

**ELŐTERJESZTÉS**  
**a 2025. évi Ellenőrzési Munkaterv jóváhagyásáról**

**Tisztelt Képviselő-testület!**

Jóváhagyott előterjesztés

2024 NOV 13.

Átvette: .....

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és a belső ellenőrzésről szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Bkr.) 29-32. §-ban foglaltak határozzák meg a belső ellenőrzési tervre vonatkozó szabályokat.

Az éves ellenőrzési munkaterv készítése során a Bkr. előírásai mellett figyelembe kell 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 Útmutatójának szempontjait.

A Belső Ellenőrzés 2025. évre vonatkozó Ellenőrzési Munkaterve - a Bkr.-ben előírtaknak megfelelően, a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei, az önkormányzat intézményei, gazdasági társaságai és a nemzetiségi önkormányzatok, valamint a Belső Ellenőrzés által készített - kockázatfelmérés alapján készült és a stratégiai ellenőrzési tervben (Bkr. 31. § (1) és (2) bek.) felállított prioritásokon, valamint a Belső Ellenőrzés rendelkezésére álló erőforrásokon alapul. A 2025. évre vonatkozó Ellenőrzési Munkaterv elkészítése során figyelembevételre kerültek gyakorlati tapasztalaton alapuló vezetői ajánlások is.

A Bkr. 32. § (4) bekezdése szerint a helyi önkormányzati költségvetési szervek esetében az éves ellenőrzési munkatervet a Képviselő testület a tárgyévvel megelőző év december 31-éig hagyja jóvá. Így a Hivatal Belső Ellenőrzésének 2025. évi Ellenőrzési Munkaterve mellett a Gazdasági Működtetési Központ, és a Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény 2025. évi Ellenőrzési Munkatervét is a Képviselő testület elé kell terjeszteni jóváhagyásra.

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

Budapest, 2024. november „13.”

  
**Cserdiné Németh Angéla**  
polgármester

## 1. Melléletek:


1. számú melléklet: A Polgármesteri Hivatal Belső Ellenőrzésének 2025. évi Ellenőrzési Munkaterve
2. számú melléklet: A Gazdasági Működtetési Központ 2025. évi Ellenőrzési Munkaterve
3. számú melléklet: A Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény 2025. évi Ellenőrzési Munkaterve

## 2. Előkészítésért felelős szervezeti egység(ek):

Belső Ellenőrzési Osztály 2024. november 12. Aláírás: 

## 3. Bizottságok: Pénzügyi Bizottság

## 4. Egyeztetésre megküldve

Közgazdasági Főosztály 2024. november 12. Aláírás: 

5. Jegyzői láttamozás: 2024. november 13. Aláírás: 

## 6. Meghívandók:

7. Háttéranyag a Belső Ellenőrzésen található.

## Határozati javaslat:

1. Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzat Képviselő-testülete úgy dönt, hogy a 2/ ...../2024. iktatószámú előterjesztés melléklete szerinti tartalommal jóváhagyja a Polgármesteri Hivatal Belső Ellenőrzésének 2025. évi Ellenőrzési Munkatervét az 1. számú melléklet szerinti tartalommal.

**Felelős:** polgármester

**Határidő:** 2024. november 28. (elfogadásra)

2. Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzat Képviselő-testülete úgy dönt, hogy a 2/ ...../2024. iktatószámú előterjesztés melléklete szerinti tartalommal jóváhagyja a Gazdasági Működtetési Központ 2025. évi Ellenőrzési Munkatervét az 2. számú melléklet szerinti tartalommal.

**Felelős:** polgármester

**Határidő:** 2024. november 28. (elfogadásra)

3. Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzat Képviselő-testülete úgy dönt, hogy a 2/ ...../2024. iktatószámú előterjesztés melléklete szerinti tartalommal jóváhagyja a Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény 2025. évi Ellenőrzési Munkatervét a 3. számú melléklet szerinti tartalommal.

**Felelős:** polgármester

**Határidő:** 2024. november 28. (elfogadásra)



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

**Felelős:** polgármester

**Határidő:** 2024. december 20.

**Jogszabályi hivatkozások:**

*Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 119. § (5) bekezdése, és a Bkr. 32. § (4) bekezdése*

**A határozati javaslatok elfogadásához egyszerű szavazattöbbség szükséges!**

Képviselői Csoportnak  
leadva:  
2024 NOV 12.  
Átvette:.....

Törvényességi  
felülvizsgálatra érkezett:.....

2024 NOV 12.  
.....hó .....n





## A 2025. évi Ellenőrzési Munkaterv

### 1. Az ellenőrzés tervezésére vonatkozó alapvető jogszabályi rendelkezések

**A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet** (továbbiakban: Bkr.) 29-32. §-ban foglaltak határozzák meg a belső ellenőrzés tervezésére vonatkozó szabályokat.

Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 119. § (5) bekezdése szerint a helyi önkormányzatra vonatkozó éves ellenőrzési tervet a képviselő-testület az előző év december 31-éig hagyja jóvá.

### 2. A munkaterv kidolgozásánál figyelembe vett szempontok

**A belső ellenőrzés tervezése meghatározott szakmai szempontok és eljárások szerint történik**, amelynek alapvető elme a **kockázatelemzés** (a 2025. évre vonatkozó kockázatelemzés összesítése 1. számú melléklet), másik eleme pedig a rendelkezésre álló kapacitás pontos megtervezése a különféle tevékenységekre (tanácsadói, ellenőrzési) részletezve.

Az éves ellenőrzési terv készítése során a Bkr. előírásai mellett szükséges figyelembe venni a Belső Ellenőrzési Kézikönyv előírásait, a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Normáit (IIA Normák) a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok 5000-es Tervezési standardjait, valamint a Pénzügyminisztérium módszertani útmutatóinak szempontjait.

A Bkr. 31. § (4) bekezdése meghatározza az éves ellenőrzési terv tartalmát:

- „a) az ellenőrzési tervet megalapozó elemzések és a kockázatelemzés eredményének összefoglaló bemutatását;*
- b) a tervezett ellenőrzések tárgyát;*
- c) az ellenőrzések célját;*
- d) az ellenőrizendő időszakot;*
- e) a rendelkezésre álló és a szükséges ellenőrzési kapacitás meghatározását;*
- f) az ellenőrzések típusát;*
- g) az ellenőrzések tervezett ütemezését;*
- h) az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egységek megnevezését;*
- i) a tanácsadó tevékenységre tervezett kapacitást;*
- j) a soron kívüli ellenőrzésekre tervezett kapacitást;*
- k) a képzésekre tervezett kapacitást;*

*l) az egyéb tevékenységeket.”*

A Pénzügyminisztérium – 2024. év – Útmutatója szerint a fentiekén kívül a következő szempontok érvényesülésére kell törekedni a munkaterv kidolgozása során:

- Az éves terv elkészítése során figyelembe kell venni
  - az ellenőrzést végző szakmai és ellenőrzési stratégiáját, a kapcsolódó célkitűzéseket, és azokkal összhangban kell lennie;
  - a stratégiához kapcsolódó dokumentált kockázatelemzéseket, továbbá minden olyan eszközt, mellyel a szervezeti kockázatok elfogadható szinten tarthatók;
  - az ellenőrzést végző kockázatkezelési rendszerét;
  - a kapacitásfelmérések eredményeit, a külső erőforrások igénybevételének szempontjait.
- Erősíteni kell 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 ellenőrzést végző és az ellenőrzött ellenőrzési együttműködésének fokozásával meg kell teremteni az ellenőrzöttek ellenőrzésből adódó lehető legkisebb leterheltségét.
- Szükséges az ellenőrzési prioritások meghatározása, tematikus felsorolása az ellenőrzést végző és az ellenőrzött szervek szintjén egyaránt (pl. megváltozott területek, reformok és átalakulások eredményei, létszámváltozás stb. figyelembevételével).
- Törekedni kell az ellenőrzési lefedettség növelésére.
- Törekedni kell a rendszerellenőrzések teljesítmény-ellenőrzési elemekkel történő kibővítésére (eredményesség, hatékonyság), valamint a tanácsadói tevékenység arányának növelésére.
- Soron kívüli ellenőrzések elvégzésére a rendelkezésre álló éves ellenőrzési erőforrás 10-30 %-ának elkülönítése ajánlott.
- Figyelembe kell venni, hogy nemzetiségi önkormányzatok száma a 2025. év tekintetében 8-ról 11-re nőtt, amiknél a belső ellenőrzési feladatokat is a Polgármesteri Hivatal Belső Ellenőrzése látja el.

A Bkr. 31. § (3) bekezdése alapján 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 2025. évre vonatkozó ellenőrzési munkaterv elkészítése során figyelembe vételre kerültek a gyakorlati tapasztalatokon alapuló vezetői ajánlások is.

Kockázatelemzés és a vezetői ajánlások alapján a 2025. évi munkaterv 4 ellenőrzést tartalmaz (2. számú melléklet). A 2025. évi Ellenőrzési Munkaterv teljes kapacitás igénye (Bruttó munkaidő) 502 ellenőri nap, az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitásigény 420 ellenőri nap.

### **3. A 2025. évi munkaidő mérleg összeállítása és a munkatervre vonatkozó szakmai előírások**

A 2025. évi **munkaidő mérleg** (3. sz. melléklet) **összeállítása** a következők szerint történt:

- A munkaidő mérlegben szereplő adatok **2 főre kerültek tervezésre** (egy fő belső ellenőrzési vezető - megbízási szerződéses és egy fő belső ellenőr - köztisztviselő).
- A **nettó munkaidő 438 nap** (bruttó munkaidő – kieső munkanapok).
- **Az egyéb tevékenységre, belső munkára fordítható idő 148 napon került meghatározásra.** A belső ellenőrzési vezető feladata az éves munkaterv kidolgozása, az éves összesítő jelentés elkészítése, a Belső Ellenőrzési Kézikönyv módosítása és ellenőrzések végzése. A belső ellenőrzést végzőknek a vizsgálatokat megelőzően fel kell készülniük az ellenőrizendő témakörökből, illetve az ellenőrzöttekre vonatkozóan információkat kell gyűjteni. Az ellenőrzés lezárását követően a vizsgálatvezetőnek válaszolnia kell az esetleges észrevételekre, javaslatot kell tennie az intézkedési terv elfogadására vonatkozóan, valamint értékelnie kell az ellenőrzött szerv beszámolóját. Ezen feladatok elvégzését tartalmazza az egyéb tevékenységre fordítandó idő.
- **A tervezett vizsgálatokra 140, soron kívüli ellenőrzésekre 40 ellenőri nap fordítható.**
- **A tanácsadói tevékenységre fordítható idő – a 2024. évi igény/tényadatok figyelembe vételével – 70 ellenőri napon került megtervezésre a 2025. évre.**
- **A képzésre 40 nap fordítható 2025. évben.**

#### **4. Az éves munkaterv konkrét ellenőrzési feladatainak megtervezése**

1. Kockázatfelméréssel és vezetői ajánlások figyelembevételével elemzésre, értékelésre és kijelölésre kerültek a különböző ellenőrzési területek. (A kockázatfelmérés értékeléséről külön dokumentum készült, amelyet csatoltunk (1. számú melléklet) az éves tervhez.)
2. A tervezésnél felmérésre került az is, hogy a Belső Ellenőrzés rendelkezik-e az ellenőrzések lefolytatásához szükséges kompetenciákkal (Tudás- és készség leltár, 4. számú melléklet).
3. A belső ellenőrzési vezetőnek biztosítania kell a belső ellenőrök továbbképzését. A módszertani útmutatóval összhangban az egyéni képzési tervek az éves ellenőrzési tervhez csatolásra kerültek (5. számú melléklet).
4. Munkaidő mérleggel (3. sz. melléklet) meghatározásra került a felhasználható ellenőri kapacitás és kiszámításra került a különböző tevékenységekhez rendelt (bizonyosságot adó és tanácsadói) ellenőri munkanapok száma.

Az ellenőrzések tervezésénél figyelembe vételre kerültek:

- a. az előző évben megkezdett vizsgálatok
- b. az elvégzett vizsgálatok eredményei
- c. a vezetők témajavaslatai
- d. az ismert ellenőri szakértelem és tapasztalat (4. számú melléklet)

A 2024. év végén 2 db ellenőrzés megkezdésre kerül, de azok érdemi lefolytatása és lezárása 2025. évben történik. Ezeket az ellenőrzéseket a 2025. évi Ellenőrzési Munkaterv tartalmazza.



A 2025. évi Ellenőrzési Munkatervben megtervezésre került a 11 nemzetiségi önkormányzatnál (Bolgár NÖK, Szlovák NÖK, Cigány NÖK, Görög NÖK, Német NÖK, Horvát NÖK, Örmény NÖK, Román NÖK, Szerb NÖK, Ruszin NÖK, Ukrán NÖK) lefolytatásra kerülő, a pénzkezelésük ellenőrzésére vonatkozó vizsgálat 40 ellenőrzési munkanappal, ami a Munkaidő mérleg és az erőforrás-kapacitás kiszámításánál figyelembe vételre került.

A tervezési folyamat eredményeként kialakult 2025. évi munkaterv szerinti ellenőrzéseket a csatolt táblázatok tartalmazzák a jogszabályban előírt adatokkal és további kiegészítő információkkal. A Pénzügyminisztérium Útmutatója szerint az éves ellenőrzési terv kötelezően kitöltendő mellékletei a Létszám és erőforrás-, az Ellenőrzések- és a Tevékenységek táblázata, melyeket a 6. 7. és 8. számú mellékletként csatoltam. A táblázatokban a nemzetiségi önkormányzatokra vonatkozó ellenőrzések adatai külön soron kiemelés-szerűen megjelennek.

Az 5000-es magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardokban foglaltakat figyelembe vettem, terveztem kapacitást tanácsadói tevékenységre is, melyet fokozatosan bővíteni tervezek.

Dátum: időbélyegző szerint.

Készítette:

Szarka Péterné  
belső ellenőrzési vezető

*Mellékletek:*

- 1. A kockázatelemzés összesítése*
- 2. Belső Ellenőrzés 2025. évi Ellenőrzési Munkatervének táblázata*
- 3. Munkaidő mérleg*
- 4. Tudás- és készség leltár, illetve Fejlesztési Terv*
- 5. Képzési tervek*
- 6. Létszám és erőforrás táblázat*
- 7. Ellenőrzések táblázat*
- 8. Tevékenységek táblázat*

**A munkatervet jóváhagyom:**

Dátum: időbélyegző szerint.

dr. Kevevári Edit  
Jegyző

**Budapest Főváros XV. kerület  
Polgármesteri Hivatal  
Belső Ellenőrzés**



**Kockázatelemzés  
2025.**

Készítette: Szarka Péterné belső ellenőrzési vezető  
Budapest, 2024. szeptember 30.



## Tartalomjegyzék

<b>I. RÖVIDÍTÉSJEGYZÉK, FOGALOMMAGYARÁZAT .....</b>	<b>5</b>
<b>II. BEVEZETÉS .....</b>	<b>6</b>
<b>III. KOCKÁZATOK TENDENCIÁI 2025-BEN .....</b>	<b>7</b>
<b>IV. A 2025. ÉVI KOCKÁZATI TÉNYEZŐK ÉS ÖSSZESÍTETT ÉRTÉKELÉSÜK .....</b>	<b>7</b>
<b>1. A Belső ellenőrzés kockázatelemzési módszertanának bemutatása</b>	<b>7</b>
<b>1.1. A kockázati tényezők és azok értékelési folyamata, kockázatfelmérés módszere, lépéseinek ismertetése</b>	<b>8</b>
a) Az önértékelésen alapuló kockázatok azonosítása .....	9
1) lépés: a tevékenységek (főfolyamatok és folyamatok) meghatározása, a vizsgálandó tevékenységek (kulcsfolyamatok, részfolyamatok, kockázati tényezők) azonosítása.....	9
2) lépés: vezetői szinten a tevékenységekhez kapcsolódó kockázatok meghatározása önértékelés alapján (bekövetkezés valószínűsége és hatása) a megadott kritériumok alapján.....	9
b) A kockázatok értékelése.....	10
3) lépés: A szervezeti egységvezetők, nemzetiségi önkormányzatok elnökei, által azonosított kockázatok összesítése alapján a szervezeti szinten is a nagyobb kockázatot hordozó területek kiemelése, a magas kockázatú tevékenységek meghatározása, kockázatok kockázati csoportok szerinti csoportosítása.....	10
4) lépés: A vezetés véleményének megismerése a szervezetüket, tevékenységüket érintő főbb feladatokról, kockázati tényezőkről, azok kezelésének stratégiájáról, valamint ellenőrzési témajavaslatok bekérése. Szöveges önértékelés előre kiadott kérdőívek alapján.....	10
5) lépés: minden önkormányzati szervre vonatkozóan a kockázat-felmérési mátrix, valamint a szöveges önértékelés feldolgozása, kiegészítő, belső ellenőrzés által kitöltött tapasztalat összesítő kérdőív elkészítése.....	10
6) lépés: A kockázatelemzés végeredményének kialakításához a kockázatfelmérések összesítése, összehasonlítása, elemzése, prioritások meghatározása.....	10
<b>1.2. A Hivatali integrált kockázatfelmérés eredményeinek felhasználása</b>	<b>11</b>
<b>1.3. A belső ellenőrzés további kiegészítő, a 2025. évi Ellenőrzési tervet megalapozó kockázatértékelése</b>	<b>14</b>
1.3.1. Belső ellenőrzés önálló, saját kockázat értékelése .....	14
1.3.2. Információs, ún. interjú-kérdőív alkalmazása- a vezetők szöveges önértékelése	17
<b>1.4. A kockázatelemzés célja</b>	<b>18</b>
<b>1.5. Compliance követelmények</b>	<b>20</b>
<b>1.6. A Polgármesteri Hivatal 2024. évi szervezeti céljai</b>	<b>20</b>



<b>2.</b>	<b>A 2025. évre vonatkozó kockázatelemzés eredményeinek értékelése</b>	<b>21</b>
2.1.	Az önértékelés alapján készült kockázati térképek, a kockázati leltár	21
<b>3.</b>	<b>Kockázatelemzés, a kockázati tényezők és értékelésük</b>	<b>22</b>
<b>3.1.</b>	<b>A kockázatértékelés eredménye képzett csoportonként</b>	<b>22</b>
A.	Az Intézmények felmért kockázatai 2025-re.....	22
B.	A Gazdasági társaságok felmért kockázatai 2025-re.....	24
C.	A Polgármesteri Hivatal felmért kockázatai 2025-re.....	26
D.	A Nemzetiségi önkormányzatok felmért kockázatai 2025-re .....	28
<b>3.2.</b>	<b>A kockázatértékelések elmúlt időszaki összevetése</b>	<b>30</b>
<b>3.3.</b>	<b>Információs, szabadon kitölthető kérdőívek feldolgozásának tapasztalatai</b>	<b>30</b>
3.3.1.	A 2025. év- legfőbb célkitűzései, várható kockázatai .....	30
A.	Az Intézmények 2025. évi legfőbb célkitűzései.....	30
B.	.A Gazdasági társaságok 2025. évi legfőbb célkitűzései.....	31
C.	A Polgármesteri Hivatal 2025. évi legfőbb célkitűzései.....	31
3.3.2.	Kritikus folyamatok, tényezők, körülmények a hosszú- és rövidtávú célkitűzések eléréséhez .....	32
3.3.3.	Ellenőrzési témákra vonatkozó javaslatok a további időszakra a Hivatalnál.....	32
3.3.4.	SWOT elemzés eredménye .....	33
a)	Intézmények.....	33
b)	Gazdasági társaságok.....	34
c)	Polgármesteri Hivatal.....	35
d)	nemzetiségi önkormányzatok.....	36
<b>1.sz. függelék</b>		<b>37</b>
<b>A Hivatali szervezeti egységek összesített kockázati térképe</b>		<b>37</b>
<b>2.sz. függelék</b>		<b>43</b>
<b>Az önkormányzati gazdasági társaságok összesített kockázati térképe</b>		<b>43</b>
<b>3.sz. függelék</b>		<b>46</b>
<b>Az Önkormányzati intézmények összesített kockázati térképe</b>		<b>46</b>
<b>4sz. függelék</b>		<b>50</b>
<b>A nemzetiségi önkormányzatok összesített kockázati térképe</b>		<b>50</b>
<b>5.sz. függelék</b>		<b>53</b>
<b>A belső kontrollrendszer értékelésének szempontjai</b>		<b>53</b>
A.	A belső kontrollrendszer értékelésének á t t a l á n o s szempontjai .....	53
e)	A belső kontrollrendszer általános értékelése: .....	53
f)	A kockázati tényezők és értékelésük: .....	53
g)	A belső ellenőrzésre vonatkozó fejlesztési és képzési terv:.....	53
h)	A szükséges erőforrások felmérése: .....	53

i)	Az a) – c) pont alapján meghatározott ellenőrzési prioritások és ellenőrzési gyakoriság:.....	54
B.	A belső kontrollrendszer értékelésének r é s z l e t e s szempontjai .....	54
1.	<b>Kontrollkörnyezet</b> értékelése a következő tényezők alapján:	54
a)	Célok és szervezeti felépítés.....	54
b)	Belső szabályzatok .....	54
c)	Feladat-, és felelősségi körök.....	54
d)	A folyamatok meghatározása és dokumentálása .....	55
e)	Humán-erőforrás .....	55
f)	Etikai értékek és integritás .....	56
2.	<b>Integrált kockázatkezelés</b> értékelése a következő tényezők alapján:	56
a)	A kockázatok meghatározása és felmérése .....	56
b)	A kockázatok elemzése, értékelése .....	57
c)	A kockázatok integrált kezelése .....	57
d)	A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata .....	57
e)	Súlyos szervezeti integritást sértő események (pl. csalás, korrupció, stb.) .....	57
3.	<b>Kontrolltevékenységek</b> értékelése a következő tényezők alapján:	58
a)	Kontroll stratégiák és módszerek.....	58
b)	Feladatkörök szétválasztása .....	58
c)	A feladatvégzés folytonossága .....	58
4.	<b>Információ és kommunikáció</b> értékelése a következő tényezők alapján:	58
a)	Információ és kommunikáció .....	58
b)	Iktatási rendszer .....	59
c)	Hiányosságok, szabálytalanságok, korrupció jelentése.....	59
5.	<b>Nyomon követési rendszer (monitoring)</b> értékelése a következő tényezők alapján:	59
a)	A szervezeti célok megvalósításának monitoringja .....	59
b)	A belső kontrollok értékelése.....	59
c)	Belső ellenőrzés .....	59
6.	<b>A belső kontrollrendszer komplexitása</b>	60

## I. RÖVIDÍTÉSJEGYZÉK, FOGALOMMAGYARÁZAT

belső ellenőrzés	A XV. kerületi Polgármesteri Hivatal belső ellenőrzése
Hivatal	XV. kerületi Polgármesteri Hivatal
Önkormányzat	Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata
	MMK megváltozott munkaképességű
Bkr.	A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban.
SZMSZ	Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata Jegyzőjének 30/2020. (XI. 16.) számú Utasítása Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalotai Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról
Ellenőrzési Kézikönyv	Polgármesteri Hivatal 2021. július 1-jétől hatályos Belső Ellenőrzési Kézikönyve
Integrált kockázatkezelési szabályzat	Budapest Főváros XV. Kerületi Önkormányzat Jegyzőjének 18/2020. (VI.24.) számú utasítása az Integrált kockázatkezelési szabályzatról
Compliance	megfelelőség, amely az egyén vagy egy szervezet azon képességének mértékét méri, hogy mennyire tartja be a törvényi előírásokat, szabályokat, szabványokat és etikai normákat, amelyek a tevékenységére vonatkoznak.



## II. BEVEZETÉS

A Bkr. 29. § (1) bekezdése szerint 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) 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 Bkr. 31. § (2) bekezdése alapján az éves ellenőrzési tervnek a stratégiai ellenőrzési tervben és a kockázatelemzés alapján felállított prioritásokon, valamint a belső ellenőrzés rendelkezésére álló erőforrásokon kell alapulnia, melyet a Pénzügyminisztérium a tárgyban **2022. év augusztusában** kiadott Útmutatója<sup>1</sup> is kiemeli. Az Útmutató szerint az éves ellenőrzési tervezés dokumentációjának része a kockázati tényezők ismertetése és azok értékelése.



A Belső ellenőrzés 2024-2027. évekre vonatkozó Stratégiai Belső Ellenőrzési terve a Polgármesteri Hivatal 2023. szeptember 27-től hatályos Belső Ellenőrzési Kézikönyvében meghatározott kockázatelemzésen alapul.

A Stratégiai Ellenőrzési terv tartalmazza a helyi prioritásokat az Önkormányzat hosszú és rövidtávú koncepciói tükrében, a Belső Ellenőrzési Kézikönyv ismerteti a tervezés megalapozásához alkalmazott kockázatelemzési módszertant.

**A 2025-ös Éves Ellenőrzési terv megalapozását** szolgálják a Belső ellenőrzés 2024-2027. évekre vonatkozó Stratégiai Belső Ellenőrzési Tervének, valamint a Polgármesteri Hivatal aktuális, 2023-ban megújított Belső Ellenőrzési Kézikönyvének kockázatelemzésre vonatkozó részei, melyet az aktuális évre vonatkozó, konkrét felmérésen alapuló **kockázati tényezőket és értékelésüket tartalmazó jelen elemzés egészít ki.**

A BE által kialakított, **évek óta alkalmazott**, bevált kockázatelemzés módszer alapjaiban nem, csak **néhány kiegészítéssel, aktualizált szempont beemelésével**, egyes kérdéskörök **finomításával** évente módosul. A kockázatfelmérési és – kezelési tevékenység egy folyamatos, öntanuló, évente aktualizált szempontok alapján lemért és kiértékelt állapotot tükröz.

<sup>1</sup> <https://allamhaztartas.kormany.hu/belso-ellenorzesi-szakmai-anyagok>

### III. KOCKÁZATOK TENDENCIÁI 2025-BEN

#### Előtérbe kerülő kockázati tényezők

- forráshiány
- természeti katasztrófák
- szakképzett munkaerőhiány
- kiberbűncselekmények
- digitalizáció tényerése
- üzletmenet megakadás, folytonosság megszakadás
- jogszabályi és szabályozásbeli változások
- makrogazdasági folyamatok,
- piaci folyamatok változásai, verseny

#### Előző időszaki fennálló kockázatok

- folyamatos válsághelyzet
- háborús veszélyhelyzet
- gazdasági- és energiaválság
- fizetési képtelenség
- bizonytalanság
- bevételkiesés

#### Általános kockázatok

- jogi és szabályozási változások
- képzett munkaerő hiánya
- hiánypolitikai kockázatok
- egyéb, pl. egészségügyi kockázatok
- éghajlati változások
- politika

kapcsolatos rizikófaktorok továbbra is fennállnak.

A feladatok és források allokálása az önkormányzatok esetében jelentősen befolyásolja a tevékenységet, létjogosultságot.

A korábbi évek kockázatait alapvetően befolyásoló világjárvány 2023-óta fokozatosan veszített jelentőségéből, és a Covid19 miatti korlátozások nagyrészt megszűntek, de más jellegű kockázatok kerültek előtérbe.

A gazdálkodó szervezeteknek a megnövekedett jelentőségű makrogazdasági nehézségekre – az inflációra, az energiaválságra és a recesszióra kellett összpontosítaniuk.

Rövid és középtávon az energiaválsággal, a makrogazdasági fejleményekkel és a jogi és szabályozási változásokkal

### IV. A 2025. ÉVI KOCKÁZATI TÉNYEZŐK ÉS ÖSSZESÍTETT ÉRTÉKELÉSÜK

#### 1. A Belső ellenőrzés kockázatelemzési módszertanának bemutatása

A BE által kialakított, évek óta alkalmazott, bevált kockázatelemzés módszer alapjaiban nem, csak néhány kiegészítéssel, aktualizált szempont beemelésével, egyes kérdéskörök finomításával **évente módosul**. A kockázatelemzési és – kezelési tevékenység eredménye egy folyamatos, öntanuló, évente aktualizált szempontok alapján lement, ciklikus folyamat során kiértékelt állapotot tükröz.

A költségvetési szervek a közfeladataikat közpénzből és a köztulajdonok használatával látják el, feladataikat a nyilvánosság előtt végzik. Az intézmények, gazdasági társaságok (részben) közpénzből és/vagy önkormányzati támogatással látják el azokat a feladataikat, mellyel az önkormányzat megbízta őket. A közfeladatai ellátását, illetve a feladatok ellátására biztosított pénzeszközök és a 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, melynek a funkcionális (feladatköri és szervezeti) függetlensége biztosított, az Önkormányzatnál, annak költségvetési szerveinél, gazdasági társaságainál, és a Hivatalnál végezhet ellenőrzést. Az ellenőrzés jelenlétét erősíti, hogy két önkormányzati intézmény 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 belső ellenőrzés a Stratégiai ellenőrzési terv elkészítésekor figyelembe veszi az Önkormányzat hosszú- és középtávú céljait kijelölő **stratégiákat**. A belső ellenőrzés a kockázatelemzés megalapozására 3 szintű kockázatfelmérést alkalmazott:

- ✚ felhasználta a hivatal integrált kockázatkezelésének eredményeit és kiterjesztette azt az önkormányzati intézményekre és gazdasági társaságokra;
- ✚ értékelt a hivatal, a nemzetiségi önkormányzatok, az intézmények, és a gazdasági társaságok tevékenységét egy, az integrált kockázatkezeléshez felhasznált önértékelésen alapuló kérdőívtől eltérő kérdéscsoportok alapján a saját tapasztalatait felhasználva,
- ✚ minden egyes kialakított csoport esetében szabadon kitölthető és SWOT analízist is tartalmazó önkitöltős kérdőívek keretében felmérte 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 elősegíthesse, javíthassa azok megvalósulását.

A Bkr. 30. § (2) bekezdése szerint a **Stratégiai ellenőrzési tervet** szükség szerint **felül kell vizsgálni**. A jelenleg hatályos Stratégia ellenőrzési terv 2022. november 24-én került Képviselő-testületi jóváhagyásra, melyet 2024 novemberében aktualizáltuk.

**A BE 2025. 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.

### **1.1. A kockázati tényezők és azok értékelési folyamata, kockázatfelmérés módszere, lépéseinek ismertetése**

A költségvetési szerv működésére, céljainak elérésére számos külső és belső kockázati tényező gyakorol hatást, amelyekre a költségvetési szerv vezetőjének reagálni kell. Alapvető követelmény, hogy a költségvetési szerv vezetése lehetőség szerint a szervezetet érintő valamennyi kockázatot – beleértve a támogató, funkcionális folyamatok (informatika, humán erőforrás, jogi szolgáltatások stb.) kockázatait is – ismerje meg, mérje fel, gyűjtse össze és csoportosítsa olyan módon, hogy azok alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához. A kockázatkezelés állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. A kockázatok azonosításának eredményeképpen készül el az integrált kockázati leltár, amelyben az azonosított kockázatok szerepelnek.

Az egyes kockázati tényezők értékelését 6 egymást követő folyamat során végezzük el, a korábbi években kialakított módszerek alapján. Ezek a folyamatok a következők:

a) **Az önértékelésen alapuló kockázatok azonosítása**

**1) lépés: a tevékenységek (főfolyamatok és folyamatok) meghatározása, a vizsgálandó tevékenységek (kulcsfolyamatok, részfolyamatok, kockázati tényezők) azonosítása.**

Budapest Főváros XV. kerületi Polgármesteri Hivatal aktuális SZMSZ-e a 4/2024.(II.14) számú Jegyzői Utasítás, amely a folyamatosan változó működési rend legújabb verziója. A szervezeti szabályzat permanensen nyomon követi az aktualitásokat, az ezt megelőző verzió mintegy egy évvel korábban, az 5/2023. (III. 31.) számú utasítással került kiadásra. A 2024. év egy nagy változást jelentett abból a szempontból, hogy kiadásra került a 2/2024. (I.31.) számú Jegyzői utasítás a Belső Kontroll Kézikönyvről, amelynek célja volt az Önkormányzat, a Nemzetiségi Önkormányzatok és a Polgármesteri Hivatal **belső kontrollrendszerének működési kereteit, szabályszerű végrehajtásának rendjét** meghatározni a vonatkozó jogszabályok valamint a belső szabályzatok rendelkezéseinek figyelembevételével, egyre tovább finomítva a működő folyamatok kockázati szempontú értékelésének alapjait is.

A szabályzat lefekteti a belső kontrollrendszer vonatkozásában mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek biztosítják, hogy valamennyi tevékenység és cél összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel, az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra, továbbá megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatosan.

**A kézikönyv hiánypótló leírás** abban a vonatkozásban, hogy összefoglalóan tartalmazza az belső kontrollrendszer bemutatásán belül az egyes

- ✓ *folyamatok feltérképezését, bemutatását,*
- ✓ *az ellenőrzési nyomvonalak elkészítését és*
- ✓ *a feladatok, hatáskörök a kontrollkörnyezet kialakítása és működtetése*

című részeket is.

A szabályzat meghatározza a belső kontrollrendszer vonatkozásában mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek biztosítják, hogy valamennyi tevékenység és cél összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel, az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra, továbbá megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatosan.

Ezzel aktuális és részletes alapot szolgáltatott a folyamatok azonosításához, majd az azokban rejlő kockázatok felméréséhez, újraértékeléséhez, azonosításához és rangsorolásához.

**2) lépés: vezetői szinten a tevékenységekhez kapcsolódó kockázatok meghatározása önértékelés alapján (bekövetkezés valószínűsége és hatása) a megadott kritériumok alapján.**

Önértékelési kérdőívek alapján a Hivatal szervezeti egységei, nemzetiségi önkormányzatok **vezetőinek** jóváhagyásával elkészültek az integrált kockázatelemzések, melynek alapján az egyes szervezeti egységek szintjén kockázati kategóriák kérdései alapján körvonalazódtak a vezetők értékelése alapján azonosított kockázatok, amely az előforduló kockázatok sorrendjének alapja.

