

**ELŐTERJESZTÉS**  
a „Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv 2024 – 2027.”-ről



**Tisztelt Képviselő-testület!**

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

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

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

Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzatának Képviselő-testülete a 426/2022. (XI.24.) ök. számú határozat jóváhagyta a Budapest Főváros XV. kerületi Önkormányzat 2023.-2026. évekre vonatkozó Stratégiai Belső Ellenőrzési Tervét.

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

A hatályos „Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv 2023 – 2026” 2022. novemberében készült, aktualizálás az alábbiak miatt szükséges:

- ✚ a Bkr. és a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 2023. május 3-tól életbe lépett módosításainak átvezetése;
- ✚ a belső ellenőrzési tevékenység személyi feltételeinek változása (belső ellenőrzési vezető 2023. június 1-től megbízásos jogviszonyban végzi el a feladatait);
- ✚ szabályzatok és a Hivatal SZMSZ-ének módosításai miatti változások átvezetése;
- ✚ felsővezetés (jegyző, belső ellenőrzési vezető) igényeinek beépítése, (elsősorú vezető – jegyző és aljegyző – személyének változása);

- ↓ GDPR és a szervezeti szintű integrált kockázatkezelés jelentőségének növekedése, belső kontroll felelősi feladatokat is ellátó minőségügyi referens munkába állása a Hivatalon belül;
- ↓ digitális aláírások és az elektronikus ügyintézés jelentőségének növekedése;
- ↓ költségvetési elvonások, takarékosági intézkedések bevezetése,
- ↓ új koncepciók kialakítása (pl. Lakáskonceptió),
- ↓ szervezeti átalakulások a gazdasági társaságok és intézmények körében;
- ↓ az átláthatósági rendelet kiadása, amely hatálya a Budapest Főváros XV. Kerületi Önkormányzatra, a Budapest Főváros XV. Kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalára, az Önkormányzat által alapított alapítványra, valamint közalapítványra, az Önkormányzat közvetlen vagy közvetett többségi tulajdonában álló gazdasági társaságára és az Önkormányzat által alapított költségvetési szervre terjed ki;
- ↓ 2023. februártól új önkormányzati honlap és ahhoz szorosan kapcsolódó belső utasítások kiadása (a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozataláról, a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozataláról, a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozataláról, stb.);
- ↓ a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról szóló 2023. évi XXV. törvény (panasztörvény) kiadása, amely a közzsférára és a magyar vállalkozások jelentős részére is kiterjed. A törvényhez kapcsolódó visszaélés-bejelentő rendszer bevezetése számos részfeladatot foglal magába.

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

Budapest, 2023. november „14.”

  
**Csereiné Németh Angéla**  
polgármester



**1. Mellékletek:**


1. számú melléklet: Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv 2024-2027.

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

Belső Ellenőrzés 2023. november 8. Aláírás: 

**3. Bizottságok:** Pénzügyi Bizottság,

**4. Egyeztetésre megküldve:**

Közgazdasági Főosztály 2023. november 14. Aláírás: 

**5. Jegyzői láttamozás:** 2023. november 14. 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.....iktatószámú előterjesztés 1. melléklete szerinti tartalommal elfogadja a 2024–2027 évekre vonatkozó Stratégiai Belső Ellenőrzési Tervet.

**Felelős:** polgármester

**Határidő:** 2023. november 30.

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

**Felelős:** polgármester

**Határidő:** 2023. december 8.

**Jogsabályi hivatkozások:**

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

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

Képviselői Csoportnak  
leadva:  
2023 NOV 14.  
Átvette:.....  


Törvényességi  
felülvizsgálatra érkezett:.....  
2023 NOV 14.  
.....hó .....n  




# Rákospalota • Pestújhely • Újpalota

Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata

**Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv 2024-2027**

Budapest, 2023. november 14.



Készítette:  
Szarka Péterné  
belső ellenőrzési  
vezető

Jóváhagyta:  
dr. Kevevári Edit  
Jegyző

# Budapest

## Főváros XV. kerület Önkormányzatának

### Stratégiai Belső Ellenőrzési Terve 2024 – 2027. évekre

#### TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK .....	2
RÖVIDÍTÉSJEGYZÉK .....	5
BEVEZETÉS.....	6
<b>1. A BELSŐ ELLENŐRZÉS HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIAI CÉLJAIT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK.....</b>	<b>9</b>
1.1.    AZ ÖNKORMÁNYZAT TEVÉKENYSÉGE.....	9
1.2.    AZ ÖNKORMÁNYZAT CÉLKITŰZÉSEI.....	10
1.3.    AZ ÖNKORMÁNYZAT KÖLTSÉGVETÉSE.....	10
1.4.    A MAGYAR ÉS NEMZETKÖZI BELSŐ ELLENŐRZÉSI NORMÁK FIGYELEMBEVÉTELE.....	11
1.5.    ÉTIKAI KÓDEXEK BETARTÁSA.....	11
1.6.    A BELSŐ ELLENŐRZÉS JOGSZABÁLYI KÖTELEZETTSÉGEI .....	12
1.7.    A BELSŐ ELLENŐRZÉSI RENDSZER CÉLJA .....	12
1.8.    A BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIÉPÍTÉSE, MŰKÖDTETÉSE, A JEGYZŐ KÖTELEZETTSÉGEI .....	13
1.9.    A BELSŐ ELLENŐRZÉS KÜLDETÉSE .....	15
1.10.   A BELSŐ ELLENŐRZÉS STRATÉGIAI CÉLJAI .....	15
<b>2. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉRTÉKELÉSE.....</b>	<b>16</b>
2.1.    KONTROLLKÖRNYEZET ÉRTÉKELÉSE .....	17
2.2.    INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ÉRTÉKELÉSE .....	18
2.3.    KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK ÉRTÉKELÉSE.....	19
2.4.    INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ ÉRTÉKELÉSE.....	19
2.5.    NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING).....	19
<b>3. KOCKÁZATELEMZÉS, A KOCKÁZATI TÉNYEZŐK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....</b>	<b>20</b>
3.1.    A KOCKÁZATELEMZÉSI FOLYAMAT LÉPÉSEI.....	21
3.2.    A BELSŐ ELLENŐRZÉS KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZERTANÁNAK BEMUTATÁSA .....	22
3.2.1.   A Hivatali Integrált kockázatfelmérés eredményeinek felhasználása.....	23
3.2.2.   Az önértékelés alapján készült ún. kockázati térképek összeállítása .....	24



3.3.	A KOCKÁZATÉRTÉKELÉS EREDMÉNYE .....	25
3.4.	A KOCKÁZATÉRTÉKELÉS AZ ELMÚLT ÉVEKBEN.....	31
3.5.	INFORMÁCIÓS, SZABADON KITÖLTHETŐ KÉRDŐÍVEK FELDOLGOZÁSÁNAK TAPASZTALATAI.....	32
3.5.1.	<i>A 2024-2027. közötti stratégiai időszak, valamint a 2024. év legfőbb célkitűzései, várható kockázatai a Hivatalnál.....</i>	32
3.5.2.	<i>Kritikus folyamatok, tényezők, körülmények a hosszú- és rövidtávú célkitűzések eléréséhez a Hivatalnál .....</i>	34
3.5.3.	<i>Ellenőrzési témákra vonatkozó javaslatok a Hivatal részéről.....</i>	36
3.5.4.	<i>SWOT elemzés a Hivatali egységeknél.....</i>	36
4.	<b>A BELSŐ ELLENŐRZÉSRE VONATKOZÓ FEJLESZTÉSI ÉS KÉPZÉSI TERV.....</b>	<b>38</b>
4.1.	A BELSŐ ELLENŐRZÉS STRATÉGIAI KÉPZÉSI TERVE .....	39
5.	<b>ERŐFORRÁSOK .....</b>	<b>39</b>
6.	<b>ELLENŐRZÉSI PRIORITÁSOK .....</b>	<b>41</b>
6.1.	AZ ÉVES MUNKATERV KIDOLGOZÁSA SORÁN ÉRVÉNYESÍTENDŐ SZEMPONTOK .....	42
6.2.	AZ ÉVES ELLENŐRZÉSI TERV A JOGSZABÁLYI ELŐÍRÁSOKNAK MEGFELELŐ TARTALMA (BKR. 31. § (4) BEKEZDÉS) .....	43
7.	<b>ZÁRÓ ÉS HATÁLYBALÉPTETŐ RENDELKEZÉSEK .....</b>	<b>43</b>
1.	<b>SZÁMÚ MELLÉKLET.....</b>	<b>44</b>
	KOCKÁZATKEZELÉSI KÉRDŐÍV 2024. ÉV .....	44
2.	<b>SZÁMÚ MELLÉKLET.....</b>	<b>52</b>
	BELSŐ ELLENŐRZÉS KOCKÁZAT FELMÉRÉSI MÁTRIX A 2024. ÉVI ELLENŐRZÉSI TERV MEGALAPOZÁSÁHOZ .....	52
3.	<b>SZÁMÚ MELLÉKLET.....</b>	<b>55</b>
	INFORMÁCIÓGYŰJTÉS A 2024. ÉVI ELLENŐRZÉSI TERVET MEGALAPOZÓ KOCKÁZATELEMZÉSHEZ.....	55
4.	<b>SZÁMÚ MELLÉKLET.....</b>	<b>57</b>
	A 2024. ÉVI KOCKÁZATELEMZÉS RÉSZZLETES ÉRTÉKELÉSE KOCKÁZATI CSOPORTONKÉNT.....	57
5.	<b>SZÁMÚ MELLÉKLET.....</b>	<b>86</b>
	BELSŐ ELLENŐRI KÉPESSÉGEK .....	86
6.	<b>SZÁMÚ MELLÉKLET.....</b>	<b>88</b>
	TUDÁS- ÉS KÉSZSÉG LELTÁR, ILLETVE FEJLESZTÉSI TERV 2024.....	88
7.	<b>SZÁMÚ MELLÉKLET.....</b>	<b>91</b>
	A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ IRÁNYADÓ IIA NORMÁK FŐBB KATEGÓRIÁI .....	91



<b>1. SZÁMÚ FÜGGELÉK A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉRTÉKELÉSÉNEK ÁLTALÁNOS SZEMPONTJAI .....</b>	<b>93</b>
<b>2. SZÁMÚ FÜGGELÉK A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ELEMEINEK RÉSZLETES ÉRTÉKELÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ SZEMPONTOK .....</b>	<b>95</b>

## Rövidítésjegyzék

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



## BEVEZETÉS

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

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

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

**A Pénzügyminisztérium 2022. év augusztusában adta ki az Útmutóját** az összeállítandó éves ellenőrzési terv és összefoglaló éves ellenőrzési terv, valamint éves ellenőrzési jelentés és éves összefoglaló ellenőrzési jelentés készítéséhez, melyben a stratégiai ellenőrzési terv készítéséhez is adott néhány iránymutatást.<sup>1</sup>

A Bkr. módosítása szerint a jelentések tartalma 2023. május 3-tól kiegészült azzal, hogy **az intézkedési tervek megvalósításáról mind a külső, mind a belső ellenőrzések esetében be kell számolni** az intézkedésekről vezetett nyilvántartások alapján.

A Bkr. 48. § c) pont az intézkedési tervek megvalósítását illetően kiterjesztésre került a külső ellenőrzésekre vonatkozó intézkedési tervek végrehajtásának nyilvántartásával, ca) és cb) pontokkal.

Ezzel az összes ellenőrzési tevékenység visszamérése megtörténik, a hasznosulás értékelése teljesebbé vált, ami többletfeladatot jelent, de egyben többletinformációkat is ad az ellenőrzött tevékenységéről és jobban megalapozza a vezetői döntéseket.

A Bkr. 29. § (1) bekezdése értelmében a stratégiai ellenőrzési tervet a belső ellenőrzési vezető kockázatelemzés alapján készíti el és jegyző hagyja jóvá.

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

<sup>1</sup>

[https://allamhaztartas.kormany.hu/download/c/d4/72000/Terv%20%C3%A9s%20Besz%C3%A1mol%C3%B3%20%C3%A9tmutat%C3%B3\\_2019\\_k%C3%B6zz%C3%A9telre.pdf](https://allamhaztartas.kormany.hu/download/c/d4/72000/Terv%20%C3%A9s%20Besz%C3%A1mol%C3%B3%20%C3%A9tmutat%C3%B3_2019_k%C3%B6zz%C3%A9telre.pdf)



A korábbi évek kockázatait alapvetően befolyásoló **világjárvány 2023-ban veszített jelentőségéből, és a Covid19 miatti korlátozások nagyrészt meg is szűntek**, viszont más jellegű kockázatok kerültek előtérbe.

#### Új kockázati tényezők

- folyamatos válsághelyzet
- **háborús veszélyhelyzet**
- gazdasági- és energiaválság
  - ellátási hiány, kimaradás
  - árák ingadozása
  - infláció
- fizetéseképtelenség veszélye
- bizonytalanság, bevételkiesés

#### Továbbra is fennálló kockázatok

- üzletmenet, folytonosság megszakadása
- makrogazdasági tényezők,
  - jogi és szabályozási változások
- képzett munkaerő hiánya
- hiánypolitikai kockázatok
- egyéb, pl. egészségügyi kockázatok

A gazdálkodó szervezeteknek a megnövekedett jelentőségű makrogazdasági nehézségekre – az inflációra, az energiaválságra és a recesszióra kellett és még kell összpontosítaniuk. Rövid és középtávon az energiaválsággal, a makrogazdasági mutatók alakulásával, valamint a jogi és szabályozási változásokkal kapcsolatos kockázatok kerültek előtérbe, azok lettek a legégetőbbek.

A Belső Ellenőrzés a stratégiai ellenőrzési terv elkészítésekor figyelembe vette az Önkormányzat hosszú- és középtávú céljait kijelölő **stratégiáit**. A Belső Ellenőrzés a kockázatelemzés megalapozására 3 szintű kockázatfelmérést alkalmazott:

- ✚ felhasználta a Hivatal integrált kockázatkezelésének eredményeit és kiterjesztette annak kockázatfelmérési kérdéseit 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 alkalmazásával – a saját tapasztalataira is alapozva;
- ✚ minden egyes kockázatfelmérésre kialakított csoport esetében szabadon kitölthető és SWOT analízist is tartalmazó „önkitöltős kérdőívek” alkalmazásával 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 annak érdekében, hogy elősegíthesse, javíthassa azok minél hatékonyabb felhasználását.

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 a Képviselő-testület által jóváhagyásra, melynek 2024-től történő aktualizálását a következők indokolják:

- ✚ a Bkr. és a Gbkr. 2023. május 3-tól életbe lépett módosításainak átvezetése<sup>2</sup>;
- ✚ a belső ellenőrzési tevékenység személyi feltételeinek változása (belső ellenőrzési vezető 2023. június 1-től megbízással jogviszonyban végzi el a feladatait);

<sup>2</sup> Hatályba léptek a 132/2023. (IV.18.) Korm. rendelet államháztartási belső kontrollokkal összefüggő rendelkezései. A Bkr. 30. §-a meghatározza a **stratégiai ellenőrzési terv** tartalmát, melyből **törlésre került az ellenőrzési gyakoriság meghatározása**. Kiegészült a **szabályozás** az Áht. 3. § (3) bekezdésében meghatározott, az államháztartás önkormányzati alrendszerébe tartozó költségvetési szervekre, társulásokra, valamint a térségi fejlesztési tanácsokra vonatkozóan, amely esetekben öt évente, a helyi önkormányzat, nemzetiségi önkormányzat képviselő-testületének alakuló ülését követő öt hónapon belül kell elkészíteni a stratégiai ellenőrzési tervet, s ezt a képviselő-testületnek az alakuló ülést követő év február 28-áig kell jóváhagynia.



- ✚ szabályzatok és az SZMSZ<sup>3</sup> módosításai miatti változások átvezetése;
- ✚ felsővezetés (jegyző, belső ellenőrzési vezető) igényeinek beépítése, (elszámú vezetők – jegyző és aljegyző – személyének változása);
- ✚ GDPR és a szervezeti szintű integrált kockázatkezelés jelentőségének növekedése, belső kontroll felelősi feladatokat is ellátó minőségügyi referens munkába állása a Hivatalon belül;
- ✚ digitális aláírások és az elektronikus ügyintézés jelentőségének növekedése;
- ✚ költségvetési elvonások, takarékosági intézkedések bevezetése,
- ✚ új koncepciók kialakítása (pl. Lakáskonceptió),
- ✚ szervezeti átalakulások a gazdasági társaságok és intézmények körében;
- ✚ az átláthatósági rendelet kiadása, amely hatálya a Budapest Főváros XV. Kerületi Önkormányzatra, a Budapest Főváros XV. Kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalára az önkormányzat által alapított alapítványra, valamint közalapítványra, az önkormányzat közvetlen vagy közvetett többségi tulajdonában álló gazdasági társaságára és az önkormányzat által alapított költségvetési szervre terjed ki;
- ✚ 2023. februártól új önkormányzati honlap és ahhoz szorosan kapcsolódó belső utasítások kiadása (a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozataláról, a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozataláról, a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozataláról, stb.);
- ✚ a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról szóló 2023. évi XXV. törvény (panasztörvény) kiadása, amely a közszférára és a magyar vállalkozások jelentős részére is kiterjed. A törvényhez kapcsolódó visszaélés-bejelentő rendszer bevezetése számos részfeladatot foglal magába.<sup>4</sup>

Jelen Stratégiai ellenőrzési tervben szereplő elképzelések, célkitűzések nem valósulhatnak meg mind az Önkormányzat, mind a Hivatal vezetőinek célkitűzéseket magukévá tevő, támogató elkötelezettsége nélkül.

---

<sup>3</sup> Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata Jegyzőjének 8/2022. (VI. 1.) számú utasítása Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról

<sup>4</sup> A belső visszaélés-bejelentési rendszert főszabály szerint valamennyi közszférában működő jogalanynak is létre kell hoznia. A közszféra szereplői számára is szükséges a visszaélés-bejelentési rendszer létrehozása. A kisebb, 10.000 főnél kevesebb lakosú önkormányzatok, helyi önkormányzatok tulajdonában álló szervezetek vagy gazdasági társaságok 2025. január 1-jéig kell, hogy teljesítsék a követelményeket. Egyébként a felkészülésre 60 nap áll rendelkezésre, a végső határidő: 2023. július 24.



## 1. A Belső Ellenőrzés hosszú távú stratégiai céljait befolyásoló tényezők

### 1.1. Az Önkormányzat tevékenysége

Budapest Főváros XV. kerületi Önkormányzat Képviselő-testülete az Ötv. 38. § (1) bekezdése alapján egységes Hivatalt hozott létre, amit a 404/2003. (IX.24.) számú határozatával Alapító okiratba foglalt<sup>5</sup> A Hivatal a Mőtv.-ben meghatározottak szerinti, az Önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokat látja el. A Hivatal a székhelyén és az Alapító okirata szerinti négy telephelyén végzi a tevékenységét.

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

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

Az Önkormányzat által létrehozott, 100%-os önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok (részben) önkormányzati feladatokat végeznek. A gazdasági társaságok tevékenységének racionalizálása eredményeként 2023-tól 4 gazdasági társaság lát el önkormányzati feladatokat, egy társaság végelszámolása az év folyamán megtörtént.<sup>6</sup>



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

Az Önkormányzat intézményhálózata szerteágazó.

**Két intézmény** (Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény (EUI), Gazdasági Működtetési Központ (GMK)) **önálló belső ellenőrzést működtet**, saját

stratégiai és éves ellenőrzési tervet, éves ellenőrzési jelentést készít, önálló ellenőrzéseket folytat és a GMK a gazdasági szervezettel nem rendelkező intézményekkel (GÁSZI, Egyesített Bölcsődék és a 3 egyesített óvoda) kötött megállapodás értelmében ellátja azok vonatkozásában is a belső ellenőrzési feladatokat. Az Önkormányzat intézményi **belső ellenőrzési tevékenységét a két önálló belső ellenőrzéssel rendelkező intézmény tevékenysége erősíti** és feladatellátásuk révén információt nyújtanak az intézménygazdálkodás egyes részterületein a belső kontrollok működéséről, elősegítve ezzel az átláthatóságot. Javaslataik hasznosulásával hozzájárulnak a hatókörükben felmerült anomáliák kijavításához, a rendszer jobbításához. Tevékenységéről mindkét intézményi belső ellenőrzés évente beszámol, önértékelés formájában minősíti a tevékenységét a Bkr. előírása szerint. Az Önkormányzati beszámolás e két részanyag és a Hivatal Belső Ellenőrzése által készített összefoglaló szintézisén alapul.

<sup>5</sup> [K:\Hivatali SzMSz és Alapító Okirat\Polgármesteri Hivatal SzMSz\Polgármesteri Hivatal SzMSz](#)

<sup>6</sup> A Kerületi Vállalkozásfejlesztési koncepció egyik hangsúlyos eleme volt az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok tevékenységeinek felülvizsgálata, és a hatékonyság javítása érdekében a gazdasági társaságok és az önkormányzati fenntartású intézmények párhuzamos feladatellátásának megszüntetése. A Képviselő-testület 351/2022. (IX. 29.) ök. számú határozata alapján a RÉPSZOLG Nonprofit Közhasznú Kft. végelszámolásával a PALOTA-HOLDING Zrt.-t bízta meg.



A Hivatal Belső Ellenőrzésének tevékenysége a Hivatalon kívül az intézményekre és a gazdasági társaságok ellenőrzésére is kiterjed, mint felügyeleti ellenőrzés, a nemzetiségi önkormányzatokkal kötött közigazgatási szerződések alapján pedig a nemzetiségi önkormányzatok gazdálkodásának/tevékenységének ellenőrzésére is fókuszálnia kell.

A Belső Ellenőrzés az Önkormányzat minden szervezetének (intézményei, gazdasági társaságai) és a Hivatal minden szervezeti egységének tevékenységét igyekszik ellenőrzéseivel lefedni. A Belső Ellenőrzés 2021-ben néhány kiemelt rendszer működését vizsgálta át (pl. szerződésnyilvántartás, ügyiratkezelés), 2022-ben egyes gazdasági társaságok és egyes intézmények működését rendszer szinten ellenőrizte, 2023-ban több szervezetet érintő feladatellátásra (pénzkezelés, honlap üzemeltetés, gépkocsi használat stb.) terjedt ki az ellenőrzés.

## 1.2. Az Önkormányzat célkitűzései

Az Önkormányzat rendelkezik hosszú és rövidtávú tervekkel, koncepciókkal, amelyekből a jelen Stratégiai ellenőrzési terv 2024-2027 készítésekor a rendelkezésre álló célokat vettük figyelembe. Az Önkormányzat Gazdasági Programja

Budapest Főváros XV. kerületi Önkormányzat Gazdasági- és Társadalom-, Környezet és Területfejlesztési Programja 2015-2025. (Képviselő-testület 1183/2020. (XI.03.) számú határozata) A program felülvizsgálata 2020. októberben megtörtént és kiadásra került a Gazdaság- és Társadalom-, Környezet- és Területfejlesztési Programjának felülvizsgálata és Kitekintés a Jövőre 2015 – 2025.

