálat által feltárt, a belső kontrollrendszert érintő hibák kijavításáról, a szükséges intézkedések azonnali megtételéről.

Belső ellenőrzés

- A költségvetési szervnél gondoskodni kell **funkcionálisan független belső ellenőrzés** kialakításáról és működtetéséről.
- A belső ellenőrzés tevékenységét a nemzetközi belső ellenőrzési standardok, illetve a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok előírásaival összhangban kell, hogy végezze.
- Az informatikai ellenőrzés területén ajánlott az ISACA informatikai ellenőrzési normáinak, ellenőrzési eljárásainak és vizsgálati program mintáinak az alkalmazása.

6. A belső kontrollrendszer komplexitása

A belső kontrollrendszer elemeit összefüggéseikben kell vizsgálni.

A COSO²⁷ modell egyenként írja le a rendszer elemeit, azok azonban nem egymástól függetlenül léteznek. **Az egyes elemek szinergiában vannak, egymást erősítik, támogatják. Akkor mondható el egy kontrollrendszerrel, hogy megfelelően működik, ha minden eleme megfelelően kialakított és működtetett.**

Az **integritásirányítással** kapcsolatos elemek nem csak egy helyen, hanem a belső kontrollrendszert is átszöve lelhetők fel.



²⁸ A **kontrollkörnyezet** megteremti azt a szervezeti kultúrát, amely támogatja az egyéni és a szervezeti integritást. A belső szabályzatok elkészítésével meghatározza többek között az etikai kódexet, az integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét is. A belső környezet határozza meg a szervezet kultúráját és az etikai értékeit. A szervezeti felépítés, különösen a jelentési vonalak, a hatáskörök, a munkatársak felkészültsége valamint a vezetés itt kerül értékelésre.

²⁷ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) által kidolgozott kontroll keretrendszer, melynek öt egymással összefüggő eleme: kontrollkörnyezet, kockázatértékelés, kontrolltevékenység, kommunikáció és monitoring.

²⁸ Forrás: 2013 COSO Internal Control – Integrated Framework [Egységes belső ellenőrzési keretrendszer]. © A Treadway-bizottság támogató szervezeteinek bizottsága (COSO). Felhasználás engedélyezett. https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr16_27/sr_governance_hu.pdf

Magában foglalja, alapul véve a formális követelményeket az írott útmutatásokat, valamint a compliance²⁹ értékelését a külső követelmények betartásán keresztül.

Az **integrált kockázatkezelés** részeként fel kell mérni az integritást veszélyeztető kockázatokat, és integrált kockázatkezelési intézkedési tervet kell készíteni azok mérséklésére. Annak érdekében, hogy a kockázatokat hatékonyan kezelni lehessen, azokat elemezni és értékelni kell a várható bekövetkezésük és hatásuk alapján. Ezen, és a szervezeti célokon alapulva a kockázati tűrőképesség, a kockázatvállalási hajlandóság, valamint a releváns folyamatok fejleszthetők.

A **kontrolltevékenységek** keretében ki kell építeni azokat a kontrollpontokat, amelyek szükségesek a korrupció, a csalások vagy más integritást sértő események bekövetkezésének megakadályozásában. Ragaszkodni szükséges a kialakított folyamatokhoz. Az ellenőrzési rendszereket fejleszteni és működtetni kell annak érdekében, hogy biztosítsa az összhangot a már kialakított folyamatokhoz.

A szervezet **információs és kommunikációs rendszerét** úgy kell kialakítani, hogy az ilyen nem várt, nem kívánatos események jelentését és kezelését biztosítsák. A kommunikációs rendszernek azt is biztosítani kell, hogy minden munkatárs tisztában legyen az elvárásokkal, illetve ha mégis bekövetkezne ilyen esemény, akkor visszajelzést kapjon arról is, hogy milyen intézkedéseket hoztak, és annak milyen következményei lettek a szervezet és az érintett egyén(ek) számára. A releváns információk folyamatba építetten illetve időben rendelkezésre állnak, továbbá megvalósul a szervezet és a folyamatok belső kommunikációjának összhangja, a folyamatgazdák számára adott a lehetőség a felelősségük gyakorlására.

A **nyomon követési rendszer** (monitoring) keretében folyamatosan nyomon kell követni az kockázatkezelésre vonatkozó intézkedési tervek megvalósulását és hatásosságát. A monitoring rendszer részeként a belső ellenőrzés időről időre ellenőrzést végez a szervezet kontrollrendszerének megfelelő működtetésére vonatkozóan és visszacsatolást ad a vezetők számára arról, hogy hol szükséges a kontrollrendszer fejlesztése.

A kontrollrendszer elemeinek át kell szőnie az egyes folyamatok, műveletek minden szintjét, kezdve az egyes funkcióktól egészen a szervezeti szint egészéig átfogólag, úgy, hogy az az egyedi szintek (funkciók) kiépítésétől haladjon a tevékenységek egyre magasabb szintje, végül a szervezeti szint egészét felölelő szervezeti cél, hivatás megvalósíthatósága felé. A kontrollelemek kiépítettsége jelzi a szabályszerűség keretrendszerét, amelynek a működtetése során valósulhat meg a megbízható, valós tartalmú beszámoló, amely így a működés és az információ hiteles garanciája lesz.

²⁹ Compliance: Megfelelőség (valamilyen szabálynak, irányelvnek, előírásnak), melynek célja, hogy egy vállalat, illetve szervezet külső és belső tevékenységét tekintve is megfeleljen az irányadó törvényi, szervezeti és olykor erkölcsi/társadalmi szabályoknak.