Egy-egy szervezeti egységen belül külön kérdőívet töltöttünk ki az eltérő beállítottságú területekkel, ahol eltérő kockázati tényezők is fellépnek, mint pl. ügyfélszolgálati tevékenység.

## b) A kockázatok értékelése

**3) lépés: A szervezeti egységvezetők, nemzetiségi önkormányzatok elnökei, által azonosított kockázatok összesítése alapján a szervezeti szinten is a nagyobb kockázatot hordozó területek kiemelése, a magas kockázatú tevékenységek meghatározása, kockázatok kockázati csoportok szerinti csoportosítása.**

A kiküldött kockázatelemző lapokon a szervezeti egységek és a nemzetiségi önkormányzatok vezetői önértékeléssel határozták meg a tevékenységükre, környezetükre, rendszereikre, erőforrásaikra, stb. vonatkozó külső és belső kockázatokhoz rendelt értékeket, melyek összesítésre, rangsorolásra, értékelésre kerülnek.

Az összesítés eredményeként az önkormányzati szervekre/egységekre meghatározásra került a „szervezeti tűréshatár”<sup>2</sup> mértéke, melyet a szervezet elvisel.

Egyebekben a kockázatokat kezelni szükséges.<sup>3</sup>

Az ellenőrzések fókuszába elsősorban a szervezeti tűréshatárt meghaladó, vagy annak közelében álló, azt legjobban megközelítő területeknek kell bekerülni.

**4) lépés: A vezetés véleményének megismerése a szervezetüket, tevékenységüket érintő főbb feladatokról, kockázati tényezőkről, azok kezelésének stratégiájáról, valamint ellenőrzési témajavaslatok bekérése. Szöveges önértékelés előre kiadott kérdőívek alapján**

**5) lépés: minden önkormányzati szervre vonatkozóan a kockázat-felmérési mátrix, valamint a szöveges önértékelés feldolgozása, kiegészítő, belső ellenőrzés által kitöltött tapasztalat összesítő kérdőív elkészítése**

**6) lépés: A kockázatelemzés végeredményének kialakításához a kockázatelemzések összesítése, összehasonlítása, elemzése, prioritások meghatározása.**

Az elvégzett – alapjaiban önértékelésen alapuló – kockázatelemzés tapasztalatai figyelembevételével 2025. évre vonatkozóan **ellenőrzési szempontú kockázatelemzést végeztünk olyan módon, hogy** a szervezetek, egységek önértékelési adatait a belső ellenőrzés saját elemzése, értékelése alapján **kiegészítettük**, tovább rétegeztük, figyelembe véve ellenőrzési szempontból fontos, további tényezőket is, valamint az interjúk kérdőívek állapotvizsgálatát és igénylistáit is. A kockázatok azonosítására vonatkozó információkat több oldalról gyűjtjük össze, az értékelésük is komplex. Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek



<sup>2</sup> 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 személynélként jogszabályi korlátai is lehetnek. Forrás: <http://allamhaztartas.kormany.hu/belső-kontroll-szakmai-anyagok>

<sup>3</sup> **Kockázatkezelési technikák:** kockázatok elkerülése, kockázatok csökkentése, kockázatok áthárítása vagy megosztása, kockázatok bekövetkezéséből adódó lehetőségek kihasználása (pozitív kockázat esetén), kockázatok viselése Forrás: <https://www.onkormanyzatiklub.hu/modszertan/7629-kockazatkezes-a-kozszferaban>



beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést vettük figyelembe, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékeltük (pl. a vezetőség kérései stb.).

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

## 1.2. A Hivatali integrált kockázatfelmérés eredményeinek felhasználása

A Polgármesteri Hivatal **kialakította az integrált kockázatkezelési rendszerét**, melynek működését belső integrált kockázatkezelési szabályzat részletez. A kockázatok azonosításával, elemzésével, nyilvántartásával és nyomon követésével összefüggő feladatokat az integrált kockázatkezelési felelős fogja össze, aki integritási tanácsadó is egyben. A Hivatal 2023-tól minőségügyi referenst alkalmaz, aki a jegyző közvetlen irányítása alá tartozik. 2024. év elején közreműködésével és irányításával kiadásra került a Belső kontroll kézikönyv<sup>4</sup>, amely összefoglalja a hivatali tevékenység kontrolltevékenységeit, egyes munkafolyamatok kapcsolódási pontjait és folyamattérképek felállításával hiánypótló dokumentuma lett a hivatali munkafolyamatok leírásának, rendszerének.

A kiemelt kockázatot jelentő csalás, korrupció kezelésére vagyonynyilatkozatra való kötelezettek körét a Polgármesteri Hivatal és az Önkormányzat szervezeti és működési szabályzatai tartalmazzák.

A kockázatelemzési folyamat célja<sup>5</sup> 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.

Az évente kialakított kockázatfelmérési kérdőíven a kockázati kategóriák átstrukturálásra kerültek. A vezetőknek önértékelés keretében a kockázatok hatását (súlyszám) és bekövetkezési valószínűségét (súlyszám) kellett megítélniük a témakörökhöz kapcsolódó kérdésekre adott válaszuk alapján. 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 jelölte. A legnagyobb kockázati hatással és a legnagyobb kockázati valószínűséggel egy egy kérdés maximum 25 (5x5) értékű lehetett. A kiküldött kérdőív az 1. számú táblázatban látható.

**A kockázatfelmérésre alkalmazott kérdéssor 2025-re vonatkozó olyan** finomítása történt, ahol az éppen jellemző prioritások, mint pl. a 2023-ban bekövetkezett informatikai incidens és annak kockázatait befolyásoló tényezők is felmérésre kerültek.

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 elsősorban azt a területet kell kiválasztani ellenőrzésre, amely területen a leginkább segíteni tudja a szervezet hatékonyabb működését és a célkitűzések elérését, illetve ahol a felmért kockázatok a tűréshatárt legjobban megközelítik, vagy túllépik.

### A kockázatfelméréshez kialakított témakörök, kockázati kategóriák 2025. évre vonatkozóan

1. számú táblázat

Sor-szám	Kockázat	Kockázati tényezők
1.	Stratégiai kockázatok (a Hivatal alapvető céljainak tervezése során)	a, Az új feladatok, megbízatások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat b, A szükséges adatokat, információkat (pl. beszámolók, adatszolgáltatások) a Hivatal nem bocsátja időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon a külső szervezetek rendelkezésére (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.)

<sup>4</sup>Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzat Jegyzőjének 2/2024. (I. 31.) számú utasítása

<sup>5</sup>Forrás: Belső Ellenőrzési kézikönyv



Sor-szám	Kockázat	Kockázati tényezők
	<b>a vezetők nem tartják szem előtt a hatékony, költségminimalizáló működést)</b>	<p>c, A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel</p> <p>d, A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során</p> <p>e, A kockázatok azonosítása és elemzése nem része a tervezésnek</p> <p>f, A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatok módszeresen és dokumentáltan nem elemzik</p> <p>g, A hivatalnál a beruházási, fejlesztési tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított</p> <p>h, A vezetés rendszeresen nem tekinti át az alapvető teljesítmény adatokat a tervhez képest és abból nem vonja le a megfelelő következtetéseket a jövőre nézve</p>
2.	<b>Működési kockázatok (a szervezet nem működik a jogszabályoknak, illetve a belső előírásoknak megfelelően)</b>	<p>a, Az eljárásrendek, szabályzatok a hivatalnál nem követik a jogszabályi változásokat, illetve nem terjednek ki minden kérdéskörre</p> <p>b, Az érvényben lévő működési eljárások (SZMSZ, ügyrendek, illetve azok változásai) és az összeférhetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre</p> <p>c, A munkatársak nem ismerik az eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat, az előírásoknak nem megfelelő magatartás következményeit</p> <p>d, A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak</p> <p>d, A munkaköri leírásokat nem frissítik rendszeresen, azok nem teljes körűek</p> <p>e, Nem minden esetben történik meg az összeférhetlenségi követelmények betartása (szervezetben belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában)</p> <p>f, A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak</p> <p>g, A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek</p>
3.	<b>Integritási kockázatok (a kockázatkezelés eredményeit a hivatal mindennapi működése során nem használják fel, így nem csökken, akár növekszik is a nem kívánt jövőbeni események bekövetkezése)</b>	<p>a, Szervezeti integritást sértő esemény kezelésének eljárásrendje hiányos, nem követi a változásokat</p> <p>b, A szervezeti integritást sértő esemény kezelés nem megfelelő</p> <p>c, A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet</p> <p>d, A vezetők nem alkalmazzák a gyakorlatban a kockázatkezelés eredményeit és javaslatait</p> <p>e, A feltárt kockázatokról, problémákról a jelzések a vezetés felé nem jutnak el - a beavatkozást érdemben biztosító - területhez</p>
4.	<b>Humán erőforrás kockázatok (a hivatalnál dolgozók nem tudják szakmailag magas színvonalon a munkájukat elvégezni, nem kellőképpen motiváltak, nagy a hivatalnál a fluktuáció)</b>	<p>a, A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt</p> <p>b, A vezetőség nem alakított ki a javadalmazáson kívüli egyéb motiváló, ösztönzőrendszert a munkaerő megtartása és maximális teljesítményének elérése érdekében</p> <p>c, Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetében</p> <p>d, Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat)</p> <p>e, A vezetőség nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba a megfelelő kompetenciával rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre</p> <p>f, A vezetőség nem alakított ki a munkavégzéssel kapcsolatos betanítási rendet, ezért az egyes pozíciókba kerülő munkatársak a feladataikat részleteiben és teljes körben nem látják át a pozícióba kerülést követő 1 hónapon belül</p> <p>g, A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás</p> <p>h, A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált</p> <p>i, Magas a fluktuáció, mivel a munkavállalók inkább olyan munkahelyet keresnek, ahol a rugalmas munkavégzés, illetve a távmunka lehetősége biztosított</p> <p>j, A munkahelyi juttatások és az előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek</p>
5.	<b>Pénzügyi kockázatok (a hivatal nem a takarékos és költséghatékony elvének megfelelően működik)</b>	<p>a, A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra</p> <p>b, A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal</p> <p>c, A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg</p> <p>d, A pénzügyi területen dolgozó munkatársak nem tekintik át a pénzügyi, költségvetési és működési teljesítmény adatokat a tervekhez képest</p> <p>e, Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel</p> <p>f, Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására</p> <p>g, A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg</p> <p>h, A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható</p>

Sor-szám	Kockázat	Kockázati tényezők
		<p>i, Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, és a hozzáférésre jogosultak körére történő korlátozása</p> <p>j, A vagyonyilvántartás pontatlan és nem naprakész</p> <p>k, A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyveléssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait</p>
6.	<p><b>Átláthatóság, transzparens működés hiányából fakadó kockázatok (a hiányos előírások, illetve kommunikációs problémák miatt a munkavégzés nem gördülékeny, illetve a felelősség sem visszaellenőrizhető utólag)</b></p>	<p>a, A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak</p> <p>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</p> <p>c, Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban elvégzendő feladatokat</p> <p>d, Nem minden munkatárs ismeri a belső kontrollrendszer elemeit és a belső kontrollokhoz kapcsolódó kötelezettségeit</p> <p>e, Nem minden munkatárs ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát</p> <p>f, A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben</p> <p>g, A munkatársak nem kommunikálnak megfelelően egymással, a munkavégzéshez szükséges információszerezés nehézkes</p> <p>h, Nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé (beosztott-vezető közötti) történő kommunikáció</p> <p>i, A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról</p> <p>j, A folyamatleírások, ellenőrzési nyomvonalak nem megfelelően kialakítottak, karbantartásukat a folyamatgazdák nem végzik el</p> <p>k, Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését</p> <p>l, Ügyfélelégedettség mérése, illetve annak eredményének megfelelően a folyamatok aktualizálása nem működik a hivatalnál</p> <p>m, A "négy szem elve" (minden jelentősebb munkafolyamatot az elvégzésért felelős munkatárs mellett egy másik munkatárs leellenőriz) nem érvényesül</p>
7.	<p><b>Informatikai és nyilvántartási kockázatok (az informatikai rendszer nem megfelelő működése miatt az információbiztonság nem kellőképpen valósul meg)</b></p>	<p>a, A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek</p> <p>b, A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított</p> <p>c, Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat</p> <p>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</p> <p>e, A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás</p> <p>f, Szerződések nyilvántartása nem teljes körű</p> <p>g, A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak, illetve nem felelnek meg a biztonságosság követelményének</p> <p>h, A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő</p> <p>i, Az archiválási rendszerek egyáltalán nem, vagy nem megfelelően működnek</p> <p>j, A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül</p> <p>k, Az elektronikus ügyintézés mellett előnyben részesül a több idő- és energiárfordítást igénylő papír alapú ügyintézés</p> <p>l, Az elektronikusan érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljesen egyes alkalmazottak esetében a magánlevelezésektől (Ügyfélkapu)</p> <p>m, A Hivatal honlapján az információk nem naprakészek</p> <p>n, A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikus aláírással ellátott dokumentumokkal szemben</p> <p>o, Iktatással nem kerül be a dokumentumkezelőrendszerbe az összes külső szervezettől beérkező és szervezet felé küldött, szolgáltatott elektronikus irat, dokumentum, ezekkel kapcsolatos információk elveszhetnek, a vezetői kontrolltevékenységek elmaradhatnak</p>
8.	<p><b>Külső kockázatok (a hivataltól független, nem befolyásolható tényezők bizonytalanná teszik a hivatal takarékos, illetve a jogszabályoknak megfelelő működését)</b></p>	<p>a, A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel</p> <p>b, A megnövekedett energiaárak miatt bevezetett költségcsökkentő intézkedések veszélyeztetik a hivatal működését</p> <p>c, A megnövekedett energiaárak miatt kevesebb forrás jut a fejlesztésekre</p>

Sor-szám	Kockázat	Kockázati tényezők
9.	<b>Egyéb kockázat</b> (az 1-8 kockázati kategóriánál megjelölt kockázati tényezőknél kivül, egy ott nem szereplő jellemző kockázati tényező megjelölését kérjük beírni, értékelni!)	

Forrás: Az integrált kockázatkezelés keretében felmért kockázatok adatlapja

A kockázatok *azonosításával* és *előfordulásuk valószínűsítésével* megtörténik azok **számszerűsítése**, kialakult a **kockázatok rangsora**. A rangsor rávilágít a Hivatal szervezeti egységeinél és a nemzetiségi önkormányzatoknál **bejelölt legkritikusabb és kevésbé kritikus pontokra**. A rangsor jelzi, hogy elsősorban melyek azok a területek, amelyek igényelhetik a beavatkozást a **fenálló kockázatok kezelésére**.

*Elkerülni* akkor lehetséges a kockázatot, ha az előidéző esemény bekövetkezését preventív intézkedésekkel meg lehet akadályozni.

A *kockázat csökkentése* irányulhat az előfordulási valószínűség vagy a következmény hatásának mérséklésére vagy a kockázat egyéb jellemzőinek (gyakoriság, esemény gyorsasága, veszteségkeletkezés gyorsasága, felderítési idő, kijavítási idő) változtatására.

A kockázat áthárítható (pl. biztosítás

(káreseményeknél), szállítókra, vevőkre, például felelőségek, garanciák szabályozásával, indexek alapján történő árazással, kereskedelmi kockázatok szerződéses és megállapodások útján történő szabályozásával, szankciók alkalmazásával.



A *kockázatmegosztás* szerződéses mechanizmusok révén valósulhat meg, például hosszú távú szerződéseket kilépési záradékkal látnak el, a gazdasági helyzet kedvezőtlen változása esetén kilépési opcióval élhet valamelyik szerződő fél.

Ha a kockázatkezelési stratégia sem lehetséges, vagy költség-haszon elemzés elvégzése után egyik stratégia sem gazdaságos, a kockázatot vállalni kell. A jelentősebb zavarok bekövetkezésének esetére üzletfolytonossági terveket (contingency plan) célszerű kidolgozni.

### 1.3. A belső ellenőrzés további kiegészítő, a 2025. évi Ellenőrzési tervet megalapozó kockázateértékelése

A Hivatali integrált kockázatelemzést a belső ellenőrzés 2025-re vonatkozóan is kiterjesztette az önkormányzat **intézményeire és gazdasági társaságaira**. Az önértékelés Hivatali módszerével az intézmények és a gazdasági társaságok is megjelölték a jellemzően előforduló a kockázataikat, így a **Belső ellenőrzés a hatókörében lévő összes egységre**, (hivatal szervezeti egységei, nemzetiségi önkormányzatok, intézmények, gazdasági társaságok) **rendelkezett a vezetők által jelzett kockázati rangsorokkal**.

#### 1.3.1. Belső ellenőrzés önálló, saját kockázat értékelése

A vezetők önértékelése mellett a **belső ellenőrzés saját szerkesztésű kérdőív alkalmazásával és annak a belső ellenőrzés saját kitöltésével is értékelte** a Hivatal szervezeti egységei, az intézmények, a nemzetiségi önkormányzatok, és a gazdasági társaságok kockázatait, melyhez egy 17 kérdéssorból álló táblázat szolgált alapul. A kérdéssor az előző évhez mérten némileg kiegészült (Lásd. 1. számú ábra).

Az alkalmazott kérdéssort a módszertani útmutatók, a szakirodalom és az ellenőrzés során szerzett tapasztalatok alapján állítottuk össze, melyet a korábbi évekhez képest átstrukturáltunk, és újabb témakörrel kiegészítettünk. Az önértékelési kérdőívekhez képest más témakörökben, de az ott alkalmazott súlyozás alkalmazásával (hatás, előfordulás valószínűsége) egy másfajta sorrendet is felállít a kockázati tényezőkről.

A belső ellenőrök a tapasztalataik és szakmai megítélésük alapján értékelték az egyes kockázati tényezők adott rendszerre gyakorolt hatását. Ennek alapja a belső kontrollrendszer általános értékelését megalapozó információk pl.: belső ellenőrzések kontrollrendszert érintő megállapításai, értékelései; éves ellenőrzési jelentések; külső ellenőrzési jelentések; intézkedési tervek, beszámolók, intézkedések hatásfoka, közbülső teljesítések, éven túli intézkedések, teljesítések, hozzáállás.

1. ábra

	BE kockázat felmérési mátrix a 2025. évi ellenőrzési terv megalapozásához			
	BE saját kitöltés a rendelkezésre álló információk és tapasztalatok alapján			
				1. táblázat
<b>Szervezet/s</b>	<b>Oszlop1</b>	<b>Oszlop2</b>	<b>Oszlop3</b>	<b>Oszlop4</b>
	<b>Kockázati tényezők megnevezése</b>	<b>Célokra gyakorolt hatás</b>	<b>Valószínűség*</b>	<b>Előző két tényező szorzata</b>
	<b>Kockázati tényezők hatásának és valószínűségének értékelése</b>	<b>(1-5)</b>	<b>(1-5)</b>	<b>max. 25</b>
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) ügyrend, munkaköri leírások,			
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 alkalmazása a gyakorlatban, aktualizálásra történő rámozdulás) aktuális egybeszerkesztett szabályzatok, megismerési nyilatkozatok,			
3.	Szervezeti és/vagy feladatváltozás, bővülés/átszervezés/leépítés (működési folyamatok átalakítása/új feladatoknak való megfelelés), változások a (felső) vezetők körében/ fluktuáció kezelése, szakképzettség kihasználása, értékelése, kompetencia hatékony alkalmazása tartós-ideiglenes létszámlhiány, helyettesítés			
4.	A rendszer komplexitása/bonyolult működés (több eltérő szakmai feladat egy irányítás alatt, összetett szabályozási rendszer feladatonként, több szervezet és/vagy szervezeti egység által történő feladatellátással megvalósuló együtt működés, ügyfélszolgálat működtetés, megelégedettség mérése)			
5.	Kölcsönhatás más rendszerekkel/szervezetekkel, szervezeten belül a szervezeti egységek közötti összhang (információáramlás, az integrált biztosító korrekciós együttműködési készség)			
6.	Külső szervezetek/partnerek által gyakorolt hatás (bonyolult, sokszereplős, folyamatosan változó, ellenőrizhető/ellenőrzött, irányítható/irányított, egyedi kialakítás/szokásjog alapján működik, (nemzetközi kihívások) feladatok kiszervezése			
7.	Legutóbbi BE által végzett ellenőrzés óta eltelt idő, a korábbi ellenőrzés során tett megállapítások súlyossága, intézkedési terv készítés tapasztalatai			
8.	Vezetőség aggályai, a feladatellátás színvonala, szakmai színvonal, hatékony ügyintézés, gazdaságosság, eredményesség,			
9.	Bevételek alakulása/kiadások alakulása/pénzügyi, számviteli szabálytalanságok valószínűsége, teljeskörű szabályozás, következetesség takarékoság érvényesítése			
10.	IT rendszerek korszerűsége, megbízható működése és működtetése (IT rendszerek beszerzése, vezetői elkötelezettség az IT rendszerek működtetése iránt, hozzáférések szabályozása, alkalmazások használatának megkövetelése, kiképzés/fejlesztés) biztonság megkövetelése			
11.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata, motiváltsága (képzés, karrier, javadalmazás, minőségi munkaerő megtartása, teljesítményértékelés) képzési terv, elismerések			
12.	Erőforrások rendelkezésre állása/tulajdonosi döntések, elvárások és azok feltételrendszerének összhangja (KT döntések és a költségvetés, illetve a vagyon összefüggései, függőség=kitettség)			
13.	Alkalmazkodás a környezeti változásokhoz, kihívásokhoz (kockázati tényezők (járvány, energiaszegénység, rezsiköltség emelkedés, informatikai krízis) hatása a tevékenységre/feladatellátásra (kieső munkaerő pótlása, elvonások, forráshiány kezelése, kockázati hatások kezelése, folyamatosságkezelés, felkészülés váratlan helyzetekre)			
14.	Kötelezettségek teljesítése, honlap kezelése, tájékoztatások megtétele, elektronikus ügyintézés, szerződések kezelése, nyilvántartások naprakészsége, együttműködés az adatszolgáltatások tekintetében, kapcsolattartás, problémakezelés.			
15.	Ellenőrző szervek megállapításainak mennyisége, súlyossága, az intézkedések hatásossága, hatékonysága, nyomonkövetés átláthatósága, MÁK, ÁSZ, NAV, egyéb			
16.	Elhivatottság, etikuság, átláthatóság.			
17.	Korszerűsítés, ésszerűsítés, egyszerűsítés, digitalizáció, hatásainak beépítése			
18.	Compliance törvényi előírások és saját belső szabályzatok betartása			
19.	<b>Összesen</b>			
	<b>ÉRTÉKELÉS</b>			<b>ÁTLAG</b>
Forrás: a Belső Ellenőrzés által kialakított kérdőív a kockázatok BE szerinti értékelésére				
*1 (alacsony), 2 (mérsékelt), 3 (jelentős), 4 (magas), 5 nagyon magas				
MINIMÁLIS PONTSZÁM:		18		
MAXIMÁLIS PONTSZÁM:		450		
Budapest, 2024. szeptember .				
Készítette:				
Budapest, 2024. szeptember				
Felülvizsgálta:				

Forrás: BE saját szerkesztés

## A belső ellenőrzés az értékeléshez a következő szempontokat érvényesítette:

- a feladatváltozás (újjonnan átvett/leépített feladatok, szervezeti, személyi változások),
- belső kontroll kialakítása, működésének értékelése,
- az ellenőrzések (külső ellenőrzések is) megállapításai tapasztalatai,
- rendkívüli körülmények (pl. komplexitás, külső kapcsolatok, kitettség),
- a szervezeti egységek egymáshoz viszonyított önértékelésének realitása,
- egyes kiemelt területek értékelése pl. nyilvántartások, IT rendszerek megbízhatósága, feladatellátás színvonala, gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség,
- adatszolgáltatási készség, adatszolgáltatások tartalma, együttműködési készség, etikai szempontok, stb.

### 1.3.2. Információs, ún. interjú-kérdőív alkalmazása- a vezetők szöveges önértékelése

A korábbi évek gyakorlatának megfelelően a BE a **interjú-jellegű kérdőívet** is kiküldött, amitv az egyes szervezetek, szervezeti egységek, társaságok 8 kérdéscsoportra vonatkozóan tölthettek ki. Ebben a szervezetüket érintően újabb szempontok szerinti kockázatokat azonosíthattak, közölhették javaslataikat, elvárásaikat, igényeiket, elképzeléseiket, illetve összefoglalóan kiemelhették a területüket érintő nehézségeket, veszélyeket, erősségeket és gyengeségeket, amelyek információt jelenthetnek a BE és a Hivatal vezetése számára is. SWOT<sup>6</sup>-elemzéssel feltérképeztük az egyes területek felismert, legjellemzőbb körülményeit, helyzetét. Ez segíthet, hogy értékeljük, melyek azok a legfontosabb tényezők, amelyek hatással lehetnek a stratégiára és mely akadályozó tényezők oldásával, fékezésével lehet előmozdítani a célok hatékonyabb teljesülését.

A kiküldött kérdőív a 2. táblázatban található.

## Információgyűjtés a 2025. évi ellenőrzési tervet megalapozó kockázatelemzéshez

*Kérem, szíveskedjék segíteni a belső ellenőrzés munkáját az alábbi kérdőív kitöltésével!*

### Szervezet/szervezeti egység/ egy főosztályon, osztályon belül több elhatárolható kockázatokkal rendelkező tevékenységről is kitölthető (pl. ügyfélszolgálat, stb.)

#### Kitöltő szervezet/ szervezeti egység:...

#### 2. táblázat

Sor-szám	Kérdés	Válasz	
1.	Melyek a 2025-2028. közötti stratégiai időszak, valamint kiemelten a 2025. év legfőbb célkitűzései az Ön szervezete/szervezeti egysége(i) számára?	2025. évre vonatkozóan:	2025-28 évre vonatkozóan:
2.	A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként elvégzik-e?	Rövidtávú/éves célkitűzéseket érintően*: Igen Nem *válasz aláhúzendó	Stratégiai célkitűzéseket érintően*: Igen Nem *válasz aláhúzendó
3.	Mit lát a legnagyobb kockázatnak az Ön által vezetett szervezet/szervezeti egység/gazdasági társaság vonatkozásában a 2025. évben?	Rangsorolja külön a külső és külön a belső környezetből származón kockázati tényezőket tevékenységeik, céljaik vonatkozásában <b>Külső környezetből származó kockázat</b> <input type="checkbox"/> Technológia változása, <input type="checkbox"/> Új jogszabályok, <input type="checkbox"/> Politikai, üzleti, gazdasági kihívások, <input type="checkbox"/> Költségvetési partnerek igényei, <input type="checkbox"/> Egyéb partnerek igényei, <input type="checkbox"/> Nemzetközi kihívások. <b>Belső környezetből származó kockázat</b>	

<sup>6</sup> a SWOT analízis egy elemzési technikát jelent, melynek segítségével elemezhetjük és megérthetjük egy szervezet, projekt, vállalkozás jelenlegi helyzetét, amelyre alapozva megtervezhető a jövőbeni stratégia. Segít feltérképezni a lehetőségeket és veszélyforrásokat, azonosíthatók a saját gyengeségek és kiaknázhatók az erősségek. Az elemzésből kapott információk a belső és külső folyamatok javításának alapköveit képezhetik, *mivel gyakorlatilag az életképességét vizsgálja.*



Sor-szám	Kérdés	Válasz	
		<input type="checkbox"/> Szervezeti átalakítások, <input type="checkbox"/> Erőforrások szűkítése, <input type="checkbox"/> Működési folyamatok átalakítása, <input type="checkbox"/> IT rendszerek működésképtelenné válása, <input type="checkbox"/> Új feladatoknak való megfelelés, <input type="checkbox"/> Rendszerek bonyolult működése, <input type="checkbox"/> Megfelelő munkaerő hiánya, <input type="checkbox"/> Alvállalkozóktól, beszállítóktól való függés, <input type="checkbox"/> Változások a felső vezetők körében, <input type="checkbox"/> Humán erőforrás menedzsment (képzés, karrier, minőségi munkaerő megtartása, javadalmazás)	
4.	Az azonosított kockázatok kezeli-e a szervezet/szervezeti egység/gazdasági társaság, illetve amennyiben nem, annak feloldására/mérséklésére milyen lehetőséget lát?	<p>Kockázatfigyelés és kockázatkezelés történik a következő területeken:</p> <p>Nem történt kockázatkezelés a következő területeken:</p>	<p>Kockázatfigyelés és kockázatkezelés, beavatkozás módja:</p> <p>Nem volt szükség beavatkozásra a következő területeken:</p>
5.	Figyelembe vették-e a <b>szokásos</b> és a <b>jelentős</b> változások kockázatait az Ön által vezetett szervezet/szervezeti egység/gazdasági társaság szervezetében/irányításában/vezetésében, kontrollkörnyezetében, különösen azokat, amely különös figyelmet igényelnek a következő évben/években?	<p>Változások az elmúlt időszakhoz mérten:</p> <p><b>A szervezetben vagy rendszerben bekövetkező szokásos változások</b> (stratégia, szervezet, erőforrások, feladatok)</p> <p>1) 2) 3)</p> <p><b>A szervezetben vagy rendszerben bekövetkező jelentős változások</b></p> <p>1) 2) 3)</p>	
6.	Megtétele szerint mire irányuljon a következő időszakban a Belső Ellenőrzés figyelme?	<p>1) 2) 3)</p>	
7.	Igénybe kívánja-e venni a Belső Ellenőrzés tanácsadó tevékenységét? Ha igen, milyen témakörben? Ha nem miért nem?	<p>A Belső Ellenőrzés tanácsadói tevékenységét a következő témákban szeretném igénybe venni:</p> <p>1) 2) 3)</p>	<p>Nem kívánom igénybe venni a tanácsadói tevékenységet, mert:</p>
8.	<p>Swot-analízis keretében ismertesse az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket, veszélyeket az Ön tevékenységi területein.</p> <p>A SWOT szerint az <b>erősségek</b> belső tényezők, ezért tudunk rájuk alapozni, tervezni, építeni.</p> <p><b>Gyengeségek</b>hez soroljuk azokat a negatív faktorokat, amik gyengítik az erősségeinket.</p> <p><b>Lehetőségek</b> olyan (külső) tényezők, amik potenciálisan hozzájárulhatnak a sikerhez. Ezekre nincs közvetlen ráhatásunk, de meglovagolhatjuk őket.</p> <p><b>Veszélyek</b> olyan (külső) elemek, amik felett nincs kontrollunk.</p>	erősségek:	gyengeségek:
		lehetőségek	veszélyek

Budapest, 2024. hó nap

ph

vezető aláírása

(vagy elektronikus aláírás)

Forrás: A Belső ellenőrzés által kialakított kockázatfelmérő a kockázatok értékelésére

#### 1.4. A kockázatelemzés célja

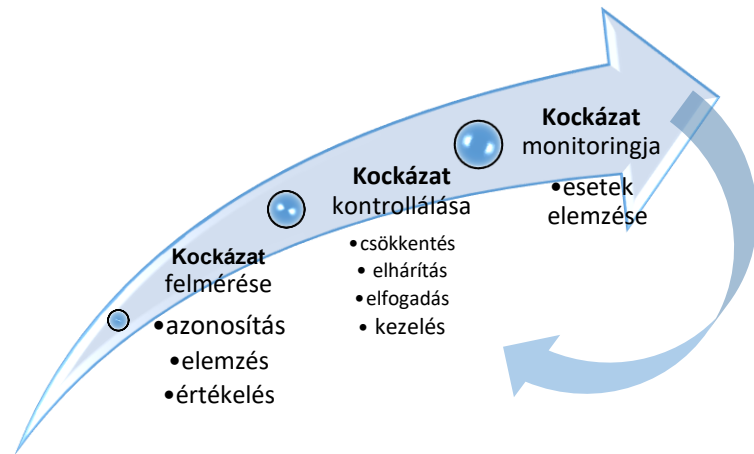
A kockázatelemzés célja, megállapítani az egyes rendszerek, alrendszerek, szervezetek kockázatának **mértékét**, feladata pedig ennek felhasználásával meghatározni az ellenőrzések egy lehetséges súlypontját, gyakoriságát. A magas kockázatú területeket gyakrabban (például évente) kell(ene) ellenőrizni.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

## A kockázatelemzés főbb folyamatai:

2. ábra

A kockázati mátrix alapján felmért kockázatok szerint kialakult rangsor az ellenőrzések témáját és célját nagy vonalakban körvonalazza, mivel a kockázatosnak ítélt kérdéssorok mögött a folyamatok, tevékenységek tekintetében észlelt nehézségek, a zökkenőmentesség hiánya tükröződik.

Megkérdeztük a potenciális ellenőrzötteket 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.



Megkérdeztük a potenciális ellenőrzötteket 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 folyamatos kockázatelemzés elvezet az adott pillanatnyi kockázatkezelési teendők meghatározásához, mely egy állandó és változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. A kockázatkezelés nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő vezetők (folyamatgazdák) és munkatársak ismereteinek felhasználása nélkül. Úgy kell kialakítani a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az lehetőleg az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és beosztottak által **közösen felülvizsgált aktuális tapasztalatokra épüljön, mert így nyer értelmet a beavatkozás szükségessége, mikéntje és hatásossága. Minél mélyebb a valóságos merítés, annál jobban megközelíthető az addig kimutatott tényezők ideális változtatásával az elérni kívánt állapot. A folyamatos monitoring segíti az értékelést és finomhangolást.**

A kockázat elhatárolása a "veszély"-től és a "kudarcc"-tól



**A nem ismert negatív hatású vagy valószínűségű esemény a veszély.** Negatív hatás (kellemetlenség, rossz, baj, kár, katasztrófa) a kitért célok megghiúsulása, valamint a tervezett erőforrások, illetve időtartam túllépése. Nem kockázat az, ami bizonyosan bekövetkezik, vagy biztosan nem következik be. **A megbízói elégedetlenséggel együtt járó kockázat a – lehetséges – kudarc.** A kudarc olyan állapot, amely a kitért vagy elfogadható célt nem teljesíti és a siker ellentétéként értelmezhető.