- A. Budapest Főváros XV. Kerület klímastratégia 2023-2033.
- B. Környezetvédelmi program 2015-2020.
- C. Kerületfejlesztési koncepció dokumentumai - 2020.
- D. Integrált Településfejlesztési Stratégia
- E. Közlekedés szabályozásának középtávú koncepciója
- F. Közlekedésfejlesztési koncepció felülvizsgálata
- G. Középtávú közterület-fejlesztési koncepció
- H. Lakásgazdálkodási koncepció

## 1.3. Az Önkormányzat költségvetése

Az Önkormányzat gazdálkodását alapvetően a bevételek és a kiadások befolyásolják.

Az elmúlt években olyan előre nem látható (veszélyhelyzeti intézkedések, bevételkiesés, energiaválság, rezsiköltségek drasztikus megemelkedése, háborús helyzet, stb.) kockázati tényezők léptek fel, amik jelentős hatást gyakoroltak az Önkormányzat gazdálkodására, tevékenységére.

A 2023. évben az általános működésre, a köznevelési (óvodai), a szociális és gyermekjóléti feladatokra a központi költségvetésből származó bevételek csökkenése, a szolidaritási hozzájárulás emelkedése miatt a költségek hatékony megosztása kiemelkedő fontossággal bírt. A közterület-használati, helyiség-bérbeadási, sport-szabadidő és kulturális bevételek stagnálása vagy csökkenése szinte minden területet érint.

A kiadások növekedtek az infláció és a rezsirak emelkedése miatt. Az Önkormányzat működését, a kiadások szerkezetét 2023-ban alapvetően átrendezte az energiahordozók árának korábban nem tapasztalt mértékű emelkedése. A szolgáltatások árát az üzemanyag drágulása, a közétkeztetés költségét az élelmiszerek inflációja növelte.

Az intézmények működési kiadásainak legnagyobb részét a személyi juttatások és azok közterhe jelentik, amelyet egyre nagyobb mértékben kell saját forrásokból finanszírozni. Az



Önkormányzat célja a kötelező bérelemeken felül a korábbi években biztosított többletjuttatások lehetőség szerint értékének inflációkövető megtartása.

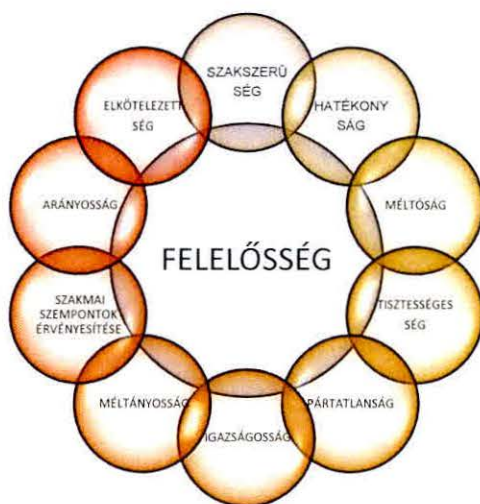
Növeli a kiadásokat a helyi szociális támogatási rendszer lehetőség szerinti szinten tartása ami, a nehéz helyzetbe kerülők megnövekedett segélyezési igényét finanszírozza.

#### 1.4. A magyar és nemzetközi belső ellenőrzési normák figyelembevétele

Az Áht. 70. §-a fekteti le a hazai belső ellenőrzésre vonatkozó előírásokat és a Bkr. 2. §-ának p) pontja határozza meg az egységes elvi alapokon nyugvó, a belső ellenőrzési tevékenység végrehajtása érdekében közzéteendő magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardokat, melyekhez az belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó irányadó IIA Normákat (**7. számú melléklet**) a Belső Ellenőrzés viszonyítási alapnak tekinti.

A Belső Ellenőrök Intézetének (IIA) kiadott iránymutatása<sup>7</sup> kötelező és elvárható elemeit, mind az Alapvető, mind pedig a Végrehajtási Normák tekintetében figyelembe veszi. A belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó irányadó normákat a **7. számú melléklet** tartalmazza.

#### 1.5. Etikai kódexek betartása



A Belső Ellenőrzés a feladatellátása során irányadónak tekinti a Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódex<sup>8</sup>-ét, a hivatásetika alapelvek betartását.

Az Önkormányzat Belső Ellenőrzése betartja a **Belső ellenőrökre vonatkozó etikai kódex<sup>9</sup>** előírásait is, amely a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezetének (IIA) etikai kódexének figyelembe vételével készült.

A Bkr. 17. §-ának (3) bekezdése alapján a belső ellenőrzési vezető és a belső ellenőr a belső ellenőrzési tevékenységet (mind a bizonyosságot adó, mind pedig a tanácsadó tevékenységet ideértve) az államháztartásért felelős miniszter által kiadott etikai kódex figyelembe vételével

végzi.

Az államháztartásért felelős miniszter által kiadott Etikai Kódex a belső ellenőrök feladatellátásával kapcsolatos etikai alapelveket és az elvek gyakorlati megvalósítását jelentő, elvárt magatartási szabályokat tartalmazza.

A független és tárgyilagos belső ellenőrzési tevékenységet ellátóknak a közszférában alkalmazott általános etikai követelményekhez viszonyítva **szigorúbb etikai elvárásoknak kell megfelelniük:**



Mind a szakmai, mind az etikai

követelményeknek megfelelő feladatvégzés megerősíti az ellenőrzés iránti bizalmat, a szakmai megbízhatóságot.

<sup>7</sup> <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Hungarian.pdf>

<sup>8</sup> <https://mkk.org.hu/node/485>

<sup>9</sup> [https://allamhaztartas.kormany.hu/download/4/cf/c2000/Etikai%20k%C3%B3dex\\_2021.pdf](https://allamhaztartas.kormany.hu/download/4/cf/c2000/Etikai%20k%C3%B3dex_2021.pdf)



A belső ellenőrzési vezetőnek kiemelt szerepe van a belső ellenőrzés etikus működésének kialakításában. Ez a felelősség magában foglalja a példamutatást, a belső ellenőrök tevékenységének figyelemmel kísérését szakmai etikai szempontból is, valamint segítségnyújtást a felmerülő egyéb szakmai etikai problémák felmerülésének elkerülésében, illetve megoldásában.

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

Betarjárásra kerül az IIA kellő szakmai gondosságra vonatkozó **1220-as** nemzetközi standard, ami szerint a belső ellenőröknek rendelkezniük kell azzal a gondossággal és szakismerettel, ami egy megfelelően alapos és hozzáértő belső ellenőrtől elvárható. A kellő szakmai gondosság nem jelent tévedhetetlenséget. A Belső Ellenőrzés törekszik a megfelelő, alapos szaktudás megszerzésére. Megtesznek mindent, annak érdekében, hogy betartsák az elvárt folyamatos szakmai fejlődésre vonatkozó **1230-as** irányelvet, ami kimondja, hogy a belső ellenőröknek folyamatos szakmai fejlődés útján növelniük kell tudásukat, szakismereteiket és egyéb képességeiket.

## 1.6. A belső ellenőrzés jogszabályi kötelezettségei

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

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

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

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

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

A 2024. évi **Éves ellenőrzési tervet a Belső Ellenőrzés által elvégzett kockázatelemzés alapozza meg**, melynek módszerét és eredményeit a 3. fejezet tartalmazza. Az elvégzett kockázatelemzés során magas kockázatúnak minősített területekre az éves ellenőrzési terv készítése során kiemelt figyelmet kell fordítani, és a lehető legrövidebb időn belül ellenőrizni kell.

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

## 1.7. A belső ellenőrzési rendszer célja

A belső ellenőrzési rendszer célja az ellenőrzött szervezet működésének fejlesztése, eredményességének növelése. A jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint a gazdaságosságot, hatékonyságot és eredményességet vizsgálva a



belső ellenőrzés<sup>10</sup> megállapításokat és ajánlásokat fogalmaz meg a költségvetési szerv vezetője részére.

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

- a) a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan<sup>11</sup>, hatékonyan<sup>12</sup>, eredményesen<sup>13</sup> hajtsák végre,
- b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
- c) megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától.

### **1.8. A belső kontrollrendszer kiépítése, működtetése, a jegyző kötelezettségei**

**A Bkr. 3. §-a számos kötelezettséget ír elő a Jegyző részére, aki felelős a Hivatal, az Önkormányzat és a nemzetiségi önkormányzatok belső kontrollrendszerének létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért.**

A Jegyző felelős az önkormányzati belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő

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

**kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.**

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

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

---

<sup>10</sup> belső ellenőrzés: független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje, az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet irányítási és belső kontrollrendszerének hatékonyságát. Forrás: Bkr. 2. § 3. pont.

<sup>11</sup> gazdaságosság: annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett. Forrás: Bkr. 2. § 10. pont.

<sup>12</sup> hatékonyság: annak követelménye, hogy az előállított termékek, nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat más eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat. Forrás: Bkr. 2. § 11. pont

<sup>13</sup> eredményesség: annak követelménye, hogy a kitűzött célok - az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve - megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél. Forrás: Bkr. 2. § 8. pont.



### **A jegyző köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben**

- a) világos a szervezeti struktúra,
- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- c) meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés,
- e) biztosított a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése.

### **A jegyző köteles**

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

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

A költségvetési szerv vezetője **az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki.** Belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki. Ha a költségvetési szerv integritás tanácsadó foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el.

A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel. (Bkr. 7. §)

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

**A jegyző köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljutnak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.** Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak és pontosak legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva. (Bkr. 9. §)

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

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



### 1.9. A Belső Ellenőrzés küldetése

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

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

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

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

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

### 1.10. A Belső ellenőrzés stratégiai céljai

**A stratégiai terv nem konkrét ellenőrzési feladatokat, hanem a belső ellenőrzés átfogó céljaira, a folyamatok kockázataira és a belső ellenőrzés fejlesztésének irányára, prioritásaira vonatkozó összefoglalást tartalmaz.**

A Belső ellenőrzés fő célkitűzése, hogy felmérje az ellenőrzései során az ellenőrzött területen a folyamatok, a működés kockázatait, értékelje azok csökkentésére kialakított ellenőrzési pontok megfelelőségét, eredményességét és hatékonyságát és javaslatot tegyen olyan beavatkozások megtételére, melyek a folyamatokat és a működést javítják a kockázatok megfelelő kezelésével.



A Belső ellenőrzés 2024. – 2027. évekre vonatkozó stratégiai célkitűzéseit az Önkormányzat célkitűzéseinek, rövid- és hosszútávú céljainak a figyelembevételével, arra fókuszálva tervezi végrehajtani. A Belső Ellenőrzés stratégiai célkitűzései:



✚ A belső ellenőrök a minőségközpontú működés keretében elfogulatlanul végezzék az ellenőrzéseket, feladatukat a szakmai és az etikai szabályok maradéktalan betartásával lássák el, hitelesen tárják fel és értékeljék a tényeket, a lényeges összefüggéseket közérthetően állapítsák meg, és az ellenőrzési tevékenységre jellemző legyen a hibák, a hiányosságok megelőzésére, és kijavítására, valamint az ellenőrzöttteket

segítő együttműködésre törekedjenek, a jó gyakorlatokat mutassák be;

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

## 2. A belső kontrollrendszer értékelése

A belső ellenőrzés a jelentéseiben minden alkalommal értékeli az ellenőrzött belső kontrollrendszerét az ellenőrzéshez kapcsolható szinten annak érdekében, hogy a Bkr. 48. § b) pontja alapján az éves, és összefoglaló éves ellenőrzési jelentésében a belső ellenőrzési 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 ellenőrzés évente nyomon követi a Jegyző és az önkormányzat intézményeinek vezetői által kiadott, a Bkr. 1. számú melléklete szerinti a belső kontrollok kiépítéséről és működéséről szóló kontrollnyilatkozatokat.

**2023. május 3-ától a kontrollnyilatkozat tartalma kibővült**, az előírt továbbképzéseken való részvétel igazolása szigorodott, egyértelműbbé vált.

A belső ellenőrzési vezető az éves ellenőrzési jelentésében és összefoglaló éves ellenőrzési jelentésében – a belső ellenőrzési tevékenység tapasztalatai alapján – összefoglalóan is értékeli a belső kontrollrendszer öt elemét általános **(1. számú függelék)** és részletes **(2. számú függelék)** szempontok alapján.

## 2.1. Kontrollkörnyezet értékelése

A belső szabályzatok esetében jelentős változások történtek, azok minősítése és a fejlődés érdekében tett erőfeszítések értékelése évente megtörténik.

Az Önkormányzat stratégiai tervei rögzítik a társadalmi igényekkel összhangban álló hosszabb távú előre haladási irányokat és a megvalósítandó célok fontossági sorrendjét. Az Önkormányzat rendelkezik a Képviselő-testület által elfogadott Gazdasági programmal, a Képviselő-testület megalkotta az SZMSZ-éről szóló rendeletét is.

A Hivatal rendelkezik Alapító okirattal (Áht. 8/A. § (1) bekezdés), a Képviselő-testület által elfogadott SZMSZ-szel (Áht. 10. § (5) bekezdés), Ávr. 13. § (1) bekezdés). A hivatali SZMSZ 2023. évben is módosult igazodva a szervezeti változásokhoz a pontos feladatmeghatározás érdekében. Az SZMSZ-ben a szervezeti egységekre vonatkozó főszabályok jelennek meg, a részletszabályok az ügyrendekben kerültek előírásra. Az aktuális SZMSZ-hez elkészített ügyrendek (Áht. 10. § (5) bekezdés, Ávr. 13. § (5) bekezdés) a szervezeti egységek által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a szervezeti egységek vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a szervezeti egység költségvetési szervezeten belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait tartalmazza.

Az Önkormányzat rendelkezik a helyi nemzetiségi önkormányzatokkal történő együttműködési feltételeket rögzítő közigazgatási szerződésekkel, melyek az Önkormányzat és a helyi nemzetiségi önkormányzatok részéről elfogadásra kerültek, felülvizsgálatuk szükség szerint (évente, vagy két évente) megtörténik, azokat 2023-ban is felülvizsgálták.

A Hivatal, az Önkormányzat és helyi nemzetiségi önkormányzatok rendelkeznek aktualizált Számviteli politikával és ahhoz kapcsolódó számviteli szabályzatokkal (Pénzkezelési szabályzat, Leltározási-, Értékelési szabályzatok és Számlarend), **a Hivatal a nemzetiségi önkormányzatok működését érintő területek tekintetében a Hivatal szabályzatait kiterjesztette a nemzetiségi önkormányzatokra is.**

A jogszabályi változások gyakorisága növeli az ellenőrzési kockázatot, mivel a belső szabályzatok aktualizálása nem mindig történik meg a megfelelő időben.

A feladat-, és felelősségi körök, a folyamatok meghatározása és dokumentálása tekintetében az a tapasztalat, hogy a Hivatal rendelkezik ugyan ellenőrzési nyomvonalakkal, de azok nem minden folyamatra terjednek ki és a meglévők némelyike is hiányos, nem aktualizált, az esetleges változások átvezetése nem szisztematikus, nem rendszeres esetenként nem a valós folyamatokat tartalmazza. Ezek évről évre történő felülvizsgálata, karbantartása folyamatos feladat, melyekre az éppen aktuális ellenőrzéseink során felhívjuk az érintettek figyelmét. A minőségügyi referens munkába állásával a folyamat felgyorsult.



A Humán-erőforrás változásokat illetően megemlíthető, hogy a Jegyző Hivataltól történő távozása miatt 2022. év októberétől a jegyzői feladatokat az aljegyző látta el, illetve 2022. decemberétől változott a Jegyző személye (pályázati kiírás eredményeként a korábbi aljegyző nyerte el a jegyzői megbízást). A Hivatal 2023-ban megújította a Közszolgálati szabályzatát, melyben aktualizálásra kerültek az elavult nyomtatványok, belső eljárások, amelyek az átláthatóbb működést is elősegítik. A dolgozók egészségvédelme érdekében a képernyő előtti munkavégzést elősegítő szemüveg Hivatal általi finanszírozása dokumentálásának szabályozása pontosításra került, szabályozottan működik az éves foglalkozásegészségügyi vizsgálat, a dolgozók minden évben képzési terv alapján a Probono rendszerben kötelező képzésben vesznek részt, a hivatal tanulmányi szerződések és részvételi költségtérítések révén is segíti a munkavállalók képzését.

A Hivatal dolgozói rendelkeznek munkaköri leírással (Kttv. 75. § (1) bekezdés d), Kjt. 39. § (2) bekezdés, Mt. 46. § (1) bekezdés d. pont), melyek frissítése az ellenőrzési tapasztalok szerint nem minden esetben követi a munkaköri és egyéb változásokat, a köztisztviselők teljesítményértékelése megtörténik.

## 2.2. Integrált kockázatkezelés értékelése

A Jegyző kialakította a Hivatal integrált kockázatkezelési rendszerét, melynek működését belső integrált kockázatkezelési szabályzat részletezi. A kockázatok azonosításával, elemzésével, nyilvántartásával és nyomon követésével összefüggő feladatokért **az integrált kockázatkezelési felelős felel, aki integritási tanácsadó is egyben. A Hivatal 2023-tól minőségügyi referenst alkalmaz**, aki a jegyző közvetlen irányítása alá tartozó személy. 2023. év végén folyamatban volt egy belső kontroll kézikönyv/szabályozás kiadása is, aminek célja a Hivatal kontrolltevékenységeinek rendszerbe foglalása, a kapcsolódási pontok feltárása, a Hivatal működése szabályosságának elősegítése és hatékonyságának növelése.

A vagyonyilatkozat tételre való kötelezettek körét a Hivatal SZMSZ-e tartalmazza.

A kockázatelemzési folyamat célja<sup>14</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.

**A Hivatalnál kiépült az integrált kockázatkezelés rendszere, amelyre a belső ellenőrzés támaszkodik**, és az integrált kockázatkezelési rendszerben azonosított kockázatokat figyelembe veszi. Az integrált kockázatkezelést kiegészíti a hivatali rendszerben nem kezelt intézményi és gazdasági társaságok esetében felmerülő kockázatokkal. A szervezeti önértékeléseket, valamint a belső ellenőrzés saját értékelései még kiegészítjük a teljesebb összkép előállításához egy SWOT elemzést is tartalmazó szabadon kitölthető, interjú-kérdőíves felmérés eredményével minden csoport tekintetében, amelyben a belső ellenőrzési tevékenység kiterjesztését, lehetséges szerepnövelését is kutatjuk.

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.

A hivatali szervezet által azonosított kockázatokból kiindulva határozzuk meg a lehetséges ellenőrizendő területeket, témákat. Az Önkormányzat működtetett integrált kockázatkezelési rendszerére mint kiértékelt információkra ezért minden évben mind a stratégiai és mind az Éves első ellenőrzési terv elkészítésekor támaszkodunk. Az integrált kockázatkezelési

---

<sup>14</sup> Forrás: Belső Ellenőrzési kézikönyv



rendszer eredményeit felhasználva a szervezet általában a tűréshatár közeli, vagy feletti kockázatokat kezeli.

A belső ellenőrzés saját maga által elvégzett kockázatelemzést az integrált kockázatkezeléssel nem érintett területekre is kiterjeszti. Ennek 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 összehangolja.

A kockázatelemzés szolgáltatja a legfontosabb információt a belső ellenőrzési tevékenységek (konkrét ellenőrzések) előkészítéséhez is.

### **2.3. Kontrolltevékenységek értékelése**

A kontrolltevékenységek részeként az adott folyamatok szabályozásakor rögzítésre kerül a konkrét kontrolltevékenység felelőse, annak módja. A kulcskontrollokra (teljesítés-igazolás, érvényesítés) vonatkozó szabályozás részleteit a kötelezettségvállalásra, utalványozásra, pénzügyi ellenjegyzésre, érvényesítésre és teljesítés igazolásra vonatkozó polgármesteri, jegyzői együttes utasítás (a XV. Kerületi Önkormányzat, a XV. Kerületi Polgármesteri Hivatal, valamint a XV. kerületi Nemzetiségi Önkormányzatok Gazdálkodási Szabályzata), amely a Hivatalra, Önkormányzatra és nemzetiségi önkormányzatokra is hatályos. A polgármester, a jegyző, az elnök írásban felhatalmazták és kijelölték a kötelezettségvállalásra, utalványozásra, a teljesítésigazolásra jogosult személyeket. Pénzügyi ellenjegyzésre és érvényesítésre jogosult személyek rendelkeznek a jogszabályban előírt végzettséggel, képesítéssel.

A Közszolgálati Szabályzat rendelkezik a munkakör átadás-átvételéről és annak dokumentálásáról.

### **2.4. Információ és kommunikáció értékelése**

A Hivatal SZMSZ-ében rögzítésre került a szervezeten belüli és kívüli információáramlás rendje. A gyakorlati működés során az tapasztalható, hogy a döntéshozatalhoz nem minden esetben elegendő és megfelelő információ áll rendelkezésre, illetve nem megfelelő és/vagy nem a kellő időben áll rendelkezésre a szükséges információ. Külön szabályzat készült az adatkezelésről, adatvédelemről és közérdekű adatszolgáltatás rendjéről, a Hivatal rendelkezik az informatikai rendszerének használatának szabályozásáról.

Az iratok iktatásával, az iratforgalom dokumentálásának, nyilvántartásának, selejtezésének, megsemmisítésének rendjét Iratkezelési Szabályzat szabályozza, azonban annak aktualizálása hosszabb időszakon keresztül nem történt meg, kialakítása 2023. é végén is folyamatban volt, bár az iratkezelésben ettől függetlenül is az utóbbi időszakban jelentős változások következtek be (pl. elektronikus iktatás, email-iktatás, stb.)

### **2.5. Nyomon követési rendszer (monitoring)**

Az Önkormányzat igénybe vesz könyvvizsgálót a zárszámadási rendelet felülvizsgálatára, amely egy újabb kontroll a beszámolók valóságtartalmának erősítéséhez. A belső ellenőrzés a könyvvizsgálói jelentések tartalmát (Hivatal, gazdasági társaságok) rendszeresen figyelemmel kíséri és a benne foglaltakat értékeli, felhasználja. Ugyanígy figyeli a vezetők Bkr. 1. sz. melléklete szerinti nyilatkozatait (Hivatal, intézmények).

A Hivatalt, Önkormányzatot, a nemzetiségi önkormányzatot, az intézményeket és a gazdasági társaságokat érintő külső ellenőrzés nyilvántartását a Jegyző által átruházott hatáskörben a belső ellenőrzés vezeti a szervezetek/szervezeti egységek adatszolgáltatásai alapján. Az adatszolgáltatások alapján évente kétszer értékeli és elemzi a Jegyző számára a külső ellenőrzések megállapításaira tett intézkedések megvalósulási arányát, nyomon követve ezzel a működést javító intézkedések teljesülését.