A kockázatmenedzsment magában foglalja:

1. a kockázat**tervezést** (inc. a "kockázattervezés" megtervezését és megszervezését, a kockázatok feltérképezését, beazonosítását; a kockázatok elemzését, és a kockázatok elleni védekezés (ld. **kockázatkezelés**) megtervezését (ld. klf. vonatkozó intézkedési terveket) ),
2. a kockázatkezelés (kivitelezésének: megvalósításának, végrehajtásának) meg**szervezését** (pl. folyamatszervezés; technológiák, eljárások, ügyrendek, munkaköri feladatok stb. szabályozása, vonatkozó kézikönyvek, kezelési útmutatók stb. elkészítése),
3. a kockázatkezelés végrehajtásának **irányítását**,
4. a (kockázattervezés, -szervezés és) kockázatkezelés végrehajtásának **ellenőrzését**,
5. a "kockázatmenedzsment" **továbbfejlesztését** (ld. tanulságok feljegyzését és hasznosítását).

A tervezés során a meghatározott tőrésatár „közeli” területek ellenörzésére tett javaslatot a belső ellenörzési vezetö.

## 1.5. Compliance követelmények

A BE a tevékenysége során a **belső kontrollok egyes elemeinek értékelése mellett** figyelembe veszi az ún. **compliance követelményeket is**.



A compliance megfelelőséget jelent, amely az egyén vagy egy szervezet azon képességének mértékét méri, hogy mennyire tartja be a törvényi előírásokat, szabályokat, szabványokat és etikai normákat, amelyek a tevékenységére vonatkoznak.

Az, hogy egy személy vagy szervezet betartja ezeket az előírásokat, jelentős mértékben hozzájárulhat az üzleti folyamatok tisztaságához, biztonságához és átláthatóságához. **Ellenörzéseink során kontrolláljuk, hogy az ellenörzött betartja-e a hatályos jogszabályokat és a belső irányelveket.**

Ennek különös fontosságát az támasztja alá, hogy **a kockázatként mindig jelzett változó jogi környezet** megköveteli a tevékenységeken belül ez egyes folyamatok folytonos alakítását, eljárások, rendszerek adaptálását, melynek megvalósítása komplex, soktényezős beavatkozást és ennek ellenörzése is legalább ilyen körütekintő visszaigazolást igényel.

A compliance-t több területen is alkalmazzuk.

*Pénzügyi jellegű compliance* esetén be kell tartania a könyvviteli és pénzügyi jelentési szabályokat, a pénzmosás elleni törvényeket.

*A jogi compliance* érvényesüléséhez be kell tartania az érvényes jogszabályokat és rendeleteket, belső szabályzatokat.

*Az etikai compliance* a munkatársak magatartására vonatkozik, és biztosítania kell, hogy az alkalmazottak etikus módon viselkedjenek a kapcsolataikban és döntéseikben.

## 1.6. A Polgármesteri Hivatal 2024. évi szervezeti céljai

A hivatal a feladatellátása érdekében a stratégiai és operatív célrendszerét a 2/2024. (I.22.) számú körlevélben a következők szerint határozta meg:

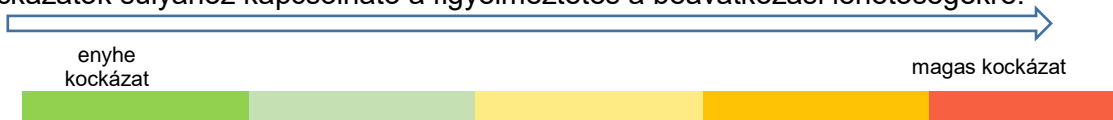
1. Önkormányzati, nemzetiségi és európai parlamenti választások jogszerű és szakszerű ellátása,
2. forrásfelhasználás hatékonyságának növelése,
3. szakmai is informatikai kompetenciák fejlesztése a reakcióképesség növelése érdekében,
4. kiegyensúlyozott és magas színvonalú működés biztosítása.

A célokhoz kapcsolódó tevékenység, értékelés, beszámolás stb. a belső ellenörzés kitüntetett figyelmével és prioritásával bír.

## 2. A 2025. évre vonatkozó kockázatelemzés eredményeinek értékelése

### 2.1. Az önértékelés alapján készült kockázati térképek, a kockázati leltár

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 kockázati térképét a belső ellenőrzés készítette el (1.-4.számú függelék). A kockázatértékelés célja: megvizsgálni a konkrét helyzetet, és meghatározni a konkrét teendőket. Kockázatértékeléskor 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 kockázatértékelésnek, 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. Definiáltuk az értékelő skálát, amely lehetővé teszi a különböző dimenziójú és jelentés tartalmú tényezők azonos módon történő mérését. 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 értékelés eredménye alapján meg kell határozni a kockázati tényezők fontossági sorrendjét, és ennek ismeretében ki kell választani a kritikus kockázati tényezőket. Az alkalmazott színjelölések a kockázatok erősségét is tükrözik, fokozatba sorolva. A kockázati térképekre vonatkozó, javasolt beavatkozási lehetőségeket, szükségességüket az 1. ábra foglalja össze. A kockázatok súlyához kapcsolható a figyelmeztetés a beavatkozási lehetőségekre.



3. ábra

Összetett kockázati index=kockázati eseményhatása*a bekövetkezés valószínűsége (gyakorisága)					
Valószínűség (gyakoriság)	Következmény				
	Jelentéktelen, elhanyagolható 1	Kicsi 2	Közepes 3	Súlyos, kritikus 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 kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat célszerű kiválasztani.

A valószínűségi fokozatokhoz az előfordulás gyakoriságára irányadó lehet a következő meghatározás:

- \* a csaknem biztos évente, évente akár többször is előfordulhat,
- \* a valószínű évente egynél többször is bekövetkezhet,
- \* a lehetséges 1-5 évente léphet fel,
- \* a nem valószínű események akár 5-10 évente történhetnek meg,
- \* a ritka esetek akár 10-20 évenként tapasztalhatók.

A kockázati térkép segítséget nyújt a kockázati tűréshatár meghatározásához is. A kockázati tűréshatár a narancssárgával és pirossal jelölt területeket jelenti. **Azokra a folyamatokra és kockázatokra, amelyek a kockázati tűréshatárba esnek, a szervezetnek mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést.**

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 kockázatfelmérések a Belső Ellenőrzésen megtalálhatóak.

### **3. Kockázatelemzés, a kockázati tényezők és értékelésük**

Az ellenőrzési tűréshatár a korábbi években igen alacsonyan volt, mely az évek során fokozatosan emelkedett. A gazdálkodásban, kontrollkörnyezetben és a működésben bekövetkezett változások, új tényezők a kockázati szint megemelését indokolták, amely a tervezés során az ellenőrzési kapacitás, a szakértelem, valamint szakmai elvek és egyéb tényezők függvényében tovább változhat.

**A 2025. évre vonatkozóan (hasonlóan az előző évhez) átvettük a hivatali integrált kockázatkezelés alkalmazott küszöbértéket, a 60%-os tűréshatárt, ami kockázatokban kifejezve 15 kockázati értéket jelent a maximális 25 kockázati pontból.** Amennyiben nincs ilyen mértékű küszöbérték, vagy a feletti kategória, akkor a legmagasabb elért küszöb kerül a fókuszba.

#### **3.1. A kockázatértékelés eredménye képzett csoportonként**

##### **A. Az Intézmények felmért kockázatai 2025-re**

A kockázatok maximuma kockázati tényezőnként 25 egység volt, amelyből az intézmények alig 5 átlagos kockázati értéket érzékeltek, ami rendkívül alacsonynak tekinthető. Az egyes intézmények az ugyanazon kockázati kategóriákat gyökeresen eltérő kockázatokkal társítják, pl. az elektronikus ügyintézés minimális, de 10-es kockázati értéket is képviselt a körükben.

**A szervezeti változások mindig kockázati gócpontokat eredményeznek, ugyanakkor ennek hatása sem tükröződik a kockázatértékelésnél.**

A Képviselő-testület a 2023. február 23-ai ülésén a csökkenő gyermeklétszám és az intézmények szakmai működését veszélyeztető óvodapedagógus-hiányra tekintettel arról döntött, hogy a 2023/2024-es nevelési évtől átszervezi az óvodai intézményhálózatot. Az átszervezés keretében három feladatellátási helyen megszűnt az óvodai nevelés. Ennek következtében a 2023/2024-es nevelési évben az előző nevelési évhez képest 6 csoporttal kevesebb indult, így az önkormányzati fenntartású óvodák férőhelyszáma 150 fővel (2233-ról 2083-ra) csökkent. Az átszervezést követően az önkormányzati fenntartású óvodai intézményhálózat 3 intézményből, és 16 telephelyből áll.

Egyes intézmények jelentős változásként jelölték meg a vezetőség változását., az óvodapedagógus-hiányt, a pedagógusok bevezetendő teljesítményértékelési rendszerét, az

ovikréta- használatát. Újabb nehézségeket jeleztek, mint a növekvő kismamák létszáma-munkaerő pótlása, növekvő SNI gyermekek száma-gyógypedagógus álláshelyek száma. A folyamatosan felmerülő nehézségek a munkaerő áramlás, a csoportok átszervezése, a gyermekek számának és azok intézmények közötti megoszlásának változása.

Az intézmények önértékelését befolyásolhatja a belső kontrollrendszer és kockázatok fogalmának ismereti szintje. Az önértékelést az egyén szubjektivitása is alakítja. Emiatt a hasonló típusú intézmények igen eltérő kockázati szintre kerültek.

Hét szervezet kockázatainak értékelésére került sor. Az intézmények nem jelöltek meg tűréshatár közeli kockázatokat. Az intézmények közül kettő önálló belső ellenőrzést működtet, ami ezen intézmények esetében a kockázati szintet mérsékelheti, ugyanakkor a gazdasági szervezettel nem rendelkező intézmények esetében a GMK feladatellátása bonyolultabbá válik, főleg a szervezeti változások lekövetése kapcsán.

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

	Magas a fluktuáció.	33,1%
A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt		41,7%
	Az elektronikus aláírás szervezeti szinten nem alkalmazott	30,9%
	A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek.	26,9%
	A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás.	26,9%

A Belső ellenőrzés a saját kockázatértékelése során figyelembe vette a szervezet nagyságát és tagoltságát, a szervezeti átalakulást, az újonnan átvett feladatokat, az ellenőrzések tapasztalatait, melyek meghatározóak voltak a kockázatok értékelésekor. Ahol a korábbi ellenőrzések során rendezetlenséget, szabálytalanságokat tártunk fel, indokolt volt a kockázatok emelése. Egy intézménynek a működési köre, feladatellátása miatt kiemelt szerepe van az intézmények között, mivel 5 intézménynél – gazdasági szervezetük nem lévén – a Együttműködési és felelősségvállalási megállapodás alapján ellátja azok egyes gazdálkodási és belső ellenőrzési feladatait is.

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 kockázatok a belső ellenőrzés értékeléskor magasabbak voltak, mint az önértékelés alapján, átlagosan a 4,6 kockázati érték helyett a belső ellenőrzés 10,1-re értékelte átlagosan a kockázatokat.

Az intézményekben az első számú vezető személye nem változott, ami így nem volt kockázatonövelő, ugyanakkor egyes esetekben a munkatársak körére jellemző volt a fluktuáció, ami minden esetben kockázatot hordoz. Egyes intézményeknek a működési köre, feladatellátása miatt kiemelt szerepe van, ezért kockázatai is magasabbak, szervezetük bonyolult, feladatellátásuk komplex, külső szervezeteknek, körülményeknek való kitettségük nagy. Az önértékelés eredményét és a Belső ellenőrzés más szempontok alapján történő értékelését egy grafikonon ábrázoltuk.

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 javaslattétel a megfelelő eljárások megindítására, amelyre legutoljára 2022-ben került sor. A **készpénzforgalomhoz kapcsolódó súlyos hiányosságok vezettek akkor a büntető eljárás megindítására okot adó cselekmények feltárására, emiatt** a készpénzes kifizetések kockázatait máshol is magasabbra értékeltük, illetve 2023-ban (2025-re is áthúzódóan) kifejezetten a készpénzforgalommal érintett területek ellenőrzése is bekerült az ellenőrzési tervünkbe.



## Intézményi kockázatok 2025-ben

4. ábra



Forrás: A kérdőívek feldolgozásának eredménye

### **B. A Gazdasági társaságok felmért kockázatai 2025-re**

Az átlagos kockázati értékeket a gazdasági társaságok saját önértékelésük alapján a kockázati tényezőként lehetséges 25-ös skála alapján igen alacsony szintre becsülték, holott a tevékenységük jellege, az irányításuk sajátosságai és a költségvetési szervekénél kötetlenebb gazdálkodási formájuk miatt a többi gazdálkodási egységnél nagyobb kockázatot jelenthetnek.

Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok tevékenységeinek felülvizsgálata 2021. évtől kezdődött el, annak eredményeként egy társaság és egy intézmény 2022. év elején, két gazdasági társaság pedig 2022. július elsejétől új alapokra helyezte működését, Egy társaság 2023-ban megszűnt. A Bkr. hatálya alá tartozó társaságunk nincs, egyik társaság sem tartozik vagy tevékenykedik jelenleg a Gtbr. Irányelv<sup>7</sup> szerint, bár a Holding a törvény hatálya alá tartozik, de 2024. évben a kontrolltevékenységét nem alakította az előírások szerint, csak elkezdődött annak megszervezése. Az ebben rejlő kockázatok magasak.

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 gazdasági társaságok vezetésében változás nem történt az előző évhez mérten, a Felügyelő Bizottságok, könyvvizsgálók változatlanok maradtak. Korábbi belső ellenőrzések több szabálytalanságot is feltártak, amely mind a 4 társaságot érintették: működésükben kezeletlen kockázatok voltak.

Az átszervezés okozta kockázatok folyamatosan jelen vannak, különösen, hogy bizonyos városgazdálkodási feladatok vonatkozásában osztott feladatellátás is zajlik.

Rehabilitációs vonalon zajlik a szervezetátalakítás (diverzifikált tevékenységek megszüntetése, átszervezése), a működési finanszírozás racionalizálása (önkormányzati forráscsökkentés). Folyamatos a foglalkoztatotti arány eltolása az MMK foglalkoztatottak irányába (jelenleg 95% MMK-s munkavállaló, 6-8 fő nem mmk-s). A munkavállalóink egy része folyamatosan cserélődik, ami azzal jár, hogy a megrendelők felé teljesített szolgáltatások vonatkozásában gyakoribb a minőségi kifogás. Ez olyan változás a kontrollkörnyezetben, amely figyelmet érdemel, de kétélű dolog, hiszen az MMK-s munkavállalók nem precíziós robotok, az egyéni

<sup>7</sup>A 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.

egészségügyi, szociális szükségleteikre is tekintettel kell lennünk a teljesítmény, minőség arányának kontrollja mellett. Jelentős változás, hogy a Rehab tanácsadó és rehab. elszámolást végző feladatkörök szétválasztásra került, a kockázat csökkentése miatt. További kockázat, hogy az adminisztratív munkatársak létszáma elérte az alsó kritikus pontot, fontos a minőségi, megbízható munkaerő megtalálása és megtartása a kiszámítható és határidőre történő kötelezettségteljesítés miatt.

Kulturális területen jelentős inflációs hatás miatt az erőforrások jelentős reálcsökkenést szenvedtek, a szervezetben vagy rendszerben bekövetkező jelentős változásokat hozhat a telephelyi racionalizáció és reorganizáció.

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 26. § (3) bekezdés alapján az egyik gazdasági társaságunk várhatóan 2025. január 1-jével a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény 7/J. § (1) bekezdésének hatálya alá kerül, és 2024. július 1-től belső kontrollrendszert köteles működtetni.<sup>8</sup> A belső kontrollrendszer, mint folyamatrendszer szervezeti célok elérését szolgáló kialakítása és működtetése a gazdasági társaság első számú vezetőjének felelőssége. A belső kontrollrendszer kialakításánál figyelembe kell venni többek között a tulajdonosi joggyakorló, a felügyelőbizottság, valamint a külső ellenőrzés és a belső ellenőrzés ajánlásait, a nemzetközi és hazai standardokat..

A gazdasági társaságok kockázatait a belső ellenőrzés a rendelkezésére álló információk alapján lényegesen magasabbra értékelte, 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. A társaságoknál Felügyelő bizottság működik, könyvvizsgálót alkalmaznak, ami a kontrollok jelenlétét erősíti, kockázatcsökkentő hatása nem feltétlenül tükröződik.

Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).	39%
A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel, vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel.	35%
Az elektronikus aláírás szervezeti szinten nem alkalmazott	36%

A Képviselő-testület számára külön határozat nélkül is jogszabályok által biztosított a köztulajdonban álló gazdasági társaságok ellenőrzése, mivel

- az Áht. 70. § (1) bekezdés d) pontja biztosítja az irányító szerv számára belső ellenőrzés lefolytatásának lehetőségét a köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál;
- a Bkr. 32. § (4) bekezdése értelmében a belső ellenőrzés éves ellenőrzési tervét a képviselő-testület a tárgyévvel megelőző év december 31-ig hagyja jóvá, a Bkr. 32. § (4) bekezdése értelmében helyi önkormányzat esetén a képviselő-testület is kezdeményezheti soron kívüli ellenőrzés végzését. Így a képviselő-testületnek a belső ellenőrzés éves ellenőrzési tervében és soron kívüli ellenőrzés elrendelése keretében is van lehetősége a köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál belső ellenőrzés lefolytatásának elrendelésére.

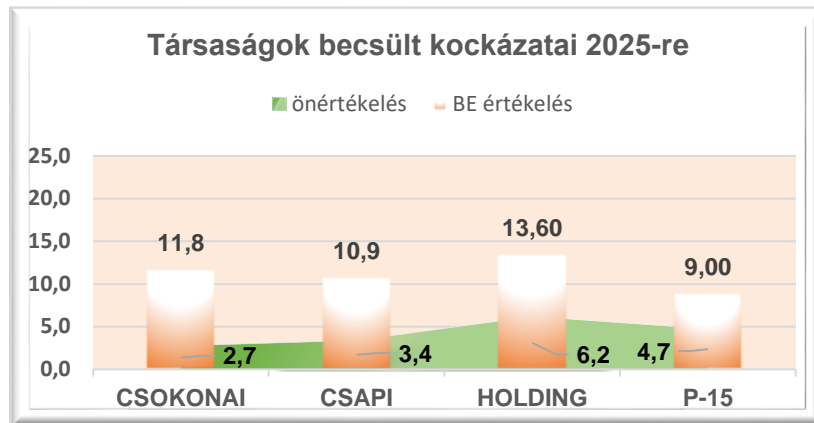
Az önkormányzati társaságoknál eddig nem működött belső ellenőrzés, 2024. szeptemberében indult a HOLDIDG-nál belső ellenőr alkalmazása.

---

<sup>8</sup> A jelzett gazdasági társaságnál a belső kontrollrendszer működtetése kezdeti lépései történtek meg, a követelmények teljesítése még nem teljes körű.

## A gazdasági társaságok 2025. évi kockázatbecslése

5. ábra



Forrás: A kérdőívek feldolgozásának eredménye

### C. A Polgármesteri Hivatal felmért kockázatai 2025-re

A kockázatok maximuma kategóriánként 25 egység volt, az egyes szervezeti egységek kockázati értékei a **kockázati hatás és a kockázati valószínűség** szorzataként jöttek létre.

Az Önkormányzatot 2023. november 21-én zsaroló informatikai incidens érte, melynek következtében előállt helyzet több mint egy hónapos informatikai leállást eredményezett, és adatvesztés is bekövetkezett. Az esemény hatása előre nem látható kockázatonövekedést és átstrukturálódást eredményezett. A nem várt nehézségeket és azok sokrétű, sokszor csak a későbbiekben jelentkező hatását kellett adaptálni és korrigálni a meglévő rendszerek működőképességének fenntartása mellett, hogy a legszükségesebb feladatellátás megvalósulhasson. Csak 2024. januárban indulhatott meg az informatikai háttér munka, addig a lehetőségekhez mérten egyéb megoldásokkal kellett pótolni a folyamatos munkavégzést és felmérni a veszteségeket. Az incidens rávilágított több hiányosságra, ami a folyamatos munkamenet fenntarthatósága érdekében nélkülözhetetlen és annak hiánya miatt fennálló kockázatokat minden képpen kezelni, csökkenteni kell.

Jelentősebb szervezeti változások nem érintették sem a Hivatalt, sem az Önkormányzatot, a Hivatal 8 szervezeti egységének a kockázatai kerültek felmérésre.

A Hivatal szervezeti egységeinek kockázatai sehol nem haladták meg a tűréshatárt, a maximális kockázati érték 60%-át, azaz 15-ös kockázati értéket.

Kisebb-nagyobb belső változások előfordultak, melyek a kockázatokat is megelemelték, pl. a Városgazdálkodási Főosztály mindkét osztályának osztályvezetői pozícióiban változások történtek és 4 fő esetében történt személyi változás, az új kollégák beilleszkedése, betanítása kockázati tényezőként lépett fel. A Városüzemeltetési Osztály feladatainak tekintetében történt jelentős változás volt, hogy a lakossági bejelentések, az IPR bejelentések fogadása és kezelése teljes mértékben a Palota-Holding Zrt.-hez került át a párhuzamosságok megszüntetése okán. Jelentős változások érintették szinte mindegyik munkaterületet, amelyek pl. költségvetési források drasztikus csökkenése, jogszabályi környezet jelentős megváltoztatása, ideiglenes vagy állandó munkaerőhiány.

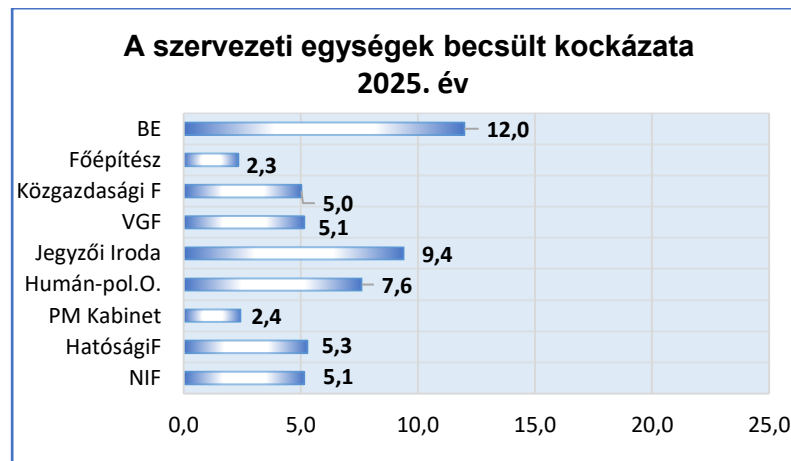
Az éves szervezeti célok kijelölése a szervezeti egységek kockázat értékelésekor nem mindig kerültek leosztásra, de egyes területeken megtörtént azok aprópénzre váltása, mint pl. a vezetői teljesítménycélok tesztre szabása, a WINTIST program fejlesztése, kapcsolódása a hivatali informatikai rendszerekhez.

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. Az átlagos kockázati értékek a lehetséges 25 helyett igen

alacsonyan kerültek megállapításra, a szervezeti egységek átlagos kockázati szintje mindössze 4,1 a szervezeti egységek vezetői szerint és 11,2 a BE értékelése alapján. A szervezeti egységek nem érzékelik a kockázatokat, a megjelölt értékek lényegesen elmaradnak a belső ellenőrzés értékeitől.

### A Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei 2025-re becsült kockázatai

6. ábra



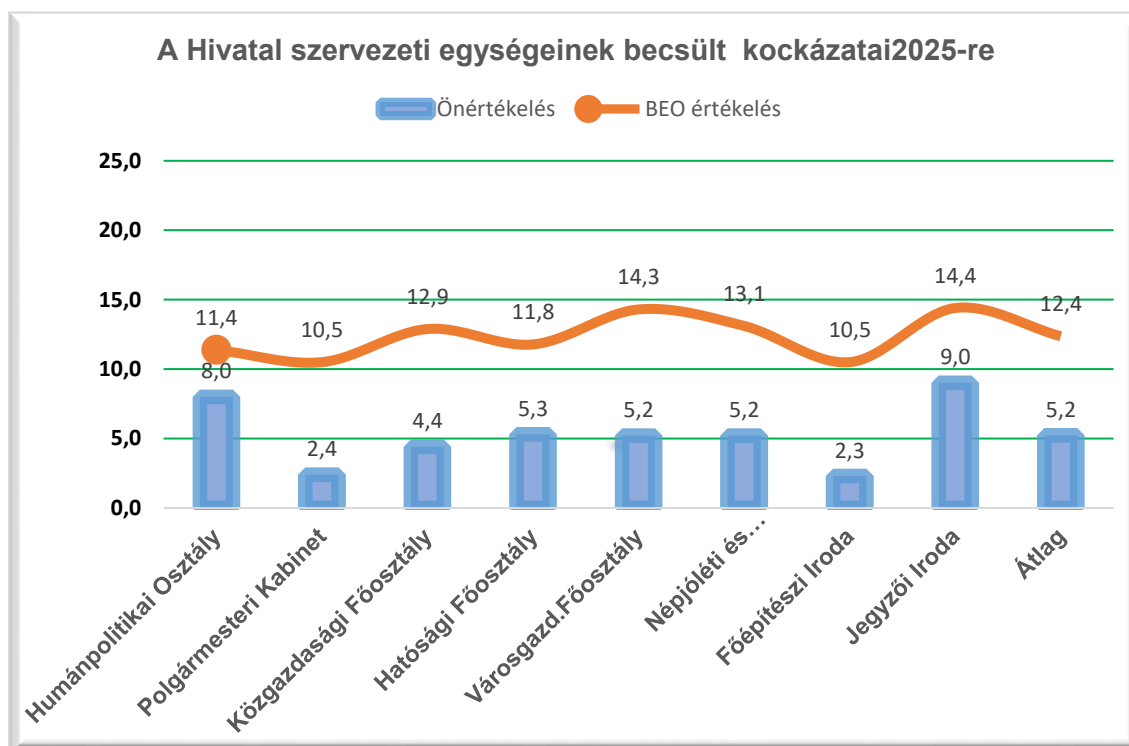
Forrás: A kérdőívek feldolgozásának eredménye

A 8 szervezeti egység kockázatait a szervezetek maguk alacsonyra becsülték a 25-ös kockázati skálához mérten, gyakorlatilag annak a felét sem érték el. A BE értékelés képviselte a legkritikusabb értéket, néhány kritikus közeli minősítésével. Ez azt jelzi, hogy a területek a tevékenységükben nem érznek jelentős kockázatokat, bár vannak az átlagosnál „rizikósabbnak” tartott területek. Az egyes területek nem azonosultak behatóbban a lehetséges kockázatokkal, a bekövetkezett informatikai incidens sem eredményezett lényegesen realisabb látásmódváltást.

A BE tapasztalatok alapján a BE saját értékelésekor a kockázatok az önértékelésnél magasabbak lettek, mivel abba az ellenőrzési tapasztalatok tükrében a középszintektől való negatív elmozdulásokat is belevittünk. A kockázati tényezők ebben a viszonylatban más aspektusból kerültek meghatározásra, de abból a szempontból, hogy belső kontrollok tekintetében a tevékenységek teljes körét lefedik nem rendszeridegen ugyanabban a koordinátarendszerben való megjelenítése, mint az önértékelésnek.

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, melyek a lefolytatott külső és belső ellenőrzésekben is – súlyossági szintekre tagozódva – visszatükröződnek.

A Hivatal önálló szervezeti egységei **önértékelésének** eredményei szerint a szervezeti egységek összességében 10 kockázati átlagot jelöltek meg, azonban az egységek között igen nagy volt a szórás. A legmagasabb átlagos kockázat 9,4 volt, míg 2 szervezet egység is megjelölt igen alacsony, 2,3-2,4-es szintet is. Ahol pl. ügyfélszolgálat is működik egészen más szempontok is érvényesülnek, ezért igen eltérő a kockázatok felismerése és jelentőségének meghatározása.



**Forrás:** Forrás: A kérdőívek feldolgozásának eredménye

A térkép alapján a legkockázatosabb kérdések a következők:

Kockázati tényező	Kockázati érték (%)
A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét	46,3
Az új képviselő-testület számára rendelkezésre álló költségvetési feltételek nem biztosítanak lehetőséget hosszútávú beruházások indítására, az önként vállalt önkormányzati feladatok teljes körének megőrzésére A költségvetési források csökkenését, az előre nem látható pénzügyi helyzetek bekövetkezését, nem tudjuk ellensúlyozni saját bevételi forrásból (NIF) Nincs takarékos erőforrás felhasználásra ösztönzés és gyakorlat (BEO)	–
A rendkívüli helyzetre (informatikai leállás vagy működési kiesés, járvány miatti humán erőforrás kiesés) való reagálóképességet nem biztosítja kiadott vezetői utasítás	35,4
Az új feladatok, megbízatások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat	35,8
A pénzügyi, a szakmai és az adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel a hivatal működésében, teljesítőképességében	34,5
Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat)	35,2

#### **D. A Nemzetiségi önkormányzatok felmért kockázatai 2025-re**

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

2023-ban a megállapodásokat újrakötötték, mivel a szabályozás területén bekövetkezett változások ezt indokolták. Számos területen a megállapodás szövegezése pontosításra került, a gyakorlati feladatellátásra koncentrálva.

2024-ben nemzetiségi önkormányzatok választásokra is sor kerül, és a kerületben korábban működő 8 nemzetiségi önkormányzat helyett 2024. októberétől 11 nemzetiségi önkormányzat fog működni. Mindenhol új Képviselő-testület alakul, ami a kockázatokat jelentősen megemeli.

Az önértékeléssel megállapított kockázati érték többségében alacsony volt a nemzetiségi önkormányzatoknál, a legkritikusabb volt a kockázatértékelés a szlovák nemzetiségénél.

A nemzetiségi önkormányzatok azért nem jelöltek meg magasabb kockázati értékeket, mivel szabályzataik többsége az Önkormányzat Hivatalának rájuk kiterjesztett verziója az érvényes, pénzügyi gazdálkodásukat a Hivatal Közgazdasági Főosztálya irányításával végzik, amely a költségvetési beszámolójuk összeállítását is szakmailag felügyeli, adataikat könyveli.

Egyéb feladatok és a gazdálkodási körülmények, feltételek az általában évente megújított közigazgatási szerződésekben rögzítettek és azok a Polgármesteri Kabinet, illetve a Jegyzői Iroda munkatársai közreműködésével és közös irányítással működnek és érvényesülnek, de ezzel együtt ugyanazok a kockázatok is felmerülnek, melyek az intézményi gazdálkodáshoz kapcsolódnak és a szakmai gyakorlatlanság miatt merülnek fel.

2024-ben a Belső ellenőrzés a nemzetiségi önkormányzatoknál egyöntetűen ellenőrzést végzett az eszközállományuk leltározására vonatkozóan és a nyilvántartás, valamint a vagyongazdálkodás tekintetében kedvezőtlen tapasztalatokat szerzett. Nem minden esetben voltak szabályosak a selejtezés és leltározás egyes folyamatai, valamint az együttműködés tekintetében is voltak hiányosságok, melyeket a belső ellenőrzés kockázatértékelésében jeleztünk is. Emiatt a NÖK-ök kockázatértékelésre vonatkozó becslései jelentősen el is térnek a belső ellenőrzés értékelésétől.

A NÖ-k esetében a Polgármesteri Kabinet, valamint a Közgazdasági Főosztály összehangolt tevékenysége révén történik a feladatellátás, amelyben a NÖK-ök szerepe, főleg a felelősségvállalás tekintetében erősítést igényel, mert az ellenőrzési tapasztalatok azt mutatják, hogy a nemzetiségek nincsenek tisztában a feladatellátással járó kötelezettségek következményeivel, az ahhoz kapcsolódó vezetői feladatellátással. A belső ellenőrzés értékelésben figyelembe vettük a külső szervek ellenőrzésének tapasztalatait és közel azonos feltételrendszerük miatt nem tettünk jelentős különbséget az egyes nemzetiségek között a gazdálkodási és egyéb kockázataik vonatkozásában.

### A nemzetiségi önkormányzatok 2025-re becsült kockázatai és a belső ellenőrzés értékelésének együttes ábrázolása

8. ábra



Forrás: A kockázatbecslések

A legmagasabb kockázatokat a gazdálkodási feladatok ellátása kapta, az elnökök ebben látnak rizikófaktorokat.



A választás és az új képviselő-testület felállása közti időpont közti időszakokra a gazdálkodásra, a működésre vonatkozó jogi szabályok megjelenésének elhúzódása nem biztosítja a célok tartásához, a gazdálkodás követési rendszerének kialakításához kapcsolódó felkészülést az átmenet során.	19%
Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben	19%
A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel	15%
Beszerezési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését	14,5%
Valamennyien nem ismerik a belső kontrollokhoz kapcsolódó kötelezettségeit	13,5%

### 3.2. A kockázatértékelések elmúlt időszaki összevetése

Az önértékelés eredményeként a csoportonkénti átlag kockázatok szinte stagnáltak, minden évben jóval elmaradtak a Hivatalban kialakított tűréshatártól és jelentősen elmaradtak a maximális kockázattól is. Ezért minden évben a tűréshatárt legjobban megközelítő legmagasabbra értékelt kockázatokra és a saját értékeléseinkre fókuszáltunk. A hivatali szintű önértékelt kockázatok a legmagasabbak csoportszinten, melyet az intézményeké követ.