A monitoring rendszer részét képező belső ellenőrzést az operatív tevékenységtől függetlenül a Jegyző külön szervezeti egységként működtetve, közvetlen az alárendeltségébe utalva alakította ki, biztosítva ezzel a szervezeti és funkcionális függetlenséget. A Hivatal belső ellenőrzése rendelkezik belső ellenőrzési kézikönyvvel. A belső ellenőrzési vezető készíti el a stratégiai ellenőrzési tervet, az éves ellenőrzési terveket, az éves jelentéseket és állítja össze az összefoglaló éves jelentéseket.

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

A Bkr. 29. § (1) bekezdése értelmében a stratégiai ellenőrzési tervet a belső ellenőrzési vezető kockázatelemzés alapján készíti, és a költségvetési szerv vezetője hagyja jóvá. A belső ellenőrzési kézikönyv.<sup>15</sup> tartalmazza a tervezés megalapozásához alkalmazott kockázatelemzési módszertan leírását. Az éves ellenőrzési terv megalapozását szolgáló dokumentáció többek között tartalmazza az adott évi kockázati tényezőket és értékelésüket.

A költségvetési szerv működésére, céljai 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, módosul. A kockázatok azonosításának eredményeképpen elkészül az integrált kockázati leltár, amelybe minden azonosított kockázat szerepel.

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

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

A Bkr. 2. § 14. pontja szerint a kockázatelemzés: a belső ellenőrzés által alkalmazott objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, amely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat.

A korábbi gyakorlatnak megfelelően – 2023-ban a 2024. évi Éves ellenőrzési terv megalapozásához az integrált kockázatelemzéshez felhasznált önértékelési kérdőívek segítségével felmértük:

- a gazdasági társaságok,
- az intézmények jellemző kockázatait is.

A kockázatszemléletű lapok kockázatokra bontott kategóriákat tartalmaztak (**1. számú melléklet**, azonos a hivatali integrált kockázatelemzéshez használt kérdőívvel).

**A vezetők önértékelése mellett a belső ellenőrzés külön is értékelte** a Hivatal szervezeti egységei, az intézmények, a nemzetiségi önkormányzatok és a gazdasági társaságok **kockázatait**, amit a belső ellenőrzés töltött ki róluk külön kockázati tényezők alkalmazásával (lásd 2. számú melléklet).

---

<sup>15</sup> [K:\Ellenőrzési kézikönyv\Belső ellenőrzési kézikönyv mellékletekkel.pdf](#)



A kockázatelemzés célja megállapítani az egyes rendszerek, folyamatok kockázatának mértékét, feladata pedig meghatározni az ellenőrzések gyakoriságát. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban (például évente) kell ellenőrizni. Az egyes rendszerek kockázatelemzését a kockázati tényezők, és azok súlya alapján végeztük. Az alkalmazott modellben meghatározásra kerültek azok a tényezők, amelyek hatással voltak az adott rendszer működésére.

A belső ellenőrzés a szervezetek /szervezeti egységek vezetése elvárásainak megismerésére interjú kérdőívet is kiküldött a kockázatelemzés keretében (**3. számú melléklet**).

A belső ellenőrzés a kockázatelemzés során a Jegyző kockázatokra vonatkozó véleményét szóbeli egyeztetés keretében kikérte.

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

### **Ezek alapján készült az összesített kockázati értékelés**

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

#### **3.1. A kockázatelemzési folyamat lépései**

##### **a) A kockázatok azonosítása**

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

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

##### **b) A kockázatok értékelése**

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

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

Az összesítés eredményeként az önkormányzati szervezetekre/szervezeti egységekre **meghatározásra került a „szervezeti tűréshatár”<sup>16</sup> mértéke.**

Az ellenőrzések fókuszába elsősorban a szervezeti tűréshatárt meghaladó területek kerültek.

4. **lépés:** A vezetés véleményének megismerése a szervezetüket érintő főbb feladatokról, kockázati tényezőkről, azok kezelésének stratégiájáról, valamint ellenőrzési témajavaslatok bekérése.

5. **lépés:** Minden önkormányzati szervre vonatkozóan a kockázat-felmérési mátrix Belső Ellenőrzés általi elkészítése.

---

<sup>16</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 esetenként jogszabályi korlátai is lehetnek. Forrás: <http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-kontroll-szakmai-anyagok>



6. **lépés:** A kockázatelemzés végeredményének kialakításához a kockázatfelmérések eredményének Belső Ellenőrzés általi összesítése.

**A belső ellenőrzés** az évről évre elvégzett – önértékeléseken és saját értékelésen alapuló – kockázatelemzés tapasztalatai figyelembevételével **ellenőrzési szempontú kockázatértékelést végez olyan módon, hogy** a szervezetek, egységek önértékelési adatait kiegészíti további fontos tényezőkkel is, illetve figyelembe veszi az interjú kérdőívek állapotelemzését és igénylistáit is.

### 3.2. A belső ellenőrzés kockázatelemzési módszertanának bemutatása

A belső ellenőrzés a kockázatok azonosítására vonatkozó információkat több oldalról gyűjti össze, az értékelésük is komplex. A kialakított, évek óta alkalmazott, bevált kockázatelemzés módszere alapjaiban 2024-ben sem változott, csak néhány kiegészítéssel, aktualizált szempont beemelésével, finomításával módosult.

A belső ellenőrzés 2024. évi Ellenőrzési terve megalapozásához a Hivatal szervezeti szintű integrált kockázatfelméréseinek eredményeit, az annak során szerzett tapasztalatokat felhasználta és azt további, saját hatáskörben végzett kockázatbecsléssel kiegészítette.

A Belső Ellenőrzés évente **háromszintű kockázatértékelést** végez négy kialakított csoport (Hivatal szervezeti egységei, intézmények, gazdasági társaságok, nemzetiségi önkormányzatok) tekintetében:

- ✚ „önkitöltős”, az intézmény/szervezet/szervezeti egység vezetők által kitöltött kérdőív választási lehetőségekkel;
- ✚ Belső Ellenőrzés által kitöltött kérdőív más kérdéscsoportokkal;
- ✚ Szabadon, a vezetők által kitölthető kérdőív SWOT analízissel kiegészítve.

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 pl. gyakrabban kell ellenőrizni, illetve az ellenőrzés típusának, céljának meghatározásával nemcsak átfogó rendszer, hanem részfolyamatokra, kiemelt területekre vonatkozó, rapid, célirányos ellenőrzések is betervezhetők (pl. utóellenőrzés, hatékonyság vizsgálata, stb.)

A Hivatal, a költségvetési szervek és az Önkormányzat tulajdonában álló gazdasági társaságok a közfeladataikat (részben) közpénzből és/vagy közvagyon használatával látják el, a nyilvánosság előtt. A közfeladatai ellátását, illetve a feladatok ellátásra biztosított pénzeszközök és nemzeti vagyon szabályszerű, szabályozott, hatékony, gazdaságos és eredményes használatát az arra létrehozott szervek ellenőrizhetik. Cél, hogy e feladatellátás során minél több kockázatot közös gondolkodással a tűréshatár alá szorítsuk.

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

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 26. § (3) bekezdés alapján a PALOTA-HOLDING Zrt. várhatóan 2024. 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. A belső kontrollrendszer, mint folyamatrendszer szervezeti célok elérését szolgáló kialakítása és működtetése a gazdasági társaság első számú vezetőjének feladata, amellyel a korábbinál szigorúbb és a teljes tevékenységet átölelő kontroll alatt történik a gazdálkodási, működési folyamatok vezérlése.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelés eredménye, hanem más lehetséges tényezők hatásának értékelése is figyelembe vételre került. (pl. a vezetőség kérései stb.).

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához felhasználásra került a vezetők által kitöltött kockázatfelmérések, a belső ellenőrzés saját kockázatértékelése alapján végzett



korrekciók, a vezetők által megjelölt körülmények, jelentős várható kockázatok és javaslataik a jövőre nézve. Beépítésre került a Jegyző (felsővezetés) véleménye, kérései, javaslata az ellenőrizendő területekre vonatkozóan.

Az önértékelés alapjául szolgáló **kockázatfelmérő mátrix** (Lásd 1. számú melléklet) kockázati tényezői és kategóriái a szakmai továbbképzéseken megfogalmazott elvek, szakmai tapasztalatok és a vonatkozó szakirodalom alapján a következő szempontok alapján kerültek megfogalmazásra:

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

A felsorolt tényezőkhöz rendelt kockázati hatás és bekövetkezés valószínűsége szorzatából meghatározott pontértékeinek összege adta az adott területhez vagy szervezethez rendelt kockázati értéket.

**A kockázatelemzés során az önkormányzati szervezetek vezetői által szolgáltatott információk segítségével azonosításra kerültek az Önkormányzat intézményei (Hivatal is) gazdasági társaságai) folyamataiban a vezetők szerint létező fontosabb kockázatok.**

A Belső Ellenőrzés a kérdőíveken információt gyűjtött a vezetőktől az ellenőrzési stratégiát, illetve a 2024. évi ellenőrzési tervet megalapozó kockázatelemzéshez. A kérdések kiterjedtek a legfőbb célkitűzésekre, a kritikus folyamatokra, tényezőkre, körülményekre, továbbá, hogy a potenciális ellenőrzötték mit látnak a legnagyobb kockázatnak, illetve az azonosított kockázatokat kezelik-e, történt-e olyan változás, amely különös figyelmet igényel a következő években. A Belső Ellenőrzés a mátrix alapján felmért kockázatok szerinti rangsort, valamint az ellenőrzések témáját és célját is meghatározhatja. A tervezés során a meghatározott tűréshatárt meghaladó területek ellenőrzésére tesz javaslatot a belső ellenőrzési vezető. A kockázatelemzés során meghatározott magasabb kockázatú tevékenységeket, területeket, a kockázatfelmérésben résztvevők által megfogalmazott témajavaslatokat, az előző évben esetlegesen be nem fejezett vizsgálatokat, és egyéb körülményeket mérlegelve kerül megtervezésre az éves munkatervben az elvégzendő vizsgálatok köre.

### **3.2.1. A Hivatali Integrált kockázatfelmérés eredményeinek felhasználása**

A Hivatal integrált kockázatkezelő munkacsoportja<sup>17</sup> a kiemelt célok elérését veszélyeztető kockázatok feltárására vonatkozóan úgy döntött, hogy **önértékelő kérdőív** kitöltésével végzi el a Hivatal szervezeti egységei és a nemzetiségi önkormányzatok kockázatainak felmérését, illetve kiértékelését és rangsorolást. Ennek eredményét a Belső Ellenőrzés a kockázatelemzése során beintegrálta.

**Az ellenőrzési tűréshatár a 2024. évre vonatkozóan 15,0 kockázati értékben került meghatározásra** (átvételtre került 2020-tól átvette a hivatali integrált kockázatkezelés alkalmazott küszöbértéke, az akkor 60%-os tűréshatár, ami kockázatokban kifejezve 15 kockázati értéket jelent a maximális 25 kockázati pontból.) Amennyiben nem éri el a kockázati érték a 60 %-ot – ellenőri kapacitás függvényében – a legmagasabb kerül figyelembe vételre.

---

<sup>17</sup> Budapest Főváros XV. kerületi önkormányzat jegyzőjének 18/2020. (VI.24.) számú, az integrált kockázatkezelési szabályzatról szóló utasítása alapján

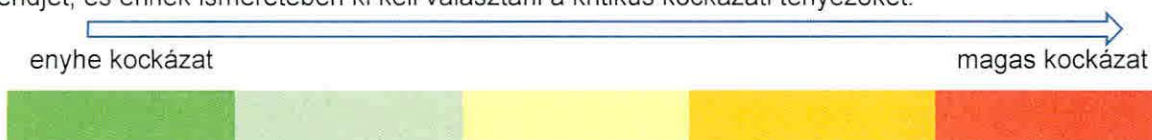


### 3.2.2. Az önértékelés alapján készült ún. kockázati térképek összeállítása



A Hivatali szervezeti egységek és a nemzetiségi önkormányzatok kockázati térképe a szervezeti szintű integrált kockázatkezelés keretében elkészült kockázat kiértékelések alapján került összeállításra. Az intézmények és gazdasági társaságok kockázati térképét a Belső Ellenőrzés külön felmérés keretében készítette el. (4. számú melléklet).

A kockázatértékelés célja: konkrét helyzetvizsgálat és konkrét teendők meghatározása. Kockázatértékeléskor a meglévő személyi, tárgyi, szervezési és egyéb feltételeket össze kell hasonlítani a vonatkozó előírásokkal (jogszabályokkal, szabványokkal, belső szabályzatokkal, normákkal, stb.), a „van” és a „kell” összevetése. A kockázatértékelésnek, és az azt követő intézkedéseknek az a végső célja, hogy a kockázatcsökkentés intézkedések eredményeként a fennmaradó kockázat már elfogadható, kezelhető szintre csökkenjen, vállalható legyen. A tényleges beavatkozás sok egyedi tényező és a rendelkezésre álló erőforrások függvénye is egyben. Meghatároztunk egy értékelő skálát, amely lehetővé teszi a különböző dimenziójú és jelentés tartalmú tényezők azonos módon történő mérését. A táblázatokban különböző színek jelölik a kockázati kérdőívre adott válaszokat a kockázatok nagysága szerint, így a színek alapján könnyen felismerhetők az egyes kockázati kategóriák. Az alkalmazott színjelölések a kockázatok erősségét is tükrözik, fokozatba sorolva. Az értékelés eredménye alapján meg kell határozni a kockázati tényezők fontossági sorrendjét, és ennek ismeretében ki kell választani a kritikus kockázati tényezőket.



A kockázati térképekre vonatkozó, javasolt beavatkozási lehetőségeket, szükségességet az 1. ábra foglalja össze.

#### A kockázatok súlyához kapcsolható figyelmeztetés a beavatkozási lehetőségekre

1. ábra

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

Forrás: Szakirodalom alapján szerkesztés





A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat célszerű kiválasztani. 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 ide esnek (hatásuk nagy, bekövetkezésük szinte biztos), a szervezetnek mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést.**

A kockázatelemzést megalapozó nagy mennyiségű mellékletet költségkímélés miatt nem csatoltuk jelen Stratégiai tervhez. A belső ellenőrzés által készített kockázatfelmérések a belső ellenőrzésen megtalálhatóak.

### 3.3. A kockázátértékelés eredménye

#### A. Az Intézmények kockázatai 2024-re

A kockázatok maximuma kockázati tényezőnként 25 egység volt, a kockázati értékek kockázati hatás és a kockázati valószínűség szorzataként jött létre. Az intézmények önértékelését befolyásolhatja a belső kontrollrendszer működési hibáinak és kockázatoknak a felismerési szintje. Az önértékelés személyhez köthető, az egyéni szubjektívitás is alakítja az eredményt. Ez okozhatja a hasonló típusú intézmények esetében az eltérő kockázati szint meghatározásának kialakulását.

Hét szervezet<sup>18</sup> kockázatainak értékelésére került sor. Az intézmények nem jelöltek meg tűréshatár feletti kockázatokot. Az átlagos kockázati értékek az önértékelés keretében alacsony szinten kerültek megállapításra.

Az intézmények közül kettő (GMK. EUInt) önálló belső ellenőrzést működtet, ami ezen intézmények esetében a kockázati szintet mindenképpen csökkenti.

**A belső ellenőrzés kockázátértékelése** során egyrészt figyelembe vette a szervezet nagyságát és tagoltságát, a szervezeti átalakulást, az újonnan átvett feladatokat, másrészt az ellenőrzések tapasztalatai is meghatározóak voltak a kockázatok értékelésekor.

Ahol a korábbi ellenőrzések során szabálytalanságok kerültek feltárára, az indokolta a kiemelt, tűréshatár feletti értéket Egy intézménynek (GMK) a működési köre, feladatellátása miatt kiemelt szerepe van az intézmények között, mivel 5 intézménynél – gazdasági szervezetük nem lévén – Együttműködési és felelősségvállalási megállapodás alapján ellátja saját és ezen intézmények egyes gazdálkodási és belső ellenőrzési feladatait is.

Az intézmények esetében figyelemmel kísértük egyéb külső szervezetek ellenőrzésének megállapításait is, melyek tovább árnyalhatták a működésben rejlő kockázatokot.

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 a kockázatokot.

Az intézményeknél az ellenőrzéssel legrégebben érintettek kockázatai tértek el lényegesen az önértékelési adatoktól, illetve ott, ahol bonyolult a tevékenység, nagy a munkaerőlétszám, vagy több helyszínen történik a tevékenység végzése.

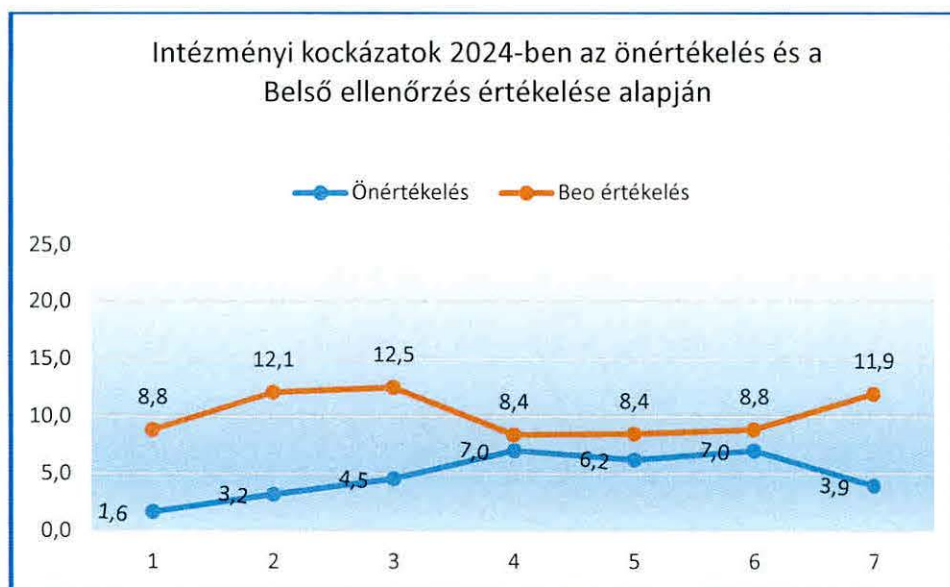
---

<sup>18</sup> 1: Rákospalotai Összevont Óvodák, 2: Göncz Árpád Szociális Intézmény, 3: Gazdasági Működtetési Központ, 4: Újpalotai Összevont Óvodák, 5: Egyesített Bölcsődék, 6: Hétszínvirág Összevont Óvodák, 7: Dr. Vass László Egészségügyi Intézmény



## Az intézményi kockázatok 2024-ra becsült értékei

2. ábra



Forrás: Intézményi kockázateértékelés

Intézményi körben került sor 2022-2023-ban súlyos **szabálytalanságot jelentő, büntető-, szabálysértési-, kártérítési-, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekménysorozat feltárására, melynek lezárása még nem történt meg** (rendőrségi eljárás még 2023. év második felében folyamatban volt).

A felmérőlapon a tűréshatárt legjobban megközelítő értékelt kockázatok megegyeztek a 2023-as év tekintetében végzett kockázatelemzés kockázataival, a kockázati értékek valamelyest kisebb értékben jelentkeztek 2024. év tekintetében végzett kockázatelemzés során (ugyanazok a kockázati kategóriák alacsonyabb kockázati értékeket vettek fel):

Magas a fluktuáció.	41,7
A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	41,1
A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás.	33,1
Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).	30,9

### B. A Gazdasági társaságok kockázatai 2024-re

Az átlagos kockázati értékeket a gazdasági társaságok saját önértékelésük alapján a kockázati tényezőnként 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 évek óta tervezett 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. Az Önkormányzatnak a Bkr. hatálya alá tartozó ténylegesen működő társasága nincs, és 2023-ban egyik társaság sem tartozott vagy

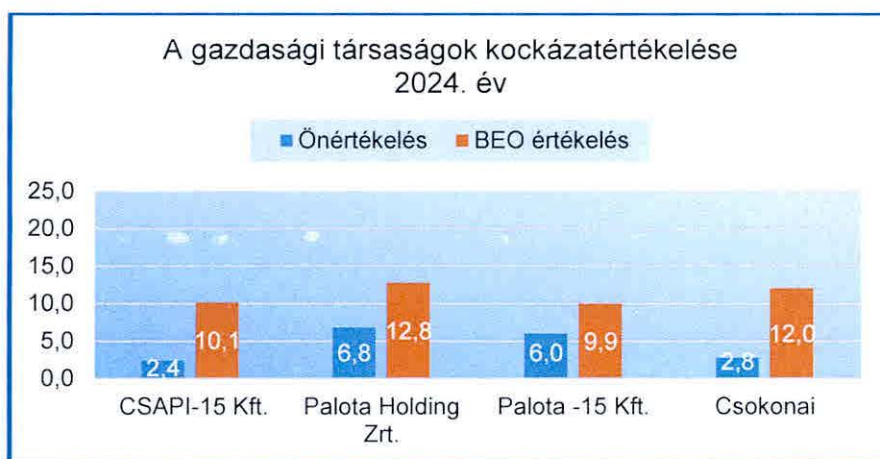


tevékenykedett oly módon, hogy az a Gbkr.<sup>19</sup> alá tartozzon. A gazdasági társaságok tevékenységi köre igen széles, van nonprofit orientált és kötelező önkormányzati feladatot ellátó, de önként vállalt önkormányzati feladatot nyereségalapú gazdálkodással folytató is.

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

### A gazdasági társaságok 2024. évi kockázatbecslése

3. ábra



Forrás: Kockázati kérdőívek

A gazdasági társaságok kockázatait a belső ellenőrzés a rendelkezésére álló információk alapján lényegesen magasabbnak értékelte, mint maguk a társaságok, melynek oka, hogy a változások, a párhuzamosságok megszüntetése, a hatékonyság javítása mind-mind hosszabb távon hozhat eredményt, a beavatkozások kockázatait, a bizonytalansági tényezők száma magas, az átszervezés kimenetele előre sok esetben nehezen prognosztizálható.

A gazdasági társaságok tevékenységeiben párhuzamosságok is jelen vannak, amelyek megszüntetése az átalakításuk egyik alapelve is volt. Az átszervezés okozta kockázatok folyamatosan jelen vannak, különösen, hogy bizonyos városgazdálkodási feladatok vonatkozásában osztott feladatellátás is zajlik.

A Gbkr. 26. § (3) bekezdés alapján az egyik gazdasági társaságunk (PALOT HOLDING Zrt.) várhatóan 2024. 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. 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 által a nemzetközi és hazai standardok ajánlásait.

A felmérőlapon a társaságok **magasan értékelt kockázatai** a következők voltak:

<sup>19</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.



Magas a fluktuáció	41,0 %
A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	36,0 %
Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem időben és/vagy megfelelő szakmai szinten biztosított	32%
A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció	32%

Az első két kockázati tényező egy évvel korábban is felmerült, a kommunikációs problémák új kockázati tényezőként jelentkeztek.

### C. A Polgármesteri Hivatal kockázatai 2024-re

A kockázatok értékelése az előző évi kockázatok kezelése érdekében tett intézkedések áttekintésével indult. Az előző évben a hivatali szinten felmért legmagasabb kockázatok kezelésében **történtek előre lépések**, de ez nem minden feltárt kockázati tényező esetében érvényesült egyformán: a beavatkozások szintje eltérő volt.

#### A 2023-ra felmért hivatali kockázatok a következők voltak:

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

A hivatali szintű beavatkozások történtek, továbbá elkezdődtek és/vagy folyamatban vannak a következők:

- A kötelezően közzéteendő adatokkal kapcsolatos szabályozási feladat, továbbá a változó jogszabályi környezet folyamatos nyomon követése továbbra is fennáll. Több, a közvélemény tájékoztatását szolgáló belső utasítás elkészült, mint pl.: a közérdekű adatok nyilvánosságra hozatalának rendje.
- A bérek és a béren kívüli juttatások felülvizsgálata, az új dolgozók toborzásához kapcsolódó megjelenési formák bővítése megtörtént.
- Az állampolgárok számára a magyarország.hu weblapon űrlap alapú e-ügyintézés biztosítása a lehető legtöbb ügyben megtörtént. 2023. februártól elkészült az Önkormányzat új honlapja, megjelent a Képviselő-testület által elfogadott önkormányzati átláthatósági rendelet, melynek több rendelkezését 2023. augusztus 31-ig végre kellett hajtani. A honlap fejlesztése folyamatos, 2023. szeptemberében jelent meg a honlapon az ügyfélelégedettségi kérdőív.
- A megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő-kapacitás biztosítása érdekében végzett minőségi cserék és a próbaidő időszak eredményesebb kihasználása érdekében történtek intézkedések.
- E-mail küldése és fogadása az iktatórendszeren keresztül megvalósítható, azonban még vannak a használat gördülékenyebbé tételét akadályozó tényezők. Folyamatban van az iratkezeléssel kapcsolatos belső eljárásrend kialakítása, a hiteles másolatokkal kapcsolatos belső szabályozás elkészítése. Változtatások előtt áll az iktatórendszeren belüli szerződésnyilvántartó modul teljes, hivatali szintű használata, de az áttérés részletei még nem kimunkáltak.



- A kiadmányozás rendjéről szóló utasítások felülvizsgálata, aktualizálása elkezdődött, folyamatban van. A tanúsítvány – e-aláírás – kötelező használatának előírása a belső folyamatokban az elektronikus aláírási joggal rendelkezők számára még várat magára.

**A 2024-es év kockázatait felmérő kérdőívek (1. számú melléklet) alapján a Hivatal szervezeti egységei által a jövőre nézve megjelölt jelentősebb kockázatok:**

A megnövekedett energiaárak miatt kevesebb forrás jut a fejlesztésekre	48,5%
A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel	43,5%
A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	41,0 %
A vagyonyilvántartás pontatlan és nem naprakész	38,%
Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat)	34,5%
A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikus aláírással ellátott dokumentumokkal szemben	33,5%
Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat	32,2%
A kockázatok azonosítása és elemzése nem része a tervezésnek	31,7%
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	31,0%

**Az előző évhez képest a nagy kockázatok 2024-ben is hasonlóak, több kockázati tényező ismétlődik, azonban a már megkezdett intézkedések tovább folytatása várhatóan előre mozdulást jelenthet pl. az elektronikus ügyintézésben és az ügyiratkezelésben.**

Új kockázatként jelentkezett a forráshiány, ami a költségvetés megalkotásában is jelentős átalakulásokat fog hozni.

2022. szeptemberében a Jegyző távozott a Hivaltól. Helyettesítése azonnal megoldott, a korábbi aljegyző személyében.

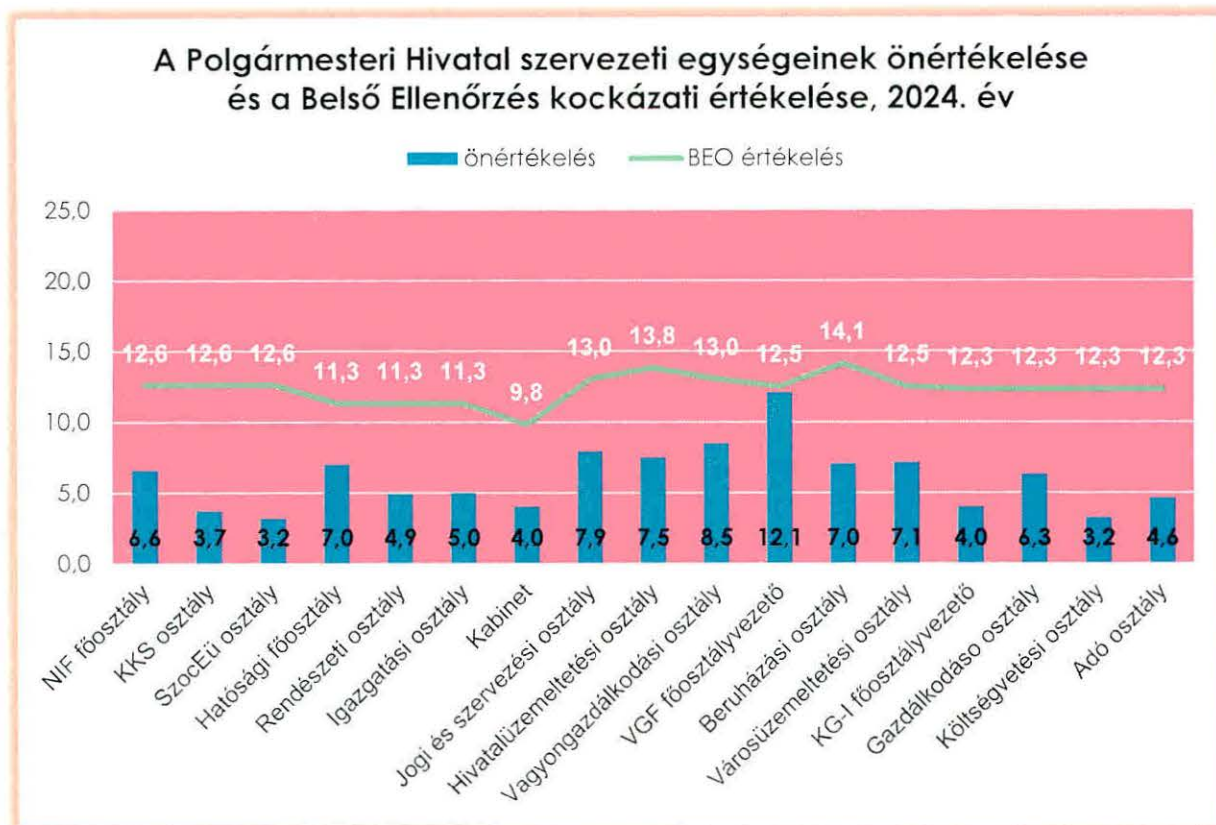
Egyes szervezeti egységeket az előző évi nagymértékű fluktuáció következményeként folyamatos munkaerő-hiány jellemezte, emiatt a tevékenység folytatása is csak különös erőfeszítések révén (túlóra, helyettesítés, stb.) volt megoldható, az álláshelyek betöltése folyamatos, de kevés az igazán szakképzett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

A Hivatal szervezeti egységei tekintetében az „osztály” szintű kockázatfelmérés valósult meg. A szervezeti egységek a 25-ös kockázati skálát alkalmazva a saját kockázataikat általában alacsonyra becsülték.



## A Hivatal szervezeti egységeinek önértékelése és a belső ellenőrzés kockázati értékelése

4. ábra



Forrás: Kockázati kérdőívek

A belső ellenőrzés a Hivatal minden szervezeti egységénél magasabb kockázatokat állapított meg, mint a szervezeti szintű önértékelés. Ennek főbb okai, hogy a belső ellenőrzés által ellenőrzéssel nem lefedett területek kockázatosabbak, az egyes rendszerek komplexitása, belső kontrolljainak kiépítettsége, a kölcsönhatások, az erőforrások, a külső kapcsolatok befolyásának változékonysága eltérők. A térkép alapján a legkockázatosabb területek kerültek összefoglalásra.

### D. A nemzetiségi önkormányzatok kockázatai 2024-re

A Hivatal ellátja a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól szóló 2011. évi CLXXIX. törvényben meghatározott feladatokat, amelyeket a nemzetiségi önkormányzatokkal kötött közigazgatási szerződés rögzít. A kerületben 2022-ben év elején még 9, a kockázatfelméréskor 8 nemzetiségi önkormányzat működött, mivel 2022-ben a XV. kerület román települési nemzetiségi önkormányzati képviselő választás nem járt sikerrel.

A nemzetiségi önkormányzatok nem jelöltek meg magasabb kockázati értékeket, mivel szabályzataik többsége a Hivatal szabályzatainak rájuk kiterjesztett verziója. Pénzügyi számviteli feladataikat a Hivatal Közgazdasági Főosztálya látja el, ami a költségvetési beszámolójuk összeállítására a folyamatos könyvelési feladatok ellátására is kiterjed. Egyéb feladatok és körülmények a közigazgatási szerződésben rögzítettek. A belső ellenőrzés az általa végzett értékelés során figyelembe vette a külső szervek ellenőrzésének tapasztalatait és közel azonos feltételrendszer miatt nem tett különbséget az egyes nemzetiségek között a kockázataik vonatkozásában.





Forrás: A kockázatbecslések

A legmagasabb kockázatot a szlovák nemzetiség fogalmazott meg, esetükben kritikus szintet ütött meg, hogy

Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel 29,0%

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 19,0%

A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek (Ügyfélkapus belépés) 29,0%

Beszerezési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését 18,5%.

A többi nemzetiségi önkormányzat nem látta ilyen kritikusnak a helyzetet, de kisebb kockázatokkal megjelölték ezeket a témaköröket. Ezen felül viszonylag magas kockázattal szerepelt, hogy:

Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben

23,5%

A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő magatartástól való tartózkodásnak 19,0%.

Az eljárásrendek hiányosságai és a szabályokat megszegő magatartás visszatérő kockázatként szerepelt.

### 3.4. A kockázatértékelés az elmúlt években

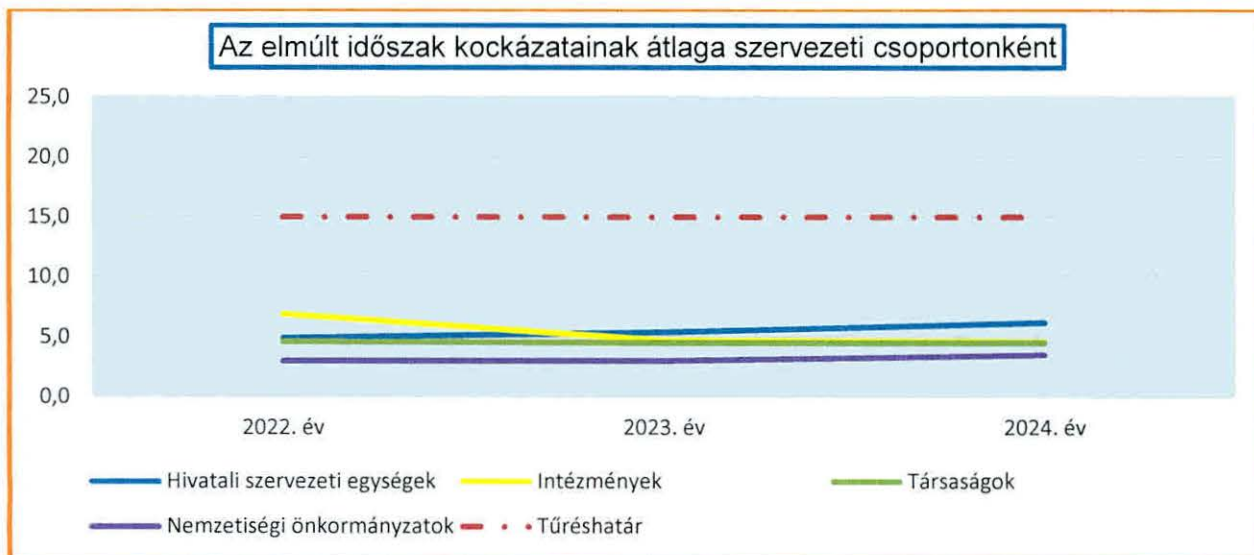
A kockázati csoportokon belül egyik szervezet/szervezeti egység sem tartja kockázatosnak a saját tevékenységét, hektikus a kockázatok felismerése és értékelése: kockázatosabb és évek óta kockázatmentes területek egymás mellett léteznek a vezetők értékelései szerint, így az átlagos kockázat szintje gyakorlatilag stagnál. A kockázatok jelenléte még önmagában nem a terület tevékenységét minősíti, mégis óvatosan jelennek meg a kockázatértékelésekben a kritikus pontok. A nemzetiségi önkormányzatok átlagos kockázatai a legalacsonyabb szintet képviselik az egyes csoportokon belül, egyik évben sem közelítik meg a hivatali és az intézményeknél jelzett kockázat szintjét, de a gazdasági társaságoknál lévőköt sem, amit a nemzetiségi önkormányzatok speciális helyzete valamelyest indokol is. Az átlagos kockázatok



enyhén, de fokozatosan növekedtek az évek során: 2021. évben kiemelkedően magasnak bizonyultak, majd csökkenő, illetve stagnáló tendenciát mutatnak, melyet a következő grafikon szemléltet.

### Az elmúlt évek kockázatainak összevetése

8. ábra



Forrás: A kérdőívek feldolgozásának eredménye

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

#### 3.5.1. A 2024-2027. közötti stratégiai időszak, valamint a 2024. év legfőbb célkitűzései, várható kockázatai a Hivatalnál

- A kerület fejlesztési lehetőségeinek a tulajdonosokkal egyeztetett aktiválása, (volt Növényolajgyár, M3 bevezető szakasza menti gazdasági területek), a kerület „fejlesztői – térképre” való felkerülése, a kerület érdekeit érintő beruházások támogatása. A korábbi egyeztetések folytatása a beruházások folytatása érdekében (Palota Liget, Palota Parkváros).
- A jelenlegi, különböző veszélyhelyzetek következtében megjelenő negatív gazdasági környezet miatt a lakókörnyezet és egyéb gazdasági területi fejlesztések késve indulnak meg.
- Az Önkormányzat honlapján elérhető elektronikus nyomtatványok körének bővítése. Átállás az elektronikus ügyintézésre a hivatalvezetés koordinálása és utasításai alapján.
- A 2024. évi választások sikeres helyi lebonyolítása. (Az Igazgatási Osztály dolgozóinak egy része alkotja a Névjegyzék munkacsoportot.)
- Annak elérése, hogy csak vegyes (papír alapú + elektronikus) és teljesen elektronikus ügyiratok legyenek, megszüntetésre kerüljenek a papíralapú ügyiratokat
- A választások miatt jelentkező többletfeladatok miatt feladatátcsoportosítás szükséges az Osztály ügyintézői között.
- A Hivatal Központi Iktató Csoportjához papíralapon érkező dokumentumok teljeskörű digitalizálása.
- A számítógéppark és szoftverek (Microsoft termékek) tervszerű cseréje
- A hatályos szabályzatok átfogó felülvizsgálata, rendszerezése, aktualizálása;
- A 2024. évi önkormányzati, valamint európai parlamenti választások során a jogi támogató háttér biztosítása. Felkészülés az önkormányzati választásokra, az Önkormányzati és az Európai Parlamenti képviselő választás lebonyolítása;



- A Képviselői Csoport részéről az újonnan megválasztott Képviselő-testület, valamint az állandó bizottságok megalakulását elősegítő, előkészítő adminisztrációs és szervezési feladatok megvalósítása (kapcsolatfelvétel, képviselők képzése stb.);
- Az Új Panasztörvény által bevezetett belső visszaélés-bejelentési rendszer jogi feltételeinek megteremtése;
- A 2023. éves költségvetési beszámoló és az egyéb adatszolgáltatások határidőre történő elkészítése;
- Vonzó munkakörülmények megteremtése a jó munkaerő megtartása érdekében;
- A közterület-felügyelők járőr illetve térfigyelő tevékenységét és annak vezetői ellenőrzését elősegítő technológiai fejlesztések (pl. testkamera, cb. rádió, okos/hangos kamera) realizálása;
- A Rendészeti Osztály üres státuszainak betöltése, az állomány megtartása;
- A közterületi rend fenntartása érdekében a kereskedelmi egységek környékének fokozott ellenőrzése, a közterület beszennyezése és a közterületi szeszesital fogyasztás megelőzése, megakadályozása;
- A 2024. évi költségvetési lehetőségek, melynek kockázata az infláció, és az Önkormányzat egyre növekvő kiadásai;
- A civil szervezetek és a kerületi vállalkozások közötti együttműködés előmozdítása. Civil Üzleti Iskola elindítása;
- Pontos, naprakész nyilvántartások vezetése, a külső és belső ellenőrzések által megállapított hibák/hiányosságok kijavítása, társosztályokkal való gyors információ áramlás javítása;
- Áttérés az elektronikus ügyintézésre minél nagyobb hányadban;
- A szervezeti egységek ellenőrzési és irányítási feladatainak hatékonyabb ellátása;
- Az óvodai intézményhálózatnak a gyermeklétszámhoz történő igazítása, szükség esetén felülvizsgálata, és módosítása;
- Kerületi sportrendelet felülvizsgálata, módosítása, szükség esetén új rendelet megalkotása, új sportkoncepció megalkotása;
- Az elektronikus ügyintézési folyamatok optimalizálása;
- Az inflációt követve a települési támogatások esetében a jövedelemhatárok emelése;
- Honlapfejlesztés;
- 2023-25. évek: a hulladékgazdálkodási jogsértésekből eredő kerületi problémák hatékony kezelésére megoldást találni, úgy hogy közben az önkormányzati cselekvés eddigi lehetőségét biztosító jegyzői hulladékgazdálkodási hatósági jogkör 2021. március 1-el megszűnt;
- A legnagyobb kockázati tényező továbbra is mind a közterület-felügyelői létszám, mind a megfelelő szakképzettséggel rendelkező mezőéri létszám feltöltése és munkaerő elvándorlás megelőzése;
- Az integrált településfejlesztési stratégia célkitűzéseinek megfelelően további közösségteremtő terek létrehozása, közterületi parkolók építése, felújítása, utak és járdák felújítása, valamint a zöldfelületek fejlesztése. Kiemelt cél, hogy a képviselő-testület döntése alapján a tervezett beruházások jó szakmai színvonalon, költséghatékonyan, optimális határidőn belül valósuljanak meg;
- Környezet- és energiatudatos kerületfejlesztés, a megújuló energiaforrások felhasználásának növelése, valamint a kertvárosi és zöld jelleg erősítése;
- A költségvetés tervezésénél a fejlesztési-, felújítási- és üzemeltetési feladatokhoz szükséges források biztosítása érdekében a megfelelő szintű előkészítő munkák elvégzése, igazodva a gazdasági programban és egyéb fejlesztési koncepciókban rögzített célokhoz.



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

A Hivatal szervezeti egységei által megjelölt kritikus folyamatok, tényezők:

- A kerület új településterveinek (településfejlesztési terv, kerületi építési szabályzat terv) elkészítése, a kerületi adottságok és lehetőségek összehangolása;
- A veszélyhelyzetek miatt csökken a gazdasági teljesítő képesség, csökken a magánberuházások száma, egyes tervezett beruházások nem kezdődnek meg, az eddig sem intenzív kerületi fejlődés stagnál, esetleg teljesen leáll. Nyugdíjba vonulás miatt megüresedő státuszok;
- A térfelügyeleti kamerák számának növelése;
- A Rendészeti Osztály üres státuszainak betöltése, az állomány megtartása;
- Az elmúlt két évben elért rendészeti plusz juttatások megtartásához elégséges pénzügyi források rendelkezésre állása;
- Az ügyiratkezelő rendszer megfelelő működése, és a papíralapú ügyintézéshez szokott kollégák alkalmazkodása a megváltozó körülményekhez, úgy hogy az ügyintézés színvonala ne csökkenjen;
- A humán területen a tevékenységek, feladatok ellátása magasabb színvonalon;
- A humánpolitikai vezető váltás miatt az osztály működésének probléma mentes átadása, ezt követő működése, folyamatosság fenntartása;
- Az önkormányzatokat érintő kiemelkedően magas elvonások, ill. különböző jogcímenen történő megszorítások a kerület fejlesztését, működőképességét veszélyezteti;
- A választások lebonyolítása és a napi munkavégzés összehangolása, végrehajtása;
- Az önkormányzati választásokat követő kormányzati döntések, normatívák, megszorítások bevezetése;
- A magas infláció miatt a bérek vásárló-ereje nagyon gyorsan csökken, az illetmények emelése nem biztosítja az infláció mértékét;
- A Rendészeti Osztály létszámának fluktuációja, a rendészeti plusz juttatásokat követően sem tudjuk biztosítani a stabil létszámot;
- A szervezeti egységek és a munkatársaknak a leterheltsége nagyon változó;
- Minden munkavállalót érintően a jelenlegi képzést ki kell bővíteni adatvédelem, integritás, beléptető rendszer használata stb.;
- A szervezeti egységeknél a mentorálás bevezetése
- Az informatikai rendszer felkészítése a hibrid (irodai és otthoni) munkarendben történő feladatellátásra;
- Az iktatórendszerben meglévő, de eddig ki nem használt funkcióinak beépítése a munkavégzés folyamatába;
- ASP-hez történő csatlakozás vizsgálata;
- A Hivatal épületének energetikai korszerűsítése;
- Az Önkormányzat hatályos rendeleteinek felülvizsgálata, a szükséges deregulációs és újra szabályozási mechanizmusok végrehajtása.
- A jogszabályi kívánalmaknak megfelelően a külső szervezetekkel (pl. Kormányhivatal, bíróságok, földhivatal) történő elektronikus kapcsolattartásra történő fokozatos átállás, a kapcsolattartásra kialakított rendszerek használatának és alkalmazásának gördülékennyé tétele;
- A bevezetett belső visszaélés-bejelentési rendszer jogi szempontú támogatása, működtetése;
- A kerületi vállalkozások bevonásával kedvezményes kerület kártya bevezetése;



- A munkakörülmények további javítása jó munkaerő megszerzése, megtartása érdekében;
- A szakmailag jól felkészült szakemberek felkutatása, a betanított kollegák elvándorlásának megakadályozása;
- Társosztályokkal való kapcsolattartás további fejlesztése a gyors információ áramlás érdekében;
- Pontos, naprakész nyilvántartások vezetése, az adatszolgáltatások határidőre történő elkészítése;
- A bértábla törvényi szinten meglehetősen kötött, a hivatali kiegészítés lehetősége egyre szűkebb a költségvetési források hiánya miatt;
- Az Önkormányzat kedvezőtlen költségvetési kilátásai miatti létszámstopból eredően nem lesz lehetőség a kieső munkaerő pótlására, illetve nem lesz lehetőség a jó munkaerő motiválására, megtartására;
- A tervek megvalósításában kritikus végrehajtáshoz szükséges pénzügyi háttér szervezeti egységek együttműködése, végrehajtási szándékbiztonság humánerőforrás mindenkori rendelkezésre állása;
- A gyakori feladatát-szervezések és helyettesítések miatt bizonytalanság és leterheltség;
- Külső tényezők folyamatos változása (pl.: népszavazás, népszámlálás, rezsicsökkentés miatti kalkulációk, jogszabályi változások, külső ellenőrzések), ami jelentős plusz feladatot jelent;
- A lakossági bejelentések koordinálása, megválaszolása, kezelése fejlesztésre szorul;
- 2023. január 1-jétől elindult az új honlap, amelynek a fejlesztése jelenleg folyik. A cél az elektronikus ügyintézés minél szélesebb körű alkalmazásának biztosítása, az akadálymentes honlap megvalósítása, az egyszerűbb, letisztultabb keresési funkció elérése;
- Az elektronikus új beléptető és szabadságkezelő rendszer és annak éles alkalmazása;
- Kritikus tényező a járőrök motiválatlansága;
- A COVID-19 tömeges megbetegedést okozó humánjárvány ideje alatt az önkormányzatokat súlytó kedvezőtlen gazdasági hatások, forráselvonások következtében egyes feladatok ellehetetlenültek, más feladatokban időbeli csúszás, esetlegesen a korábban tervezetthez képest további csúszás keletkezett, egyes beruházások lebonyolítása nehézkessé vált;
- Az egyes pontban leírtakat fokozta a 2021-es évben kezdődő és azóta is tartó folyamatos áremelkedés mind az építőanyagok árában, mind pedig a munkaerő díjának tekintetében;
- Jelentős szakemberhiány az építőiparban, felhígult kivitelezői kör;
- Bizonyos építőipari anyagok, beépítendő berendezések, műszerek hiánya vagy a gyártás akadozása;
- A 2022 évben jelentkező energiaválság és a további elvonások a kedvezőtlen hatásokat tovább súlyosbítják, melyek negatívan hatnak egyes célkitűzések megvalósítására;
- Az elkövetkezendő években nem várható a helyzet javulása, így a kedvezőtlen hatások tovább gyűrűzése várható;
- Az éves költségvetésben az egyes feladatok költségelőirányzata több esetben eltér a végrehajtásnál realizálódó tényleges bekerülési költségtől. Ennek oka az építőipari szakágazatban tapasztalható munkaerőhiány és áremelkedések, aminek következtében a tervek alapján nem tervezhető reális bekerülési költség;
- A kivitelezésben tapasztalható a szakma felhígulása, mely magában hordozza a kellő szakmai tapasztalat, szaktudás hiányát és a nem megfelelő hozzáállást, amely egyes esetekben megnehezíti, veszélyezteti a tervezett beruházások lebonyolítását, mivel az ilyen gazdasági szereplők nehezen szűrhetők ki;



- Éves szinten egyre több az elmaradó fejlesztés, beruházás, amelyet éveken át görgetünk és a szűkös keretekhez képest próbálunk egy következő évben megvalósítani;
- A közigazgatásban jellemző szakember elvándorlás, a jelentkezők felhígult minősége a szervezeti egységet is érinti. Betöltetlen álláshelyek, státuszok vannak a főosztályokon hosszabb ideje.