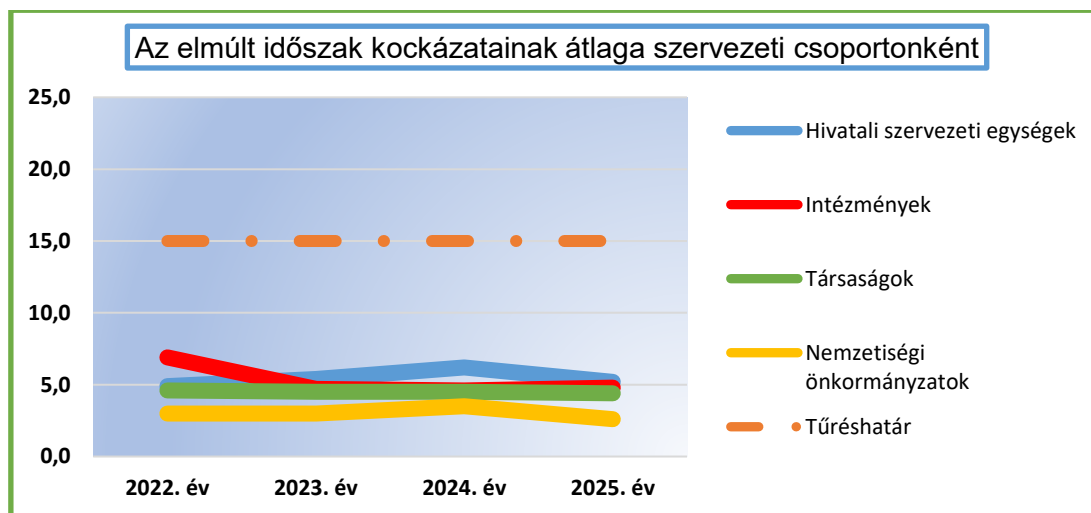
A kockázati csoportokon belül a gazdasági társaságok kockázatai stagnáltak, a nemzetiségek megjelölt kockázatai az elmúlt években egyre csökkenő tendenciát mutattak.

A hivatali szervezeti egységek esetében hektikus a kockázatok felismerése és értékelése: évek óta kockázatosabb és kockázatmentes zónák működnek, de csak 1-1 kategóriában.

A nemzetiségi önkormányzatok átlagos kockázatai a legalacsonyabb szintet képviselik az egyes csoportokon belül, egyik évben sem közelítik meg a hivatali és különösen nem a gazdasági társaságoknál vagy az intézményeknél jelzett kockázatokot, amit a nemzetiségi önkormányzatok speciális helyzete indukálhat, de a valóságban a tevékenységük több nem felismert és kezelt kockázatot tartalmaz.

#### Az elmúlt évek kockázatainak összevetése

7. ábra



Forrás: A kérdőívek feldolgozásának eredménye

### 3.3. Információs, szabadon kitölthető kérdőívek feldolgozásának tapasztalatai

#### 3.3.1. A 2025. év- legfőbb célkitűzései, várható kockázatai

##### A. Az Intézmények 2025. évi legfőbb célkitűzései

- GMK feladatkörének változása fenntartói döntés alapján
- Új könyvelési rendszerre áttérés 2025. január 1-től

- intézményekkel kapcsolatos munkamegosztás kialakítása az új feladatstruktúrának megfelelően
- Gyermek magas színvonalú fejlesztése
- Környezettudatos szemlélet alakítása, fenntarthatóságra nevelés
- A jó minőségű szakmai munka megtartása, a szakmai munka minőségének további emelése.
- Továbbképzések biztosítása a dolgozók számára.
- Az intézmények udvar és épület felújításának folytatása, kiemelten a nyári hőség elleni védekezésre.
- Humán erőforrás bővítése gyógypedagógus állással.
- Igény esetén szolgáltatások bővítése.
- Ügyfélelégedettség mérése
- Az intézmények megfelelő gyermeklétszámmal működjenek.
- Biztonságos környezet kialakítása.
- A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek maximális ellátása.
- A fluktuáció csökkentése.
- A munkaerőhiány minimalizálása és ezzel egy stabil, jó hangulatú kollektíva megteremtése minden tagóvodában.
- A törvény által előírtak alapján az intézményi dokumentumok és szabályzók felülvizsgálata és módosítása, valamint szükség esetén az egyes dokumentumok kidolgozása.
- A szakmai dokumentumok kidolgozása, pilot tesztek elvégzése.
- Az SNI ellátás fejlesztése az intézményben.
- Fióka Család- és Gyermekjóléti Központ infrastrukturális fejlesztésének előkészítése (Bp., XV. Árendás köz).
- Infrastrukturális fejlesztés, férőhelybővítés előkészítése.
- Árendás köz 4-6. udvarának fejlesztése.
- Fejlesztő Gondozó Központ:
- Terápiás eszközök fejlesztése, az épület alapterületének bővítése.
- Területi Gondozás:
- Nappali ellátás fejlesztése, a telephelyek udvarának rendbetétele.

## **B. .A Gazdasági társaságok 2025. évi legfőbb célkitűzései**

- A rehabilitációs bértámogatási pályázat keretében elnyerhető forráshoz történő hozzájárulás az elsődleges alapvető cél 2025. évre, amely elengedhetetlen a Társaság működéséhez, ezen támogatás további növelése,
- az MMK foglalkoztatotti létszám emelése mellett, a bértámogatás hatékonyságnövelésével pedig az önkormányzati (Alapítói) forrásigény csökkentése.
- Telephelyi racionalizáció és reorganizáció
- A Társaság növekedése okán a belső folyamatok szervezeti struktúrát megfelelően kialakítani
- feladatbővülés
- Tulajdonosi elvárások növekedése,
- kontrollkörnyezet kialakítása.

## **C. A Polgármesteri Hivatal 2025. évi legfőbb célkitűzései**

- Kiemelt cél a megfelelő döntés előkészítés, a kerület fejlesztése, modernizálása, ennek érdekében megalapozó koncepciók készítése és koncepciótervek készíttetése,
- A szakági koncepciók tekintetében prioritás a klímatudatos szemlélet, reflektálás a mára már egyértelmű hatásokkal bíró klímaváltozásra, felmelegedésre,
- A költségvetés tervezésnél 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,
- A tervezett beruházások, fejlesztések és felújítások a Képviselő-testület döntése alapján jó szakmai színvonalon, költséghatékonyan, optimális határidőn belül valósuljanak meg,
- Az önkormányzat honlapján elérhető elektronikus nyomtatványok körének bővítése,
- Átállás az elektronikus ügyintézésre,
- Országos építésügyi és fővárosi településtervi jogszabályok változásainak átvezetése,
- Társzervekkel az együttműködés javítása,
- Az idősellátás területén a segítségnyújtás bővítése lehetőségeinek felmérése,
- A helyi adóztatásunk szabályainak várható változásából eredő feleladatok maradéktalan ellátása.
- Forrás program bevezetése és alkalmazása,
- Az újonnan felálló Képviselő-testület és bizottságok munkájának összehangolása,

- A polgármester és az alpolgármesterek közötti munkamegosztás, a hatáskörök átadása,
- Az eredményes és hatékony munkavégzés biztosítása,
- A hatályos szabályzatok átfogó felülvizsgálata, rendszerezése, aktualizálása,
- A 2024 októberében megalakult új Képviselő-testület, valamint az állandó bizottságok működését elősegítő előkészítő, adminisztrációs és szervezési feladatok megvalósítása,
- Az Új Panasztörvény alapján bevezetett visszaélés-bejelentési rendszer jogi szempontú támogatása, működtetése,
- A papírintes ügyintézés bővítése: a hivatali szervezeti egységek és az önkormányzati intézmények közötti ügyintézés során, illetve az elektronikus úton beérkező iratok alapján keletkező ügyekben a papíralapú ügyirat teljes mértékű kiküszöbölése,
- A Rendészeti Osztályon belüli szervezeti tagozódás és kommunikáció felülvizsgálata,
- A szervezeti átalakítás, megvalósítása a hatékonyság és kontrolláltság erősítésére,
- A szolgáltató szemlélet erősítése; a proaktív ügyintézés teljeskörűvé tétele; az elektronikus lehetőségek és feltételek jobb kihasználása.

### 3.3.2. Kritikus folyamatok, tényezők, körülmények a hosszú- és rövidtávú célkitűzések eléréséhez

A megjelölt kritikus folyamatok, tényezők

- Politikai, üzleti, gazdasági kihívások,
- Új jogszabályok,
- Költségvetési partnerek igényei,
- Technológia változása,
- Nemzetközi kihívások,
- Egyéb partnerek igényei,
- Erőforrások szűkítése,
- Szervezeti átalakítások,
- Új feladatoknak való megfelelés,
- Humán erőforrás menedzsment (képzés, karrier, minőségi munkaerő megtartása, javadalalmazás,
- Változások a felső vezetők körében,
- Működési folyamatok átalakítása,
- IT rendszerek működésképtelenné válása,
- Megfelelő munkaerő hiánya,
- Alvállalkozóktól, beszállítóktól való függés,
- Rendszerek bonyolult működése.

### 3.3.3. Ellenőrzési témákra vonatkozó javaslatok a további időszakra a Hivatalnál

A jövőbeli ellenőrzési témákra vonatkozó javaslatok

- A jelentős változások, feladatátadás eredményeinek, következményeinek vizsgálata,
- A forrásfelhasználás hatékonysága, a bejelentések alapján teljesített feladatok elvégzése,
- Elektronikusan beérkezett kérelmek elbírálásának folyamata,
- Szabályzatok és önkormányzati rendeletek naprakészségének vizsgálata, esetleges javaslatok a deregulációra és az újra szabályozásra,
- Ügyiratok elektronikus kezelése,
- Kiadmányozás rendjének betartása,
- Támogatások ügyintézése,
- A kerületi beruházások, fejlesztések kivitelezése,
- Belső kontroll működtetése,
- Megoldási lehetőségek elemzése, kockázat becslése,
- Belső kontroll,
- Folyamatábrák elkészítése,
- Gazdálkodással kapcsolatos folyamatok vizsgálata,
- A szabályzatok belső összhangjának megfelelőségére,
- Kötségvetési önköltségszámítás módszertana,
- Szabályzatok felülvizsgálata,
- Informatikai biztonság,
- Informatikai rendszerek ellenőrzése.

### 3.3.4. SWOT elemzés eredménye

3. számú táblázat

#### a) Intézmények

<p><b>erősségek</b></p> <p>szakmai tapasztalat, pénzügyi stabilitás feladatellátáshoz szükséges szakmai ismeretek, egységes, naprakész adatbázis, működő folyamatrendszer, szabályozottság, jól működő intézményműködtetés, Felkészült, tapasztalt pedagógusok, Motivált dolgozók, Átlátható, jól tervezhető gazdálkodás, minőségi szakmai munka jól hangulatú munkahelyi légkör jól működő kapcsolati rendszerek a társintézményekkel jól kialakított munkakapcsolat a fenntartóval magas színvonalú SNI ellátás, rendszeres továbbképzések, szakképzett kollégák alkalmazása, alacsony fluktuáció, tárgyi és személyi feltételek biztosítása, együttműködő kapcsolat a családokkal, családi nevelést segítő külön szolgáltatások és alapellátáson túli szolgáltatás (só-szobák ingyenes használata) Felkészült óvodapedagógus gárda Tervszerűen felépített vezetés Az óvodák arculata, szépen kialakított udvarok, és környezet, jól működő és áttekinthető szervezeti felépítés, szervezeti egységek és a vezetői szintek a feladataikat összehangoltan végzik, közösségek munkájának, innovációs és kreatív ötleteinek támogatása, jól működő gazdasági és tanügyigazgatási feladatellátás, irányítás, a nevelőtestület többsége aktív, gyermekszerető, szakmai munkájuk példamutató, befogadó (felsőoktatási intézmények hallgatóinak fogadása), önfejlődésre képesek, szakmai elhivatottság, jogszabályi háttér, hálózatépítés, együttműködés, nyílt kommunikáció, demokratikus légkör a munkahelyi közösségekben, képzett, innovatív szakemberek, belső kontroll és támogatás, rugalmasság, nyitottság, empátikus problémamegoldás, teljesítményértékelés, a kiégés-szindróma megelőzése, segítő-segített kapcsolat minősége, az esélyegyenlőségi kérdések előtérbe kerülése, tulajdonossal jó és szoros együttműködés, hatékony toborzás, munkavállalóink szakképzettek, tapasztaltak.</p>	<p><b>gyengeségek</b></p> <p>munkaerőhiány a várható szervezeti átalakítás miatt bizonytalanság a dolgozók körében, szervezeti átalakítás miatt nehéz a feladatellátás tervezése Óvodapedagógus-hiány a bölcsődei épületek állapota még sok fejlesztést, felújítást igényel, gyermeklétszám hiány, pedagógusoknál kiégés veszélye, nagy mértékben megszorított adminisztráció, vezetők adminisztrációs feladatai nagyon megnövekedtek, kollégákkal való személyes kapcsolattartásra kevés lehetőség adódik a vezetők részéről, pedagógus hiányból származó túlterheltség. alacsony anyagi, erkölcsi megbecsülés, új belépők gyakorlati tapasztalatának hiánya, frusztráció, egzisztenciális szorongás, szolidaritás helyett rivalizálás, szolgáltatás-kapacitás kihasználtsága, finanszírozás kiszámíthatósága, gyakran változó jogi környezet, a jogi szabályozás bürokratizálódottá teszi a szakmai működést, épületek infrastrukturális adottságai, korszerűtlen technikai lehetőségek, elavult informatikai eszközök, célcsoport esetenkénti zárkózottsága, hatalmi eszközök megjelenése Továbbra is nehéz találni szakirányú munkaerőt illetve a piaci béreket nem tudja vállalni a szervezet.</p>
<p><b>lehetőségek</b></p> <p>új szakmai feladatok kialakítása</p>	<p><b>veszélyek</b></p>

<p>a várható szervezeti átalakítás hatékonyabb, gazdaságosabb működést fog eredményezni, Nyugdíjas pedagógusok teljes munkaidőben történő alkalmazása, Pályázatok pályázati források lehetősége, további külön szolgáltatások bevezetése, kiterjesztése szupervízió, még több bölcsődei közös programok, csapatépítés</p> <p>dolgozók minősítése, motiválása, TÉR rendszer hatásai, pályázatokon való részvétel, szakmai innováció segítése, támogatása (pl.:SNI, részleges integráció), intézményi felújítások megvalósítása, hívogató, szép, korszerű intézmények, dinamikus humánerőforrás-gazdálkodás, szervezetfejlesztés, vezetői szupervízió, munkavállalók motiválása, ösztönzése, képzések, továbbképzések támogatása,</p> <p>az intézményi ellenőrzések eredményeinek értékelése, szociális szolgáltatások fejlesztése, önkéntes munka célzott bevonása, nyilvánosság bevonása, tájékoztatása, civil szférával való együttműködés, helyi erőforrások optimalizálása, építőipari tevékenység csökkenése, ezáltal várhatóan nagyobb munkaerőpiaci mozgás</p>	<p>új jogszabályok, finanszírozási, kódolási nehézségek, a szervezet átalakítás miatti bizonytalanság kihat a feladatellátás zökkenőmentes biztosítására, Törvényi szabályozás gyakori változása</p> <p>Gyermeklétszám csökkenése, kisgyermeknevelő képző intézmények különböző színvonala, nagy különbségek a pályakezdő kollégák tudását illetően, kiégés veszélye, alacsony születésszám miatt alacsony bölcsődei kihasználtság a kerületben, kevés anyagi forrás a fejlesztésekre</p> <p>növekvő dokumentációs feladat, kevesebb idő a szakmára, társadalmi hatások (gazdasági válság, járványok), gyermeklétszám csökkenése magával vonzza a csoportok óvodák bezárását, és a munkaerő csökkentést, TÉR rendszer hatásai, a politika erős jelenléte a nevelés-oktatásban, a szakmai elvek visszaszorulása, a törvényi szabályozások átgondolatlansága, megnövekedett adminisztrációs terhek, fluktuáció további emelkedése, humánerőforrás megállíthatatlan elvándorlása, személyi és tárgyi feltételek elégtelensége, költségvetési támogatás elégtelensége,</p> <p>szűk keresztmetszetű hozzáférhetőség, a nyújtott szolgáltatások hatékonyságának, minőségének csökkenése, a növekvő igények, szükségletek korlátozása, a laikusság, altruizmus kedvezőtlen hatásai, -közsféra leépítéseként teljes működési modellváltás</p>
--	---

Forrás: Kigyűjtés a kitöltött kérdőívek alapján

## **b) Gazdasági társaságok**

<p><b>erősségek</b></p> <p>jó tömegközlekedés, összeszokott, képzett, gyakorlott csapat, hatékony együttműködés az önkormányzattal és a hatóságokkal, ellenőrző szervekkel</p> <p>140 fő körüli MMK támogatási pályázat rendszeres sikeres elnyerése,</p> <p>az alapítói célok megvalósítása minimális (8-10 fő) adminisztratív munkatárssal</p> <p>Egyes közösségi házak és kerületi rendezvények hagyományokon alapuló beágyazottsága</p> <p>Budapest jó megközelíthetősége minden közlekedési eszközzel</p> <p>Jó munkakapcsolat a Hivatallal, fellettes szervekkel</p> <p>A lakossági fogyasztás növelése.</p>	<p><b>gyengeségek</b></p> <p>parkolási nehézség, műszaki elavultság,- fejlesztési forráshiány, karbantartási és fejlesztési hajlandóság hiánya a bérlők részéről</p> <p>MMK munkavállalók teljesítménybeli hullámlása, MMK-s munkavállalók munkaviszonyukhoz történő hozzáállása,</p> <p>A közművelődési lehetőségek alacsony ismertsége, az oktatási rendszerben a kultúra háttérbe szorulása,</p> <p>Erősen elavult intézményi eszközpark, felújításra szoruló épületek,</p> <p>Pályázati források szűkülése és állami támogatás bizonytalansága,</p> <p>A fenntartható költségvetést meghaladó mértékű beruházási igény.</p> <p>Fragmentált mikro- és és makrokörnyezet, a független alkotóműhelyek számára kedvezőtlen kultúrpolitika.</p>
--	--



<p><b>lehetőségek</b> kedvező termékkínálat kialakítása, bővítése, környező kerületek piacainak átépítése miatti forgalomnövekedés, kötészetten új partnerek felkutatása, az MMK-sok által végezhető alternatív tevékenység(ek), Célzott kommunikációval a helyi fizetőképes lakosság megszólítása és integrálása a helyi kulturális életbe, szélesebb körben igénybe vehető kulturális szolgáltatások fejlesztése, A takarékosági intézkedések hatékonyabb működési megoldások kidolgozását eredményezheti, Közösségi élményen alapuló kulturális programok erősítése.</p>	<p><b>veszélyek</b> vásárlói szokások átalakulása, infláció-háborús veszélyhelyzet gazdasági hatása, előregedett vásárlóközönség adminisztrációs területen történő hirtelen kilépés, kötészeti megrendelések elmaradása. A fizetőképes fogyasztó elvándorlásával szűkül a kulturális programstruktúra. A fizetőképes lakosok a kultúra fogyasztásukat Budapest más kerületeiben, vagy egyéb helyen oldják meg. Pályázati források bizonytalansága. Kulturális finanszírozás változásai, bizonytalansága, beszűkülése és központosítása, politikai kritikák az érdemi szakmai viták helyett.</p>
---	---

Forrás: Kigyűjtés a kitöltött kérdőívek alapján

### c) Polgármesteri Hivatal

<p><b>erősségek</b> egyres szakágakban dolgozó szakemberek háttértudása, szakmai tapasztalata, továbbképzési lehetőségek, szakképzett, elhivatott, tapasztalt munkaerő, összeszokott munkatársi gárda, nagyfokú teherbírási képesség, elkötelezettség, társosztályokkal való jó kapcsolattartás és kommunikáció, egymás munkájának segítése, jól működő belső kommunikáció, megfelelő humán erőforrás-létszám, szabálykövető magatartása, összetartása, jó stressztűrő képessége.</p>	<p><b>gyengeségek</b> döntéshozási mechanizmus nagy átfutási időigénye, költségvetésben forrásbiztosítás és annak megtervezése és a végrehajtás között eltelt jelentős idő, rendszeres oktatás hiánya, érzékenyítés hiánya, versenyképes fizetés hiánya, intézményekben is magas a fluktuáció főként az alacsony bérezés miatt, sűrűn, sok esetben követhetetlenül változó jogszabályi környezet, a feladatellátás nem egyenletes elosztásban jelentkezik, a kollégák eltérő szintű teherbírási, szakmai felkészültsége, az „újhoz”, a változásokhoz való nehezebb alkalmazkodási képesség, munkaerő-átcsoportosítás szervezeten belül, új munkaerő szervezetbe illesztése, fluktuáció. eltérő végzettség, képzettség és szakmai tudás, munkához való hozzáállás nagyon eltérő, a vezető sok idejét, energiáját elveszi a dolgozók közötti mediálás.</p>
<p><b>lehetőségek</b> a külső partnerek megválasztása során lebonyolítandó eljárásoknál a megfelelő költségek, kötelek beállítása, amely biztosítja a megfelelő színvonalú szolgáltatások vásárlását, saját tulajdonú gazdasági társasággal elvégzendő egyes részfeladatoknál a megfelelő rugalmasság a feladat elvégzéséhez, a munkavállalók ösztönzése, motiválása, informatikai fejlődés, a helyi adóztatási feladatok kibővítése, mely alapvetően politikai döntést jelent, az újonnan érkező kollégákban, politikai szereplőkben rejlő potenciál, a politikai változásokkal járó esetleges pozitív hatások, e-ügyintézési lehetőségek bővítése, előterjesztések folyamatának elektronizálása, a kerületi rendőrséggel, állatvédő szervezettel fennálló közvetlen kapcsolat.</p>	<p><b>veszélyek</b> egyres eljárásoknál a versenybe beszálló gazdasági szereplők nem teljes körűen szűrhetők, kiszámíthatatlan gazdasági környezet és árváltozások, az infláció mértéke, központi finanszírozás alacsony mértéke, orvoshiány, a helyi adóztatás lehetőségeinek további szűkítése az önkormányzatok mozgásterének szűkítését célzó politikai okokból, az önkormányzati bevételek nagyságrendjének folyamatos változása, gyorsan változó jogszabályi környezet, a bérezési rendszer nem tud alkalmazkodni a külső környezet folyamatos változásaihoz, a politikai változásokkal járó negatív hatások, fluktuáció, költségvetési korlátok, a kerületi lakosság egymással és</p>



	<p>hatóságunkkal/kollégáinkkal szemben egyre tiszteletlenebb, türelmetlenebb, agresszívabb, követelőzőbb, Pl. ha a rendészek büntetnek, az a baj, ha nem büntetnek az a baj.</p> <p>Lakosság részéről csak az elégedetlenség érkezik: az elégedettségnek csak elvétve adnak hangot az emberek. Dicséret nincs, csak kritika. Az ügyek többsége panasz vagy negatív tárgyú (hagyaték- haláleset) bejelentéssel fordul hozzánk, mely a kollégákat mentálisan megterheli, kiegészükhöz vezethet. A hatáskörrel, valódi intézkedési jogkörrel bíró Kormányhivatali szervek passzivitása. Lakossági elégedetlenség.</p>
--	--

Forrás: Kigyűjtés a kitöltött kérdőívek alapján

#### **d) nemzetiségi önkormányzatok**

<p><b>erősségek</b></p> <p>egyes szakágakban dolgozó szakemberek háttértudása, szakmai tapasztalata, továbbképzési lehetőségek, Összeszokott, szakmailag felkészült munkatársak, Együttműködő óvodavezetők, Jelentős önkormányzati támogatás a sport területén.</p>	<p><b>gyengeségek</b></p> <p>döntéshozási mechanizmus nagy átfutási időigénye, költségvetésben forrásbiztosítás és annak megtervezése és a végrehajtás között eltelt jelentős idő A köznevelésben uralkodó rossz közhangulat, a bevezetésre kerülő teljesítmény értékelés miatti bizonytalanság. Az iskolák államosítása miatt az iskolákban található sportfelületek bérbeadásáról nem az Önkormányzat dönt, így a kerületben egységes sportstratégiát nem lehet kialakítani.</p>
<p><b>lehetőségek</b></p> <p>A külső partnerek megválasztása során lebonyolítandó eljárásoknál a megfelelő költségek, kötelek beállítása, amely biztosítja a megfelelő színvonalú szolgáltatások vásárlását, saját tulajdonú gazdasági társasággal elvégzendő egyes részfeladatoknál a megfelelő rugalmasság a feladat elvégzéséhez, jelentős számú gyerek és felnőtt sportolói létszám, amely jó alapot teremthet egy pezsgő kerületi sportélet kialakításához, Kiemelkedő infrastruktúra a labdarúgás terén, Jelentős számú érdeklődő a kerületi sportrendezvényeken.</p>	<p><b>veszélyek</b></p> <p>egyes eljárásoknál a versenybe beszálló gazdasági szereplők nem teljes körűen szűrhetők, kiszámíthatatlan gazdasági környezet és árváltozások, az infláció mértéke, Az iskolákban található sportfelületekkel kapcsolatos problémák. Az óvodákban a csökkenő óvodapedagógus- és gyermeklétszám, A sportlétesítmények fejlesztésére fordítható központi támogatások hiánya.</p>

Forrás: Kigyűjtés a kitöltött kérdőívek alapján

A Hivatali szervezeti egységek összesített kockázati térképe

2025. év

Kockázati értékek 1-25-ig.



enyhe kockázat

magas kockázat

Kockázat	Kockázati tényezők	Népjóléti és intézményfelügyeleti főosztály	KKS osztály	Szociális és egészségügyi osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály	Polgármesteri kabinet	osztályvezető	Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	Gazdálkodásos osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály	Főépítési Iroda	Belső ellenőrzés	Átlag	ÁTLAG SZÁZALEKOS ÉRTÉKE	
		<b>Stratégiai kockázatok (a Hivatal alapvető céljainak tervezése során a vezetők nem tartják szem előtt a hatékony, költségminimalizáló működést)</b>	a, Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat	15	9	6	8	6	3	6	8	6	12	12	15	12	12	9	6	6	3	16	9
b, A szükséges adatokat, információkat (pl. beszámolókat, adatszolgáltatásokat) a Hivatal nem bocsátja időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon a külső szervezetek rendelkezésére (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.)	2		1	3	2	4	4	4	4	4	5	6	9	3	12	3	4	4	5	2	4	4	17,1
c, A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel	4		9	6	2	4	8	1	6	6	8	10	4	4	4	4	8	4	4	6	12	6	23,2
d, A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során	4		2	6	6	4	8	1	4	8	6	15	6	16	3	4	3	4	4	6	12	6	24,8
e, A kockázatok azonosítása és elemzése nem része a tervezésnek	12		9	9	8	4	9	6	8	6	6	12	4	4	3	8	3	9	2	16	7	7	29,1
f, A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatokat módszeresen és dokumentáltan nem elemzik	4		4	6	6	6	8	4	16	9	6	12	8	1	8	4	2	6	2	16	7	7	26,9
g, A hivatalnál a beruházási, fejlesztési tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított	6		4	12	4	4	6	4	12	3	12	12	8	1	8	8	3	3	2	9	6	6	25,5
h, A vezetés rendszeresen nem tekinti át az alapvető teljesítmény adatokat a tervhez képest és abból nem vonja le a megfelelő következtetéseket a jövőre nézve	4		4	9	6	4	4	4	4	4	6	9	15	4	1	4	8	6	4	2	12	6	23,2

Kockázat	Kockázati tényezők	Népjóléti és intézményfelügyeleti főosztály	KKS osztály	Szociális és egészségügyi osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály	Polgármesteri kabinet	osztályvezető	Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	Gazdálkodásos osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály	Főépítési Iroda	Belső ellenőrzés	Átlag	ÁTLAG SZÁZALEKOS ÉRTÉKE	
		<b>Működési kockázatok (a szervezet nem működik a jogszabályoknak, illetve a belső előírásoknak megfelelően)</b>	a, Az eljárásrendek, szabályzatok a hivatalnál nem követik a jogszabályi változásokat, illetve nem terjednek ki minden kérdéskörre	6	1	4	6	8	6	1	8	10	6	10	3	4	3	8	6	3	2	9	5
b, Az érvényben lévő működési eljárások (SZMSZ, ügyrendek, illetve azok változásai) és az összeférhetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre	2		1	4	4	4	6	1	8	4	8	5	3	1	3	4	1	4	2	4	4	4	14,5
c, A munkatársak nem ismerik az eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat, az előírásoknak nem megfelelő magatartás következményeit	6		1	4	4	8	4	4	16	6	3	9	6	1	6	8	4	6	2	16	6	6	24,0
d, A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak	4		1	4	8	4	4	4	8	8	3	16	6	1	6	8	6	4	2	12	6	6	22,9
e, A munkaköri leírásokat nem frissítik rendszeresen, azok nem teljes körűek	1		1	4	5	2	4	1	3	12	2	12	2	1	2	8	2	1	2	4	4	4	14,5
f, Nem minden esetben történik meg az összeférhetlenségi követelmények betartása (szervezetben belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában)	6		1	2	3	8	3	1	6	4	2	12	4	1	4	4	6	6	1	4	4	4	16,4
g, A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak	2		1	4	10	4	6	1	3	8	8	5	2	1	1	4	6	6	2	20	5	5	19,8
h, A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetenél, vagy nem megfelelően működnek	9		4	4	10	9	4	4	6	12	6	10	4	1	4	8	6	4	2	16	6	6	25,9
i, A rendkívüli helyzetre (informatikai leállás vagy működési kiesés, járvány miatti humánerőforrás kiesés) való reagálóképességet nem biztosítja kiadott vezetői utasítás	1		6	4	12	15	12	1	20	12	9	15	8	1	6	12	8	4	2	20	9	9	35,4
j, A jogszabályi követelmények nem teljesülnek, mivel az intézkedési tervekben foglaltak végrehajtása nem történik meg, vagy határidőre nem történik meg.	3		1	4	10	4	4	1	9	8	6	3	6	1	4	4	3	4	1	16	5	5	19,4
<b>Integritási kockázatok (a kockázatkezelés eredményeit a hivatal mindennapi működése során nem használják fel, így nem csökken, akár növekszik is a nem kívánt jövőbeni események bekövetkezése)</b>	a, Szervezeti integritást sértő esemény kezelésének eljárásrendje hiányos, nem követi a változásokat	2	2	6	9	3	2	1	9	8	6	12	3	1	3	1	2	4	2	9	4	4	17,9
	b, A szervezeti integritást sértő esemény kezelés nem megfelelő	2	1	6	8	2	2	1	8	8	6	12	3	1	3	4	3	3	2	9	4	4	17,7
	c, A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet	4	1	6	9	12	6	4	6	8	4	15	4	1	4	4	3	4	2	12	6	6	22,9
	d, A vezetők nem alkalmazzák a gyakorlatban a kockázatkezelés eredményeit és javaslatait	4	2	4	6	3	4	4	9	6	9	12	6	1	6	6	4	2	2	16	6	6	22,3
	e, A feltárt kockázatokról, problémákról a jelzések a vezetés felé nem jutnak el - a beavatkozást érdemben biztosító időben	12	1	4	6	8	4	4	9	15	6	16	4	1	4	6	6	6	2	20	7	7	28,2
a, A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét	16	9	12	12	15	12	1	4	12	9	15	20	16	8	12	9	20	2	16	12	12	46,3	

Kockázat	Kockázati tényezők	Népjóléti és intézményfelügyeleti főosztály	KKS osztály	Szociális és egészségügyi osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály	Polgármesteri kabinet	osztályvezető	Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	Gazdálkodásos osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály	Főépítési Iroda	Belső ellenőrzés	Átlag	ÁTLAG SZÁZALÉKOS ÉRTÉKE	
		<b>Humán erőforrás kockázatok (a hivatalnál dolgozók nem tudják szakmailag magas színvonalon a munkájukat elvégezni, nem kellőképpen motiváltak, nagy a hivatalnál a fluktuáció)</b>	b, A szervezeti egységek vezetősége által kialakított - a javadalmazáson kívüli - egyéb motiváló, ösztönzőrendszer nem biztosítja a munkaező megtartását és a maximális teljesítmény elérését	20	4	6	8	8	9	1	1	8	9	12	9	9	6	12	9	4	2	16	8
c, Szükség van rendszeresen túlmunkára valamely pozíció, munkakör esetében	4		4	9	9	12	3	1	2	4	6	12	4	1	4	4	12	2	4	4	4	5	21,3
d, Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat)	12		6	12	4	4	3	6	6	6	12	12	15	16	4	12	12	9	4	2	16	9	35,2
e, A vezetőség nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba a megfelelő kompetenciával rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre	2		4	4	4	8	4	4	4	2	4	9	15	3	1	3	8	4	4	1	9	5	19,6
f, A szervezeti egység vezetője által kialakított, a munkavégzéssel kapcsolatos betanítási rend, a vezetői képzési javaslat nem biztosítja, hogy az egyes pozíciókba kerülő munkatársak a feladataikat teljes körben átlássák a pozícióba kerülést követően 1 hónapon belül, illetve részleteiben a próbaidő lejártáig	1		1	4	6	4	3	4	6	6	8	9	9	6	4	6	3	2	3	1	9	5	18,7
g, A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaező kapacitás	9		9	9	10	8	3	4	4	4	10	9	20	12	1	9	12	6	4	2	6	8	30,9
h, A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált	4		1	4	8	4	3	1	6	6	8	4	9	3	1	3	8	4	3	1	9	4	17,7
i, Magas a fluktuáció, mivel a munkavállalók inkább olyan munkahelyet keresnek, ahol a rugalmas munkavégzés, illetve a távmunka lehetősége biztosított	6		2	12	8	8	3	1	12	6	6	9	9	6	9	4	12	4	4	2	12	7	26,5
j, A munkahelyi juttatások és az előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek	1		4	12	3	4	3	1	4	4	9	15	2	1	1	8	2	3	2	2	9	5	18,5
<b>Pénzügyi kockázatok (a hivatal nem a takarékoság és költséghatékonyság elvének megfelelően működik)</b>	a, A szervezeti vagy, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra	2	1	4	4	6	6	4	12	3	9	10	4	1	4	3	3	3	2	4	4	4	17,9
	b, A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal	4	4	6	6	4	4	4	6	4	12	20	16	1	12	6	4	3	6	9	7	7	27,6
	c, A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg	6	1	4	4	3	6	1	6	6	9	15	4	1	4	4	2	6	2	9	5	5	19,6
	d, A pénzügyi területen dolgozó munkatársak nem tekintik át a pénzügyi, költségvetési és működési teljesítmény adatokat a tervekhez képest	4	1	6	4	6	6	1	4	8	9	8	1	1	1	8	6	3	2	4	4	4	17,5
	e, Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel	1	2	9	6	3	4	1	8	9	6	9	6	1	3	8	6	4	6	16	6	6	22,7

Kockázat	Kockázati tényezők	Népjóléti és intézményfelügyeleti főosztály	KKS osztály	Szociális és egészségügyi osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály	Polgármesteri kabinet	osztályvezető	Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	Gazdálkodásos osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály	Főépítési Iroda	Belső ellenőrzés	Átlag	ÁTLAG SZÁZALÉKOS ÉRTÉKE
		f, Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	9	1	6	3	6	6	4	12	12	9	8	8	1	8	8	4	4	2	16	7
g, A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg	9	1	6	9	6	4	4	4	9	6	5	2	1	1	6	4	4	3	6	5	18,9	
h, A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható	1	1	3	4	4	4	1	9	8	12	8	4	1	4	3	3	3	2	4	4	16,6	
i, Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, és a hozzáférésre jogosultak körére történő korlátozása	9	1	3	8	2	3	1	12	8	9	3	10	1	10	4	3	3	2	12	5	21,9	
j, A vagyonylivántartás pontatlan és nem naprakész	1	9	6	1	6	2	1	9	12	9	12	12	1	20	12	6	8	4	20	8	31,8	
k, A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyveléssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait	1	1	6	1	6	4	1	6	3	6	10	3	1	3	4	2	4	3	9	4	15,6	
l, A szervezeti egységek feladatainak áttekintése nem történik meg rendszeresen, ezért a tárgyi eszközökre és a humán erőforrásokra rendelkezésre álló források nem bővíthetők a racionalizálás segítségével.	2	1	6	3	3	4	1	6	8	9	12	6	1	6	8	4	4	1	12	5	20,4	
m, A szervezeti egységek feladataik végzésénél a megszokott rend követése felülírja a takarékos eljárások kiválasztását	1	4	4	6	2	3	1	12	12	9	15	4	1	4	8	6	4	2	12	6	23,2	
<b>Átláthatóság, transzparens működés hiányából fakadó kockázatok (a hiányos előírások, illetve kommunikációs problémák miatt a munkavégzés nem gördülékeny, illetve a felelősség sem visszaellenőrizhető utólag)</b>	a, A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak	1	1	4	4	6	6	1	6	4	9	8	6	1	6	6	4	6	2	16	5	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	9	4	6	6	2	6	6	6	12	12	9	12	1	12	8	4	3	2	12	7	27,8	
c, Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban elvégzendő feladatokat	1	1	4	3	3	6	1	6	6	9	9	6	1	6	3	1	3	2	9	4	16,8	
d, Nem minden munkatárs ismeri a belső kontrollrendszer elemeit és a belső kontrollokhoz kapcsolódó kötelezettségeit	9	4	4	6	4	4	6	8	12	9	12	9	1	9	6	3	6	2	16	7	27,4	
e, Nem minden munkatárs ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát	9	1	4	6	4	4	4	8	8	9	12	9	1	9	8	2	6	2	16	6	25,7	
f, A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben	9	4	9	3	2	6	1	12	12	8	20	9	9	9	6	2	6	3	16	8	30,7	
g, A munkatársak nem kommunikálnak megfelelően egymással, a munkavégzéshez szükséges információszerzés nehézkes	16	4	9	3	3	6	1	9	6	8	16	12	9	12	8	2	6	2	16	8	31,2	
h, Nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé (beosztott-vezető közötti) történő kommunikáció	9	1	6	4	6	8	1	8	9	12	8	6	9	6	6	2	6	2	12	6	25,5	

Kockázat	Kockázati tényezők	Népjóléti és intézményfelügyeleti főosztály	KKS osztály	Szociális és egészségügyi osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály	Polgármesteri kabinet	osztályvezető	Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	Gazdálkodásos osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály	Főépítési Iroda	Belső ellenőrzés	Átlag	ÁTLAG SZÁZALEKOS ÉRTÉKE
			i, A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról	1	1	4	3	4	4	4	16	9	9	12	8	4	8	6	4	8	2	16
	j, A folyamatleírások, ellenőrzési nyomvonalak nem megfelelően kialakítottak, karbantartásukat a folyamatgazdák nem végzik el	1	4	4	6	4	3	1	3	12	6	12	3	1	3	3	4	2	1	4	4	16,2
	k, Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését	15	1	4	4	6	6	1	4	10	9	5	4	4	8	3	6	6	1	9	6	22,3
	l, Ügyfélélegedtség mérése, illetve annak eredményének megfelelően a folyamatok aktualizálása nem működik a hivatalnál	1	4	6	4	4	4	4	6	9	6	8	8	1	12	3	1	3	1	9	5	19,8
	m, A régebben megkötött (keret)szerződések felülvizsgálata esetleges, ami nem segíti elő a költséghatékony beszerzéseket	1	1	6	6	6	6	4	6	9	8	10	8	1	8	8	4	6	1	12	6	23,4
	n, A "négy szem elve" (minden jelentősebb munkafolyamatot az elvégzésért felelős munkatárs mellett egy másik munkatárs leellenőriz) nem érvényesül	1	1	2	8	4	6	1	12	12	12	20	12	1	8	8	6	6	1	16	7	28,8
	o, Az évközi és év végi jelentési kötelezettségek és adatszolgáltatások határidőre nem teljesülnek, ami miatt nem teljes körben érvényesülnek a jogszabályi rendelkezések	9	1	2	3	2	4	1	4	3	9	6	6	1	6	4	4	3	1	16	4	17,9
Informatikai és nyilvántartási kockázatok (az informatikai rendszer nem megfelelő működése miatt az információbiztonság nem kellőképpen valósul meg)	a, A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek	4	4	6	3	4	6	1	9	6	9	12	8	1	8	4	3	3	2	16	6	22,9
	b, A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított	4	9	9	9	3	4	4	6	6	6	10	6	1	9	6	2	6	2	12	6	24,0
	c, Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat	6	1	4	4	2	4	1	6	9	6	12	2	1	2	3	4	3	2	9	4	17,1
	d, Az iratkezelési rendszerben való dokumentumokhoz való hozzáférés nem kellően biztonságos és leszabályozott (ki és mihez férhet hozzá), így nem valósul meg a nem nyilvános információk, minősített adatok és a személyes adatok védelme, fennáll az adatvesztés veszélye	1	1	4	4	4	6	1	3	8	9	12	2	1	2	3	2	2	2	16	4	17,5
	e, A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás	4	2	9	6	6	6	1	6	6	6	8	12	1	6	3	2	8	3	6	5	21,3
	f, Szerződések nyilvántartása nem teljes körű	1	1	9	4	4	2	1	4	4	9	16	2	1	4	3	2	3	1	20	5	19,2
	g, A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak, illetve nem felelnek meg a biztonságosság követelményének, ezért fennáll az adatvesztés veszélye	1	4	12	12	8	8	4	12	25	12	15	9	1	4	8	2	3	2	16	8	33,3
	h, A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	1	4	12	8	6	4	4	12	12	4	20	12	1	8	3	2	3	1	16	7	28,0
	i, Az archiválási rendszerek egyáltalán nem, vagy nem megfelelően működnek, ezért fennáll az adatvesztés veszélye	1	4	9	12	4	6	1	16	9	9	20	12	1	9	6	2	4	6	16	8	30,9
	j, A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül	1	4	9	6	6	4	1	8	3	9	9	12	1	12	6	2	3	2	12	6	23,2
	k, Az elektronikus ügyintézés szemben előnyben részesül a több idő- és energiárfordítást igénylő papír alapú ügyintézés	1	6	9	3	2	6	4	4	9	12	15	6	1	12	6	1	6	1	16	6	25,3



Kockázat	Kockázati tényezők	Népjóléti és intézményfelügyeleti főosztály	KKS osztály	Szociális és egészségügyi osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály	Polgármesteri kabinet	osztályvezető	Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	Gazdálkodásos osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály	Főépítési Iroda	Belső ellenőrzés	Átlag	ÁTLAG SZÁZALÉKOS ÉRTÉKE	
			l, Az elektronikusan érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljesen egyes alkalmazottak esetében a magánlevelezésektől (Ügyfélkapu)	1	1	3	3	4	3	6	3	4	6	9	8	1	8	3	1	2	2	9	4
	m, A Hivatal honlapján az információk nem naprakészek	4	6	6	4	4	6	1	12	4	6	8	2	4	2	6	4	2	2	9	5	19,4	
	n, A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikusan aláírással ellátott dokumentumokkal szemben	4	16	9	6	6	4	1	8	9	9	20	6	4	8	6	4	8	2	9	7	29,3	
	o, Iktatással nem kerül be a dokumentumkezelőrendszerbe az összes külső szervezettől beérkező és szervezet felé küldött, szolgáltatott elektronikus irat, dokumentum, ezekkel kapcsolatos információk elveszhetnek, a vezetői kontrolltevékenységek elmaradhatnak	9	6	6	6	4	4	1	8	10	12	15	8	1	8	3	6	3	2	9	6	25,5	
Külső kockázatok (a hivataltól független, nem befolyásolható tényezők bizonytalanná teszik a hivatal takarékos, illetve a jogszabályoknak megfelelő működését)	a, A pénzügyi, a szakmai és az adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel a hivatal működésében, teljesítőképességében	12	20	12	4	12	6	1	6	8	12	20	4	1	4	9	9	6	9	9	9	9	34,5
	b, A rezszi díjak változékonysága, emelkedési trendje (energia, víz- és csatorna díjak) veszélyezteti a lakosok és a helyi gazdasági szereplők számára megszokott magas színvonalú közszolgáltatások és azok fejlesztésének biztosítását	15	9	12	4	6	4	4	8	12	9	15	9	1	9	12	9	9	8	2	16	9	34,5
	c, A hivatal nem jól védett a külső hatások ellen mivel a változásokra vonatkozó információkat, trendeket nem követi folyamatosan	1	9	9	4	8	6	1	8	12	9	6	9	1	9	6	9	9	8	4	12	7	27,6
	d, Az együttműködő szervezetekkel való tartós kapcsolat nem biztosíték arra, hogy pénzügyi-gazdálkodási visszaélések ne kerüljenek előtérbe	15	4	4	2	6	4	1	8	8	9	8	6	1	6	6	6	3	2	9	6	6	22,7
	e, A választás és az új képviselő-testület felállása közti időpont közti időszakra a gazdálkodásra, a működésre vonatkozó jogi szabályok megjelenésének késése nem biztosítja a célok tartását, a gazdálkodás követési rendszerének kialakítását az átmenet során.	25	16	16	2	4	9	9	12	16	12	16	15	1	15	6	6	8	6	16	11	44,2	
ÁTLAG		5	4	6	6	5	5	2	8	8	8	12	7	2	6	6	4	5	2	12	6	24,1	

Forrás: Kitöltött kérdőívek

## Az önkormányzati gazdasági társaságok összesített kockázati térképe

2025. év

Kockázati értékek 1-25-ig.

enyhe kockázat

magas kockázat

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők					Kockázat összesen	atlag	%
			CSOK ONAI	CSA PI	HOL DING	P-15			
1.	A szervezeten belüli Integritás kockázatai	a) A működési szabályok (SZMSZ, ügyrendek, illetve azok változásai), az alkalmazandó eljárások részletes leírásai és az összeférhetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre, hiányosak, vagy nem aktualizáltak..	4	2	4	4	3,5	14,0	
		b) Az alkalmazottak nem ismerik (aláírással nem igazolt) a működési szabályokat, eljárásrendeket, a megfelelő magatartás szabályait, azok megsértése esetén alkalmazott szankciókat, következményeket.	4	2	6	10	5,5	22,0	
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályok betartásának, a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak.	4	3	4	4	3,8	15,0	
2.	Szervezeti integritást sértő esemény kezelésének kockázatai	a) Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje nem került kiadásra, vagy hiányos, és/vagy nem aktualizált.	1	1	8	3	3,3	13,0	
		b) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő.	1	1	6	3	2,8	11,0	
		c) A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet.	1	1	8	8	4,5	18,0	
3.	Vezetési stílus és gyakorlat kockázatai	a) Az új feladatok, megbízatások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat.	4	4	9	4	5,3	21,0	
		b) A vezetés a kulcsfontosságú működési funkciók közé nem sorolja a belső kontrollok működtetését, a számvitelt, kontrollingot, az információs rendszereket, a személyzeti feladatokat, a monitoringot, illetve a független belső ellenőrzést.	4	3	6	3	4,0	16,0	
		c) Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, a hozzáférés-jogosultság korlátozása.	4	2	4	5	3,8	15,0	
		d) Nem minden alkalmazott ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát.	4	6	9	6	6,3	25,0	
4.	Szervezeti megoldások kockázatai	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak.	4	4	16	5	7,3	29,0	
		b) Szervezet felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információátadás, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe.	4	2	9	6	5,3	21,0	
		c) Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban ellátandó feladatokat.	1	4	9	4	4,5	18,0	
		d) A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek.	1	4	9	8	5,5	22,0	
		e) Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetében.	1	1	1	2	1,3	5,0	
		f) Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsember-kockázat).	9	6	9	15	9,8	39,0	
		g) A szervezet nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba az előírt kvalitásokkal rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre/alkalmazásra.	4	1	6	4	3,8	15,0	
		h) Rugalmas munkavégzés bevezetése esetén a feladatok elvégzése nem történne meg határidőben.	4	6	1	2	3,3	13,0	
5.	A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	a) Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem időben és/vagy megfelelő szakmai szinten biztosított.	6	6	12	4	7,0	28,0	
		b) A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben.	6	4	9	4	5,8	23,0	
		c) A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.	6	6	12	4	7,0	28,0	
6.	Külső szervezetekkel	a) A szükséges adatokat, információkat nem bocsátjuk időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon a külső szervezet (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.) rendelkezésére.	1	1	4	5	2,8	11,0	

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	CSOK CSA HOL P-15				Kockázat összesen	atlag	%
			ONAI	PI	DING	P-15			
	való együttműködésben rejlő kockázatok	b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott.	1	1	4	8	3,5	14,0	
7.	Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	a) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.	1	4	6	5	4,0	16,0	
		b) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal.	1	6	6	4	4,3	17,0	
		c) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.	1	6	6	4	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.	1	4	4	6	3,8	15,0	
		e) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.	1	1	4	8	3,5	14,0	
8.	Kockázatkezelés	a) A kockázatok azonosítása és elemzése része-e a tervezésnek.	1	4	9	8	5,5	22,0	
		b) A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatokat módszeresen és dokumentáltan nem elemzik.	1	1	9	6	4,3	17,0	
		c) A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról	1	4	6	8	4,8	19,0	
		d) Kritérium rendszert nem alakítottak ki a kockázatok elemzése céljára.	1	4	6	8	4,8	19,0	
		e) Nem határozták meg, hogy milyen kockázatokot képes felvállalni a költségvetési szerv vagy annak rendszerei, folyamatai.	1	0	9	4	3,5	14,0	
9.	Kontrolltevékenységek kockázatai	a) A felelős vezetők nem tekintik át a kontrollok működése jellemzőit azok racionalizálása céljával, és/vagy nem hajtják végre a szükséges változtatásokat.	1	1	9	4	3,8	15,0	
		b) A felső szintű vezetés rendszeresen nem tekintik át a teljesítési adatokat a tervezés képest.	1	1	4	4	2,5	10,0	
		c) Az alkalmazottak nem végzik el a tételes adategyeztetéseket (összefoglaló adatokat a részletes bizonylatok összevetésével, terv-tény adatok összevetése) és az adatok megbízhatóságának vizsgálatát a kontrollok során	1	2	4	3	2,5	10,0	
		d) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek.	1	6	16	4	6,8	27,0	
		e) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel, amik nem, vagy csak részben kerültek kijavításra	1	1	1	2	1,3	5,0	
		f) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be.	1	1	2	4	2,0	8,0	
10.	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.	6	4	12	4	6,5	26,0	
		b) A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.	4	6	12	4	6,5	26,0	
		c) A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/ munkavállalók részesülnek képzésben). Nincsenek személyre szabott képzési tervek.	4	12	9	3	7,0	28,0	
		d) A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel, vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövidtávú célkitűzésekkel.	1	12	16	6	8,8	35,0	
		e) Magas a fluktuáció.	9	4	6	8	6,8	27,0	
		f) A munkahelyi juttatások és alkalmazott előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek.	6	4	4	6	5,0	20,0	
		g) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.	9	4	12	4	7,3	29,0	
		h) Nem minden esetben történik meg az összeférhetetlenségi követelmények betartása (szervezeten belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában.)	1	1	4	4	2,5	10,0	
		i) A "papíron kialakított" helyettesítési rend a gyakorlatban nem működik.	4	3	0	0	1,8	7,0	
		j) Nem került ténylegesen kialakításra mentori rendszer, a gyakorlatban nem működik.	1	12	0	0	3,3	13,0	
11.	A megbízható gazdálkodást és a	a) Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel, az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	1	4	6	5	4,0	16,0	

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	CSOK ONAI CSA PI HOL DING P-15				Kockázat összesen	atlag	%
			CSOK ONAI	CSA PI	HOL DING	P-15			
	pénzkezelést befolyásoló kockázatok	b) A pénzkezelés során nem szorgalmazzák a készpénzkímélő fizetési módok alkalmazását.	1	1	1	1	1,0	4,0	
		c) A pénzkezelés vezetői ellenőrzése nem valósul meg.	1	1	1	4	1,8	7,0	
12.	Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet könyvvezetési, vagyonynyilvántartási és/vagy beszámolási rendszere nem megbízható.	1	1	4	5	2,8	11,0	
		b) A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.	1	1	1	5	2,0	8,0	
		c) A szervezet nem rendelkezik megfelelő számú és szakképzett munkaerővel a költségvetési és számviteli feladatok ellátására.	1	1	2	5	2,3	9,0	
13.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	a) A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.	4	1	9	4	4,5	18,0	
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.	9	4	6	5	6,0	24,0	
		c) A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.	4	2	4	5	3,8	15,0	
14.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.	1	2	4	4	2,8	11,0	
		b) A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított.	1	2	4	4	2,8	11,0	
		c) Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat.	1	2	4	4	2,8	11,0	
		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.	1	1	6	4	3,0	12,0	
15.	Korrupciós kockázatok, közbeszerzés, beszerzés, adóbehajtás, támogatások odaítélése, ügyfelekkel történő kapcsolattartás kockázatai	a) Ügyfélkapcsolati kockázatok (erőforráskockázat, időtartam túllépés, elektronikus ügyintézési módszerek (telefon, e-mail, chat, videohívás) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését, nem megoldott a zökkenőmentes ügymenet fenntartása.	1	3	4	3	2,8	11,0	
		b) Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.	1	2	3	4	2,5	10,0	
16.	Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	a) A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.	4	2	9	5	5,0	20,0	
		b) Nem biztosított az információk védelme, és a hozzáférés jogosultságok megfelelő kezelése, nyilvántartása	4	4	4	5	4,3	17,0	
		c) A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.	4	6	4	4	4,5	18,0	
		d) A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	4	4	4	4	4,0	16,0	
		e) Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.	4	2	4	5	3,8	15,0	
		f) Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.	4	2	6	4	4,0	16,0	
		g) Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.	4	4	4	4	4,0	16,0	
		h) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.	4	1	4	4	3,3	13,0	
		i) Az elektronikus információs rendszerek információbiztonsággal kapcsolatos fenyegetettségei merülnek fel.	4	4	4	5	4,3	17,0	
		j) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatok megbízhatósága sérülhet.	4	1	6	4	3,8	15,0	
17.	Elektronikus ügyintézés, elektronikus aláírások kezelésének kockázatai	a) Az elektronikus ügyintézésrel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés.	1	1	9	6	4,3	17,0	
		b) az elektronikus érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljes körűen az alkalmazottak a magánlevelezésétől (Ügyfélkapu).	1	4	4	4	3,3	13,0	
		c) A szervezet honlapján az információk nem naprakészek, nem pontosak, nem akadálymentesek, nem felelnek meg a jogszabályi követelményeknek.	1	6	6	8	5,3	21,0	
		d) Az elektronikus aláírás szervezeti szinten nem alkalmazott	1	16	16	3	9,0	36,0	
ÁTLAG			2,7	3,4	6,2	4,7	4,3	17,1	

Forrás: Kitöltött kérdőívek

## Az Önkormányzati intézmények összesített kockázati térképe

2025. év

Kockázati értékek 1-25-ig.

enyhe kockázat

magas kockázat

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Intézmények						Átlag	Össz %	
			Gmk	Euint	Újpalotai	Bölcsöde	Rákos ovi	Hétszín virág			GÁSZI
1.	A szervezeten belüli Integritás kockázatai	a) A működési szabályok (SZMSZ, ügyrendek, illetve azok változásai), az alkalmazandó eljárások részletes leírásai és az összeférhetetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre, hiányosak, vagy nem aktualizáltak..	4	8	8	8	4	5	1	5,4	21,7
2.	Szervezeti integritást sértő esemény kezelésének kockázatai	a) Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje nem került kiadásra, vagy hiányos, és/vagy nem aktualizált.	3	4	4	8	6	5	4	4,9	19,4
		b) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő.	4	4	4	8	4	5	1	4,3	17,1
		c) A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet.	6	4	4	8	4	5	1	4,6	18,3
3.	Vezetési stílus és gyakorlat kockázatai	a) Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat.	8	8	8	6	6	4	2	6,0	24,0
		b) A vezetés a kulcsfontosságú működési funkciók közé nem sorolja a belső kontrollok működtetését, a számvitelt, kontrollingot, az információs rendszereket, a személyzeti feladatokat, a monitoringot, illetve a független belső ellenőrzést.	8	3	8	8	4	5	1	5,3	21,1
		c) Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, a hozzáférés-jogosultság korlátozása.	8	5	5	8	1	5	1	4,7	18,9
		d) Nem minden alkalmazott ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát.	6	8	8	9	4	5	1	5,9	23,4
4.	Szervezeti megoldások kockázatai	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak.	4	5	8	6	2	5	1	4,4	17,7
		b) Szervezet felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információátadás, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe.	6	8	4	6	4	10	1	5,6	22,3
		c) Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban ellátandó feladatokat.	6	5	5	8	4	5	4	5,3	21,1
		d) A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek.	6	4	8	6	9	10	4	6,7	26,9
		e) Szükség van rendszeresen túllórázásra valamely pozíció, munkakör esetében.	2	4	4	3	4	10	16	6,1	24,6
		f) Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).	6	4	4	4	2	10	16	6,6	26,3
		g) A szervezet nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba az előírt kvalitásokkal rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre/alkalmazásra.	6	5	4	8	1	5	1	4,3	17,1

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Intézmények					Átlag	Össz %		
			Gmk	Euint	Újpalotai	Bölcso	Rákos ovi			Hétszín virág	GÁSZI
		h) Rugalmas munkavégzés bevezetése esetén a feladatok elvégzése nem történne meg határidőben.	2	2	4	6	1	5	1	3,0	12,0
5.	A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	a) Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem időben és/vagy megfelelő szakmai szinten biztosított.	6	4	4	6	4	5	4	4,7	18,9
		b) A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben.	6	10	5	8	4	5	1	5,6	22,3
		c) A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.	6	10	4	6	4	5	4	5,6	22,3
6.	Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	a) A szükséges adatokat, információkat nem bocsátjuk időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon a külső szervezet (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.) rendelkezésére.	3	5	5	5	6	5	1	4,3	17,1
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott.	3	8	8	8	6	5	1	5,6	22,3
7.	Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	a) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.	8	5	4	6	1	5	1	4,3	17,1
		b) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal.	8	6	8	6	1	10	4	6,1	24,6
		c) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.	4	10	8	6	4	10	4	6,6	26,3
		d) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és/vagy minőségben biztosított.	4	5	10	12	2	5	4	6,0	24,0
		e) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.	6	5	8	3	1	10	1	4,9	19,4
8.	Kockázatkezelés	a) A kockázatok azonosítása és elemzése része-e a tervezésnek.	2	5	4	6	4	5	1	3,9	15,4
		b) A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatokát módszeresen és dokumentáltan nem elemzik.	3	8	4	3	4	5	1	4,0	16,0
		c) A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról	6	9	8	6	4	4	1	5,4	21,7
		d) Kritérium rendszert nem alakítottak ki a kockázatok elemzése céljára.	2	8	8	6	4	4	1	4,7	18,9
		e) Nem határozták meg, hogy milyen kockázatokot képes felvállalni a költségvetési szerv vagy annak rendszerei, folyamatai.	2	4	8	3	2	4	1	3,4	13,7
9.	Kontrolltevékenységek kockázatai	a) A felelős vezetők nem tekintik át a kontrollok működése jellemzőit azok racionalizálása céljával, és/vagy nem hajtják végre a szükséges változtatásokat.	1	5	4	1	6	1	2	2,9	11,4
		b) A felső szintű vezetés rendszeresen nem tekinti át a teljesítési adatokat a tervhez képest.	4	5	4	6	4	5	2	4,3	17,1
		c) Az alkalmazottak nem végzik el a tételes adategyeztetéseket (összefoglaló adatokat a részletes bizonylatok összevetésével, terv-tény adatok összevetése) és az adatok megbízhatóságának vizsgálatát a kontrollok során	4	5	4	8	2	5	9	5,3	21,1
		d) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek.	8	5	8	8	6	5	2	6,0	24,0
		e) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel, amik nem, vagy csak részben kerültek kijavításra	4	5	4	4	9	5	3	4,9	19,4
		f) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be.	3	5	4	3	1	5	1	3,1	12,6



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Intézmények					Átlag	Össz %		
			Gmk	Euint	Újpalotai	Bölcsöde	Rákosovi			Hétszínvirág	GÁSZI
10.	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.	8	5	10	6	1	8	9	6,7	26,9
		b) A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.	3	5	5	6	4	4	4	4,4	17,7
		c) A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/ munkavállalók részesülnek képzésben). Nincsenek személyre szabott képzési tervek.	2	5	4	4	4	4	1	3,4	13,7
		d) A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel, vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel.	4	5	5	6	4	4	1	4,1	16,6
		e) Magas a fluktuáció.	4	8	8	6	2	10	20	8,3	33,1
		f) A munkahelyi juttatások és alkalmazott előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek.	4	5	4	8	2	5	1	4,1	16,6
		g) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.	6	15	4	9	9	10	20	10,4	41,7
		h) Nem minden esetben történik meg az összeférhetlenségi követelmények betartása (szervezeten belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában.)	3	4	4	3	1	5	1	3,0	12,0
		i) A "papíron kialakított" helyettesítési rend a gyakorlatban nem működik.	3	0	0	0	0	5	0	1,1	4,6
		j) Nem került ténylegesen kialakításra mentori rendszer, a gyakorlatban nem működik.	2	0	0	0	0	5	0	1,0	4,0
11.	A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	a) Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel, az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	6	5	4	4	4	5	2	4,3	17,1
		b) A pénzkezelés során nem szorgalmazzák a készpénzkímélő fizetési módok alkalmazását.	2	8	4	12	6	5	3	5,7	22,9
		c) A pénzkezelés vezetői ellenőrzése nem valósul meg.	4	5	4	6	2	5	3	4,1	16,6
12.	Számvetési folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet könyvvizsgálói, vagy nyilvántartási és/vagy beszámolási rendszere nem megbízható.	4	5	4	6	1	5	1	3,7	14,9
		b) A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizsgálóval kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.	4	5	4	6	6	5	2	4,6	18,3
		c) A szervezet nem rendelkezik megfelelő számú és szakképzett munkaerővel a költségvetési és számvetési feladatok ellátására.	3	5	5	4	4	10	4	5,0	20,0
13.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	a) A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.	3	4	5	3	1	4	1	3,0	12,0
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.	4	5	5	6	4	5	1	4,3	17,1
		c) A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.	8	4	5	8	1	5	1	4,6	18,3
14.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.	6	5	5	8	4	5	6	5,6	22,3
		b) A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított.	6	5	5	6	4	5	1	4,6	18,3
		c) Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat.	4	5	5	6	6	5	1	4,6	18,3

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Intézmények						Átlag	Össz %	
			Gmk	Euint	Újpalotai	Bölcsöde	Rákos ovi	Hétszín virág			GÁSZI
		d) Az iratkezelési rendszerben való dokumentumokhoz való hozzáférés nem kellően szabályozott (ki és mihez férhet hozzá), így nem valósul meg a nem nyilvános információk, minősített adatok és a személyes adatok védelme.	2	5	4	8	6	5	1	4,4	17,7
15.	Korrupciós kockázatok, közbeszerzés, beszerzés, adóbehajtás, támogatások odaítélése, ügyfelekkel történő kapcsolattartás kockázatai	a) Ügyfélkapcsolati kockázatok (erőforráskockázat, időtartam túllépés, elektronikus ügyintézési módszerek (telefon, e-mail, chat, videohívás) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését, nem megoldott a zökkenőmentes ügymenet fenntartása.	1	8	4	4	2	5	1	3,6	14,3
		b) Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.	4	4	4	10	4	5	1	4,6	18,3
16.	Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	a) A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.	8	8	5	3	2	15	3	6,3	25,1
		b) Nem biztosított az információk védelme, és a hozzáférés jogosultságok megfelelő kezelése, nyilvántartása	4	5	5	8	1	5	5	4,7	18,9
		c) A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.	6	5	4	6	2	5	2	4,3	17,1
		d) A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	6	5	4	6	4	5	3	4,7	18,9
		e) Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.	8	5	5	8	4	5	5	5,7	22,9
		f) Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.	3	5	4	6	8	4	1	4,4	17,7
		g) Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.	3	5	3	6	6	3	2	4,0	16,0
		h) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.	4	5	5	8	2	5	5	4,9	19,4
		i) Az elektronikus információs rendszerek információbiztonsággal kapcsolatos fenyegetettségei merülnek fel.	4	5	5	8	4	10	5	5,9	23,4
		j) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatok megbízhatósága sérülhet.	6	8	4	8	1	5	5	5,3	21,1
17.	Elektronikus ügyintézés, elektronikus aláírások kezelésének kockázatai	a) Az elektronikus ügyintézéssel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés.	4	12	4	6	6	10	1	6,1	24,6
		b) az elektronikus érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljes körűen az alkalmazottak a magánlevelezésétől (Ügyfélkapu).	3	4	4	3	4	15	1	4,9	19,4
		c) A szervezet honlapján az információk nem naprakészek, nem pontosak, nem akadálymentesek, nem felelnek meg a jogszabályi követelményeknek.	4	5	8	8	9	12	2	6,9	27,4
		d) Az elektronikus aláírás szervezeti szinten nem alkalmazott	4	5	4	8	16	16	1	7,7	30,9
		Átlag	4,3	5,4	4,5	6,0	3,9	6,3	3,3	4,8	19,6

Forrás: Kitöltött kérdőívek

## A nemzetiségi önkormányzatok összesített kockázati térképe

2025. év

Kockázati értékek 1-25-ig.

enyhe kockázat

magas kockázat

Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Kockázat összesen							Összes átlag	Átlag (%)	
			Cigány	Görög	Örmény	Német	Bolgár	Horvát	Szerb			Szlovák
1.	Integritás a szervezeten belül	a) Az érvényben lévő működési eljárások és az összeférhetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre	1	5	1	1	1	1	1	4	1,9	7,5
		b) A nemzetiségi önkormányzat szervezetének tagjai nem ismerik az eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat, a nem megfelelő magatartás hátrányos következményeit.	2	5	1	1	1	1	1	1	1,6	6,5
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő magatartástól való tartózkodásnak	1	5	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		d) A szabályszerűséghez, pontosságához és a határidők betartásához nem kötik a feladatellátás	2	5	1	1	1	1	1	9	2,6	10,5
		e) Szervezeti integritást sértő esemény kezelés eljárásrendje hiányos, nem követi a változásokat	1	5	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		f) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő	1	5	1	1	1	1	1	4	1,9	7,5
2.	Szervezeti megoldások	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak	4	4	2	1	1	1	1	4	2,3	9,0
		b) Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat	4	4	1	1	1	1	1	4	2,1	8,5
3.	A felelősségi körök delegálása	a) Valamennyien ismerik saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát	3	5	2	1	1	1	1	16	3,8	15,0
		b) Valamennyien ismerik a belső kontrollokhoz kapcsolódó kötelezettségeit	6	4	2	1	1	1	1	16	4,0	16,0
4.	Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	a) Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben	2	5	2	1	1	1	1	25	4,8	19,0
		b) Nem rendelkezik a nemzetiségi önkormányzat a jogszabályi előírásoknak megfelelő Szervezeti és Működési Szabályzattal (aláírt, hatályos)	1	5	1	1	1	1	1	16	3,4	13,5
		c) Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz igazodó belső szabályzatok csak hiányosan, nem időben, illetve egyáltalán nem készülnek el	1	4	2	1	1	1	1	9	2,5	10,0

Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Kockázat összesen							Összes átlag	Átlag (%)	
			Cigány	Görög	Örmény	Német	Bolgár	Horvát	Szerb			Szlovák
		d) A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel	4	4	2	1	1	1	1	16	3,8	15,0
		e) Szabályozás és gyakorlat különbözik	1	5	2	1	1	1	1	4	2,0	8,0
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	5	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		b) A nemzetiségi önkormányzaton belüli kommunikáció nem működik	2	5	1	1	1	1	1	1	1,6	6,5
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	5	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott	1	5	2	1	1	1	1	9	2,6	10,5
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	2	1	1	1	6	1	2,0	8,0
		b) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során	6	3	2	1	1	1	4	1	2,4	9,5
		c) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg	2	4	1	1	1	1	1	1	1,5	6,0
8.	Kockázatok azonosítása	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el	2	3	2	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		b) A kockázatok azonosítása nem része a tervezésnek	2	3	1	1	1	1	1	9	2,4	9,5
9.	Általános követelmények, kockázatok kezelése	a) Nem határozták meg a szükséges tevékenységeket és a kontroll rendszert tekintettel a kockázatok azonosítása és elemzése eredményére	2	3	2	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		b) A kontroll tevékenységeket nem határozták meg a vonatkozó írásos eljárásrendekben	1	3	2	1	1	1	1	9	2,4	9,5
		c) Nem tekinti át a controlok működése jellemzőit azok racionalizálása céljával, és/vagy nem hajtják végre a szükséges változtatásokat	2	3	1	1	1	1	1	9	2,4	9,5
10.	Irányítás, belső kontroll (ide értve a controlling és a monitoring tevékenységeket is) és belső ellenőrzés	a) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetenél, vagy nem megfelelően működnek	2	4	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		b) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel	1	4	1	1	1	1	1	9	2,4	9,5
		c) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be	1	5	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		d) Szabálytalanságkezelés nem megfelelő	1	5	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		e) Szerződések kezelése, nyilvántartása nem megfelelő	1	5	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
11.	Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	a) A képviselői létszám a jogszabály által meghatározott minimum alá ( 3 fő) csökken	2	5	9	1	1	1	1	9	3,6	14,5
12.	A megbízható gazdálkodást és a	a) Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel	2	4	2	1	1	1	1	9	2,6	10,5

Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	Kockázat összesen						Összes átlag	Átlag (%)			
			Cigány	Görög	Örmény	Német	Bolgár	Horvát			Szerb	Szlovák	
	pénzkezelést befolyásoló kockázatok	b) Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	2	5	2	1	1	1	1	9	2,8	11,0	
		c) A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg	1	5	2	1	1	1	1	1	9	2,6	10,5
		d) A választás és az új képviselő-testület felállása közti időpont közti időszakra a gazdálkodásra, a működésre vonatkozó jogi szabályok megjelenésének elhúzódása nem biztosítja a célok tartásához, a gazdálkodás követési rendszerének kialakításához kapcsolódó felkészülést az átmenet során.	1	6	2	1	1	1	1	25	4,8	19,0	
13.	Közigazgatási szerződés	a) A közigazgatási szerződésben foglaltak betartása nem teljes körű, emiatt nem teljesülhet - határidőre a kötelezően közzeéteendő adatok nyilvánosságra hozatala, adatszolgáltatások teljesítése, - határidőre az intézkedések a külső ellenőrzések megállapításaira, - a leltározási tevékenység a szabályozási előírások szerint, - a vagyongazdálkodás és a nyilvántartások ellenőrzése.	1	5	1	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
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	5	1	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított	4	5	1	1	1	1	1	1	9	2,9	11,5
15.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek (Ügyfélkapus belépés)	1	5	2	1	1	1	1	1	9	2,6	10,5
16.	Korrupciós kockázatok,	a) Beszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését	2	5	1	1	1	1	1	1	9	2,6	10,5
	beszerzés, támogatások odaítélése	b) A támogatások odaítélése nem jogosultsági alapon működik, fennáll a korrupciós kockázat	4	5	1	1	1	1	1	1	9	2,9	11,5
17.	Adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak	1	5	2	1	1	1	1	1	9	2,6	10,5
		b) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül.	1	5	1	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
ÁTLAG			1,9	4,5	1,6	1,0	1,0	1,0	1,2	8,9	2,6	10,54	

Forrás: Az Ellenőrzési tapasztalatok

### A belső kontrollrendszer értékelésének szempontjai

A belső ellenőrzés jelentéseiben minden alkalommal értékeli az ellenőrzött belső kontrollrendszerét az ellenőrzéshez kapcsolódóan annak érdekében, hogy a Bkr. 48. § b) pontja alapján az éves és összefoglaló éves ellenőrzési jelentésében a BE 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 szempontjai:**

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

##### **e) A belső kontrollrendszer általános értékelése:**

- *belső kontrollrendszer kialakítása, hatékonysága;*
- *kontrollkörnyezet felmérése során megszerzett információk;*
- *korábbi ellenőrzések megállapításai a kontrollrendszer vonatkozásában;*
- *szervezet szabályozottsága (SZMSZ, munkaköri leírások, belső eljárásrendek, belső utasítások, működési kézikönyvek stb.);*
- *ellenőrzési nyomvonal, megléte, megfelelősége;*
- *integrált kockázatkezelés 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.*

##### **f) 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.*

##### **g) 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 képzettségre van szükség;*
- *képzések ütemezése;*
- *képzések elérhetősége, költségvonzata, finanszírozási forrása.*

##### **h) 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.*

#### **i) 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, folyamatonként;*
- *szükséges ellenőrzések típusainak, alkalmazandó módszertanok meghatározása.*

## **B. A belső kontrollrendszer értékelésének r é s z l e t e s szempontjai**

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

#### **a) 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).

#### **b) 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 munkakörhöz 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.