### 3.5.3. Ellenőrzési témákra vonatkozó javaslatok a Hivatal részéről

A kockázatokból eredő problémák megelőzése, mérséklése, kezelése érdekében az alábbi területek ellenőrzésére tettek a szervezetek javaslatokat:

- Az elektronikus ügyintézésre, iktatásra való átállás ellenőrzése, elektronikus ügyintézési folyamatok optimalizálása;
- Közbeszerzés;
- Beruházások bonyolítása, hivatali és Önkormányzati szinten,
- Rendészeti Osztály feladat ellátása, fluktuáció oka, korrupciós kitétség miatt;
- A vezetők használják-e az iratkezelőrendszert?
- Szabályzatok és önkormányzati rendeletek naprakészségének vizsgálata, esetleges javaslatok a deregulációra és az újra szabályozásra;
- Az iktató program lehetőségeinek kihasználására;
- A szabályozások megfelelőségének a vizsgálata, a jogszabályi és belső szabályozási előírások betartásának ellenőrzése;
- Közreműködő szervezeti egységek együttműködésének ellenőrzése;
- Vagyonnyilvántartás aktualizálásának vizsgálata;
- Elektronikus beérkezett kérelmek elbírálása folyamatának ellenőrzése;
- (Sport)szervezetek támogatásának ellenőrzése;
- Az egységes, stabil szabályozás és munkafolyamat közötti összhang megteremtésének elősegítésére, az egyes feladat-, és hatáskörök egyértelmű elhatárolására vonatkozó ellenőrzés;
- Az Önkormányzat által alapított gazdasági társaságok működésének, és támogatás felhasználásának felülvizsgálata;
- Gazdasági társaságok, intézmények szabályszerű gazdálkodásának ellenőrzése;
- A Belső Ellenőrzés figyelme a közterület fenntartását ellátó cégek finanszírozását meghatározó kérdésekre, valamint az átszervezések következményeire irányuljon.

### 3.5.4. SWOT elemzés a Hivatali egységeknél

A belső ellenőrzés évente végez SWOT-elemzést a stratégiák kiértékelése céljából, hogy feltérképezze az egyes területek felismert, legjellemzőbb állapotát, körülményeit, helyzetét. Ennek alapján értékeljük, hogy melyek azok a legfontosabb tényezők, amelyek hatással lehetnek az ellenőrzések stratégiájára. Az akadályozó tényezők oldásával, fékezésével előmozdítható a célok hatékonyabb teljesülése.

A kérdőívek feldolgozása során a helyzetelemzéshez és a stratégiai tervezéshez összeállításra került a „klasszikus mátrix” az erősségek, gyengeségek, a kínálkozó lehetőségek és fennálló veszélyek azonosításával.

Az erősségek és gyengeségek a jól működő és a nem működő tényezőkről tájékoztatnak az egyes szakterületek tekintetében néhány vonatkozásban ellentmondóan (humán erőforrás, megfelelő képzés és képesség, kommunikáció), amelyekre közvetlen ráhatást tehetünk. A lehetőségek és veszélyek foglalják magukban, azokat a tényezőket, melyek hatáskörünkön kívül vannak, de mint alternatíva építhetünk rájuk, vagy amelyek kockázatot jelenthetnek.



### erősségek

- a kerület szabad fejlesztési potenciállal rendelkezik; a még beépítetlen területek kiszolgálhatják a jövőbeni nagy területigényű fejlesztéseket, intenzívebb beépítésű lakóterületi beépítéseket
- határozott, elhivatott, megbízható és nagy munkabírási vezető
- az Ügyviteli csoport létszámihiányát sikerült megszüntetni, és az ott dolgozók kivételes alázattal, szakmai elhivatottsággal és teherbírással rendelkeznek, státuszok 100 %-os feltöltöttsége, személyi állománya elkötelezett stabil, jó
- a munkavégzéshez szükséges eszközök meglete munkabírási, felkészült munkatársakból áll
- megfelelő tudású és szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársak egyes szakterületeken
- e-ügyintézés fejlesztése
- megfelelő humánereforrás-létszám
- gördülékeny kommunikáció és együttműködés a Hivatal többi szervezeti egységével
- jó csapatszellem
- egymás munkájának segítése
- jól működő belső kommunikáció
- a kollégák összetartása – megoldott a helyettesítés – van szakmai tudás és tapasztalat – csoport szintű kiemelkedő összhang és együttműködés – szakmailag felkészült, stabil törzsgárda munkabírással rendelkező, szakmailag felkészült munkatársak – egyes munkatársak rendkívüli teherbírási, lelkesedése
- alacsony fluktuáció

### lehetőségek

- a rendezési környezet biztosítja a barnamezős, alulhasznosított területek fejlesztését, lakóterületi fejlesztéseknek, logisztikai funkció telepítésének, munkahelyi és gazdasági terület kialakításának lehetőségét
- kerületi rendőrséggel, más szervezettel fennálló hatékony együttműködés
- szabad pénzeszközök lekötése kamatbevétel növekedése céljából
- a kiemelkedő infrastruktúra, és ennek hatékony kihasználása labdarúgás terén
- informatikai fejlődés
- a munkavállalók ösztönzése
- stabil, kiszámítható munkavégzés megteremtése
- egységes szabályok kialakítása
- hatékonyabb információáramlás
- a feladat-, és hatáskörök pontosabb meghatározása.

### gyengeségek

- a kerület nem szerepel az ingatlan fejlesztői térképeken, a fővárosi fejlesztési dokumentumokban a kerület nem kap kiemelt szerepet
- Járőr csoportban kevés a szakmailag elhivatott munkaerő
- munkaerő fluktuáció, a piaci szféra és a jobban fizető közterület-felügyelet elszívó ereje, kevés az elhivatott munkaerő, motivációs problémák
- a kollégák eltérő szintű teherbírási, szakmai felkészültsége, túlterheltség
- költségvetési korlátok, az Önkormányzat egyre szűkülő költségvetési erőforrásai.
- váratlanul adódó, előre nem látható, és így nem tervezhető feladatok
- az ad hoc feladatok (választások, népszámlálás) végzése, azonos időszakban történő kiemelt feladatok ellátása, a leterheltség növekedése pl. közszolgálati ellenőrzés költségvetés készítés ideje összecsiszítja. Kulcsembert probléma.
- a szervezeti egységek közötti kommunikáció nem megfelelő, a kollégák egymással e-mailben kommunikálnak, a telefonon történő azonnali interaktív probléma megoldást mellőzik, elszemélytelenednek a munkavégzés.
- a Hivatal képessége, hozzáállása az újonnan alkalmazandó technológiához, változó számítástechnikai készségek miatt idegenkedés az elektronikus ügyintézésről
- az innováció hiánya, az „újhoz”, a változásokhoz való nehezebb alkalmazkodási képesség
- jogszabályi környezet folyamatos változása
- egyes munkakörök monotonitása, a kollégák kiegészése

### veszélyek

- az M0-M3 autópálya csomóponti terület gazdasági területté történő átsorolása Fót területén az M3 menti gazdasági területeink potenciálját csökkentheti
- a belső kerületek lakófejlesztései csökkentik a kerületi lakófejlesztési lehetőség iránti igényeket
- a lakosság ellentétes elvárásai,
- a kollégák kiegészése
- a hatáskörünkbe (jegyzői hatósági hatáskörbe) tartozó ügyek csökkenése, kiszervezése kormányhivatali szintre, miközben a lakosság továbbra is a jegyzőtől várja a megoldást
- a hatáskörrel, valódi intézkedési jogkörrel bíró Kormányhivatali szervek passzivitása
- összetársadalmi problémák
  - o hajléktalanság
  - o illegális hulladéklerakás állandósulása
  - o a lakosság egymás iránti türelmének, toleranciájának a csökkenő tendenciája, egyre több a közérdekű panasz, feljelentés, mely a lakosság egymás iránti türelmének, toleranciájának a csökkenő tendenciája
  - o egyre több a közérdekű panasz, feljelentés vagy negatív tárgyú (hagyaték- haláleset)
- akadozó kapcsolatrendszer egyes szervezetekkel
- jogszabályi korlátok – gyorsan változó jogszabályi környezet



- az önkormányzatok bevételeinek folyamatos elvonása
- felsőfokú végzettséggel nem rendelkező kollégák alacsony bérezés miatti távozása
- rezsiáremelkedés
- menekültek – a fluktuáció miatt veszélybe kerülhet a folyamatos ügyintézés
- az egymásnak ellentmondó utasítások dupla leterheltséget eredményezhetnek
- politikai változásokkal járó negatív hatások

#### 4. A Belső Ellenőrzésre vonatkozó fejlesztési és képzési terv

A Belső Ellenőrzés ellenőreinek tevékenységük során függetlennek, külső befolyástól mentesnek, pártatlannak és tárgyilagosnak kell lenniük. A belső ellenőr nem rendelkezhet az ellenőrzött szerv feletti hatáskörrel, és nem lehet az ellenőrzött tevékenységért sem felelős. Bevonása az Önkormányzat szabályzatainak, döntéshozatali mechanizmusainak kidolgozásába csak tanácsadói jelleggel történhet.

Az Önkormányzatnál a Belső Ellenőrzés függetlensége biztosított.

A Belső Ellenőrzés a feladatait a Polgármesteri Hivatal SZMSZ-e, a Belső Ellenőrzés Ügyrendje, a Belső ellenőrzés ellenőrzési nyomvonal, és a belső ellenőrzési vezető által, a jogszabályok alapján kidolgozott, és a jegyző által jóváhagyott Belső Ellenőrzési Kézikönyv alapján látja el. A Belső Ellenőrzési Kézikönyv átdolgozása 2023. szeptember 27-én megtörtént a következő aktuális változások miatt:

- ✚ a Bkr. és a Gbkr. 2023. május 3-tól életbe lépett módosításainak átvezetése;
- ✚ a belső ellenőrzési tevékenység személyi feltételeinek változása (belső ellenőrzési vezető 2023. június 1-től megbízásos jogviszonyban végzi el a feladatait);
- ✚ szabályzatok és az SZMSZ módosításai miatti változások átvezetése;
- ✚ felsővezetés (jegyző, belső ellenőrzési vezető) igényeinek beépítése, (elsősorú vezető – jegyző és aljegyző - személyének változása);
- ✚ GDPR és a szervezeti szintű integrált kockázatkezelés jelentőségének növekedése, belső kontroll felelősi feladatok ellátása a hivatalon belül;
- ✚ rendkívüli intézkedések hatásainak beépítése, elvonások, takarékosági intézkedések bevezetése;
- ✚ digitális aláírások és az elektronikus ügyintézés jelentőségének növekedése,
- ✚ új koncepciók kialakítása (pl. Lakáskonceptió),
- ✚ szervezeti átalakulások a gazdasági társaságok és intézmények körében;
- ✚ az átláthatósági rendelet kiadása, amely hatálya a Budapest Főváros XV. Kerületi Önkormányzatra, a Budapest Főváros XV. Kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalára az önkormányzat által alapított alapítványra, valamint közalapítványra, az önkormányzat közvetlen vagy közvetett többségi tulajdonában álló gazdasági társaságára és az önkormányzat által alapított költségvetési szervre terjed ki;
- ✚ 2023. februártól új önkormányzati honlap és ahhoz szorosan kapcsolódó belső utasítások kiadása (a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozataláról, a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozataláról, a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozataláról, stb.
- ✚ a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról szóló 2023. évi XXV. törvény (panasztörvény) kiadása, amely a közszférára és a magyar vállalkozások jelentős részére is kiterjed. A törvényhez kapcsolódó visszaélés-bejelentő rendszer bevezetése számos részfeladatot foglal magába.



#### 4.1. A Belső Ellenőrzés Stratégiai képzési terve

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

A belső ellenőrzési vezetőknek gondoskodnia kell a legfontosabb szakmai érték, a szaktudás megőrzéséről, fejlesztéséről. Ennek elérése érdekében évente színvonalas képzés, strukturált oktatás révén biztosítja a szakmai hozzáértés fokozását. A belső ellenőrzési vezető meghatározta az ajánlott és kötelező kompetenciákat a belső ellenőr, a vizsgálatvezető és a belső ellenőrzési vezető részére, ezt az **5. számú melléklet** tartalmazza.

A tudásszint elmélyítését és naprakészségét a folytonos jogszabály-követéssel, az ellenőrző szervezetek (Állami Számvevőszék, Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete stb.) internetes oldalainak követésével is karbantartjuk.

A belső ellenőrök a továbbképzések és szakmai önképzés során szinte kizárólag a távoktatási formákat veszik igénybe, amelyek költség- és időkímélő megoldások, mint pl. az ÁBPE képzések, mérlegképes könyvelői, könyvvizsgálói, adószakértői tudásszint ilyen formában történő teljesítése.

#### **A 6. számú melléklet a belső ellenőrök felmért tudásszintjét tartalmazza.**

A stratégiai cél a tudás megszerzése és a meglévő tudás minél szélesebb körű elmélyítése. Az éves ellenőrzési terv keretében a belső ellenőrzési vezető rendszeresen egyénre szabott Képzési tervet dolgoz ki, amely jogszabályi, módszertani, és kötelező továbbképzéseket tartalmaz, a Jegyző jóváhagyásával. Ennek alapján nyomon követő a képzéseken való részvétel és a képzések anyagai összegyűjtésre kerülnek.

### 5. Erőforrások

#### A. Létszám

A Belső Ellenőrzés élén 2023. június 1-étől – külső – megbízási jogviszonnyal foglalkoztatott vezető áll. A Belső Ellenőrzés önálló szervezeti egységként működik, létszáma jelen Stratégiai ellenőrzési terv készítésekor 1 fő vezető (külső szolgáltató) és 1 fő belső ellenőr, a vezető – a megbízási szerződésben foglaltakkal összhangban – belső ellenőrzési feladatokat is ellát. Az iratkezeléssel kapcsolatos (iktatás, irattározás) feladatokat, valamint egyéb adminisztratív, nyilvántartói feladatokat a Belső Ellenőrzés önállóan végzi.

A Belső Ellenőrzés az erőforrás gazdálkodás tekintetében betartja az IIA **2030-as**, az erőforrás-gazdálkodásra vonatkozó normáját, miszerint a jóváhagyott terv megvalósítása érdekében a belső ellenőrzés vezetőjének biztosítania kell, hogy a belső ellenőrzés forrásai megfelelően, elégséges mértékben és hatékonyan legyenek elosztva.

#### B. Képzettség

Az **5. számú melléklet** tartalmazza a Belső Ellenőrzés munkatársainak kompetenciáit.

Az Áht. 70.§ (4) bekezdése szerint

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



A jogszabályban meghatározott feltételek vagy a továbbképzési kötelezettség elmulasztása esetén a belső ellenőr eltiltásra kerül a tevékenység gyakorlásától és törlésre a nyilvántartásból, ezért is kiemelt figyelmet kell fordítani a képzési kötelezettségek teljesítésére.

Ezen túlmenően a belső ellenőrzés figyelemmel kíséri és dokumentálisan is bekéri a Hivatal gazdasági vezetője kötelező szakmai tanúsítványát, illetve az intézményvezetők ilyen irányú nyilatkozatait. A belső ellenőrzés nyomon követi a „Költségvetési levelek” kiadványban található szakmai iránymutatásokat, illetve a tanácsadás keretében egy-egy témában a fellelhető szakirodalmat.

**A belső ellenőrök szakmai képesítése és gyakorlata megfelel az elvárásoknak és a szakmai előírásoknak.** A belső ellenőr teljesítménye évente kétszer értékelésre kerül. A belső ellenőrzési vezető teljesítményét havonta értékeli és igazolja a jegyző.

A Belső Ellenőrzés a követelmények egyértelmű megfogalmazásával, teljesítésük számonkérésével a kiváló teljesítményt, a minőséget állítja a középpontba. A kiváló teljesítményeket, differenciáltabb előmeneteli és javadalmazási rendszer és célfeladatok kitűzése segíti, ezzel eleget téve a belső értékelések **1311-es** elvének is, mely a belső ellenőrzési tevékenység napi ellenőrzésének, felülvizsgálatára és mérésére vonatkozik.

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

### C. Tárgyi feltételek

A Belső Ellenőrzés munkatársai 2023. július elejétől egy irodába költözve végzik tevékenységüket. A munka ellátásához szükséges alapvető tárgyi feltételek (*iroda, íróasztal, szék, szekrény, számítógép stb.*) biztosítottak. Az ellenőrök rendelkezésére bocsátott laptopok a helyszíni ellenőrzések alkalmával és rendkívüli helyzetben (pl. home office) segítik a munkát, helyszíni ellenőrzéskor biztosítják az ellenőrzöttől való „függetlenséget”.

Az ellenőrzött szervezetek/szervezeti egységek (az önkormányzati intézmények, gazdasági társaságok) a helyszíni ellenőrzések alkalmával a belső ellenőr számára a Bkr. 28. § d) pontja alapján biztosítják a megfelelő munkakörülményeket. A Belső Ellenőrzés munkatársai a feladatvégzéshez szükséges programokhoz hozzáférnek pl. iktatórendszer, adatbázisok, szabályzatok (pdf. formátumú "Törzspéldány" és szerkeszthető forma, stb.)

A Belső Ellenőrzés saját belső használatú könyvtár („M” meghajtó) rendszerében biztosított az ellenőrzési anyagokhoz való hozzáférés évenként, és ellenőrzésenként elkülönítve is. Külön kialakított adatbázisok/könyvtárak tartalmazzák az ellenőrzési és a tanácsadói tevékenységekhez kapcsolódó dokumentumokat.

A nyilvántartások, valamint a beszámolók, illetve egyéb stratégiai és szakmai dokumentumok (BEK, Ellenőrzési tervek, stb.) is megtalálhatóak a könyvtár rendszerben. A régebbi anyagok archív könyvtárakba kerültek, a felhalmozódott papír alapú dokumentumok 2022. év lezárásával átadásra kerültek a Központi Irattárba, csupán néhány, 2023-évben is folytatódó akta maradt a Belső Ellenőrzésen.

A korábbi Stratégia ellenőrzési terv tartalmazta, munkavégzéshez kapcsolódó információs adatbázisokra vonatkozó tervek közül 2023. januárjától megvalósultak a következők:

- A vizsgálatokra és tanácsadásokra való felkészülés, illetve önképzés céljából szakkönyvek és szakmai folyóiratokpapír alapú beszerzésének minimalizálása, az Internet, a digitális könyvtárak használata;



- Továbbképzések alkalmával csak e-learning formák és online képzések igénybevétele;
- Az ellenőrzési anyagok papír alapon történő tárolásának lezárása, azok Központi Irattárba adása;
- Az ellenőrzési jelentések elektronikus formában való rendelkezésre bocsátása és minden egyéb kommunikáció az ellenőrzöttekkel és az érintettekkel elektronikus formában történő megvalósítása;
- Az elektronikus aláírás használata;
- Az ellenőrzöttektől – egyes kivételes eseteket figyelembe véve – elektronikus adatbekérés alkalmazása (szkennelt forma és elektronikus irat) és azok iktatása.

A munkavégzéshez kapcsolódó információs adatbázisokra vonatkozó tervek a következők:

- A 2023. januártól bevezetett eljárások kiterjesztése;
- A megvalósított best-practice alkalmazására való ösztönzés az ellenőrzöttek körében, elsődlegesen a Hivatal szervezeti egységei és az intézmények tekintetében;
- Dokumentális ellenőrzések és a beszámoltatás gyakoriságának növelése, amely a rendelkezésre álló adatok felhasználásával, a megtett intézkedések részbeszámolásának gyakorlásával az ellenőrzések hatékonyságát segíti elő.