#### **c) 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/részfadatait, 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.

#### **d) A folyamatok meghatározása és dokumentálása**

- A költségvetési szervnek megszervezni 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.

#### **e) 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 megfelelőségi 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.

#### **f) 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 célja<sup>9</sup> 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 belső ellenőrzés csak megfigyelőként/tanácsadóként vehet részt a kockázatkezelés folyamatában – kivéve, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdjaként jár el. A belső ellenőrzés függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatíván a kockázatkezelési folyamatban, de tekintettel arra, hogy a belső ellenőrzés átfogó ismeretekkel rendelkezik a szervezetről és a szervezet kockázatairól – kizárólag tanácsadási tevékenysége keretében –, független értékelés nyújtásával segítheti a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport munkáját

A 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 tűréshatár 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) 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.

<sup>9</sup> Forrás: Belső Ellenőrzési kézikönyv

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

#### **b) 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 történi rögzítése.
- A költségvetési szerv vezetőjének meg kell határozni az egyes folyamatok, illetve a költségvetési szerv kockázati tőrés határának szintjét.
- Meg kell határozni azokat a kockázatok, illetve kockázati tényezőket, amelyek a költségvetési szerv kockázati tőrés határain (szervezeti szinten, illetve szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) belül, illetve azon kívül helyezkednek el (kockázati térkép).

#### **c) A kockázatok integrált kezelése**

- A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy **a tőrés határon belüli értékre csökkentse** a költségvetési szerv kockázati tőrés határán kívül elhelyezkedő **kockázatok**.
- 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.

#### **d) 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 kockázatok évi 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.

#### **e) 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:**

#### **a) 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 szerven 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 szerven belül 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 alkalmazással elérni kívánt haszont 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.

#### **b) 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-fölrendeltségi 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.

#### **c) 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:**

#### **a) 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.

#### **b) 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.

#### **c) 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) 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 határértékeitől való eltérések okainak felderítése, és az okok megszüntetésére, illetve mérséklésére szolgáló intézkedések megtétele.

#### **b) 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.

#### **c) 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.

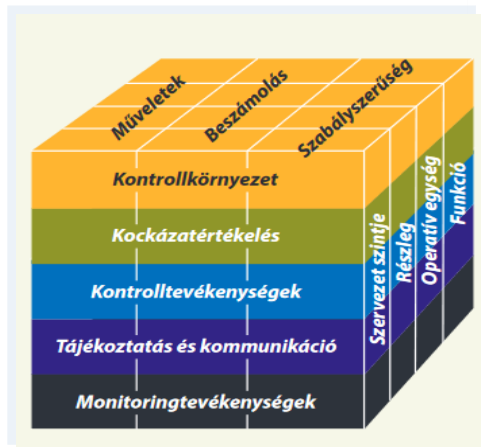


## 6. A belső kontrollrendszer komplexitása

### A belső kontrollrendszer elemeit összefüggéseikben kell vizsgálni.

A COSO<sup>10</sup> 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 egy helyen, hanem a belső kontrollrendszert is átszövelelhetők fel.



<sup>11</sup> 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. Magában foglalja, alapul véve a formális követelményeket az írott útmutatásokat, valamint a compliance<sup>12</sup> 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. Ennek 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 szönie 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.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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](https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr16_27/sr_governance_hu.pdf)

<sup>12</sup> 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.

## 2025. évi Ellenőrzési Munkaterv

Sorszám	Az ellenőrzött szerv, szervezeti egység	Ellenőrzés tárgya	Ellenőrzés célja	Azonosított kockázati tényezők	Ellenőrzés módszerei	Ellenőrzés típusa	Ellenőrizendő időszak	Ellenőrzés ütemezése	Ellenőrzési kapacitás ellenőri	
									nap	fő
<b>2024. évben megkezdett, 2025. évre áthúzódó ellenőrzések</b>										
1.	Polgármesteri Közgazdasági Főosztály és a tárolási nyilatkozatot adók (gazdasági társaságok, intézmények)	A 2023. évet érintő leltározás ellenőrzése kiemelten a tárolási nyilatkozatot adók tekintetében	A vagyonelemeket pontosan és szabályszerűen tartalmazza-e az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal 2023. évi beszámolója, kiemelten a tárolási nyilatkozatot adóknál lévő vagyonelemeket.	A vagyonelemeket nem pontosan és/vagy nem szabályszerűen tartalmazza-e az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal 2023. évi beszámolója, kiemelten a tárolási nyilatkozatot adóknál lévő vagyonelemeket.	Szabályozások, eljárási rendek, dokumentumok, nyilvántartások vizsgálata, a belső kontroll-folyamatok érvényre jutásának ellenőrzése Mintavétel a tárolási nyilatkozattal érintett vagyonelemekből	pénzügyi-szabályszerűségi ellenőrzés	2023. év	2025. I. negyedév	40	2
2.	Polgármesteri Hivatal Jegyzői Iroda Vagyongazdálkodási Osztály	Lakásgazdálkodás területén, a bérleti jogviszony létesítésével kapcsolatos folyamatok, bérlo és lakáshasználati nyilvántartás	A szabályszerűségi ellenőrzés arra irányul, hogy a Vagyongazdálkodási Osztály lakásgazdálkodási feladatellátása tekintetében történő működése, illetve tevékenysége megfelelően szabályozott-e, és érvényesülnek-e a hatályos jogszabályok, belső szabályzatok és vezetői rendelkezések előírásai, naprakész, teljes és pontos a vonatkozó nyilvántartás vezetése.	A Vagyongazdálkodási Osztály lakásgazdálkodási feladatellátása nem megfelelően szabályozott, és/vagy nem érvényesülnek a hatályos jogszabályok, belső szabályzatok és vezetői rendelkezések előírásai, nem áll rendelkezésre naprakész, teljes és pontos a vonatkozó nyilvántartás vezetése.	Szabályozások, eljárási rendek, dokumentumok, nyilvántartások vizsgálata. A feladatellátás mintavétellel történő ellenőrzése	pénzügyi-szabályszerűségi ellenőrzés	2024. év	2025. I. negyedév	40	2
<b>2025. évben indított ellenőrzések</b>										
3.	Polgármesteri Hivatal Közgazdasági Főosztály Adóügyi Osztály feladatellátásának ellenőrzése	Polgármesteri Hivatal Közgazdasági Főosztály Adóügyi Osztály feladatellátásának ellenőrzése	A rendszerellenőrzés célja meggyőződni a belső kontrollrendszer megfelelőségéről, a szervezeten belül működő kontrollok meglétéről, teljességéről és eredményes működéséről, továbbá arról, hogy a Polgármesteri Hivatal Közgazdasági Főosztály Adóügyi Osztály feladatellátása a jogszabályok és a belső szabályzatok előírásainak megfelelően zajlik-e, eredményes és/vagy hatékony-e.	Polgármesteri Hivatal Közgazdasági Főosztály Adóügyi Osztály feladatellátása nem a jogszabályok és a belső szabályzatok előírásainak megfelelően zajlik, nem eredményes és/vagy nem hatékony.	Szabályozások, eljárási rendek, dokumentumok, nyilvántartások vizsgálata, folyamatok, rendszerek működésének vizsgálata. Mintavétel az Adóügyi Osztály SZMSZ szerinti feladatellátása alapján	rendszerellenőrzés	2024. év	2025. második félév	40	2
<b>Tájékoztató: 2025. évben indított nemzetiségi önkormányzatokat érintő ellenőrzések, ami nemzetiségi önkormányzatonként azonos témában végzett, de különálló - 11 db - ellenőrzést jelent</b>										
4.	Nemzetiségi Önkormányzatok: Bolgár NÖK, Szlovák NÖK, Cigány NÖK, Görög NÖK, Német NÖK, Horvát NÖK, Örmény NÖK, Román NÖK, Szerb NÖK, Ruszin NÖK, Ukrán NÖK	A ..... Nemzetiségi Önkormányzat pénzkezelésének ellenőrzése	Az ellenőrzés célja, annak megállapítása, hogy a NÖK-ök a pénzkezelést a jogszabályok és a belső szabályzatok előírásainak megfelelően végzik-e. A szabályszerűségi ellenőrzés célja az is, hogy meggyőződjünk arról, hogy a belső kontrollrendszer megfelelően kiépítésre került-e, valamint teljes körűen, megfelelően és eredményesen működnek-e a szervezeten belül a belső kontrollok.	A NÖK-ök a pénzkezelést nem a jogszabályok és a belső szabályzatok előírásainak megfelelően végzik.	A pénzügyi ellenőrzés magába foglal lecsapó ellenőrzéseket is, a készpénz (pénztár), bankkártyák, bankbizonylatok ellenőrzését, kiterjesztve a pénzkezelés belső kontrollfolyamatának ellenőrzésére	pénzügyi-szabályszerűségi ellenőrzés	2025. év	2025. második félév	40	2

Kelt: az időbélyegző szerint

Jóváhagyom:

dr.Kevevári Edit

jegyző

**Polgármesteri Hivatal**

**MUNKAI DŐ MÉRLEG  
AZ ÉVES ELLENŐRZÉSI TERV VÉGREHAJTÁSÁHOZ SZÜKSÉGES KAPACITÁS MEGHATÁROZÁSÁRA\*  
2025. évi terv**

Megnevezés	Átlagos munkanapok száma / fő	Létszám (fő)	Ellenőri napok száma összesen (Átlagos munkanapok száma × Létszám)
<b>Bruttó munkaidő</b>	<b>251,0</b>	<b>2,0</b>	<b>502,0</b>
Kieső munkaidő			64,0
Fizetett ünnepek	11,0	2,0	22,0
Fizetett szabadság (átlagos)	36,0	1,0	36,0
Átlagos betegszabadság	6,0	1,0	6,0
<b>Nettó munkaidő</b>	<b>219,0</b>	<b>2,0</b>	<b>438,0</b>
Bizonyossági tevékenység - tervezett ellenőrzések (pl. 60%)	70,0	2,0	140,0
Soron kívüli ellenőrzés (10%)	20,0	2,0	40,0
Tanácsadói tevékenység (5%)	35,0	2,0	70,0
Képzés (10%)	20,0	2,0	40,0
Egyéb tevékenység kapacitásigénye (33%)	74,0	2,0	148,0
<b>Összes tevékenység kapacitásigénye:</b>	<b>219,0</b>	<b>2,0</b>	<b>438,0</b>
Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges:	0,0	0,0	420,0
Tartalékidő	0,0	0,0	0,0
Külső szakértők (speciális szakértelem) igénybevétele	0,0	0,0	0,0
Ideiglenes kapacitás kiegészítés (külső szolgáltató által)	0,0	0,0	0,0

\* Pénzügyminisztérium által 2017. szeptemberében kiadott Belső Ellenőrzési Kézikönyv Minta - 12. számú Iratminta

**Önértékelés**  
**Tudás- és Készség Leltár, illetve Fejlesztési Terv 2025. évre**

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)			
<b>Szakmai végzettség és ismeretek</b>			
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
<b>Információ és menedzsment</b>			
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	5		2
<b>Módszeres és rendszerszemléletű gondolkodás</b>			
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



## XV. KERÜLET

RÁKOSPALOTA • PESTÚJHELY • ÚJPALOTA

Megnevezés	Értékelés (1-5)	Fejlesztési terv	Státusz
<b>(1 – nincs /gyenge; 2 – elégséges; 3 – folyamatban/közepes; 4 – átlagos; 5 – van/átlag feletti) (az 1-2-3-asra értékelt kategóriák fejlesztést igényelnek)</b>			
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
<b>Kommunikáció és együttműködés</b>			
Megállapítások pontos, következetes és tömör írásba foglalása	5		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
<b>Attitűd</b>			
Felelősségtudat, elkötelezettség a munkavégzésben	5		2
Precizitás	4		2
Határidők teljesítése, időgazdálkodás	4		2
<b>Informatikai ismeretek</b>			
Szövegszerkesztés	5		2
Táblázatkezelés	5		2
Prezentációkészítés	5		2
Közös meghajtó használata	5		2
A költségvetési szervnél használt informatikai rendszerek ismerete	5	e-közigazgatás	2
<b>Vezetői kompetenciák</b>			
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



## XV. KERÜLET

RÁKOSPALOTA • PESTÚJHELY • ÚJPALOTA

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)			
Belső képzés	5		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



## EGYÉNI KÉPZÉSI TERV

2025. évre

Szarka Péterné részére

Egyeztetett képzési terv, egyéni fejlődést támogató tevékenységek	Esedékesség
Jogszabályváltozást követő továbbképzés	évente legalább egy-két alkalommal, figyelembe véve az elektronikus képzési lehetőséget
Okleveles könyvvizsgálói továbbképzés	évente négy nap
Mérlegképes könyvelő kötelező továbbképzés	évente legalább egy alkalommal (két nap)
Ellenőrzési módszertani továbbképzés	évente legalább két alkalommal, figyelembe véve az elektronikus képzési lehetőséget

Kelt: az időbélyegző szerint

Jóváhagyta:

dr. Kevevári Edit  
Jegyző

Kelt: az időbélyegző szerint

A képzési tervet tudomásul veszem:

Szarka Péterné  
belső ellenőrzési vezető

## EGYÉNI KÉPZÉSI TERV

2025. évre

Balázs Melinda részére

Egyeztetett képzési terv, egyéni fejlődést támogató tevékenységek	Esedékesség
Jogszabályváltozást követő továbbképzés	évente legalább egy-két alkalommal, figyelembe véve az elektronikus képzési lehetőséget
Okleveles könyvvizsgálói továbbképzés	évente négy nap
Mérlegképes könyvelő kötelező továbbképzés	évente legalább egy alkalommal (két nap)
Ellenőrzési módszertani továbbképzés	évente legalább két alkalommal, figyelembe véve az elektronikus képzési lehetőséget

Kelt: az időbélyegző szerint

Jóváhagyta:

dr. Kevevári Edit  
Jegyző

A képzési tervet tudomásul veszem:

Kelt: az időbélyegző szerint

Balázs Melinda  
belső ellenőr

S O R S Z Á M	Budapest Főváros XV. kerületi Önkormányzat	Belső ellenőr közszolgálati jogviszonyban <sup>2</sup>				Saját erőforrás összesen		Külső szolgáltató <sup>3</sup>		Külső erőforrás összesen		Bruttó Erőforrás összesen	
		terv (01.01.)	tény (12.31.)	terv (01.01.)	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény
		betölteni tervezett létszám (fő) <sup>4</sup>		rendelkezés-re álló létszám (fő)		ellenőri nap		fő		ellenőri nap		ellenőri nap	
		Tájékoztató adat_Kiemelés a 9. sorból Nemzetiségi önkormányzatok ellenőrzése <sup>5</sup>		1,0		1,0		20,0		20,0		20,0	
	<b>Helyi önkormányzat összesen (I.+II.)</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>219,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>219,0</b>	<b>0,0</b>	<b>438,0</b>	<b>0,0</b>
I.	Önkormányzat / Polgármesteri Hivatal összesen	1,0		1,0		219,0		1,0		219,0		438,0	0,0
II.	Irányított szervek összesen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	0,0
2.		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	0,0

1 A részmunkaidős foglalkoztatottak vagy a töredék évben foglalkoztatott ellenőrök esetében (saját és külső erőforrás esetén is) az átlagos nettó munkaidőhöz képest időarányosan főre vetítve két tizedes jegyre kerekítve kérjük feltüntetni a létszámot és ezzel összhangban kell kiszámítani az ellenőri napok számát, amelyet viszont egész számra kérünk kerekíteni. Vegyünk egy példát! 215 az átlagos nettó munkaidő, 1 kolléga heti 30 órás foglalkoztatása, azaz hatórás részmunkaidő esetén 0,75 fő (6 óra /8 óra), illetve 161 ellenőri nappal (215 x 0,75) számolhatunk.

2 Belső ellenőrzési vezetői, belső ellenőrzési feladatot ellátó személy kormányzati, szolgálati, közszolgálati, közalkalmazotti, szolgálati, igazságügyi alkalmazotti jogviszonyban, stb. (a továbbiakban együttesen: közszolgálati jogviszony).

3 Külső szolgáltató: ideiglenes kapacitás kiegészítés, speciális szakértelem vagy a belső ellenőrzési tevékenység teljeskörű ellátása (Bkr. 16. §). Továbbá azon szervezetek esetében, ahol megállapodás alapján kerül ellátásra a belső ellenőrzési tevékenység (Bkr. 15. (5) – (12) bekezdései).

4 A betöltendő álláshely és a rendelkezésre álló létszám együttes összege adja a szervezeti egységnél foglalkoztatott ellenőrök számát.



2025. évi Tevékenységek

s o r o s z á m	Budapest Főváros XV. kerületi Önkormányzat	Ellenőrzések összesen <sup>1</sup>				Tanácsadás				Képzés				Egyéb tevékenység <sup>2</sup>				Saját kapacitás összesen <sup>3</sup>		Külső kapacitás összesen <sup>4</sup>		Kapacitás összesen	
		terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény
		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap		saját ellenőri nap <sup>5</sup>		külső ellenőri nap <sup>6</sup>		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap <sup>7</sup>		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap		ellenőri nap	
		20,0		20,0														20,0		20,0		40,0	
	<b>Tájékoztató adat_kiemelés a 8. sorból Nemzetiségi önkormányzatok ellenőrzése<sup>9</sup></b>	20,0		20,0														20,0		20,0		40,0	
	<b>Helyi önkormányzat összesen (I.+II.)</b>	90,0	0,0	90,0	0,0	35,0	0,0	35,0	0,0	20,0	0,0	20,0	0,0	74,0	0,0	74,0	0,0	219,0	0,0	219,0	0,0	438,0	0,0
	<b>I. Helyi önkormányzat/Polgármesteri Hivatal összesen (a+b)</b>	90,0	0,0	90,0	0,0	35,0	0,0	35,0	0,0	20,0	0,0	20,0	0,0	74,0	0,0	74,0	0,0	219,0	0,0	219,0	0,0	438,0	0,0
	a) Éves Ellenőrzési Terv alapján	70,0	0,0	70,0	0,0	35,0	0,0	35,0	0,0	20,0	0,0	20,0	0,0	74,0	0,0	74,0	0,0	199,0	0,0	199,0	0,0	398,0	0,0
	aa) Saját szervezetnél	35,0	0,0	35,0	0,0	35,0	0,0	35,0	0,0	20,0	0,0	20,0	0,0	74,0	0,0	74,0	0,0	164,0	0,0	164,0	0,0	328,0	0,0
	ab) Irányított szerveknél (irányítóként végzett)	35,0	0,0	35,0	0,0													35,0	0,0	35,0	0,0	70,0	0,0
	ac) Egyéb ellenőrzések	0,0	0,0	0,0	0,0													0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	b) Soron kívüli kapacitás	20,0	0,0	20,0	0,0		0,0								0,0			20,0	0,0	20,0	0,0	40,0	0,0
	<b>II. Irányított szervek összesen</b>																						
	<b>1. Intézmény</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	aa) Saját szervezetnél	0,0	0,0	0,0	0,0													0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	ab) Irányított szerveknél	0,0	0,0	0,0	0,0													0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	ac) Egyéb ellenőrzések	0,0	0,0	0,0	0,0													0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	b) Soron kívüli kapacitás <sup>8</sup>	0,0	0,0	0,0	0,0													0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>2. Intézmény</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	aa) Saját szervezetnél	0,0	0,0	0,0	0,0													0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	ab) Irányított szerveknél	0,0	0,0	0,0	0,0													0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	ac) Egyéb ellenőrzések	0,0	0,0	0,0	0,0													0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	b) Soron kívüli kapacitás <sup>8</sup>	0,0	0,0	0,0	0,0													0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Kapacitás összesen ellenőrző oszlop	
terv	tény
40,0	0,0
438,0	0,0
438,0	0,0
398,0	0,0
328,0	0,0
70,0	0,0
0,0	0,0
40,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0
0,0	0,0

1 7. sz. mellékletre hivatkozva. Az itt olvasható adatoknak meg kell egyezniük a 7. sz. melléklet AO-AR oszlopokban található adataival. Ezek a cellák hivatkozásokat, képleteket tartalmaznak, melyeket kérünk nem felülírni (kivéve a sorok másolása miatti újra-képletezés szükségessége esetén).

2 Egyéb tevékenység pl. a belső ellenőrzési vezető nem ellenőrzési feladatai, teljesítményértékelés, önértékelés, éves ellenőrzési jelentés elkészítése, egyéb adminisztratív feladatok.

3 Ellenőrzésre, tanácsadásra, képzésre és egyéb tevékenységre fordított saját kapacitás összesen. Az itt megjelenő adatoknak összhangban kell állniuk az 1. sz. mellékletben a G-H oszlopokban megadott létszám és erőforrás adatokkal.

4 Ellenőrzésre, tanácsadásra, képzésre és egyéb tevékenységre fordított külső kapacitás összesen. Az itt megjelenő adatoknak összhangban kell állniuk az 1. sz. mellékletben a K-L oszlopokban megadott létszám és erőforrás adatokkal.

5 A tanácsadás saját ellenőri napok száma. A tanácsadás ellenőri nap a belső ellenőrzési tevékenység ellátásához kapcsolódó, azonban nem ellenőrzésre fordított kapacitás.

6 A tanácsadás külső ellenőri napok száma külső szolgáltató megbízása esetén a belső ellenőrzési tevékenység ellátásához kapcsolódó, azonban nem ellenőrzésre fordított kapacitás.

7 Amennyiben a belső ellenőrzési tevékenységet teljeskörűen külső szolgáltató látja el, akkor az általa elvégzett képzést itt szükséges megjeleníteni.

8 Soron kívüli az az ellenőrzés, amelynek tárgya konkrétan nem határozható meg előre, de a tervben kapacitást terveznek rá. Fontos arra figyelni, hogy az aa), ab) és ac) pontban feltüntetett adatok és a b) pontba beírt adat között ne legyen átfedés.

9 A 11 nemzetiségi önkormányzat esetében 11 ellenőrzés történik azonos témában.



Budapest Főváros XV. kerületi Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzat  
**Gazdasági Működtetési Központ**

**Iktatószám: B /12/2024.**

**Tárgy:** GMK 2025. Éves Ellenőrzési  
Terv

**Ügyintéző:** Tóthné Sándor Edit

**Ü.i. telefonszám:** 18151-703

**Melléklet:** 2025. Éves Ellenőrzési Terv  
és mellékletei

## **Polgármesteri Hivatal**

1153 Budapest, Bocskai utca 1-3.

**dr. Kevevári Edit**

Jegyző részére

**Tisztelt Jegyző Asszony!**

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 32. § (3) bekezdése értelmében mellékletként megküldöm a **Gazdasági Működtetési Központ 2025. évre vonatkozó - Polgármesteri Hivatal Belső Ellenőrzésével szövegben egyeztetett- Ellenőrzési tervét** és azok mellékleteit.

Budapest, 2024. október 29.

Tisztelettel:

  
**Bárkai Katalin**  
Főigazgató







Budapest Főváros XV. kerületi Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzat  
**Gazdasági Működtetési Központ**

## **A Gazdasági Működtetési Központ 2025. évre szóló Éves Ellenőrzési Terve**

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Bkr.) 31. § (1) bekezdése szerint a belső ellenőrzési vezető – összhangban a stratégiai ellenőrzési tervvel – köteles összeállítani a következő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervet.

A Belső ellenőrzés betartotta a Bkr. 31. § (2) bekezdés azon előírását, hogy az éves ellenőrzési tervnek a stratégiai ellenőrzési tervben szereplő és a kockázatelemzés alapján felállított prioritásokon, valamint a belső ellenőrzés rendelkezésére álló erőforrásokon kell alapulnia.

A Pénzügyminisztérium 2024. évre kiadott Útmutatója képezte az alapját az éves ellenőrzési terv szerkezete és tartalma összeállításának. A GMK 2025. évi Éves Ellenőrzési Tervének módszertanát elsődlegesen az említett útmutató irányelvei határozták meg.

A GMK 2025. évi Éves ellenőrzési terve a fentiek szerint felállított prioritásokon, valamint a Bkr. előírásai szerint a belső ellenőrzés tervekészítés időszakában rendelkezésére álló belső és külső erőforrásokon alapul.

A terv kialakításának fontos szempontját képezték az ellenőrzés gyakorlati tapasztalatai, valamint a GMK Főigazgatójának, gazdasági igazgatójának, illetőleg az intézmények vezetőinek ajánlásai. Az Intézményvezetői interjúkat kérdőív formájában gyűjtöttük be.

A terv összeállításánál figyelembe vettük a Bkr. 31.§ (2) bekezdésben megfogalmazott előírásokat, mely szerint az éves ellenőrzési terv kockázatelemzésen és a rendelkezésre álló kapacitásokon nyugszik. A kockázatelemzés két fontos alappillérré épült; egyrészt a GMK-ban foglalkoztatott belső kontroll koordinátor által megszerkesztett kockázatokra, másrészt pedig a Polgármesteri Hivatal Belső ellenőrzése által az intézményektől bekért és értékelt kockázati tényezők elemzésének eredményére.

Az Éves Ellenőrzési Tervben szereplő témakörök közül két vizsgálat a GMK szervezetére irányul, öt ellenőrzés tárgya pedig a GMK-hoz rendelt Intézmények valamely működési vagy gazdasági folyamatát érinti.

A Bkr. rendelkezései szerint a vizsgálandó intézmények vezetőinek jóvá kell hagyniuk az általuk vezetett szervezetet érintő ellenőrizendő témakör szerepeltetését az Ellenőrzési Tervben. Ennek a rendelkezésnek oly módon tettünk eleget, hogy szóbeli egyeztetés után írásos Jóváhagyó nyilatkozat formájában kértük be az intézményvezetők egyetértését rögzítő iratot.

A tervjavaslat tartalmazza a Bkr. 31. § (4) bekezdésében rögzített részletes tartalmi elemeket, amelyeket az éves ellenőrzési tervnek kötelezően magában kell foglalnia.

Az ellenőrzések tárgyának és céljának pontos meghatározását, valamint az ellenőrzött szervezetek megnevezését, az ellenőrzések típusát, a tervezés alapját, az azonosított kockázati tényezőket és tervezett ütemezést, illetőleg az ellenőrizendő időszakot az Éves Ellenőrzési Terv szerepelteti.

A 2025. évi ellenőrzési kapacitás-felmérés szerint - a *Belső ellenőrzés tervezett létszáma (2 fő) alapján* - a tervezett ellenőrzések végrehajtására fordítható ellenőri napok száma **250** munkanap, soron kívüli ellenőrzésre **40** munkanap, összes bizonyosságot adó tevékenységre **290** munkanap került megtervezésre.

A Bkr. szerinti ellenőrzési típusokat tekintve az ellenőrzések közül **három rendszerellenőrzést**, és **négy szabályszerűségi ellenőrzést** tervezünk végrehajtani.

A rendszerellenőrzések arányát jelentős mértékben növeltük az Ellenőrzési Tervben, mivel a különböző folyamatok vertikális működését kifejező rendszerek meghatározó szerepet játszanak az intézmények és a GMK szervezeti céljainak megvalósításában. A szabályszerűségi ellenőrzések 2025. évben is jelentős szerepet kaptak az éves ellenőrzési tervben.

Korábbi ellenőrzési tapasztalatok, az intézményvezetői kockázatelemzés, és a GMK belső kontroll koordinátorának önálló felmérése alapján a szabályozottság és a szabályszerűség hiányosságai veszélyeztethetik az intézmények eredményes, gazdaságos, hatékony és jogszerű működését.

Az ellenőrzések módszertanában továbbra is a preventív, segítő jellegű ellenőrzésekre fektetjük a hangsúlyt, nem feledkezve meg a hibafeltáró funkció fontosságáról.

A *rendszer* és a *szabályszerűségi* ellenőrzésekben a rendszerszemlélet érvényesül, hiszen különböző alrendszerek szabályozottsága és

szabályszerűsége kerül vizsgálatra. A működés szabályozottsága és szabályszerűsége ugyanis kiemelt szempontot képez mind a GMK, mind a GMK-hoz rendelt intézmények szervezeti integritásában. A szervezeti integritást sértő események kiszűrése és megelőzése ugyanis a belső kontrollrendszer egyik legfontosabb funkciója.

A 2025. évi ellenőrzések legfontosabb célja, hogy feltárja az ellenőrzött szervezetek működési és gazdálkodási kockázatait, valamint javaslataival segítse ezek negatív hatásainak csökkentését.

Budapest, 2024.10.29.