## 6. Ellenőrzési prioritások

A Bkr. 30. §-a határozza meg a **stratégiai ellenőrzési terv** tartalmát, melyből 2023. május 3-ától **törlésre került az ellenőrzési gyakoriság meghatározása. Kiegészült a szabályozás az Áht. 3. § (3) bekezdésében meghatározott, az államháztartás önkormányzati alrendszerébe tartozó költségvetési szervekre, társulásokra, valamint a térségi fejlesztési tanácsokra vonatkozóan, amely esetekben öt évente, a helyi önkormányzat, nemzeti önkormányzat képviselő-testületének alakuló ülését követő öt hónapon belül kell elkészíteni azok ellenőrzésére vonatkozó stratégiai ellenőrzési tervet, s ezt a nemzeti önkormányzat képviselő-testületének az alakuló ülést követő év február 28-áig kell jóváhagynia.**

Az Önkormányzat szervezeteinek ellenőrzésekor a vizsgálandó területek meghatározásánál a vonatkozó jogszabályi és módszertani előírásokon felül figyelembe kell venni a szervezetek struktúrájában, vagy tevékenységében bekövetkezett változásokat, gazdálkodási anomáliákat is. A törvényi kötelezettségek teljesítésén túl a kockázatos területek, a vezetői igények, az elmaradt ellenőrzések és a lefedettség növelése is prioritást élvez.

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

A Belső Ellenőrzés az ellenőrzési típusokat a rendelkezésre álló kapacitással összehangolja, az időigényesebb rendszerellenőrzések mellett egy-egy részterület/részfolyamat, vagy egy-egy szervezet/szervezeti egység működésének/gazdálkodásának, sőt egyes tevékenységének az átvilágítását is elvégzi.

A *teljesítmény-ellenőrzések*<sup>20</sup> feltételeinek javítása érdekében – tanácsadási tevékenységének növelésével – a Belső Ellenőrzés szorgalmazza, hogy a közpénzek

<sup>20</sup> a költségvetési szervezetek programjainak, tevékenységének, folyamatainak, irányítási vagy működési rendszereinek és eljárásainak olyan objektív vizsgálatát, amelynek során az ellenőrök – meghatározott teljesítmény-kategóriák, -kritériumok és -mutatók alapján – megállapítják, hogy a szervezet – előre meghatározott célkitűzései elérése érdekében – gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen használta-e fel a rendelkezésére



felhasználásához a döntéshozók eredményességi kritériumokat határozzanak meg, a célokhoz pedig a teljesítés-mérésre alkalmas indikátorokat rendeljenek. Ehhez fel kell térképezni pl. a 2023. szeptemberében az önkormányzati honlapon megjelenő ügyfélelégedettségi kérdőív adta lehetőségek felhasználását.

A rendszerellenőrzés<sup>21</sup> az irányítási, végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási, beszámolási és ellenőrzési rendszerek működésének átfogó vizsgálatát jelenti, magában foglalja a szabályszerűségi, a pénzügyi és az informatikai ellenőrzéseket is.

A Belső Ellenőrzés az ellenőrzések minőségének és hatékonyságának javítását a kockázatelemzés és -értékelés eredményeire fokozottan támaszkodó ellenőrzési témaválasztással támogatja, a Hivatal és a nemzetiségi önkormányzatok tekintetében felhasználja a szervezeti kockázatelemzések eredményeit és figyelembe veszi az intézmények belső ellenőrzése által végzett kockázatelemzés eredményét.

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

### 6.1. Az éves munkaterv kidolgozása során érvényesítendő szempontok

- Erősíteni kell az ellenőrzések tudatos egymásra épülését, az ellenőrzési célok és irányok összehangolását annak érdekében, hogy az ellenőrzött szerszervezetek vezetése munkája során felhasználhassa az ellenőrzési tapasztalatokon alapuló elemző összegzéseket, átfogó helyzetértékeléseket.
- A nemzetiségi önkormányzatok gazdálkodása ellenőrzésének megvalósítása, a stratégiai ellenőrzési tervek és az éves ellenőrzési tervek minden egyes nemzetiségi önkormányzat vonatkozásában külön történő elkészítése a Bkr. 2023. május 3-ától hatályba lépett módosításával összhangban.
- Az Önkormányzati és a Hivatali érdekek, a vezetői elvárások beépítése.
- Az irányító szerv (Önkormányzat) és az irányított intézmények (GMK, EUI) belső ellenőreivel történő együttműködés fokozásával az ellenőrzöttetek leterheltségének csökkentésével és az ellenőrzések összehangolásával a hatékonyság növelése.
- Az ellenőrzési prioritások meghatározása, sorrend felállítása az irányító szerv és az irányított intézmények, valamint a gazdasági társaságok szintjén egyaránt (pl. megváltozott feladatellátás, működési terület, reformok és átalakulások eredményei, létszámváltozás stb.).
- Egy téma több szervezet esetében történő áttekintése és a jó gyakorlatok terjesztése az integrációsirányítási rendszer fejlesztése érdekében;
- Az ellenőrzési lefedettség növelése, ne maradjon ki jelentős, kockázatos terület az ellenőrzés látóköréből;
- A pénzügyi és rendszerellenőrzések mellett a teljesítményellenőrzésre és az informatikai ellenőrzésekre is figyelmet kell fordítani.

---

álló forrásokat. <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/f/ca/01000/Teljes%C3%ADtm%C3%A9ny-ellen%C5%91rz%C3%A9si%20m%C3%B3dszertan.doc>

<sup>21</sup> A rendszerellenőrzés – a COSO modell mentén – felfogható úgy, mint a belső kontrollrendszer egyes elemeinek vizsgálata a szervezet egészére vagy egyes szervezeti egységeire vonatkozóan, a törvényi megfelelés, a működési hatékonyság és a pénzügyi megfelelés szempontjából. <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/e/ca/01000/Rendszerellen%C5%91rz%C3%A9si%20m%C3%B3dszertan.doc>



- Tanácsadói tevékenység elmélyítése, gyakorlattá tétele, hogy az ellenőrzöttek tanácsért is keressék meg a belső ellenőrzést, hogy preventív módon elkerüljék a rossz gyakorlatot;
- A határidők betartásának megkövetelése, a meg nem valósult intézkedések nyomon követése, a megoldások keresése az ellenőrzöttek együtt;
- Soron kívüli ellenőrzések elvégzése érdekében a rendelkezésre álló éves ellenőrzési erőforrás 10-30 %-ának elkülönítése;
- A hasznosulás szerepének növelése érdekében az utóellenőrzések jelentőségének növelése és az egyes szervezetek esetében elvégzésének gyakoritása.

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

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

## 7. Záró és hatálybaléptető rendelkezések

A „Budapest Főváros XV. kerület Önkormányzatának Belső Ellenőrzési Stratégiai Terve 2024-2027. évekre” 2024. január 1-jétől lép hatályba.

Ezzel egyidejűleg hatályát veszti a Képviselő-testület által 2022. november 24-én a 426/2022 (XI.24.) ök. határozattal elfogadott „Budapest Főváros XV. kerület Önkormányzatának Stratégiai Belső Ellenőrzési Terve 2023 - 2026. évekre.”

Dátum: időbélyegző szerint.

Készítette:

Szarka  
Péter  
Józsefné

Digitálisan aláírta:  
Szarka Péter  
Józsefné  
Dátum: 2023.11.14  
08:11:35 +01'00'

Szarka Péterné  
belső ellenőrzési vezető

A „Stratégiai Belső Ellenőrzési Terv 2024-2027”-et jóváhagyom:

Dátum: időbélyegző szerint.

dr. Kevevári  
Edit

Digitally signed by  
dr. Kevevári Edit  
Date: 2023.11.16  
09:10:00 +01'00'

dr. Kevevári Edit  
Jegyző



## Kockázatkezelési kérdőív 2024. év Önértékelés

1. számú melléklet



Kitöltő szervezet, szervezeti egység megnevezése:

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

1. számú táblázat

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb	1-legkisebb	előző két oszlop szorzata
			5-legnagyobb	5-legnagyobb	1-25
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, a dolgozók nem ismerik azokat.			0
		b) Az alkalmazottak nem ismerik a működési szabályokat, eljárásrendeket, a megfelelő magatartás szabályait, azok megsértése esetén alkalmazott szankciókat, következményeket.			0
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályok betartásának, a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak.			0
2.	Szervezeti integritást sértő esemény kezelésének kockázatai	a) Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje nem került kiadásra, vagy hiányos, és/vagy nem aktualizált.			0
		b) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő.			0
		c) A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet.			0
3.	Vezetési stílus és gyakorlat kockázatai	a) Az új feladatok, megbízatások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat.			0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb	1-legkisebb	előző két oszlop szorzata
			5-legnagyobb	5-legnagyobb	1-25
		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.			0
		c) Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, a hozzáférés-jogosultság korlátozása.			0
		d) Nem minden alkalmazott ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát.			0
4.	Szervezeti megoldások kockázatai	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak.			0
		b) Szervezet felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információátadás, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe.			0
		c) Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban ellátandó feladatokat.			0
		d) A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek.			0
		e) Szükség van rendszeresen túllórázásra valamely pozíció, munkakör esetében.			0
		f) Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).			0
		g) A szervezet nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba az előírt kvalitásokkal rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre/alkalmazásra.			0
		h) Rugalmas munkavégzés bevezetése esetén a feladatok elvégzése nem történne meg határidőben.			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.			0
		b) A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben.			0
		c) A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.			0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb	1-legkisebb	előző két oszlop szorzata
			5-legnagyobb	5-legnagyobb	1-25
6.	Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	a) A szükséges adatokat, információkat nem bocsátjuk időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon akülő szervezet (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.) rendelkezésére.			0
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott.			0
7.	Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	a) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.			0
		b) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal.			0
		c) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.			0
		d) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és/vagy minőségben biztosított.			0
		e) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.			0
8.	Kockázatkezelés	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el, az nem része a tervezésnek			0
		b) A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatokot módszeresen és dokumentáltan nem elemzik.			0
		c) A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról			0
		d) Kritérium rendszert nem alakítottak ki a kockázatok elemzése céljára.			0
		e) Nem határozták meg, hogy milyen kockázatokot képes felvállalni a költségvetési szerv vagy annak rendszerei, folyamatai.			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.			
		b) A felső szintű vezetés rendszeresen nem tekinti át a teljesítési adatokat a tervhez képest.			0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb	1-legkisebb	előző két oszlop szorzata
			5-legnagyobb	5-legnagyobb	1-25
		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			0
		d) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek.			0
		e) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel, amik nem, vagy csak részben kerültek kijavításra			0
		f) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be.			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.			0
		b) A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.			0
		c) A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/ munkavállalók részesülnek képzésben).			0
		d) A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel, vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel.			0
		e) Magas a fluktuáció.			0
		f) A munkahelyi juttatások és alkalmazott előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek.			0
		g) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.			0
		h) Nem minden esetben történik meg az összeférhetetlenségi követelmények betartása (szervezeten belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában.)			0
11.	A megbízható gazdálkodást és a pénzügykezelést	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			0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb	1-legkisebb	előző két oszlop szorzata
			5-legnagyobb	5-legnagyobb	1-25
	befolyásoló kockázatok	b) A pénzkezelés során nem szorgalmazzák a készpénzkímélő fizetési módok alkalmazását. c) A pénzkezelés vezetői ellenőrzése nem valósul meg.			0 0
12.	Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet könyvvizelési, vagyonyilvántartási és/vagy beszámolási rendszere nem megbízható.			0
		b) A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizeléssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.			0
		c) A szervezet nem rendelkezik megfelelő számú és szakképzett munkaerővel a költségvetési és számviteli feladatok ellátására.			0
13.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	a) A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.			0
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.			0
		c) A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.			0
14.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.			0
		b) A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított.			0
		c) Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat.			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.			0
15.	Korrupciós kockázatok, közbeszerzés, beszerzés, adóbehajtás,	a) Ügyfélkapcsolati kockázatok (erőforráskockázat, időtartam túllépés, elektronikus ügyintézési módszerek (telefon, e-mail, chat, videohívás) veszélyeztetik a kifizetett célok elérését, nem megoldott a zökkenőmentes ügymenet fenntartása.			0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb	1-legkisebb	előző két oszlop szorzata
			5-legnagyobb	5-legnagyobb	1-25
	támogatások odaitélése, ügyfelekkel történő kapcsolattartás kockázatai	b) Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.			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.			0
		b) Nem biztosított az információk védelme, és a hozzáférés jogosultságok megfelelő kezelése, nyilvántartása			0
		c) A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.			0
		d) A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő			0
		e) Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.			0
		f) Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.			0
		g) Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.			0
		h) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.			0
		i) Az elektronikus információs rendszerek információbiztonsággal kapcsolatos fenyegetettségei merülnek fel.			0
		j) A pontatlan adatokat nem helyesbitik, a téves adatokat nem törlik, így az adatok megbízhatósága sérülhet.			0
17.	Elektronikus ügyintézés, elektronikus aláírások kezelésének kockázatai	a) Az elektronikus ügyintézésrel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés.			0
		b) az elektronikusán érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljes körűen az alkalmazottak a magánlevelezésétől (Ügyfélkapu).			0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	A kockázat hatása	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége	Kockázat összesen
			1-legkisebb	1-legkisebb	előző két oszlop szorzata
			5-legnagyobb	5-legnagyobb	1-25
		c) A szervezet honlapján az információk nem naprakészek, nem pontosak, nem akadálymentesek, nem felelnek meg a jogszabályi követelményeknek.			0

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

#### Kitöltési Útmutató<sup>[1]</sup>

##### *Kritérium Mátrix Valószínűség vizsgálathoz*

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

2) Az alkalmazott hatásskála meghatározása:

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

##### *Kritérium Mátrix Hatás vizsgálathoz*

Értékelési Kritérium skála	Hatás	Érték
0-20 % (nagyon alacsony hatású)	kis munkával, alacsony költséggel helyreállítható, jogszabályt nem sértő, munkavégzést nehezíti, de nem akadályozza	1



21-40 % (alacsony hatású)	többség erőforrás bevonását igényli, de a funkciók ellátását nem akadályozza meg, munkavégzést nehezíti	2
41-60 % (közepes hatású)	egyres határidők, követelmények nem teljesülnek, anyagi károkat okozhat	3
61-80 % (nagy hatású)	kárt okoz (akár anyagi is), funkció ellátását akadályozza, az Önkormányzat hírnevét befolyásolja	4
81-99 % (nagyon nagy hatású)	jelentős (akár anyagi) kárt okoz, alapfunkció nem működik, az Önkormányzat hírnevét súlyosan befolyásolja, jogi lépések, perek indulhatnak	5

<sup>[1]</sup> [Budapest Főváros XV. kerületi Polgármesteri Hivatal Kockázatelemzési Módszertana szerint](#)



## Belső Ellenőrzés kockázat felmérési mátrix a 2024. évi ellenőrzési terv megalapozásához

## Belső ellenőrzés saját kitöltés

Szervezet/szervezeti egység/intézmény/gazdasági társaság megnevezése:

1. táblázat

Oszlop1	Oszlop2	Oszlop3	Oszlop4	Oszlop5
Ssz.	Kockázati tényezők megnevezése	Célokra gyakorolt hatás *	Valószínűség*	Előző két tényező szorzata
	Kockázati tényezők hatásának és valószínűségének értékelése	(1-5)	(1-5)	max. 25
1.	Belső kontrollok kialakításának értékelése (szabályozottság, a gyorsan változó jogszabályi környezetnek való megfelelés, integrált kockázatkezelési rendszer, folyamatba épített, vezetői ellenőrzés, információs és kommunikációs rendszer, monitoring rendszer)			
2.	Belső kontrollok működésének értékelése (szabályozottság, a gyorsan változó jogszabályi környezetnek való megfelelés, integrált kockázatkezelési rendszer, folyamatba épített, vezetői ellenőrzés, információs- és kommunikációs rendszer, monitoring rendszer alkalmazása a gyakorlatban, aktualizálásra történő rámozdulás)			
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			
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 működés, ügyfélszolgálat működtetés, megelégedettség mérése)			
5.	Kölcsönhatás más rendszerekkel/szervezetekkel, szervezeten belül a szervezeti egységek közötti összhang (információáramlás, az integritást biztosító korrekt együttműködési készség)			



Oszlop1	Oszlop2	Oszlop3	Oszlop4	Oszlop5
Ssz.	Kockázati tényezők megnevezése	Célokra gyakorolt hatás *	Valószínűség*	Előző két tényező szorzata
	Kockázati tényezők hatásának és valószínűségének értékelése	(1-5)	(1-5)	max. 25
6.	Külső szervezetek/partnerek által gyakorolt hatás (bonyolult, sokszereplős, folyamatosan változó, ellenőrizhető/ellenőrzött, irányítható/irányított, egyedi kialakítás/szokásjog alapján működik, (nemzetközi kihívások)			
7.	Legutóbbi, belső ellenőrzés 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			
10.	IT rendszerek, korszerűsége, megbízható működése és működtetése (IT rendszerek beszerzése, vezetői elkötelezettség az IT rendszerek működtetése iránt, hozzáférések szabályozása, alkalmazások használatának megkövetelése, kikényszerítése)			
11.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata, motiváltsága (képzés, karrier, javadalmazás, minőségi munkaerő megtartása, teljesítményértékelés)			
12.	Erőforrások rendelkezésre állása/tulajdonosi döntések, elvárások és azok feltételrendszerének összhangja (KT döntések és a költségvetés, illetve a vagyon összefüggései, függőség=kitettség)			
13.	Alkalmazkodás a környezeti változásokhoz, kihívásokhoz (kockázati tényezők (Covid járvány, energiaválság, rezsiköltség emelkedés) hatása a tevékenységre/feladatellátásra (kieső munkaerő pótlása, járványügyi intézkedések megszervezése, elvonások, forráshiány kezelése, kockázati hatások kezelése)			
14.	Kötelezettségek teljesítése, honlap kezelése, tájékoztatások megtétele, elektronikus ügyintézés, szerződések kezelése, nyilvántartások naprakésztsége, együttműködés az adatszolgáltatások tekintetében, kapcsolattartás, problémakezelés.			



Oszlop1	Oszlop2	Oszlop3	Oszlop4	Oszlop5
Ssz.	Kockázati tényezők megnevezése	Célokra gyakorolt hatás *	Valószínűség*	Előző két tényező szorzata
	Kockázati tényezők hatásának és valószínűségének értékelése	(1-5)	(1-5)	max. 25
15.	Ellenőrző szervek megállapításainak mennyisége, súlyossága, az intézkedések hatásossága, hatékonysága, nyomonkövetés átláthatósága, MÁK, ÁSZ, NAV, egyéb			
16.	Elhivatottság, etikusság, átláthatóság.			
17.	Összesen			
<b>ÉRTÉKELÉS</b>	<b>ÁTLAG</b>			

Forrás: a belső ellenőrzés által kialakított kérdőív a kockázatok Belső Ellenőrzés szerinti értékelésére

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

Forrás: a belső ellenőrzés által kialakított kérdőív a kockázatok belső ellenőrzés általi értékelésére

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

Budapest, 2023.

Készítette:

Budapest, 2023.

Felülvizsgálta:



## Információgyűjtés a 2024. évi ellenőrzési tervet megalapozó kockázatelemzéshez

## Önértékelés

2. táblázat

*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.)**

Sor-szám	Kérdés	Válasz	
1.	Melyek a 2024-2027. közötti stratégiai időszak, valamint kiemelten a 2024. év legfőbb célkitűzései az Ön szervezete/szervezeti egysége(i) számára?	2024. évre vonatkozóan:	2025-27. évre vonatkozóan:
2.	Az Ön véleménye szerint melyek a kritikus folyamatok, tényezők, körülmények a rövid- és a hosszú távú célkitűzések eléréséhez?	Rövidtávon kritikus folyamatok, körülmények:	Hosszabb távon kritikus folyamatok, körülmények:
3.	Mit lát a legnagyobb kockázatnak az Ön által vezetett szervezet/szervezeti egység/gazdasági társaság vonatkozásában a 2024. évben?	Rangsorolja a kockázati tényezőket tevékenységeik, céljaik vonatkozásában	
		1) 2) 3)4)	
4.	Az azonosított kockázatot kezeli-e a szervezet/szervezeti egység/gazdasági társaság, illetve amennyiben nem, annak feloldására/mérséklésére milyen lehetőséget lát?	Kockázatfigyelés és kockázatkezelés történik a következő területeken:	Kockázatfigyelés és kockázatkezelés, beavatkozás módja:
		Nem történt kockázatkezelés a következő területeken:	



Sor-szám	Kérdés	Válasz	
			Nem volt szükség beavatkozásra a következő területeken:
5.	Történt-e olyan változás az Ön által vezetett szervezet/szervezeti egység/gazdasági társaság szervezetében/irányításában/vezetésében, kontrollkörnyezetében, amely különös figyelmet igényel a következő évben/években?	Változások az elmúlt időszakhoz mérten: 1) 2). 3)	
6.	Megítélése szerint mire irányuljon a következő időszakban a belső ellenőrzés figyelme?	1 ) 2) 3)	
7.	Igénybe kívánja-e venni a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenységét? Ha igen, milyen témakörben? Ha nem miért nem?	A belső ellenőrzés tanácsadói tevékenységét a következő témákban szeretném igénybe venni:  1) 2) 3)	Nem kívánom igénybe venni a tanácsadói tevékenységet, mert:
8.	Swot-analízis keretében ismertesse az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket, veszélyeket az Ön tevékenységi területein. A SWOT szerint az <b>erősségek</b> belső tényezők, ezért tudunk rájuk alapozni, tervezni, építeni. <b>Gyengeségek</b> hez soroljuk azokat a negatív faktorokat, amik gyengítik az erősségeinket. <b>Lehetőségek</b> olyan (külső) tényezők, amik potenciálisan hozzájárulhatnak a sikerhez. Ezekre nincs közvetlen ráhatásunk, de meglovagolhatjuk őket. <b>Veszélyek</b> olyan (külső) elemek, amik felett nincs kontrollunk.	erősségek:	gyengeségek:
		lehetőségek	veszélyek

Forrás: A Belső Ellenőrzés által kialakított kockázatfelmérő a kockázatok értékelésére

Budapest, 2023.

ph

vezető aláírása

(vagy elektronikus aláírás)



#### 4. számú melléklet

#### A 2024. évi kockázatelemzés részletes értékelése kockázati csoportonként

#### Az Intézmények kockázati térképe

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

#### Az intézmények összesített kockázati térképe



4. táblázat

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BÖLCSÖDE	EUNIT	GÁSZI	GMK	Hétszínvíg	Rákospalota	Újpalota	átlag	%
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, a dolgozók nem ismerik azokat.	6	4	1	4	5	1	5	3,7	14,9
		b) Az alkalmazottak nem ismerik a működési szabályokat, eljárásrendeket, a megfelelő magatartás szabályait, azok megsértése esetén alkalmazott szankciókat, következményeket.	6	6	3	4	3	1	4	3,9	15,4
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályok betartásának, a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak.	8	3	1	5	5	1	5	4,0	16,0
2.	Szervezeti integritást sértő esemény kezelésének kockázatai	a) Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje nem került kiadásra, vagy hiányos, és/vagy nem aktualizált.	8	4	4	3	4	1	5	4,1	16,6
		b) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő.	8	4	1	4	4	1	4	3,7	14,9



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BÖLCSÖDE	EUNIT	GÁSZI	GMK	Hétszínvirág	Rákospalota	Újpalota	átlag	%
		c) A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet.	8	4	1	9	4	2	5	4,7	18,9
3.	Vezetési stílus és gyakorlat kockázatai	a) Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat.	6	3	2	6	4	1	8	4,3	17,1
		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	4	1	4	5	1	8	4,4	17,7
		c) Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, a hozzáférés-jogosultság korlátozása.	8	4	1	8	5	1	5	4,6	18,3
		d) Nem minden alkalmazott ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát.	9	3	1	6	5	2	5	4,4	17,7
4.	Szervezeti megoldások kockázatai	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak.	6	3	1	4	5	1	4	3,4	13,7
		b) Szervezet felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információátadás, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe.	6	3	1	6	10	1	4	4,4	17,7
		c) Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban ellátandó feladatokat.	8	3	4	6	5	1	5	4,6	18,3
		d) A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek.	6	6	4	6	10	4	5	5,9	23,4
		e) Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetében.	3	2	16	2	20	1	8	7,4	29,7
		f) Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat).	4	6	16	6	15	2	5	7,7	30,9
		g) A szervezet nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba az előírt kvalitásokkal rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre/alkalmazásra.	8	6	1	6	5	1	4	4,4	17,7
		h) Rugalmas munkavégzés bevezetése esetén a feladatok elvégzése nem történne meg határidőben.	3	3	1	2	5	1	4	2,7	10,9
5.	A koordinációs és kommunikációs	a) Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem időben és/vagy megfelelő szakmai szinten biztosított.	6	4	4	6	10	2	5	5,3	21,1



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BÖLCSÖDE	EUNIT	GÁSZI	GMK	Hétszínvirág	Rákospalota	Újpalota	átlag	%
	rendszerekben rejlő kockázatok	b) A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben.	8	6	4	6	10	1	5	5,7	22,9
		c) A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.	6	6	4	6	10	2	4	5,4	21,7
6.	Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	a) A szükséges adatokat, információkat nem bocsátjuk időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon akülő szervezet (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.) rendelkezésére.	5	4	1	3	5	2	5	3,6	14,3
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott.	8	6	1	3	5	1	8	4,6	18,3
7.	Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	a) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.	6	4	1	5	10	1	5	4,6	18,3
		b) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal.	6	8	4	4	10	4	8	6,3	25,1
		c) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.	6	1	4	4	20	4	8	6,7	26,9
		d) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és/vagy minőségben biztosított.	6	1	4	5	10	1	10	5,3	21,1
		e) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.	3	1	1	6	10	1	4	3,7	14,9
8.	Kockázatkezelés	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el, az nem része a tervezésnek	6	3	1	2	4	1	8	3,6	14,3
		b) A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatokat módszeresen és dokumentáltan nem elemzik.	3	3	1	3	4	1	8	3,3	13,1
		c) A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról	6	4	1	6	4	4	8	4,7	18,9



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BÖLCSÖDE	EUJNT	GÁSZI	GMK	Hétszinvirág	Rákospalota	Újpalota	átlag	%
		d) Kritérium rendszert nem alakítottak ki a kockázatok elemzése céljára.	6	3	1	2	4	1	4	3,0	12,0
		e) Nem határozták meg, hogy milyen kockázatokot képes felvállalni a költségvetési szerv vagy annak rendszerei, folyamatai.	3	3	1	2	4	1	8	3,1	12,6
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.	6	4	2	1	5	4	8	4,3	17,1
		b) A felső szintű vezetés rendszeresen nem tekintik át a teljesítési adatokat a tervhez képest.	6	4	2	4	5	1	4	3,7	14,9
		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	8	4	9	4	5	4	5	5,6	22,3
		d) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek.	8	6	2	8	5	1	8	5,4	21,7
		e) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel, amik nem, vagy csak részben kerültek kijavításra	4	6	3	4	5	1	5	4,0	16,0
		f) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be.	3	4	1	3	5	1	5	3,1	12,6
10.	Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	a) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás.	6	1	9	8	20	4	10	8,3	33,1
		b) A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.	6	4	4	3	5	1	5	4,0	16,0
		c) A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/munkavállalók részesülnek képzésben).	4	9	1	2	5	1	4	3,7	14,9
		d) A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel, vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel.	6	1	1	4	5	1	4	3,1	12,6



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BÖLCSÖDE	EUJNT	GÁSZI	GNK	Hétszínvívrag	Rákospalota	Újpalota	átlag	%
		e) Magas a fluktuáció.	6	9	20	4	20	4	10	10,4	41,7
		f) A munkahelyi juttatások és alkalmazott előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek.	8	1	1	4	5	1	4	3,4	13,7
		g) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.	9	1	20	6	20	6	10	10,3	41,1
		h) Nem minden esetben történik meg az összeférhetlenségi követelmények betartása (szervezetben belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában.)	3	1	1	3	5	1	4	2,6	10,3
11.	A megbízható gazdálkodást és a pénzügyi 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	4	6	2	6	5	2	4	4,1	16,6
		b) A pénzügyi kezelés során nem szorgalmazzák a készpénzkímélő fizetési módok alkalmazását.	12	3	3	4	5	1	4	4,6	18,3
		c) A pénzügyi kezelés vezetői ellenőrzése nem valósul meg.	6	3	3	4	5	1	5	3,9	15,4
12.	Számvetési folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet könyvviteli, vagyonyilvántartási és/vagy beszámolási rendszere nem megbízható.	6	4	1	4	5	1	5	3,7	14,9
		b) A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvviteliséssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.	6	4	2	4	5	1	4	3,7	14,9
		c) A szervezet nem rendelkezik megfelelő számú és szakképzett munkaerővel a költségvetési és számvetési feladatok ellátására.	4	1	4	3	10	2	5	4,1	16,6
13.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	a) A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.	3	5	1	3	4	2	5	3,3	13,1
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.	6	4	1	4	5	1	4	3,6	14,3



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BÖLCSÖDE	EUNIT	GÁSZI	GMK	Hétszinvirág	Rákospalota	Újpalota	átlag	%
		c) A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.	8	4	1	8	5	1	5	4,6	18,3
14.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.	8	4	6	6	5	1	4	4,9	19,4
		b) A szervezetben belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított.	6	3	1	6	5	1	5	3,9	15,4
		c) Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat.	6	6	1	4	5	1	5	4,0	16,0
		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.	8	6	1	4	5	4	5	4,7	18,9
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.	4	4	1	1	5	1	4	2,9	11,4
		b) Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.	10	1	1	4	5	1	5	3,9	15,4
16.	Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	a) A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.	3	4	3	8	10	2	4	4,9	19,4
		b) Nem biztosított az információk védelme, és a hozzáférés jogosultságok megfelelő kezelése, nyilvántartása	8	5	5	4	5	4	5	5,1	20,6
		c) A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.	6	4	2	6	5	1	4	4,0	16,0
		d) A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	6	4	3	6	5	1	4	4,1	16,6
		e) Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.	8	5	5	8	5	1	5	5,3	21,1



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BÖLCÖSÖDE	EUINT	GÁSZI	GMIK	Hétszínvirág	Rákospalota	Újpalota	átlag	%
		f) Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.	6	5	1	3	4	4	4	3,9	15,4
		g) Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.	6	4	2	3	3	1	4	3,3	13,1
		h) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.	8	5	5	4	5	1	5	4,7	18,9
		i) Az elektronikus információs rendszerek információbiztonsággal kapcsolatos fenyegetettségei merülnek fel.	8	5	5	4	10	1	5	5,4	21,7
		j) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatok megbízhatósága sérülhet.	8	4	5	6	5	1	4	4,7	18,9
17.	Elektronikus ügyintézés, elektronikus aláírások kezelésének kockázatai	a) Az elektronikus ügyintézésel szemben előnyben részesül a több idő- és energiáfordítást igénylő papír alapú ügyintézés.	6	2	1	4	20	1	4	5,4	21,7
		b) az elektronikusan érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljes körűen az alkalmazottak a magánlevelezésétől (Ügyfélkapu).	3	3	1	3	10	1	3	3,4	13,7
		c) A szervezet honlapján az információk nem naprakészek, nem pontosak, nem akadálymentesek, nem felelnek meg a jogszabályi követelményeknek.	6	3	2	4	5	1	8	4,1	16,6
		ÁTLAG	6,2	3,9	3,2	4,5	7,0	1,6	5,4	4,6	

Az intézmények által megállapított összesített átlagos kockázati érték 4,6 volt, a tavalyihoz mérten csökkent, de ugyanazok a kiemelkedő kockázatok jelentkeztek, min egy évvel korábban.

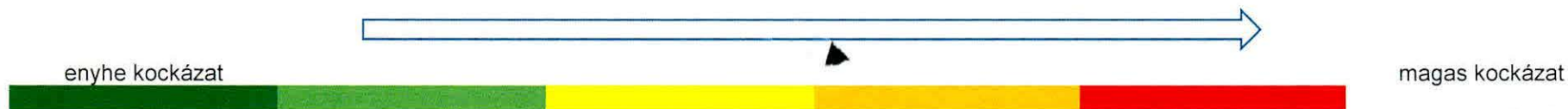


## A Gazdasági társaságok kockázati térképe

Az önkormányzat többségi befolyása alatt álló gazdasági társaságok önértékelésének eredménye szerint átlagosan 4,5-ös kockázati szintet jelöltek meg, két társaság kockázatait jelentettek 6 feletti becslést. A társaságok magas, kritikus szintű kockázatot egyáltalán nem jelöltek meg.

A kockázatok maximuma 25 volt. A gazdasági társaságok önértékelését befolyásolhatja a belső kontrollrendszer és kockázatok fogalmának ismereti szintje. Az önértékelést az egyén szubjektivitása is befolyásolja. Ez is okozhatja a társaságok esetében az eltérő kockázati szint meghatározását. A következő táblázat a gazdasági társaságok összesített kockázatait tartalmazza:

A gazdasági társaságok kockázati térképe



5. táblázat

A társaságoknál az elmúlt belső ellenőrzés több szabálytalanságot tárt fel, számos kezeletlen kockázatot azonosított.

Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	HOLDING	P15	CSOK	Csapi 15	Átlag	%
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, a dolgozók nem ismerik azokat.	6	2	4	1	3,3	13,0
		b) Az alkalmazottak nem ismerik a működési szabályokat, eljárásrendeket, a megfelelő magatartás szabályait, azok megsértése esetén alkalmazott szankciókat, következményeket.	8	8	4	2	5,5	22,0
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályok betartásának, a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak.	8	12	4	1	6,3	25,0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	HOLDING	P15	CSOK	Csapi 15	Átlag	%
2.	Szervezeti integritást sértő esemény kezelésének kockázatai	a) Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje nem került kiadásra, vagy hiányos, és/vagy nem aktualizált.	5	4	1	1	2,8	11,0
		b) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő.	5	9	1	1	4,0	16,0
		c) A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet.	16	3	1	2	5,5	22,0
3.	Vezetési stílus és gyakorlat kockázatai	a) Az új feladatok, megbízatások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat.	12	6	4	4	6,5	26,0
		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.	10	4	4	1	4,8	19,0
		c) Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, a hozzáférés-jogosultság korlátozása.	8	4	4	2	4,5	18,0
		d) Nem minden alkalmazott ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát.	8	9	4	2	5,8	23,0
4.	Szervezeti megoldások kockázatai	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak.	8	6	4	4	5,5	22,0
		b) Szervezet felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információátadás, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe.	9	1	4	1	3,8	15,0
		c) Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban ellátandó feladatokat.	8	1	1	2	3,0	12,0
		d) A munkaköri leírásokat nem rendszeresen frissítik, azok nem teljes körűek.	4	2	1	4	2,8	11,0
		e) Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetében.	3	1	1	1	1,5	6,0
		f) Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsember-kockázat).	5	16	9	2	8,0	32,0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	HOLDING	P15	CSOK	Csapi 15	Átlag	%
		g) A szervezet nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba az előírt kvalitásokkal rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre/alkalmazásra.	5	4	4	2	3,8	15,0
		h) Rugalmas munkavégzés bevezetése esetén a feladatok elvégzése nem történne meg határidőben.	3	9	4	6	5,5	22,0
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.	8	12	6	6	8,0	32,0
		b) A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben.	12	2	6	4	6,0	24,0
		c) A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.	8	12	6	6	8,0	32,0
6.	Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	a) A szükséges adatokat, információkat nem bocsátjuk időben, teljes körűen, megalapozott és megbízható módon akülő szervezet (Kincstár, ÁSZ, Kormányhivatal, különböző hatóságok, üzleti partnerek-beruházók stb.) rendelkezésére.	4	5	1	1	2,8	11,0
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott.	6	2	1	1	2,5	10,0
7.	Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	a) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.	5	8	1	4	4,5	18,0
		b) A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal.	10	4	1	6	5,3	21,0
		c) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.	5	10	1	6	5,5	22,0
		d) A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és/vagy minőségben biztosított.	4	12	1	4	5,3	21,0
		e) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.	6	12	1	2	5,3	21,0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	HOLDING	P15	CSOK	Csapi 15	Átlag	%
8.	Kockázatkezelés	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el, az nem része a tervezésnek	5	8	1	4	4,5	18,0
		b) A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatokat módszeresen és dokumentáltan nem elemzik.	12	5	1	1	4,8	19,0
		c) A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról	12	6	1	4	5,8	23,0
		d) Kritérium rendszert nem alakítottak ki a kockázatok elemzése céljára.	5	4	1	2	3,0	12,0
		e) Nem határozták meg, hogy milyen kockázatokat képes felvállalni a költségvetési szerv vagy annak rendszerei, folyamatai.	5	4	1	1	2,8	11,0
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.	8	4	1	1	3,5	14,0
		b) A felső szintű vezetés rendszeresen nem tekintik át a teljesítési adatokat a tervhez képest.	4	4	1	1	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	5	6	1	2	3,5	14,0
		d) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek.	5	9	1	6	5,3	21,0
		e) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel, amik nem, vagy csak részben kerültek kijavításra	6	2	1	1	2,5	10,0
		f) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be.	6	5	1	1	3,3	13,0
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.	4	16	6	2	7,0	28,0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	HOLDING	P15	CSOK	Csapi 15	Átlag	%
		b) A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.	8	8	4	2	5,5	22,0
		c) A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/munkavállalók részesülnek képzésben).	3	4	4	4	3,8	15,0
		d) A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel, vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel.	12	4	1	2	4,8	19,0
		e) Magas a fluktuáció.	12	16	9	4	10,3	41,0
		f) A munkahelyi juttatások és alkalmazott előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek.	4	4	6	4	4,5	18,0
		g) A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt.	8	15	9	4	9,0	36,0
		h) Nem minden esetben történik meg az összeférhetlenségi követelmények betartása (szervezeten belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában.)	5	3	1	1	2,5	10,0
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	9	5	1	1	4,0	16,0
		b) A pénzkezelés során nem szorgalmazzák a készpénzkimélő fizetési módok alkalmazását.	6	2	1	1	2,5	10,0
		c) A pénzkezelés vezetői ellenőrzése nem valósul meg.	6	3	1	1	2,8	11,0
12.	Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet könyvvezetési, vagyonynyilvántartási és/vagy beszámolási rendszere nem megbízható.	8	5	1	1	3,8	15,0
		b) A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.	5	5	1	1	3,0	12,0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	HOLDING	P15	CSOK	Csapi 15	Átlag	%
		c) A szervezet nem rendelkezik megfelelő számú és szakképzett munkaerővel a költségvetési és számviteli feladatok ellátására.	5	10	1	1	4,3	17,0
13.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	a) A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.	8	4	4	1	4,3	17,0
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.	5	6	9	2	5,5	22,0
		c) A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.	5	2	4	2	3,3	13,0
14.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.	5	4	1	1	2,8	11,0
		b) A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított.	4	3	1	1	2,3	9,0
		c) Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat.	8	6	1	2	4,3	17,0
		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.	4	12	1	4	5,3	21,0
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.	4	6	1	1	3,0	12,0
		b) Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését.	4	2	1	1	2,0	8,0
16.	Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és	a) A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.	3	4	4	1	3,0	12,0
		b) Nem biztosított az információk védelme, és a hozzáférés jogosultságok megfelelő kezelése, nyilvántartása	5	4	4	4	4,3	17,0



Ssz	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	HOLDING	P15	CSOK	Csapi 15	Átlag	%
	adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	c) A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.	5	6	4	2	4,3	17,0
		d) A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	12	8	4	2	6,5	26,0
		e) Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.	10	4	4	1	4,8	19,0
		f) Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.	4	6	4	2	4,0	16,0
		g) Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.	12	6	4	2	6,0	24,0
		h) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.	5	3	4	2	3,5	14,0
		i) Az elektronikus információs rendszerek információbiztonsággal kapcsolatos fenyegetettségei merülnek fel.	10	3	4	4	5,3	21,0
		j) A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatok megbízhatósága sérülhet.	5	8	4	2	4,8	19,0
17.	Elektronikus ügyintézés, elektronikus aláírások kezelésének kockázatai	a) Az elektronikus ügyintézéssel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés.	9	6	1	4	5,0	20,0
		b) az elektronikusan érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljes körűen az alkalmazottak a magánlevelezésétől (Ügyfélkapu).	4	4	1	2	2,8	11,0
		c) A szervezet honlapján az információk nem naprakészek, nem pontosak, nem akadálymentesek, nem felelnek meg a jogszabályi követelményeknek.	12	4	1	4	5,3	21,0
Átlag			6,8	6,0	2,8	2,4		



## A Polgármesteri Hivatal szervezeteinek kockázati térképe

Hivatali szinten egyes főosztályok osztályszintű kockázatbecsléseit is bedolgoztuk a térképbe, amelyben kritikus szintű kockázatok is megjelennek.



6. táblázat

Sorszám	Kockázati tényezők	Kockázati érték																		átlag	%		
		NIF			Hatósági F			Kabinet	Humán	Jegyzői Iroda			VGF			Közgazdasági Fő							
		NIF főosztály	KKS osztály	SzocEü osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály			Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	VGF főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	KG-I főosztályvezető	Gazdálkodási osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály			Főépítész	Belső Ellenőrzés
1.	a, Az új feladatok, megbízások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat	9	9	4	8	6	3	4	9	6	12	12	15	20	8	6	9	6	6	3	8	8,2	32,6
	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.)	2	1	1	2	4	4	4	2	5	8	9	9	12	3	1	6	1	5	2	9	4,5	18,0
	c, A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi	4	9	4	2	8	8	4	4	6	12	10	10	4	4	1	4	1	4	6	12	5,9	23,4



Sorszám	Kockázati tényezők	Kockázati érték																		átlag	%		
		NIF		SzocEü osztály	Hatósági F			Kabinet	Humán	Jegyzői Iroda			VGF			Közgazdasági Fő							
		NIF főosztály	KKS osztály		Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály			Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	VGF főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	KG-I főosztályvezető	Gazdálkodási osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály			Főépítész	Belső Ellenőrzés
	szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel																						
	d, A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során	6	2	4	6	8	8	4	4	6	12	15	3	8	3	3	8	3	4	6	9	6,1	24,4
	e, A kockázatok azonosítása és elemzése nem része a tervezésnek	6	9	6	8	4	9	4	9	9	16	12	8	12	3	1	6	1	9	2	16	7,5	30,0
	f, A felső vezetők érdemben nem vesznek részt a kockázatok azonosításában, a kockázatok módszeresen és dokumentáltan nem elemzik	4	4	4	6	8	8	4	4	6	20	12	8	12	8	2	9	2	6	2	12	7,1	28,2
	g, A hivatalnál a beruházási, fejlesztési tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított	6	4	4	4	2	6	4	6	3	16	12	12	16	8	16	4	6	3	2	9	7,2	28,6
	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	4	3	4	4	4	4	6	16	15	8	12	8	3	6	3	4	2	9	6,2	24,6
	a, Az eljárásrendek, szabályzatok a hivatalnál nem követik a jogszabályi változásokat, illetve nem terjednek ki minden kérdéskörre	2	1	2	9	4	6	4	9	10	6	10	3	3	8	1	6	1	3	2	16	5,3	21,2
2.	b, Az érvényben lévő működési eljárások (SZMSZ, ügyrendek, illetve azok változásai) és az összeférhetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre	4	1	1	8	4	6	4	4	3	3	5	3	3	3	1	2	1	4	2	12	3,7	14,8



Sorszám	Kockázati tényezők	Kockázati érték																			átlag	%	
		NIF			Hatósági F			Kabinet	Jegyzői Iroda			VGF			Közgazdasági Főo								
		NIF főosztály	KKS osztály	SzocEü osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály		Humán	Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	VGF főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	KG-I főosztályvezető	Gazdálkodási osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály	Főépítész			Belső Ellenőrzés
	c, A munkatársak nem ismerik az eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat, az előírásoknak nem megfelelő magatartás következményeit	9	1	1	4	8	4	4	12	4	12	9	3	6	3	4	4	1	6	2	9	5,3	21,2
	d, A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő munkahelyi magatartástól való tartózkodásnak	1	1	1	8	4	4	4	6	8	9	12	3	3	3	6	8	6	4	2	12	5,3	21,0
	d, A munkaköri leírásokat nem frissítik rendszeresen, azok nem teljes körűek	2	1	1	10	4	4	4	9	8	4	10	3	3	3	2	6	2	1	2	9	4,4	17,6
	e, Nem minden esetben történik meg az összeférhetetlenségi követelmények betartása (szervezeton belül, illetve külső szakértők, tanácsadók vonatkozásában)	4	1	1	3	1	3	4	4	3	6	12	4	12	4	1	4	3	6	2	9	4,4	17,4
	f, A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak	1	1	1	10	4	6	4	4	8	6	5	8	4	4	4	4	4	6	2	16	5,1	20,4
	g, A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek	9	1	2	15	12	4	4	6	12	9	10	6	3	8	2	8	4	4	2	20	7,1	28,2
3.	a, Szervezeti integritást sértő esemény kezelésének eljárásrendje hiányos, nem követi a változásokat	1	2	2	6	3	2	4	4	8	6	12	3	6	3	1	6	1	4	3	12	4,5	17,8
	b, A szervezeti integritást sértő esemény kezelés nem megfelelő	1	1	1	8	2	2	4	4	8	6	12	3	3	3	1	4	1	3	3	9	4,0	15,8