Készítette:

**Tóthné Sándor Edit**  
Belső ellenőrzési vezető







2025. év

Sorszám	Az ellenőrzés tárgya	Az ellenőrzés célja, módszerei, ellenőrizendő időszak	Tervezés alapja, Azonosított kockázati tényezők	Az ellenőrzés típusa	Az ellenőrzött szerv, szervezeti egység	Az ellenőrzés tervezett ütemezése	Az ellenőrzésre fordítandó kapacitás (ellenőri nap)
<b>GMK-nál elvégzendő bizonyosságot adó tevékenység:</b>							
1.	<b>Az átszervezést követően a GMK működését megalapozó szabályrendszer aktualizálása megfelelő-e (SZMSZ, szabályzatok, Munkamegosztási megállapodások stb.)</b>	<p><b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy a szabályozottság összhangban van-e a gyakorlattal, illetve a szervezeti változásokkal. A lebonyolítás mozzanatainak szabályozottsága megfelel-e a jogszabályi követelményeknek.</p> <p><b>Módszere:</b> Dokumentumvizsgálat, interjú.</p> <p><b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2025. év</p>	GMK Főigazgató kockázatelemzés alapján tett témajavaslat	szabályszerűségi ellenőrzés	<b>GMK szervezeti egységei</b>	2025. III.-IV. né	<b>40</b>
2.	<b>A 2025. január 1-től bevezetésre kerülő új könyvvizelési rendszer sajátosságainak értékelése..</b>	<p><b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy az új könyvvizelési rendszer mennyiben kompatibilis a MÁK beszámolási rendszerének elemeivel és a rendszer előnyeinek és esetleges hátrányainak bemutatása.</p> <p><b>Módszere:</b> Dokumentumvizsgálat</p> <p><b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2025. I. félév</p>	GMK gazdasági igazgató kockázatelemzés alapján tett témajavaslat	rendszerellenőrzés	<b>GMK szervezeti egységei</b>	2025. III.-IV. né	<b>40</b>
<b>GMK-hoz rendelt Intézményeknél elvégzendő bizonyosságot adó tevékenység:</b>							
3.	<b>A Pénzkezelési Szabályzat felülvizsgálata, különös tekintettel a bankkártyahasználat szabályszerűségére.</b>	<p><b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy a vizsgált intézmény betartja-e a Pénzkezelési szabályzat utasításait és a jogszabályi előírásokat a bankkártya tárolására, megőrzésére, kezelésére és a kapcsolódó nyilvántartások vezetésére vonatkozóan.</p> <p><b>Módszere:</b> Szabályzat ellenőrzése, dokumentumvizsgálat.</p> <p><b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2024. év</p>	Intézményvezetői kockázatelemzés során tett témajavaslat	szabályszerűségi ellenőrzés	<b>Göncz Árpád Szociális Intézmény</b>	2025. III.né	<b>40 nap</b>
4.	<b>Munkavállalók személyi adatai nyilvántartásának, tárolásának vizsgálata</b>	<p><b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy a személyi nyilvántartások teljeskörűek-e, tartalmazzák-e azokat a dokumentumokat, amelyeket a többször módosított közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény és a hozzá kapcsolódó végrehajtási rendeletek, valamint a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény előírnak.</p> <p><b>Módszere:</b> Szabályzatok, eljárásrendek, belső utasítások dokumentumokon alapuló vizsgálata, szűrőpróbaszerű dokumentumvizsgálat</p> <p><b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2024. év</p>	Intézményvezetői kockázatelemzés során tett témajavaslat	szabályszerűségi ellenőrzés	<b>Egyesített Bölcsődék</b>	2025. I- II.né	<b>30 nap</b>



Sorszám	Az ellenőrzés tárgya	Az ellenőrzés célja, módszerei, ellenőrizendő időszak	Tervezés alapja, Azonosított kockázati tényezők	Az ellenőrzés típusa	Az ellenőrzött szerv, szervezeti egység	Az ellenőrzés tervezett ütemezése	Az ellenőrzésre fordítandó kapacitás (ellenőri nap)
5.	<b>Az Intézmény Integrált kockázatkezelési rendszere szabályozottságának és működtetésének ellenőrzése.</b>	<b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy az intézmény kockázatkezelési gyakorlatában azonosították-e az Intézmény működését jelentős mértékben befolyásoló potenciális, vagy már létező kockázatokat, és milyen intézkedéseket tettek ezek negatív hatásainak csökkentésére. A kockázatkezeléssel kapcsolatos dokumentumok értékelése. <b>Módszere:</b> Dokumentumvizsgálat, és vezetői interjú <b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2024. év	Intézményvezetői kockázatelemzés során tett témajavaslat	rendszerellenőrzés	Rákospalotai Összevont Óvoda	2025. I-II.né	35 nap
6.	<b>A kommunikációáramlás folyamatának vizsgálata</b>	<b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy az intézmény vezetője mennyiben tett eleget a Bkr. 9.§ (1)-és (2) bekezdésében meghatározott előírásoknak. Biztosította-e, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljussanak az illetékes szervezeti egységekhez illetve személyekhez, valamint az irányító szervtől az információk időben eljutnak-e a költségvetési szerv illetékeséhez. Kialakultak-e a beszámolósi szintek, ezek kellően hatékonyak és összehasonlíthatóak-e. <b>Módszere:</b> Dokumentumvizsgálat, és vezetői interjú <b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2024. év	Intézményvezetői kockázatelemzés során tett témajavaslat	rendszerellenőrzés	Hétszínvirág Összevont Óvoda	2025. II.-III.né	30 nap
7.	<b>A bankkártyahasználat szabályszerűségének ellenőrzése.</b>	<b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy a vizsgált intézmény betartja-e a bankkártya tárolására, megőrzésére, kezelésére és a kapcsolódó nyilvántartások vezetésére vonatkozó jogszabályi előírásokat, valamint a Pénzkezelési szabályzat utasításait. <b>Módszere:</b> Szűrőpróbaszerű dokumentum-vizsgálat. <b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2024. év; és 2025. év időarányosan	Intézményvezetői kockázatelemzés során tett témajavaslat	szabályszerűségi ellenőrzés	Újpalotai Összevont Óvoda	2025.II.-III.né	35 nap
			<b>Bizonyosságot adó tevékenység:</b>				250 nap
			<b>Soron kívül ellenőrzés:</b>				40 nap
			<b>Összesen:</b>				290 nap
Mellékletek: 1. számú melléklet: 2025. évi kapacitás-kimutató, Képzési terv 2. számú melléklet: PM mellékletek				Budapest, 2024. október 29.		Budapest, 2024. október 29.	
				<b>Összeállította:</b>  Tóthné Sándor Edit		<b>Jóváhagyta:</b>  Bárkai Katalin	
				belső ellenőrzési vezető		főigazgató	

**Megjegyzés:**

GMK-hoz rendelt Intézmények "Jóváhagyó Nyilatkozatban" járultak hozzá az ellenőrzés tárgyában megfogalmazott témakörök Éves ellenőrzési tervben való szerepeltetéséhez.



GAZDASÁGI MŰKÖDTETÉSI KÖZPONT

**Éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitás meghatározása**1158. Budapest Ady Endre utca 31-33.  
Telefon: 06 1 8151-700**GAZDASÁGI MŰKÖDTETÉSI KÖZPONT****Éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitás megállapítása****2025. év**

Srsz.	Megnevezés	Átlagos munkanapok száma / fő	Létszám (fő)	Ellenőri napok száma összesen (Átlagos munkanapok száma × Létszám)
1.	<b>Bruttó munkaidő (365-104) = 261</b>	<b>261</b>	<b>2</b>	<b>522</b>
2.	<b>Kieső munkaidő</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>18</b>
3.	Fizetett ünnepek	9	2	18
4.	Fizetett szabadság			
5.	Átlagos betegszabadság			
6.	<b>Nettó munkaidő (rendelkezésre álló kapacitás):</b>			<b>504</b>
7.	Tervezett ellenőrzések végrehajtása (50 %)			<b>250</b>
8.	Soron kívüli ellenőrzés és nem tervezett tanácsadói tevékenység (8 %)			<b>40</b>
9.	Tanácsadói tevékenység (tanácsadás konkrét célja és hatóköre nem ismert (4 %)			<b>20</b>
10.	Képzés (1 %)			<b>4</b>
11.	Egyéb tevékenység kapacitásigénye (37 %) <ul style="list-style-type: none"><li>• jogszabálykövetés, adminisztrációs feladatok,</li><li>• <u>vezetői feladatellátás</u>: Munkacsoport által készített kockázatelemzés eredményeinek beépítése a munkatervbe, Éves Ellenőrzési Jelentés elkészítése, intézkedések, külső- belső ellenőrzések nyilvántartásának vezetése, külső ellenőrzésekről éves beszámoló készítése; szervezési feladatok, Belső Ellenőrzési Kézikönyv szükség szerinti aktualizálása, stb.</li></ul>			<b>190</b>
12.	<b>Összes tevékenység kapacitásigénye:</b>			<b>504</b>



13.	<b>Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges:</b>		<b>290</b>
14.	<b>Tartalékidő</b>		0
15.	<b>Külső szakértők (speciális szakértelem) igénybevétele</b>		0
16.	<b>Ideiglenes kapacitás kiegészítés (külső szolgáltató által)</b>		0

**Összeállította:**

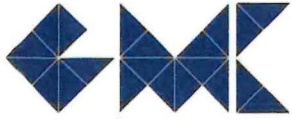
  
**Tóthné Sándor Edit**  
Belső ellenőrzési vezető

**Jóváhagyta:**

  
**Bárkai Katalin**  
Főigazgató



Budapest, 2024. október 29.



GAZDASÁGI MŰKÖDTETÉSI KÖZPONT

## Éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges Egyéni Képzési Terv

1158. Budapest Ady Endre utca 31-33.  
Telefon: 06 1 8151-700

### XV. ker. Önkormányzat Gazdasági Működtetési Központ

**2025. év**

**belső ellenőrzési vezető részére**

Egyeztetett képzési terv, egyéni fejlődést támogató tevékenységek	Esedékesség
Mérlegképes kötelező továbbképzés	<b>2025. 12.31.</b>
Szakmai továbbképzések (1 alkalom)	<b>2025. 12.31.</b>

Dátum: 2024. október 27.

Dátum: 2024. október 27.

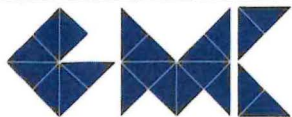
Név:

**Tóthné Sándor Edit**  
belső ellenőrzési vezető

Jóváhagyta:

**Bárkai Katalin**  
főigazgató





GAZDASÁGI MŰKÖDTETÉSI KÖZPONT

**Éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges  
Egyéni Képzési Terv**

1158. Budapest Ady Endre utca 31-33.  
Telefon: 06 1 8151-700

**XV. ker. Önkormányzat Gazdasági Működtetési Központ**

**2025. év**

**belső ellenőr részére**

Egyeztetett képzési terv, egyéni fejlődést támogató tevékenységek	Esedékesség
Mérlegképes kötelező továbbképzés	<b>2025. 12.31.</b>
Szakmai továbbképzések (1 alkalom)	<b>2025. 12.31.</b>

Dátum: 2024. október 27.

Dátum: 2024. október 27.

Név: **Tóthné Sándor Edit**  
belső ellenőrzési vezető

Jóváhagyta: **Bárkai Katalin**  
főigazgató



Költségvetési szerv neve: <b>Gazdasági Működtetési Központ</b>		1. számú melléklet											
		Belső ellenőr közszolgálati jogviszonyban <sup>2</sup>				Saját erőforrás összesen		Külső szolgáltató <sup>3</sup>		Külső erőforrás összesen		Bruttó Erőforrás összesen	
		terv (01.01.)	tény (12.31.)	terv (01.01.)	tény (12.31.)	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény
		betöltendő álláshely (fő) <sup>4</sup>		rendelkezésre álló létszám (fő) <sup>4</sup>		ellenőri nap		fő		ellenőri nap		ellenőri nap	
<b>Gazdasági Működtetési Központ (I.+II.)</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	504,00	0,00	504,00	0,00
<b>I. Gazdasági Működtetési Központ</b>		0,00		0,00		0,00		2,00		334,00		334,00	0,00
<b>II. Irányított (hozzárendelt) szervek összesen</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	170,00	0,00	170,00	0,00
<b>1. Göncz Árpád Szociális Intézmény (GÁSZI)</b>										40,00		40,00	0,00
<b>2. Egyesített Bölcsődék</b>										30,00		30,00	0,00
<b>3. Rákospalotai Összevont Óvoda</b>										35,00		35,00	0,00
<b>4. Hétszínvirág Összevont Óvoda</b>										30,00		30,00	0,00
<b>5. Újpalotai Összevont Óvoda</b>										35,00		35,00	0,00
<b>n.</b>													



Ellenőrzések 2025. év

2. számú melléklet

Költségvetési szerv neve: Gazdasági Működtetési Központ	Szabályszerűségi ellenőrzés						Pénzügyi ellenőrzés						Rendszerellenőrzés						Teljesítmény-ellenőrzés						Informatikai ellenőrzés						Utóellenőrzés <sup>2</sup>						Ellenőrzések összesen						Ellenőri napok összesen												
	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény																	
	db	saját ellenőri nap <sup>3</sup>	külső ellenőri nap <sup>4</sup>	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	ellenőri nap	ellenőri nap																				
Gazdasági Működtetési Központ (I.+II.)	4,00	0,00	0,00	0,00	145,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	105,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	0,00	0,00	0,00	290,00	0,00	290,00	0,00												
I. Gazdasági Működtetési Központ	1,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	120,00	0,00	120,00	0,00										
a) Éves Ellenőrzési Terv alapján	1,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80,00	0,00	80,00	0,00										
aa) Saját szervezetnél	1,00				40,00							1,00				40,00																											80,00	0,00	80,00	0,00									
ab) Irányított szervezetnél (irányítóként végzett)																																												0,00	0,00	0,00	0,00								
ac) Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>																																												0,00	0,00	0,00	0,00								
b) Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>																																												0,00	0,00	0,00	0,00								
II. Irányított szervek összesen	3,00	0,00	0,00	0,00	105,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	65,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	170,00	0,00	170,00	0,00				
1. Göncz Árpád Szociális Intézmény (GÁSZI)	1,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,00	40,00	0,00					
aa) Saját szervezetnél	1,00				40,00																																											40,00	0,00	40,00	0,00				
ab) Irányított szervezetnél																																															0,00	0,00	0,00	0,00					
ac) Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>																																															0,00	0,00	0,00	0,00					
b) Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>																																															0,00	0,00	0,00	0,00					
2. Egyesített Bölcsődék	1,00	0,00	0,00	0,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00					
aa) Saját szervezetnél	1,00				30,00																																												30,00	0,00	30,00	0,00			
ab) Irányított szervezetnél																																																	0,00	0,00	0,00	0,00			
ac) Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>																																																	0,00	0,00	0,00	0,00			
b) Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>																																																	0,00	0,00	0,00	0,00			
3. Rákospalotai Összevont Óvoda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	0,00	35,00	0,00			
aa) Saját szervezetnél																1,00																																		35,00	0,00	35,00	0,00		
ab) Irányított szervezetnél																																																			0,00	0,00	0,00	0,00	
ac) Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>																																																		0,00	0,00	0,00	0,00		
b) Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>																																																	0,00	0,00	0,00	0,00			
4. Hétszínvirág Összevont Óvoda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00			
aa) Saját szervezetnél																1,00																																			30,00	0,00	30,00	0,00	
ab) Irányított szervezetnél																																																				0,00	0,00	0,00	0,00
ac) Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>																																																				0,00	0,00	0,00	0,00
b) Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>																																																		0,00	0,00	0,00	0,00		
5. Újpalotai Összevont Óvoda	1,00	0,00	0,00	0,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	0,00	35,00	0,00			
aa) Saját szervezetnél	1,00				35,00																																														35,00	0,00	35,00	0,00	
ab) Irányított szervezetnél																																																				0,00	0,00	0,00	0,00
ac) Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>																																																				0,00	0,00	0,00	0,00
b) Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>																																																				0,00	0,00	0,00	0,00



Tevékenységek 2025. év

3. számú melléklet

Költségvetési szerv neve: Gazdasági Működtetési Központ	Ellenőrzések összesen <sup>1</sup>				Tanácsadás				Képzés				Egyéb tevékenység <sup>2</sup>				Saját kapacitás összesen <sup>3</sup>		Külső kapacitás összesen <sup>4</sup>		Kapacitás összesen	
	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény
	saját ellenőri nap		külső ellenőri nap		saját ellenőri nap <sup>5</sup>		külső ellenőri nap <sup>5</sup>		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap <sup>7</sup>		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap		ellenőri nap	
	0,00	0,00	290,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	190,00	0,00	0,00	0,00	504,00	0,00	504,00	0,00
<b>Gazdasági Működtetési Központ (I.+II.)</b>	0,00	0,00	290,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	190,00	0,00	0,00	0,00	504,00	0,00	504,00	0,00
<b>I. Gazdasági Működtetési Központ (a+b)</b>	0,00	0,00	120,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	190,00	0,00	0,00	0,00	334,00	0,00	334,00	0,00
<b>a) Éves Ellenőrzési Terv alapján</b>	0,00	0,00	80,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	190,00	0,00	0,00	0,00	294,00	0,00	294,00	0,00
aa) Saját szervezetnél	0,00	0,00	80,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	190,00	0,00	0,00	0,00	294,00	0,00	294,00	0,00
ab) Irányított szerveknél (irányítóként végzett)	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ac) Egyéb ellenőrzések	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Soron kívüli kapacitás	0,00	0,00	40,00	0,00													0,00	0,00	40,00	0,00	40,00	0,00
<b>II. Irányított szervek összesen</b>	0,00	0,00	170,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	170,00	0,00	170,00	0,00
<b>1. Göncz Árpád Szociális Intézmény (GÁSZI)</b>	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,00	40,00	0,00
aa) Saját szervezetnél	0,00	0,00	40,00	0,00													0,00	0,00	40,00	0,00	40,00	0,00
ab) Irányított szerveknél	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ac) Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2. Egyesített Bölcsődék</b>	0,00	0,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00
aa) Saját szervezetnél	0,00	0,00	30,00	0,00													0,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00
ab) Irányított szerveknél	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ac) Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>3. Rákospalotai Összevont Óvoda</b>	0,00	0,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	0,00	35,00	0,00
aa) Saját szervezetnél	0,00	0,00	35,00	0,00													0,00	0,00	35,00	0,00	35,00	0,00
ab) Irányított szerveknél	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ac) Egyéb ellenőrzések	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Soron kívüli kapacitás <sup>8</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>4. Hétszínvirág Összevont Óvoda</b>	0,00	0,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00
aa) Saját szervezetnél	0,00	0,00	30,00	0,00													0,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00
ab) Irányított szerveknél	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ac) Egyéb ellenőrzések	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Soron kívüli kapacitás <sup>8</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>5. Újpalotai Összevont Óvoda</b>	0,00	0,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	0,00	35,00	0,00
aa) Saját szervezetnél	0,00	0,00	35,00	0,00													0,00	0,00	35,00	0,00	35,00	0,00
ab) Irányított szerveknél	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ac) Egyéb ellenőrzések	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Soron kívüli kapacitás <sup>8</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00





XV. KERÜLET ÖNKORMÁNYZAT  
DR. VÁSS LÁSZLÓ  
EGÉSZSÉGÜGYI INTÉZMÉNY

Iktatószám: R-3470/2024.

## Szöveges kiegészítés

2025. évi

Ellenőrzési tervhez

### I. Jogszábai háttér.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Bkr.) 31 § (1) bekezdése szerint” a belső ellenőrzési vezető – összhangban a stratégiai ellenőrzési tervvel – köteles összeállítani a következő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervet”.

Az Intézmény belső ellenőrzési vezetője a Bkr. 31.§ (2) bekezdés előírásait figyelembe véve a 2025. évre vonatkozó Ellenőrzési tervet az Intézmény a négyéves Stratégiai tervének 2024-2027. évre vonatkozó módosított stratégiai tervben foglaltak, a kockázatelemzések eredménye, a vezetők által készített témajavaslatok alapján felállított prioritások, valamint a belső ellenőrzési tevékenység működtetéséhez szükséges erőforrás figyelembevételével állította össze.

A tervjavaslat tartalmazza a Bkr. 31. § (4) bekezdésében rögzített részletes tartalmi elemeket, és a 2024. év június 1-től módosított és hatályos Belső Ellenőrzési Kézikönyvben előírt formai követelmények betartásával készült.

A Pénzügyminisztérium az ellenőrzési terv szerkezete és tartalma összeállításával kapcsolatos útmutatót a 2025. évre nem adott ki. Az Intézmény 2025. évi Ellenőrzési terve a 2023. évi útmutatóban előírtaknak megfelelően az éves ellenőrzési terv szerkezetére és tartalmára vonatkozó előírások figyelembevételével készült, módszertanát elsődlegesen az 2023. évi útmutató irányelvei határozták meg.

### II. A 2025. éves munkaterv tervezésével kapcsolatos gyakorlati feladatok végrehajtása

#### II/1. Stratégia terv felülvizsgálata

- ❖ Az Intézmény 2023-2027 évre vonatkozó Stratégiai tervét **felülvizsgáltuk** és a **módosítottuk (1. számú melléklet)**.

A módosítás az Intézmény stratégiai tervének részét képező kockázatazonosítást és ezen belül a költségvetés tervezés és működtetés kockázati folyamatait érintette.



## Stratégiai terv 2025. évre vonatkozó kockázat felmérés eredménye

STRATÉGIAI TERV 2025.ÉV					
Kockázatelemzés összesítő táblázat 2025.					
Folyamat	Folyamatok jelentősége	Folyamatok kockázata	Folyamatok prioritása	Számított érték	Intézményi értékelés
Költségvetés tervezése	4,5	4,5	4,5	4,5	Magas
Bevételi, kiadási előirányzatok teljesítése	4,5	2,5	3,5	3,0	Magas
Működtetés	4,5	4,5	4,5	4,5	Magas
Pénzügyi műveletek, ellenőrzés	2,7	3,0	2,9	2,9	Magas
Számviteli nyilvántartás, adatszolgáltatás	2,5	2,5	2,5	2,5	Közepes
Vagyongazdálkodási feladatok	3,6	2,6	3,1	2,9	Közepes
Beszerezési, közbeszerzési eljárás	3,8	3,5	3,7	3,6	Magas
Uniós forrásból származó pályázatokkal kapcsolatos feladatellátás	1,0	1,1	1,0	1,0	Alacsony

II/2. A 2025. évi ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitás megállapítása. (2. számú melléklet)

### II/3. A végrehajtott kimutatások, elemzések, egyéb dokumentumok felsorolása

Az ellenőrzési tervet megalapozó kockázatelemzés és a témajavaslatok és felmérések értékelése

- ❖ 2025. évre vonatkozó - gazdasági területet érintő - **kockázatelemzés eredményének értékelése**

A 2025. évre a gazdálkodásra vonatkozó azonosított kockázatok száma 20, a kockázatok átlagértéke 4,1 pont volt. A feltárt kockázatok esetében a felmérést kitöltő vezetők integritást sértő kockázatot nem jeleztek. A felmérésben résztvevők hat kockázat (30%) esetében azokat intézkedést igénylőnek minősítették.

Az Intézmény felső és közép vezetői által a 2025. évre vonatkozó pénzügyi és gazdálkodási folyamatokat érintő azonosított kockázatok kimutatása (2025. évi tervjavaslatba beépített kockázatok **barna** háttérszínnel jelöltük és a 2025. évi munkatervbe beépítettük.).





XV. KERÜLET ÖNKORMÁNYZAT  
DR. VASS LÁSZLÓ  
EGÉSZSÉGÜGYI INTÉZMÉNY

A gazdálkodási és középvezetői - *szakmai tárgykörökre vonatkozó* – javaslatok egy része – *főigazgató főorvosi döntés alapján*) a 2025. évi Munkaterv részét képezi. **(3. számú melléklet)**

- ❖ A 2025 évre vonatkozóan a középvezetők témajavaslatokat fogalmaztak meg. A 2025 évi munkatervbe **egy vezetői témajavaslatot** építettünk be. **(4. számú melléklet)**
- ❖ Belső kontroll módszertan felmérés és értékelés **(5. számú melléklet)**

A kockázatfelmérés és a vezetői javaslatokat értékelve - *főigazgatói döntés alapján* - egy rendszer, kettő pénzügyi és egy szabályossági ellenőrzés végrehajtását terveztük.

**II/4.** A bizonyosságot adó tevékenységhez rendelkezésre álló és a szükséges ellenőri kapacitás tervezése

Az ellenőrzésre tervezett nettó kapacitás 99 nap, amely tartalmazza a soron kívüli ellenőrzések lebonyolításához szükséges ellenőri napokat is. A 2025. évi tervezett a soron kívüli ellenőrzések végrehajtására fordítható ellenőri napok száma összesen 10 nap a nettó kapacitás 10 %-át képezi.

**II/5.** A tervezett ellenőrzések felsorolása táblázatos forma felhasználásával

Az ellenőrzések tárgyának és céljának pontos meghatározását, valamint az ellenőrzött szervezeti egységek megnevezését, az ellenőrzések típusát, a tervezés alapját, az azonosított kockázati tényezőket a tervezett ütemezést, illetőleg az ellenőrizendő időszakot az előterjesztéshez csatolt Éves Ellenőrzési Munkaterv **(3. számú melléklet)** tartalmazza.

A 2025. évi Munkatervben összesen négy ellenőrizendő témakört határoztunk meg (ellenőrzések típus szerint: egy rendszer, kettő pénzügyi, egy szabályszerűségi ellenőrzés)

A Pénzügyminisztérium által előírt kötelezően előírt és alkalmazandó mellékletek bemutatása **(6. számú melléklet Word)**

Pénzügyminisztérium kimutatások (Létszám, Ellenőrzések, Tevékenységek)



XV. KERÜLET ÖNKORMÁNYZAT  
DR. VASS LÁSZLÓ  
EGÉSZSÉGÜGYI INTÉZMÉNY

MEES-013 503/1316-1240

### Létszám és erőforrás

2025. év

Budapest főváros XV. ker. Önkormányzat	Belső ellenőr közszolgálati jogviszonyban <sup>2</sup>				Saját erőforrás összesen		Külső szolgáltató <sup>3</sup>		Külső erőforrás összesen		Bruttó Erőforrás összesen	
	terv (01.01.)	tény (12.31.)	terv (01.01.)	tény (12.31.)	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény
	betöltendő álláshely (fő) <sup>4</sup>		rendelkezésre álló létszám (fő) <sup>4</sup>		ellenőri nap		fő		ellenőri nap		ellenőri nap	
Helyi önkormányzat összesen (I.+II.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,00	154,00	0,00	154,00	0,00
Helyi önkormányzat összesen												
Irányított szervek összesen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,00	154,00	0,00	154,00	0,00
<i>Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény</i>							0,75		154,00		154,00	0,00








EGÉSZSÉGÜGYI INTÉZMÉNY


Kérem, az Intézmény által összeállított és előterjesztett 2025. évi ellenőrzési tervjavaslat Képviselőtestület általi elfogadását.

Budapest, 2024. 10. 30.

Készítette:

  
**Csernáné Nadasdi Judit**  
Belső ellenőrzési vezető

Jóváhagyta:

  
**Peskóné Dr. Buzna Andrea**

Főigazgató főorvos





# STRATÉGIAI ELLENŐRZÉSI TERV

Budapest XV. ker. Önkormányzat

Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény

2024- 2027. év

1. számú melléklet

A szervezet hosszú távú célkitűzései	A belső ellenőrzés stratégiai céljai
<p><u>Az Intézmény által ellátott szakmai tevékenységek</u></p> <p>Az egészségügyi alapellátás körében gondoskodik a háziorvosi, házi gyermekorvosi ellátásról, a fogorvosi alapellátásról, az alapellátáshoz kapcsolódó ügyeleti ellátásról, a védőnői ellátásról, az iskola egészségügyi ellátásról, továbbá ellátja az egészségügyi szakellátási (<i>járó beteg szakrendelési és gondozói ellátások</i>) feladatokat.</p> <p><u>A szervezet stratégiai célja:</u> Fenti tevékenységek minnél magasabb szintű ellátása és a szakmai feladatokhoz kapcsolódó pénzügyi-gazdasági folyamatok szabályos, a szervezet célkitűzéseit biztosító működtetése.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az Intézmény szervezeti célkitűzéseivel összhangban, a pénzügyi-gazdasági feladatellátás szabályozottságával és működtetésével kapcsolatos hiányosságok feltárása.</li><li>• A kritikus pontok, folyamatok kontrollja.</li><li>• A belső ellenőrzési <u>tanácsadó tevékenység prioritása</u>, az Intézmény kockázatkezelési folyamatainak működtetésében történő szakmai segítségnyújtás.</li></ul>
<b>Belső kontrollrendszer általános értékelése</b>	

### **A belső kontrollrendszer kialakítása, hatékonysága**

#### Kontrollkörnyezet

*Az intézmény rendelkezik az Ávr 13.§ (1)-(2) bekezdésében előírt belső szabályzatokkal, azok módosítását és szabályozástól eltérő gyakorlat alkalmazása esetén, annak megszüntetését a belső ellenőrzés kezdeményezi. A belső szabályzatok aktualizálását a MIR is figyelemmel kíséri.*

#### Kockázatkezelési rendszer

*2019. 08.01-től hatályos az Intézmény kockázatkezeléssel kapcsolatos új belső szabályozása, mely szerint a kockázatok azonosításával, felméréseivel, kezelésével kapcsolatos új feladatellátás végrehajtására először 2019. évben került sor.*

#### Kontrolltevékenységek

*Az intézményben megtörtént a feladatkörök szétválasztása, működik a vezetői és folyamatba épített ellenőrzés, de a gyakorlati végrehajtás és annak dokumentálása nem teljes körű.*

#### Információ és kommunikációs rendszer

*Az intézmény működteti az információs és kommunikációs rendszert, de a vertikális és horizontális rendszerek teljes körű működtetésében (vezetők és beosztottak közötti információ átadása) hiányosságok tapasztalhatók, melyek további intézkedéseket igényelnek.*

#### Monitoring rendszer

*Folyamatba épített monitoring az Intézményben a rendszeresen végzett vezetői felülvizsgálati tevékenység és az automatizált monitoringként (pl: Ecostat program) informatikai eszközökkel valósul meg. A belső monitoring rendszerének része a szervezeti egységek vezetőinek éves pénzügyi beszámoltatási és vezetői elszámoltatási gyakorlata.*

*A belső ellenőrzési tevékenység az egyedi értékelés monitoringjaként működik.*

**Kockázati tényezők**

**Kockázati tényezők értékelése**



<p><u>Alkalmazott kockázatelemzési módszertan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Folyamatok azonosítása</li> <li>- Folyamatok értékelése (1-5.ig) azok célok szerinti és eredendő kockázata szerint</li> <li>- Összesítés, értékelés</li> </ul>		STRATÉGIAI TERV 2024-2027.				
		Folyamat	Folyamatok jelentősége	Folyamatok kockázata	Folyamatok prioritása	Számított érték
<p><b>Belső ellenőrzési fejlesztési terv elemei</b></p>		Költségvetés tervezése	4,5	4,5	4,5	4,5
		Bevételi, kiadási előirányzatok teljesítése	4,5	2,5	3,5	3,0
		Működtetés	4,5	4,5	4,5	4,5
		Pénzügyi műveletek, ellenőrzés	2,7	3,0	2,9	2,9
		Számviteli nyilvántartás, adatszolgáltatás	2,5	2,5	2,5	2,5
		Vagyongazdálkodási feladatok	3,6	2,6	3,1	2,9
		Beszerzési, közbeszerzési eljárás	3,8	3,5	3,7	3,6
		Uniós forrásból származó pályázatokkal kapcsolatos feladatellátás	1,0	1,1	1,0	1,0
		Folyamatos szakmai továbbképzés Regisztrált belső ellenőri továbbképzés		Éves egyéni képzési terv		
<b>Stratégiában kitűzött cél teljesítéséhez szükséges belső ellenőri létszám</b>	<b>Rendelkezésre álló létszám, szakértelem</b>		<b>Belső ellenőrzés tárgyi és információs igénye</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az Intézmény stratégiájában kitűzött ellenőrzési célokat és figyelembe véve az Intézmény által kezelt költségvetés terv nagyságrendjét a belső ellenőrzési feladatok ellátása egy belső ellenőrzési létszámot igényel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A stratégia terv készítésének időpontjában rendelkezésre álló humán erőforrás: 0,75 fő. A foglalkoztatott belső ellenőr egyben ellátja a belső ellenőrzési vezető feladatokat. Rendelkezik az előírt belső ellenőri regisztrációval, és a feladat ellátásához szükséges szakértelemmel és tapasztalattal.</li> <li>• A belső ellenőr teljesítményének értékelését - az Ellenőrzést követő felmérő lapokban rögzített értékelés alapján – az Éves Ellenőrzési Jelentés tartalmazza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rendelkezésre álló személyi, tárgyi és információs feltételek folyamatos fejlesztése.</li> </ul>
Ellenőrzési prioritások	Ellenőrzési gyakoriság	Ellenőrzési módszertanok
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A szervezet célkitűzéseivel összhangban, valamint az ellenőrzési célok összekapcsolása a kockázatelemzés eredményeivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az ellenőrzések gyakoriságát az éves szinten, folyamatonként végzett Kockázatelemzés és tárgyévra vonatkozó vezetői javaslatok eredménye határozza meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az ellenőrzés típusának megfelelően, dokumentumokon alapuló.</li> <li>• Szabályozottság esetében az ellenőrzött részterületre vonatkozóan teljeskörű.</li> <li>• Gyakorlati feladatellátás esetében dokumentumokon alapuló szűrőpróbaszerű ellenőrzés.</li> </ul>
Készítette:		Jóváhagyta:

Dátum: 2025. 10.07.

  
 <belső ellenőrzési vezető>

Dátum: 2025.10.07.

  
 <Főigazgató főorvos>



**XV. ker. Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény**


**Éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitás megállapítása**

**2025. év**


Srsz.	Megnevezés	Átlagos munkanapok száma / fő	Létszám (fő)	Ellenőri napok száma összesen (Átlagos munkanapok száma x Létszám)
1.	<b>Bruttó munkaidő (365x0,75) - (104x0,75) =255</b> <b>274-78= 196</b>		<b>0,75</b>	<b>196</b>
2.	<b>Kieső munkaidő</b>			<b>42</b>
3.	Fizetett ünnepek	9	0,75	9
4.	Távollét (átlagos)	30	0,75	23
5.	Átlagos betegszabadság	10	0,75	10
6.	<b>Nettó munkaidő (rendelkezésre álló kapacitás):</b>			<b>154</b>
7.	Tervezett ellenőrzések (bizonyossági tevékenység) végrehajtása (58%)			89
8.	Soron kívüli ellenőrzés és nem tervezett tanácsadói tevékenység (6%)			10
9.	Tanácsadói tevékenység (tanácsadás konkrét célja és hatóköre nem ismert (3%))			5
10.	Képzés (2%)			3
11.	Egyéb tevékenység kapacitásigénye (31%) <ul style="list-style-type: none"> <li>jogszabálykövetés, adminisztrációs feladatok,</li> <li>vezető feladatellátás: pl: kockázatelemzés, éves munkaterv- és éves jelentés készítése, egyeztetések, nyilvántartási és szervezési feladatok, BKK módosítás stb.</li> </ul>			47
12.	<b>Összes tevékenység kapacitásigénye:</b>			<b>154</b>
13.	<b>Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges:</b>			<b>154</b>

14.	Tartalékidő	0
15.	Külső szakértők (speciális szakértelem) igénybevétele	0
16.	Ideiglenes kapacitás kiegészítés (külső szolgáltató által)	0

**Összeállította:**

  
**Csernáné Nádasi Judit**  
belső ellenőrzési vezető

**Jóváhagyta:**

  
**Peskóné Dr. Buzna Andrea**  
Főigazgató főorvos

Budapest, 2025. szeptember 30.



***XV. ker. Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény***

**EGYÉNI KÉPZÉSI TERV**

**2025. év**

**Csernáné Nádasdi Judit**

**részére**

Egyeztetett képzési terv, egyéni fejlődést támogató tevékenységek	Esedékesség
Mérlegképes kötelező továbbképzés	<b>2025. 12.31.</b>
Szakmai továbbképzések (2 alkalom)	<b>2025. 12.31.</b>

Budapest: 2024. szeptember 30.

**Jóváhagyta:**

**Főigazgató főorvos**



**Készítette:**

**Belső ellenőrzési vezető**

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to the Internal Control Officer.

Budapest XV. Kerületi Önkormányzat  
Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény

Kockázatazonosító és felmérő tábla  
2025. év

(Kitöltő: érintett szervezeti egység)

3. számú melléklet

Sorszám	Főfolyamat	Alfolyamat	Érintett szervezeti egység	Folyamatgazda	Azonosítás időpontja	Kockázati kategória (Kitöltési segédlet a táblázathoz csatolt mellékletben)	Kockázati esemény (Kitöltési segédlet a táblázathoz csatolt mellékletben)	Integritási, korrupciós kockázatot hordoz-e IGEN/NEM	Kockázat bekövetkezésének valószínűsége Érték 1-4-ig	Kockázat bekövetkezésének hatása Érték 1-4-ig	Kockázati együttható (kitöltés automatikus)	Intézkedést igényel-e IGEN/NEM
<b>Gazdálkodási tevékenységek folyamatai</b>												
1.	<b>PÉNZÜGY ÉS SZÁMVITEL</b> (Költségvetés tervezés, pénzügyi-számviteli folyamatok, beszámolás, adatszolgáltatás)	<b>Pénzügyi és számviteli feladatok</b>	Pénzügyi és számviteli csoport	<b>Gazdasági igazgató</b> Pénzügyi és számviteli csoportvezető	2024.09.20	Irányító és külső szervezetekkel való együttműködésből eredő kockázat	A térítési díjak bankkártyával történő befizetési rendszerének kialakítása több, még tisztázandó kérdést vet fel, annak tükrében különösen, hogy 2025-től valószínűleg bevezetésre került a nyugtákról történő online adatszolgáltatás rendszere. Fontos, hogy elkülönítetten tudjuk kezelni, nyilvántartani ezeket a befizetéseket, a Pénzügy modul jelenlegi rendszerével ez nehezen kivitelezhető. A legegyszerűbb megoldás a kártyafedezeti számla használata lenne a térítési díjakra is, de ehhez önkormányzati engedély szükséges.	NEM	2	3	6	IGEN
2.	<b>PÉNZÜGY ÉS SZÁMVITEL</b> (Költségvetés tervezés, pénzügyi-számviteli folyamatok, beszámolás, adatszolgáltatás)	<b>Adatszolgáltatás</b>	Pénzügyi és számviteli csoport	<b>Gazdasági igazgató</b> Pénzügyi és számviteli csoportvezető	2024.09.20	Irányító és külső szervezetekkel való együttműködésből eredő kockázat	A térítési díjak bankkártyával történő befizetési rendszerének kialakítása több, még tisztázandó kérdést vet fel, annak tükrében különösen, hogy 2025-től valószínűleg bevezetésre kerül. Az online adatszolgáltatást a Computrend kezelni fogja, de a bankkártyás és készpénzes fizetési rendszert ehhez kell majd alakítani.	NEM	1	2	2	NEM
3.	<b>MUNKAÜGY ÉS BÉRGAZDÁLKODÁS</b> (Bér és munkaügyi feladatok ellátása)	<b>Jogviszony létesítés-fenntartás megszüntetés</b>	Munkaügyi csoport	<b>Gazdasági igazgató</b> Munkaügyi csoportvezető	2024.09.20	A Koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	A belső kommunikációs folyamatok esetenként nem megfelelően működnek. Az Intézmény szervezeti egységei közötti kommunikáció nem minden esetben pontos.	NEM	1	1	1	NEM
4.	<b>MUNKAÜGY ÉS BÉRGAZDÁLKODÁS</b> (Bér és munkaügyi feladatok ellátása)	<b>Számfejtés</b>	Munkaügyi csoport	<b>Gazdasági igazgató</b> Munkaügyi csoportvezető	2024.09.20	Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	Az esetleges későbbi jogszabályváltozás kivitelezése MÁK részéről, határidőn túli számfejtést eredményezhet.(pl. új orvos, szakdolgozói bértábla, új szabadság jogcím beállítása) Pontatlan számfejtést, és kifizetést eredményezhet.(pl. távolsági, repi elszámolás)	NEM	2	2	4	NEM
5.	<b>MUNKAÜGY ÉS BÉRGAZDÁLKODÁS</b> (Bér és munkaügyi feladatok ellátása)	<b>Bértervezés, bérgazdálkodás</b>	Munkaügyi csoport	<b>Gazdasági igazgató</b> Munkaügyi csoportvezető	2024.09.20	Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	Az előre nem tervezhető jogi szabályozásokkal a költségvetési terv nem számol (új jogszabályok és kormányrendeletek megjelenése). A költségvetési terv nem tartalmaz elég tartalékot, nincs mozgásterintézményi szinten.	NEM	2	2	4	NEM



6.	Finanszírozás, kontrolling (Finanszírozási, kontroll feladatok ellátása)	Finanszírozás tervezés	Finanszírozási- és kontrolling csoport	Gazdasági igazgató Finanszírozási- és kontrolling csoportvezető	2024.09.20	Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	Az előre nem tervezhető jogi (kormányzati) szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak.	NEM	2	1	2	NEM
7.	Finanszírozás, kontrolling (Finanszírozási, kontroll feladatok ellátása)	Elszámolás	Finanszírozási- és kontrolling csoport	Gazdasági igazgató Finanszírozási- és kontrolling csoportvezető	2024.09.20	Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	A szakmai feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás (orvos, asszisztens), ezért az intézmény NEAK finanszírozásának maximális kihasználása nehézkes, bevétel elmaradással járhat.	NEM	2	2	4	NEM
8.	Finanszírozás, kontrolling (Finanszírozási, kontroll feladatok ellátása)	vezetés, adatszolgáltatás	Finanszírozási- és kontrolling csoport	Gazdasági igazgató Finanszírozási- és kontrolling csoportvezető	2024.09.20	Irányító és külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	Az egészségügyi tevékenység engedélyezésével kapcsolatos hatósági ügyek intézése céljából az NNGYK által működtetett online rendszer (ESZENY) hiányosságai, hibás működése miatt növekedhet az ügyintézés ideje.	NEM	2	2	4	NEM
9.	MŰKÖDTETÉS (Informatikai feladatok ellátása)	Informatika	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	Gazdasági igazgató Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	IT biztonságtudatosítási képzés, és a kialakított szabályzati rendszer ismertetésének a hiánya.	NEM	2	2	4	NEM
10.	MŰKÖDTETÉS (Használatban lévő vagyon felújításával, működtetésével, üzemeltetésével kapcsolatos folyamatok)	Épület, gép, berendezés, felszerelés üzemeltetés	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	Gazdasági igazgató Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	Meghibásodás esetén a hiba későbbi időpontban történő bejelentése.	NEM	2	3	6	IGEN
11.					2024.09.20	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	Új munkatárs (kezelő) belépése esetén a használandó orvosi eszköz betanításának elmaradása.	NEM	2	3	6	IGEN
12.	MŰKÖDTETÉS (Használatban lévő vagyon felújításával, működtetésével, üzemeltetésével kapcsolatos folyamatok)	Karbantartás, hibaelhárítás	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	Gazdasági igazgató Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	Üzemeltetés során bekövetkező meghibásodások elhárításának ideje karbantartási szerződés nélküli ad-hoc megrendelések esetén elhúzódik.	NEM	2	4	8	IGEN
13.	MŰKÖDTETÉS (Használatban lévő vagyon felújításával, működtetésével, üzemeltetésével kapcsolatos folyamatok)	Karbantartás, hibaelhárítás	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	Gazdasági igazgató Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	A karbantartóknál az azonnali javításokhoz szükséges szerszámkészlet hiánya.	NEM	2	4	8	IGEN
14.	MŰKÖDTETÉS (Használatban lévő vagyon felújításával, működtetésével, üzemeltetésével kapcsolatos folyamatok)	Karbantartás, hibaelhárítás	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	Gazdasági igazgató Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	A közelmúltban bevezetett elektronikus menetlevelek alkalmazásának megfelelősége.	NEM	2	2	4	NEM
15.	MŰKÖDTETÉS (Használatban lévő vagyon felújításával, működtetésével, üzemeltetésével kapcsolatos folyamatok)	Fejlesztés	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	Gazdasági igazgató Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	Az Intézmény telephelyein a különböző gépészeti rendszerek folyamatos felügyeletének a hiánya.	NEM	2	4	8	IGEN
16.	BESZERZÉS (Új és használatban lévő vagyon növelésével, a működtetéshez szükséges anyagok, szolgáltatások beszerzésével, gazdálkodásával kapcsolatos folyamatok)	Beszerezés	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	Gazdasági igazgató Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	Beszerezés előkészítése	Az árajánlat kérésben megadott paraméterek szerinti termék és az árajánlatban szereplő termékek egyezősége, megfelelősége az osztályok által leadott igényekhez képest.	NEM	2	2	4	NEM
17.		Beszerezés	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport		2024.09.20	Áruátvétel	A beérkező áru átvételekor az esetleges sérülések, nem megfelelő termék szállítási, mennyiségi eltérés.	NEM	1	2	2	NEM

18.	<b>BESZERZÉS</b> (Új és használatban lévő vagyon növelésével, a működtetéshez szükséges anyagok, szolgáltatások beszerzésével, gazdálkodásával kapcsolatos folyamatok)	<b>Készletgazdálkodás</b>	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	<b>Gazdasági igazgató</b> Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	Felhalmozott kézi raktár készlet	Nem megfelelően felmért anyagigénylés, sok véletlenszerű mennyiségekkel.	NEM	1	2	2	NEM
19.	<b>BESZERZÉS</b> (Új és használatban lévő vagyon növelésével, a működtetéshez szükséges anyagok, szolgáltatások beszerzésével, gazdálkodásával kapcsolatos folyamatok)	<b>Közbeszerzés</b>	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	<b>Gazdasági igazgató</b> Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	A közbeszerzés előkészítése	A bekért árajánlatok és a megérkezett árajánlatok megfelelősége (típus szerinti-, minőségi-, mennyiségi egyezősége) a beszerzési igény szerint adott fizikai paraméterek alapján.	NEM	1	1	1	NEM
20.	<b>BESZERZÉS</b> (Új és használatban lévő vagyon növelésével, a működtetéshez szükséges anyagok, szolgáltatások beszerzésével, gazdálkodásával kapcsolatos folyamatok)	<b>Közbeszerzés</b>	Műszaki és anyaggazdálkodási csoport	<b>Gazdasági igazgató</b> Műszaki és anyaggazdálkodási csoportvezető	2024.09.20	A közbeszerzés lebonyolítása	Külső szakember bevonásával (határidők betartásával) a megadott szempontok alapján a legkedvezőbb ajánlat elfogadása az ár/érték arány figyelembevételével.	NEM	1	1	1	NEM
Készült: 2024.10.2.									Átlag:		4,1	
 Főigazgató főorvos						 Belső ellenőrzési vezető						



**VEZETŐI TÉMAJAVASLATOK ÖSSZESÍTETT KIMUTATÁSA  
2025.**

4. számú melléklet

<p>Melyek a legnagyobb kockázatokat rejtő területek, folyamatok az Ön által vezetett Intézmény, Gazdasági igazgatóság/ szervezeti egység működésének vonatkozásában?</p>		<p>2024 áprilisában az anyaggazdálkodási csoportvezető távozásával a csoport átszervezésre került. A csoportvezető álláshelye nem került betöltésre, műszergazdálkodási előadó került alkalmazásra a műszaki csoporthoz delegálva. A 3 főre szűkült anyaggazdálkodásban nincs a vezetésre alkalmas személy, de nem is indokolt külön csoportként működniük. Ezért a műszaki-és anyaggazdálkodási csoportként átszervezésre került szervezeti egységhez kerültek. Az új, összevont szervezeti egység működtetése a korábbtól eltérő munkaszervezést igényel. 2024. május 30-án 1 fő karbantartó távozott az intézménytől, helyére a kertkarbantartással megbízott dolgozó került. Ezzel viszont mostanáig nem megoldott az intézmény zöldfelületeinek gondozása, mivel az ő helyére még nem sikerült megfelelő dolgozót alkalmazni. A személyi és szervezeti változások nehezítik a műszaki terület napi munkavégzését, munkaszervezését.</p>		<p>* A védőnőkkel kapcsolatos költségelszámolások Honvédkórház által történő elfogadása, a kiszámlázott összegek határidőre történő beérkezése * A bankkártyák kiadása a Műszaki - és anyaggazdálkodási csoport dolgozói részére készpénzforgalom csökkentése érdekében * Térítési díjak bankkártyával történő kifizetésének lehetősége</p>	<p>A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerőkapacitás. Szakorvosok toborzása nehézkes, az országos szakember hiány miatt. A toborzás nem jár mindig sikerrel.</p>	<p>Az Intézmény telephelyein a különböző gépészeti rendszerek folyamatos felügyeletének a hiánya.</p>
<p>Az azonosított kockázatot kezeli-e az Intézmény illetve az Ön által vezetett szervezeti egység, amennyiben nem, arra vonatkozóan milyen kockázatok merülhetnek fel?</p>	<p>A magas fluktuáció és a szakember hiányos területek vonatkozásában az Intézménynek kevés ráhatása van. Az érintett területek vonatkozásában folyamatos a pályázati irás. Intézményünk vezetésének nincs hatatos eszköze az orvosokat és szakdolgozókat motiválni a teljesítmények növelésére. Ezt tovább nehezíti az új szakdolgozói bértábla, az ezzel párhuzamosan megszűnt fizetési fokozat ugrás, valamint az Intézményünk előregedő dolgozói gárdája</p>	<p>A műszergazdálkodó munkaköre betöltésre került. A kertkarbantartási munkák feladatai felosztásra kerülnek a rendelkezésre álló dolgozók körében (addig is, míg az álláshely betöltésre kerül).</p>	<p><b>Felmerülő kockázat: Megfelelő munkaerő-kapacitás hiányában az intézmény NEAK finanszírozásának maximális kihasználása nehézkes, bevétel elmaradással, az Intézmény részére meghatározott tervezett éves keret csökkenésével járhat.</b></p>	<p>* A védőnői elszámolásokat a Honvédkórházzal történt Megállapodás alapján készítjük el, de az elfogadásra és a pénzügyi teljesítésre nincs befolyásunk *Az intézményi bankkártyák kiadásának, a kifizetések nyilvántartásának, a kártyafedezeti számla könyvelésének szabályozása *A páciensektől bankkártyás fizetesként beérkező bevételek nyilvántartása, beazonosítása a számlakivonat alapján.</p>		<p align="center"><b>Igen</b></p>
<p>Vannak-e olyan jelentősebb új folyamatok, amelyek nemrég kerültek bevezetésre az Ön területén, illetve olyan régi folyamatok, melyek visszatérő problémákat okozhatnak, ezért pénzügyi-gazdasági szempontból érdemes lenne megvizsgálni?</p>		<p>2024. évben - jelen javaslat elkészültéig - nem lettek új folyamatok bevezetve. Az év hátralevő részében tervezzük bankkártyák kiadását a műszaki - és anyaggazdálkodási csoport dolgozói részére a készpénzforgalom csökkentése érdekében. Ennek indokltsága vitatható, mivel az intézmény jelenleg jelentős bejövő készpénzforgalmat bonyolít a betegek befizetései által, amit rendszeresen be kell vinni a bankba. Ennek szállítása költség és kockázat. A kártyafedezeti számla feltöltésének és a vásárlásokhoz szükséges bankkártyáknak szintén díja van</p>		<p>*A térítési díjak bankkártyával történő befizetésének lehetőségét 2024. szeptember-október hónapban vezetjük be. *A 2024. utolsó negyedévében az eddigi készpénzes beszerzések helyett bevezetjük a bankkártyával történő vásárlások rendszerét: a Műszaki - és anyaggazdálkodási csoport dolgozói névre szóló intézményi bankkártyát kapnak, kártyafedezeti számlát nyitunk a bankkártyás vásárlások intézésére.</p>	<p align="center">Nem történt</p>	<p>A közelmúltban bevezetett elektronikus menetlevelek alkalmazása, készített dokumentumok, elszámolások kezelése.</p>
<p>Történt-e olyan változás az Ön által vezetett szervezeti egység kontrollkörnyezetében (belső eljárásrendek, szabályozottság), amely különös figyelmet igényel a következő évben?</p>		<p>A Pénz- és értékezelési Szabályzat módosítása 2024. utolsó negyedévében az Önkormányzati belső ellenőrzés eredményének megfelelően, a bankkártyák bevezetése miatt is.</p>	<p align="center">Nem történt</p>	<p>A Pénz- és értékezelési Szabályzat módosítása 2024. utolsó negyedévében az Önkormányzati belső ellenőrzés eredményének megfelelően.</p>		<p>A NIS2 irányelv követelményeinek való megfelelés.</p>
<p>Megítélése szerint milyen folyamatok, tevékenységekre irányuljon a következő évben az intézmény belső ellenőrzésének figyelme? Szakmai céggel kötött szerződések felülvizsgálata Munkaszerződések felülvizsgálata (8 illetve 6 óra)</p>		<p><b>A bankkártyás rendszer-bevezetése, működésének hatékonysága, szabályszerűsége.</b></p>	<p>A legnagyobb kockázatokat rejtő folyamat, a munkaerő-kapacitás hiánya az Intézmény NEAK finanszírozását befolyásolhatja, de annak megoldására, szabályozásra a Finanszírozási Csoportnak nincs ráhatása, ezért a Csoport területén jelenleg nem merül fel ellenőrizendő probléma.</p>	<p>A bankkártyás rendszerek bevezetése, működésük hatékonysága, szabályszerűsége védőnői költségelszámolás rendszere.</p>	<p>A legnagyobb kockázatokat rejtő folyamat, a munkaerő-kapacitás hiánya az Intézmény NEAK finanszírozását befolyásolhatja, de annak megoldására, szabályozásra a Finanszírozási Csoportnak nincs ráhatása, ezért a Csoport területén jelenleg nem merül fel ellenőrizendő probléma.</p>	<p><b>Az elektronikus menetlevelek alkalmazása, a készített dokumentumok és az elszámolások kezelése a gyakorlatban.</b></p>

Készült: 2024. október 09.

  
 Főigazgató főorvos

  
 Belső ellenőrzési vezető



## Pénzügyminisztérium által kiadott rendszermódszertan

**KÉRDÉS LISTAMINTÁK A BELSŐ KONTROLLRENDSZER EGYES ELEMEINEK FELMÉRÉSÉHEZ, ÉRTÉKELÉSÉHEZ****5. számú melléklet**

<b>Feladatkörök megosztása</b>			
<b>Sor szám</b>	<b>Kérdés</b>	<b>Igen/ Nem</b>	<b>Megjegyzés</b>
<b>1.</b>	A következő feladatkörök megosztásra kerültek-e a felelős munkatársak között: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Döntéshozatal,</li> <li>• Felhatalmazás,</li> <li>• Végrehajtás és adatok rögzítése,</li> <li>• Pénzügyi folyamatok végzése,</li> <li>• Belső ellenőrzés, Vagyonkezelés, a vagyon felelős őrzése?</li> </ul>	<b>Igen</b>	
<b>2.</b>	A feladatokat több felelős munkatárs között osztották-e meg?	<b>Igen</b>	Csoportvezetők
<b>3.</b>	A bankszámla egyeztetéseket olyan munkatársak végzik-e, akik nem rendelkezhetnek a bankszámla felett?	<b>Igen</b>	Pénzügyesek és főkönyvelő végzi
<b>Tranzakciók, tevékenységek végrehajtása</b>			
<b>Sor szám</b>	<b>Kérdés</b>	<b>Igen/ Nem</b>	<b>Megjegyzés</b>
<b>1.</b>	A kontrollok biztosítják-e, hogy csak szabályszerű, a vezetés szándékaival egyező tranzakciókat, tevékenységeket lehet kezdeményezni?	<b>Igen</b>	Pénzügyi ellenjegyzés és utalványozás szükséges mindenhez
<b>2.</b>	A tranzakciókra és tevékenységekre vonatkozó döntéshozatali jogköröket csak az arra feljogosított munkatársak végezhetik-e?	<b>Igen</b>	Felhatalmazások, kijelölések
<b>3.</b>	A döntéshozatali jogköröket a munkatársak felé ismertetik-e, különös tekintettel a jogkörök meghatározása alapjául szolgáló feltételekre?	<b>Igen</b>	
<b>Tranzakciók, tevékenységek nyilvántartása</b>			

1.	A tranzakciókat, tevékenységeket megfelelően minősítik-e és nyilvántartásba veszik-e?	Igen	
2.	A minősítés és a nyilvántartásba vétel kiterjed-e a tranzakciók és tevékenységek megvalósulási szakaszainak minden egyes lépésére a felhatalmazástól a végső minősítésig?	Igen	
3.	A megfelelő minősítéshez és a nyilvántartásba vételhez az eredeti dokumentumok használata szükséges-e?	Igen	
<b>Hozzáférés és felelősség a nyilvántartások esetén</b>			


1.	A nyilvántartások kezelésére meghatározott munkatársakat hatalmazták-e fel?	Igen	
2.	A nyilvántartásokat és a tényleges adatokat egyeztetik-e, és az eltéréseket vizsgálják-e?	Igen	
3.	Milyen rendszerességgel egyeztetik-e a tényleges adatokat a nyilvántartásokkal?	Igen	Havonta, negyedévente, évente

**Bizonylatolás**

1.	A tevékenységeket és tranzakciókat írásos dokumentumok rögzítik-e?	Igen	
2.	A belső kontrollokat leíró dokumentumok tartalmazzák-e a működési folyamatokra való utalást és azok célját, valamint a kontrolltevékenységek leírását?	Igen	
3.	A tranzakciók és tevékenységek írásos dokumentálásának rendszere teljes és pontos-e?	Igen	
4.	A tranzakciók és tevékenységek írásos dokumentálásának rendszere lehetővé teszi-e ezek, illetve a kapcsolódó információk pontos követését a megvalósulásuk minden egyes szakaszában a kezdő ponttól a végéig?	Igen	
5.	A dokumentumokat és nyilvántartásokat (papíralapú vagy elektronikus formában) megfelelően kezelik-e, őrzik-e és rendszeresen felülvizsgálják-e?	Igen	

**Kommunikáció**



1.	A felelős vezetők számára feladatként meghatározták-e az eredményes belső kommunikáció szükségességét?	<b>Igen</b>	
2.	<p><b>Megvalósulnak-e</b> az eredményes belső kommunikáció alábbi követelményei a belső kontrollokhoz kapcsolódóan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A belső kontrollok fontosságának hangsúlyozása a vezetők részéről.</li> <li>• A kontrollokhoz kapcsolódó elvárások, köteleességek világosak az alkalmazottak számára.</li> <li>• A belső kontrollgyengeségek kommunikálására vonatkozó igényeket ismerik és alkalmazzák.</li> <li>• Az elfogadható és nem elfogadható magatartás közötti különbségek és az esetleges következmények egyértelműek az alkalmazottak számára.</li> <li>• Akadálymentes és gyors információtovábbítási technikák az egész Intézmény számára.</li> </ul>	<b>Igen</b>	
<b>Információáramlás</b>			
1.	Kap-e rendszeres és megbízható belső és külső információkat az Intézmény vezetése a működés eredményeiről?	<b>Igen</b>	pl. audit, belső ellenőrzés, könyvvizsgálat
2.	<p>Külső vagy belső forrásokból vezetői döntéshozatal támogatására a vezetés rendelkezésére áll-e valamennyi, a kitűzött célok megvalósítását befolyásoló tényezőre vonatkozó <b>információ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a megfelelő vezetői szintek szerinti részletességgel,</li> <li>• vezetői döntéshozatal támogatására,</li> <li>• a végrehajtott tevékenységek, programok, tevékenységek irányítását, nyomon követését lehetővé téve.</li> </ul>	<b>Igen</b>	
	<p><b>Készült:</b> 2024. 10.2.</p> <p>.....</p>		 Főigazgató



107. KÖZLETTÉNY  
EHE. VASÚ. LÁZÚ. Ö.  
EGÉSZSÉGÜGYI INTÉZMÉNY

## ÉVES ELLENŐRZÉSI MUNKATERV

2025. év

6. számú melléklet

Sorszám	Az ellenőrzés tárgya	Az ellenőrzés célja, módszerei, ellenőrizendő időszak	Tervezés alapja, Azonosított kockázati tényezők	Az ellenőrzés típusa	Az ellenőrzött szerv, szervezeti egység	Az ellenőrzés tervezett ütemezése	Az ellenőrzésre fordítandó kapacitás (ellenőri nap)
1.	Elektronikus menetelek alkalmazásának megfelelősége	<p><b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy megtörtént-e az Intézményben az elektronikus menetelek alkalmazásának belső szabályozása és a gyakorlati feladatellátás során betartják-e belső eljárásokban előírt szabályozásokat.</p> <p><b>Módszere:</b> Belső eljárásrend dokumentumokon alapuló vizsgálata, valamint a folyamat szabályszerű működésének értékelése.</p> <p><b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2024. IV. hónap</p>	1./1. A 2025. évre vonatkozó kockázatfelmérés 14. sorszám (kockázati átlagot meghaladó érték) Vezetői témajavaslat	Pénzügyi ellenőrzés	Gazdasági Igazgatóság Működtetési és Pénzügyi csoport	2025. I. n.év	25
2.	Az intézményi meghibásodások eljárásának belső szabályozását és a kapcsolatos gyakorlati feladatellátás értékelése	<p><b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy az Intézmény rendelkezik-e - az intézményben felmerülő meghibásodások esetén történő eljárások szabályozással és a gyakorlatban végzett feladatellátás megfelel-e az elvárásoknak.</p> <p><b>Módszere:</b> Belső eljárásrend dokumentumokon alapuló vizsgálata, valamint a folyamat szabályszerű működésének értékelése.</p> <p><b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2024. IV. n.év</p>	1./2. A 2025. évre vonatkozó kockázatfelmérés 10. 13. sorszám (kockázati átlagot meghaladó érték)	Rendszer ellenőrzés	Gazdasági Igazgatóság Műszaki csoport	2025. II. n.év	20



Sorszám	Az ellenőrzés tárgya	Az ellenőrzés célja, módszerei, ellenőrizendő időszak	Tervezés alapja, Azonosított kockázati tényezők	Az ellenőrzés típusa	Az ellenőrzött szerv, szervezeti egység	Az ellenőrzés tervezett ütemezése	Az ellenőrzésre fordítandó kapacitás (ellenőri nap)
3.	Telephelyeken a gépészeti rendszerek folyamatos felügyelésének (szerződések, végrehajtás) végrehajtása és feladatellátás dokumentálása	<p><b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy a szerződésekben rögzítik-e és a gyakorlatban megtörténik és ellenőrzik-e a gépészeti rendszerek folyamatos felügyeletét.</p> <p><b>Módszere:</b> Jogszabályi előírás, belső eljárásrend dokumentumokon alapuló szűrőpróbaszerű vizsgálata, valamint a folyamat szabályszerű működésének értékelése. 2024. IV. n. év</p> <p><b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2023</p>	1./2. A 2025. évre vonatkozó kockázatfelmérés 12. 15.sorszám (kockázati átlagot meghaladó érték)	Témaellenőrzés	Gazdasági Igazgatóság Műszaki csoport	2025. III. n.év	19
4.	A bankkártyás rendszer bevezetésének hatékonyságának, szabályszerűségének ellenőrzése, értékelése	<p><b>Célja:</b> Annak megállapítása, hogy az Intézményben a bankkártyás fizetési rendszer bevezetése amegtörtént-e az új feladatellátás belső szabályozása és annak a gyakorlati végrehajtásának értékelése.</p> <p><b>Módszere:</b> Belső eljárásrend dokumentumokon alapuló szűrőpróbaszerű vizsgálata, valamint a folyamat szabályszerű működésének értékelése.</p> <p><b>Ellenőrizendő időszak:</b> 2025. III-IV. negyedév</p>	1/3. Témajavaslat Főigazgatói döntés alapján	Pénzügyi ellenőrzés	Gazdasági igazgatóság Pénzügyi csoport	2025. III.-IV. n.év	25
Jóváhagyva:			Bizonyosságot adó tevékenység: Soron kívüli ellenőrzés: Összesen:				89 10 99
				Budapest, 2024.november 01.	Budapest, 2024 november.01		
				Összeállította:	Jóváhagyta:		
				Csernáné Nádasdi Judit Belső ellenőrzési vezető	Peskóné Dr. Buzna Andrea Főigazgató főorvos		

## Pénzügyminisztérium kimutatások 2025.

(7. számú melléklet)

<b>Létszám és erőforrás</b>												
2025. év												
Budapest főváros XV .ker. Önkormányzat	Belső ellenőr közszolgálati jogviszonyban <sup>2</sup>				Saját erőforrás összesen		Külső szolgáltató <sup>3</sup>		Külső erőforrás összesen		Bruttó Erőforrás összesen	
	terv (01.01.)	tény (12.31.)	terv (01.01.)	tény (12.31.)	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény
	betöltendő álláshely (fő) <sup>4</sup>		rendelkezésre álló létszám (fő) <sup>4</sup>		ellenőri nap		fő		ellenőri nap		ellenőri nap	
<b>Helyi önkormányzat összesen (I.+II.)</b>	0,00	<b>0,00</b>	0,00	<b>0,00</b>	0,00	<b>0,00</b>	0,75	<b>0,00</b>	154,00	<b>0,00</b>	154,00	<b>0,00</b>
Helyi önkormányzat összesen											0,00	<b>0,00</b>
Irányított szervek összesen	0,00	<b>0,00</b>	0,00	<b>0,00</b>	0,00	<b>0,00</b>	0,75	<b>0,00</b>	154,00	<b>0,00</b>	154,00	<b>0,00</b>
<b>Dr. Vass Iászló Egészségügyi Intézmény</b>							0,75		154,00		154,00	<b>0,00</b>

## Ellenőrzések

2025. év

Budapest Főváros XV ker. Önkormányzat	Szabályszerűségi ellenőrzés						Pénzügyi ellenőrzés						Rendszerellenőrzés						Teljesítmény-ellenőrzés						Informatikai ellenőrzés						Utóellenőrzés <sup>2</sup>						Ellenőrzések összesen						Ellenőri napok összesen	
	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény						
	db	saját ellenőri nap <sup>3</sup>	külső ellenőri nap <sup>4</sup>	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	db	saját ellenőri nap	külső ellenőri nap	ellenőri nap										
Helyi önkormányzat összesen (I.+II.)	1,00	0,00	0,00	0,00	19,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	99,00	0,00	99,00	0,00		
Helyi önkormányzat összesen (a+b)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Éves Ellenőrzési Terv alapján	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Saját szenezetnél																																			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Irányított szenezetnél (irányítóként végzett)																																			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>																																			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>																																			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Irányított szenek összesen	1,00	0,00	0,00	0,00	19,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	99,00	0,00		
<b>[Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény összesen]</b>	1,00	0,00	0,00	0,00	19,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	89,00	0,00		
Saját szenezetnél	1,00	0,00	0,00	0,00	19,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	89,00	0,00		
Irányított szenezetnél																																			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Egyéb ellenőrzések <sup>5</sup>																																			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Soron kívüli kapacitás <sup>6</sup>																																			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00		

## Tevékenységek

Budapest Főváros XV ker. Önkormányzat	Ellenőrzések összesen <sup>1</sup>				Tanácsadás				Képzés				Egyéb tevékenység <sup>2</sup>				Saját kapacitás összesen <sup>3</sup>		Külső kapacitás összesen <sup>4</sup>		Kapacitás összesen	
	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény
	saját ellenőri nap		külső ellenőri nap		saját ellenőri nap <sup>5</sup>		külső ellenőri nap <sup>6</sup>		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap <sup>7</sup>		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap		saját ellenőri nap		külső ellenőri nap		ellenőri nap	
	0,00	0,00	99,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	47,00	0,00	0,00	0,00	154,00	0,00	154,00	0,00
Helyi önkormányzat összesen (I.+II.)	0,00	0,00	99,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	47,00	0,00	0,00	0,00	154,00	0,00	154,00	0,00
Helyi önkormányzat összesen (a+b)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Éves Ellenőrzési Terv alapján	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saját szervezetnél	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Irányított szervezetnél (irányítóként végzett)	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egyéb ellenőrzések	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Soron kívüli kapacitás	0,00	0,00	0,00	0,00													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Irányított szervek összesen	0,00	0,00	99,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	47,00	0,00	0,00	0,00	154,00	0,00	154,00	0,00
<b>Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény</b>	0,00	0,00	99,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	47,00	0,00	0,00	0,00	154,00	0,00	154,00	0,00
Saját szervezetnél	0,00	0,00	89,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	47,00	0,00	0,00	0,00	144,00	0,00	144,00	0,00
Irányított szervezetnél	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egyéb ellenőrzések	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Soron kívüli kapacitás <sup>8</sup>	0,00	0,00	10,00	0,00													0,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00