Sorszám	Kockázati tényezők	Kockázati érték																			átlag	%	
		NIF		SzocEü osztály	Hatósági F			Kabinet	Humán	Jegyzői Iroda			VGF			Közgazdasági Fő				Főépítész			Belső Ellenőrzés
		NIF főosztály	KKS osztály		Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály			Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	VGF főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	KG-I főosztályvezető	Gazdálkodási osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály				
	c, A munkatársak nem ismerik a szervezeti integritást sértő esemény (különösképpen a korrupció, csalás) esetén alkalmazandó eljárásrendet	9	1	4	9	8	8	4	9	8	12	15	3	6	6	1	12	1	4	3	12	6,8	27,0
	d, A vezetők nem alkalmazzák a gyakorlatban a kockázatkezelés eredményeit és javaslatait	4	2	2	6	1	4	4	4	6	9	12	6	6	6	1	9	1	2	2	16	5,2	20,6
	e, A feltárt kockázatokról, problémákról a jelzések a vezetés felé nem jutnak el - a beavatkozást érdemben biztosító - időben	9	1	1	6	8	6	4	9	12	9	16	8	8	8	1	12	1	6	2	20	7,4	29,4
4.	a, A javadalmazási rendszer nem segíti elő a munkaerő felvételét, motivációját, megtartását és a maximális teljesítményt	25	9	9	12	15	12	4	6	12	6	15	25	8	12	12	12	6	20	2	16	11,9	47,6
	b, A vezetőség nem alakított ki a javadalmazáson kívüli egyéb motiváló, ösztönzőrendszert a munkaerő megtartása és maximális teljesítményének elérése érdekében	9	4	4	6	4	9	4	4	8	9	12	6	6	3	9	9	9	4	2	16	6,9	27,4
	c, Szükség van rendszeresen túlórázásra valamely pozíció, munkakör esetében	2	4	4	6	3	3	4	1	4	4	12	6	4	4	4	12	4	2	4	6	4,7	18,6
	d, Bizonyos munkakörök ellátása egy konkrét személyhez kötődik, így a helyettesítése nehezen megoldható (kulcsemberek-kockázat)	1	6	6	6	1	3	4	16	16	12	15	15	8	12	2	16	2	4	3	15	8,2	32,6
	e, A vezetőség nem gondoskodik annak ellenőrzéséről, hogy az egyes pozíciókba a megfelelő kompetenciával rendelkező munkatársak kerültek-e kinevezésre	1	4	4	8	8	4	4	2	4	6	15	4	4	4	1	6	4	4	1	9	4,9	19,4



Sorszám	Kockázati tényezők	Kockázati érték																			átlag	%	
		NIF		SzocEü osztály	Hatósági F			Kabinet	Humán	Jegyzői Iroda			VGF			Közgazdasági Fő							
		NIF főosztály	KKS osztály		Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály			Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	VGF főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	KG-I főosztályvezető	Gazdálkodási osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály	Főépítész			Belső Ellenőrzés
	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	1	1	2	3	8	3	4	16	3	9	9	6	12	12	9	6	9	3	1	12	6,5	25,8
	g, A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő, megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő kapacitás	25	9	6	10	3	3	4	4	10	9	20	12	3	10	9	8	9	4	2	6	8,3	33,2
	h, A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált	9	1	2	8	8	4	4	6	8	4	9	8	3	3	1	8	1	3	1	9	5,0	20,0
	i, Magas a fluktuáció, mivel a munkavállalók inkább olyan munkahelyet keresnek, ahol a rugalmas munkavégzés, illetve a távmunka lehetősége biztosított	25	2	4	9	15	3	4	4	6	4	9	8	8	12	6	4	6	4	2	12	7,4	29,4
	j, A munkahelyi juttatások és az előléptetési alapelvek a szabályszerűséghez, pontos munkavégzéshez és a határidők betartásához nem kötődnek	2	4	4	3	4	3	4	9	4	9	15	8	8	8	6	8	6	3	2	9	6,0	23,8
5.	a, A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra	4	1	1	8	6	6	4	2	3	8	10	4	4	4	4	3	1	3	2	16	4,7	18,8
	b, A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem minden esetben számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal	9	4	4	9	4	4	4	9	4	12	20	6	6	15	1	6	1	3	6	12	7,0	27,8
	c, A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg	6	1	1	8	2	6	4	6	6	8	15	4	4	4	4	6	2	6	2	12	5,4	21,4



Sorszám	Kockázati tényezők	Kockázati érték																		átlag	%		
		NIF			Hatósági F			Kabinet	Humán	Jegyzői Iroda			VGF			Közgazdasági Fő							
		NIF főosztály	KKS osztály	SzocEü osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály			Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	VGF főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	KG-I főosztályvezető	Gazdálkodási osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály			Főépítész	Belső Ellenőrzés
	d, A pénzügyi területen dolgozó munkatársak nem tekintik át a pénzügyi, költségvetési és működési teljesítmény adatokat a tervekhez képest	4	1	1	10	6	6	4	4	8	9	8	2	2	2	12	4	6	3	2	9	5,2	20,6
	e, Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel	4	2	4	9	4	4	4	2	9	9	9	6	6	6	6	8	6	4	6	16	6,2	24,8
	f, Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	9	1	1	6	3	6	4	4	12	9	8	4	4	4	6	8	6	4	2	16	5,9	23,4
	g, A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg	9	1	2	9	2	4	4	6	6	9	5	3	3	3	6	6	6	6	3	9	5,1	20,4
	h, A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható	1	1	1	6	4	4	4	4	8	9	8	3	3	3	1	4	1	3	2	9	4,0	15,8
	i, Nem biztosított a vagyontárgyak és információk védelme, és a hozzáférésre jogosultak körére történő korlátozása	4	1	1	8	4	3	4	6	8	9	3	10	15	10	3	3	3	3	2	12	5,6	22,4
	j, A vagyonyilvántartás pontatlan és nem naprakész	1	9	4	9	4	6	4	9	12	16	12	15	15	15	6	6	3	8	4	25	9,2	36,6
	k, A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyveléssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait	1	1	1	3	4	4	4	4	3	6	10	3	3	3	1	8	1	4	3	12	4,0	15,8
6.	a, A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak	1	1	1	8	6	6	4	4	4	9	8	10	3	8	1	3	1	6	3	16	5,2	20,6



Sorszám	Kockázati tényezők	Kockázati érték																			átlag	%	
		NIF			Hatósági F			Kabinet	Jegyzői Iroda			VGF			Közgazdasági Főo				Főépítész	Belső Ellenőrzés			
		NIF főosztály	KKS osztály	SzocEü osztály	Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály		Humán	Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	VGF főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	KG-I főosztályvezető	Gazdálkodási osztály	Költségvetési osztály					Adó osztály
	b, A hivatal szervezeti felépítését nem minden munkatárs ismeri behatóan, így az egyes szervezeti egységek közötti információkérés, szakmai segítségnyújtás teljesítése túl sok időt vesz igénybe	6	4	4	6	2	6	4	12	12	6	9	15	12	12	9	4	6	3	2	16	7,5	30,0
	c, Nem minden esetben határozzák meg pontosan és teljes körűen az egyes munkakörökben, pozíciókban elvégzendő feladatokat	1	1	1	6	3	6	4	9	3	8	9	4	8	4	2	6	2	3	2	16	4,9	19,6
	d, Nem minden munkatárs ismeri a belső kontrollrendszer elemeit és a belső kontrollokhoz kapcsolódó kötelezettségeit	9	4	4	6	4	4	4	12	12	9	12	3	6	8	4	9	3	6	3	12	6,7	26,8
	e, Nem minden munkatárs ismeri saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát	9	1	1	9	4	4	4	9	8	9	12	3	8	8	4	9	2	6	3	12	6,3	25,0
	f, A munkatársak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz nem jutnak hozzá maradéktalanul és időben	9	4	4	6	4	6	4	6	12	12	20	10	15	10	4	8	2	6	3	16	8,1	32,2
	g, A munkatársak nem kommunikálnak megfelelően egymással, a munkavégzéshez szükséges információszerzés nehézkes	9	4	4	6	4	6	4	9	6	9	16	20	8	8	4	8	2	6	2	20	7,8	31,0
	h, Nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé (beosztott-vezető közötti) történő kommunikáció	9	1	1	8	8	8	4	9	6	9	8	15	10	8	4	8	2	6	2	16	7,1	28,4
	i, A munkatársakat nem tájékoztatják a beazonosított kockázatokról	1	1	1	6	1	4	4	6	9	9	12	3	6	8	6	6	6	8	2	12	5,6	22,2
	j, A folyamatleírások, ellenőrzési nyomvonalak nem megfelelően kialakítottak, karbantartásukat a folyamatgazdák nem végzik el	9	4	2	9	3	3	4	9	16	9	12	15	4	8	9	4	2	2	1	16	7,1	28,2



Sorszám	Kockázati tényezők	Kockázati érték																		átlag	%			
		NIF		SzocEü osztály	Hatósági F			Kabinet	Humán	Jegyzői Iroda			VGF			Közgazdasági Fő						Főépítész	Belső Ellenőrzés	
		NIF főosztály	KKS osztály		Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály			Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	VGF főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	KG-I főosztályvezető	Gazdálkodási osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály					
	k, Beszerzési, közbeszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését	4		4	8	6	6	4	4	10	9	5	10	8	8		6	3	6		9	5,7	22,8	
	l, Ügyfélelégedettség mérése, illetve annak eredményének megfelelően a folyamatok aktualizálása nem működik a hivatalnál		4		12	4	4	4	12	9	6	8	6	6	6		4		3		16	5,5	21,8	
	m, A "négy szem elve" (minden jelentősebb munkafolyamatot az elvégzésért felelős munkatárs mellett egy másik munkatárs leellenőriz) nem érvényesül				12	4	3	4	12	12	12	10	3	6	3		9	6	6		16	6,2	24,6	
7.	a, A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek	4	4	4	6	4	6	4	9	6	6	12	8	8	8		4	3	3		20	6,2	24,6	
	b, A szervezeten belül a fizikális és elektronikus iratforgalom összhangja nem biztosított	4	9		9	4	4	4	9	6	6	10	6						6		12	5,1	20,4	
	c, Nem tartják be az iratkezelési és irattározásra vonatkozó előírásokat				12		4	4	9	9	9	12					4		3		16	5,0	19,8	
	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					3	8	6	4	6	8	9	12	4	4	4						9	4,5	18,0
	e, A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás	16		4	3	6	6	4	9	3	6	8	15	8	4		3		8	3	6	5,9	23,6	
	f, Szerződések nyilvántartása nem teljes körű				6			4	12	8	6	16		12	4				3		25	5,6	22,2	



Sorszám	Kockázati tényezők	Kockázati érték																		átlag	%		
		NIF		SzocEü osztály	Hatósági F			Kabinet	Humán	Jegyzői Iroda			VGF			Közgazdasági Főo							
		NIF főosztály	KKS osztály		Hatósági főosztály	Rendészeti osztály	Igazgatási osztály			Jogi és szervezési osztály	Hivatalüzemeltetési osztály	Vagyongazdálkodási osztály	VGF főosztályvezető	Beruházási osztály	Városüzemeltetési osztály	KG-I főosztályvezető	Gazdálkodási osztály	Költségvetési osztály	Adó osztály			Főépítész	Belső Ellenőrzés
	g, A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak, illetve nem felelnek meg a biztonságosság követelményének	1	4	2	8	4	8	4	12	6	6	15	8	8	8	2	8	2	3	2	16	6,4	25,4
	h, A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő	1	4	4	3	4	4	4	12	6	4	20	3	3	3	1	8	2	3	1	16	5,3	21,2
	i, Az archiválási rendszerek egyáltalán nem, vagy nem megfelelően működnek	1	4	4	3	4	6	4	25	4	8	20	2	2	2	4	4	2	4	6	20	6,5	25,8
	j, A pontatlan adatokat nem helyesbítik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül	1	4	4	6	4	4	4	9	3	6	9	3	3	6	3	8	3	3	2	12	4,9	19,4
	k, Az elektronikus ügyintézésel szemben előnyben részesül a több idő- és energiaráfordítást igénylő papír alapú ügyintézés	4	6	4	6	6	6	4	9	9	6	15	3	3	6	9	4	1	6	1	16	6,2	24,8
	l, Az elektronikusan érkező hivatalos levelek nem különülnek el teljesen egyes alkalmazottak esetében a magánlevelezésektől (Ügyfélkapu)	25	1	1	6	1	3	4	9	4	4	9	5	5	5	1	4	1	2	2	9	5,1	20,2
	m, A Hivatal honlapján az információk nem naprakészek	4	4	4	6	9	6	4	4	4	6	8	4	8	4	4	4	4	2	2	20	5,6	22,2
	n, A munkatársak közül sokan a papír alapú, kinyomtatott dokumentumokat részesítik előnyben az elektronikus aláírással ellátott dokumentumokkal szemben	6	16	6	9	4	4	4	16	9	6	20	3	8	8	16	3	4	8	2	16	8,4	33,6
	o, Iktatással nem kerül be a dokumentumkezelőrendszerbe az összes külső szervezettől beérkező és szervezet felé küldött, szolgáltatott elektronikus irat, dokumentum, ezekkel	25	6	4	6	4	4	4	16	10	9	15	10	10	10	1	9	6	3	2	12	8,3	33,2







## A Nemzetiségi önkormányzatok

A következő táblázat a nemzetiségi önkormányzatok összesített kockázatait tartalmazza: nemzetiségi önkormányzatok által megállapított kockázati érték 3,6, szinte csak a zöld és sárga tartományokra terjed ki, kritikus kockázat alig merült fel.



Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BOLGÁR	GÖRÖG	HORVÁT	ROMA	SZERB	SZLOVÁK	NÉMET	ÖRMÉNY	átlag	%
1.	Integritás a szervezeten belül	a) Az érvényben lévő működési eljárások és az összeférhetlenségi szabályok dokumentált formában nem állnak rendelkezésre	1	5	1	3	4	4	1	6	3,1	12,5
		b) A nemzetiségi önkormányzat szervezetének tagjai nem ismerik az eljárásrendek megsértése esetén alkalmazott szankciókat, a nem megfelelő magatartás hátrányos következményeit.	2	5	1	2	9	1	1	4	3,1	12,5
		c) A vezetés nem szerez érvényt a szabályokat megszegő magatartástól való tartózkodásnak	1	4	1	2	16	1	1	4	3,8	15,0
		d) A szabályszerűséghez, pontosságához és a határidők betartásához nem kötik a feladatellátás	1	4	1	1	9	1	1	2	2,5	10,0
		e) Szervezeti integritást sértő esemény kezelés eljárásrendje hiányos, nem követi a változásokat	1	5	1	2	1	1	1	4	2,0	8,0
		f) Szervezeti integritást sértő esemény-kezelés nem megfelelő	1	5	1	2	1	1	1	2	1,8	7,0



Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BOLGÁR	GÖRÖG	HORVÁT	ROMA	SZERB	SZLOVÁK	NÉMET	ÖRMÉNY	atlag	%
2.	Szervezeti megoldások	a) A szervezeten belüli folyamatok és azok kapcsolódásai, jelentési és beszámolási kötelezettségek írásban, világosan és egyértelműen nem kialakítottak	1	4	1	1	4	1	1	9	2,8	11,0
		b) Az új feladatok, megbízatások végrehajtásának megkezdése előtt részletesen nem elemzik az azokkal kapcsolatos kockázatokat	1	3	1	2	9	1	1	4	2,8	11,0
3.	A felelősségi körök delegálása	a) Valamennyien ismerik saját és mások felelősségi- és feladatköreinek egymáshoz való viszonyát	1	4	1	2	1	4	1	4	2,3	9,0
		b) Valamennyien ismerik a belső kontrollokhöz kapcsolódó kötelezettségeit	1	4	1	3	4	4	1	6	3,0	12,0
4.	Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	a) Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben	1	5	1	2	6	1	1	6	2,9	11,5
		b) Nem rendelkezik a nemzetiségi önkormányzat a jogszabályi előírásoknak megfelelő Szervezeti és Működési Szabályzattal (aláírt, hatályos)	1	5	1	4	1	1	1	1	1,9	7,5
		c) Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz igazodó belső szabályzatok csak hiányosan, nem időben, illetve egyáltalán nem készülnek el	1	5	1	2	1	1	1	3	1,9	7,5
		d) A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel	1	6	1	1	1	9	1	6	3,3	13,0
		e) Szabályozás és gyakorlat különbözik	1	4	1	1	1	4	1	9	2,8	11,0
5.	A koordinációs és kommunikációs	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	4	1	3	1	4	1	6	2,6	10,5



Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BOLGÁR	GÖRÖG	HORVÁT	ROMA	SZERB	SZLOVÁK	NÉMET	ÖRMÉNY	átlag	%
	rendszerekben rejlő kockázatok	b) A nemzetiségi önkormányzaton belüli kommunikáció nem működik	1	5	1	2	1	4	1	4	2,4	9,5
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	4	1	4	1	2	2,4	9,5
		b) A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott, nem időben rendelkezésre bocsátott	1	4	1	2	2	4	1	4	2,4	9,5
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	4	1	3	9	4	1	9	4,0	16,0
		b) A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során	4	3	1	4	4	4	1	4	3,1	12,5
		c) A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg	1	4	1	1	4	1	1	2	1,9	7,5
8.	Kockázatok azonosítása	a) A kockázatok azonosítását (számszerűsíthető és nem számszerűsíthető módszerek alapján) és a kockázati rangsor felállítását előre meghatározott időközönként nem végzik el	1	3	1	1	4	4	1	2	2,1	8,5
		b) A kockázatok azonosítása nem része a tervezésnek	1	3	1	2	9	4	1	4	3,1	12,5
9.	Általános követelmények, kockázatok kezelése	a) Nem határozták meg a szükséges tevékenységeket és a kontroll rendszert tekintettel a kockázatok azonosítása és elemzése eredményére	1	3	1	1	4	4	1	4	2,4	9,5
		b) A kontroll tevékenységeket nem határozták meg a vonatkozó írásos eljárásrendekben	1	3	1	1	1	1	1	9	2,3	9,0



Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BOLGÁR	GÖRÖG	HORVÁT	ROMA	SZERB	SZLOVÁK	NÉMET	ÖRMÉNY	atlag	%
		c) Nem tekinti át a kontrollok működése jellemzőit azok racionalizálása céljával, és/vagy nem hajtják végre a szükséges változtatásokat	1	4	1	1	4	1	1	6	2,4	9,5
10.	Irányítás, belső kontroll (ide értve a kontrolling és a monitoring tevékenységeket is) és belső ellenőrzés	a) A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek	1	3	1	1	1	4	1	6	2,3	9,0
		b) Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel	1	4	1	3	1	1	1	12	3,0	12,0
		c) Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be	1	5	1	3	1	4	1	9	3,1	12,5
		d) Szabálytalanságkezelés nem megfelelő	1	4	1	3	1	1	1	9	2,6	10,5
		e) Szerződések kezelése, nyilvántartása nem megfelelő	1	5	1	3	1	1	1	4	2,1	8,5
11.	Humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	a) A képviselői létszám a jogszabály által meghatározott minimum alá ( 3 fő) csökken	1	5	1	1	1	1	1	9	2,5	10,0
12.	A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	a) Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel	1	3	1	4	16	1	1	16	5,4	21,5
		b) Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására	1	3	1	2	4	16	1	4	4,0	16,0
		c) A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg	1	4	1	2	1	4	1	12	3,3	13,0



Ssz.	Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők	BOLGÁR	GÖRÖG	HORVÁT	ROMA	SZERB	SZLOVÁK	NÉMET	ÖRMÉNY	átlag	%
13.	Közigazgatási szerződés	a) A közigazgatási szerződésben foglaltak betartása nem teljes körű	1	3	1	1	4	1	1	6	2,3	9,0
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	4	1	1	4	1	1	1	1,8	7,0
		b) A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított	1	5	1	1	1	1	1	6	2,1	8,5
15.	Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	a) A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek (Ügyfélkapus belépés)	1	4	1	1	1	1	1	6	2,0	8,0
16.	Korrupciós kockázatok,	a) Beszerzési eljárások korrupciós kockázatai (vagyonvédelem, vagyonmegőrzés) veszélyeztetik a kitűzött célok elérését	2	5	1	6	9	1	1	4	3,6	14,5
	beszerzés, támogatások odaitélése	b) A támogatások odaitélése nem jogosultsági alapon működik, fennáll a korrupciós kockázat	1	4	1	2	1	1	1	4	1,9	7,5
17.	Adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	a) A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak	1	4	1	3	4	1	1	3	2,3	9,0
		b) A pontatlan adatokat nem helyesbitik, a téves adatokat nem törlik, így az adatbiztonság elve sérül.	1	4	1	1	1	1	1	2	1,5	6,0
		Átlag	1,1	4,1	1,0	2,1	3,7	1,0	1,0	5,4	2,4	9,8



## Belső ellenőri képességek

7. táblázat

Megnevezés	Belső ellenőr	Vizsgálat -vezető	Belső ellenőrzési vezető
	K: kötelező;		A: ajánlott
<b>Szakmai végzettség és ismeretek</b>			
Szakirányú felsőfokú végzettség	K	K	K
Közigazgatási szakvizsga	A	A	A
Jogi szakvizsga	A	A	A
Mérlegképes könyvelő	A	A	A
Másoddiploma, posztgraduális végzettség	A	A	A
Informatikai ismeretek	A	A	A
Közbeszerzési ismeretek	A	A	A
Közösségi támogatások ellenőrzési ismeretek	A	A	A
Okleveles könyvvizsgáló	A	A	A
Okleveles belső ellenőr (CIA)	A	A	A
Okleveles informatikai rendszerellenőr (CISA)	A	A	A
Államigazgatási ismeretek	K	K	K
Vonatkozó hazai jogszabályi környezet ismerete	K	K	K
Államháztartási, költségvetési ismeretek	K	K	K
Adózási ismeretek	A	K	K
Belső szabályzatok ismerete	K	K	K
A költségvetési szerv / fejezet ismerete	K	K	K
<b>Információ és menedzsment</b>			
Adatgyűjtés és háttértudás fejlesztése (feladathoz kapcsolódó)	K	K	K
Információ szintetizálása	K	K	K
Az ellenőrzési munka megfelelő dokumentálása (íratminták, munkalapok használata, ellenőrzési bizonyítékok gyűjtése stb.)	K	K	K
Önképzés, kiegészítő adatgyűjtés (feladatvégzésen túl)	A	K	K
Tudásmegosztás, információ áramoltatás	K	K	K
<b>Módszeres és rendszerszemléletű gondolkodás</b>			
Az ellenőrzési módszertanok ismerete és alkalmazása	K	K	K
Folyamatok elemzése	K	K	K
Folyamatok átlátása, lényegi pontok megítélése	K	K	K
Kockázati tényezők felismerése, jelzése	K	K	K
Kontrolleljárások azonosítása, elemzése	K	K	K
Probléma felismerés	K	K	K
Probléma megoldási készség	K	K	K
Kreatív javaslatok kialakítása	K	K	K



Megnevezés	Belső ellenőr	Vizsgálat -vezető	Belső ellenőrzési vezető
	K: kötelező;		A: ajánlott
Végrehajthatóság-központú gondolkodás (gyakorlatias megállapítások és javaslatok)	K	K	K
<b>Kommunikáció és együttműködés</b>			
Megállapítások pontos, következetes és tömör írásba foglalása	K	K	K
Szóbeli kommunikációs készség	K	K	K
Írásbeli kommunikációs készség	K	K	K
Idegen nyelv ismerete	A	A	A
Tárgyalóképesség	K	K	K
Együttműködő készség (szervezeten belül)	K	K	K
Kapcsolattartás külső partnerekkel	A	K	K
Csoportos megoldások segítése	A	K	K
<b>Attitűd</b>			
Felelősségtudat, elkötelezettség a munkavégzésben	K	K	K
Precizitás	K	K	K
Határidők teljesítése, időgazdálkodás	K	K	K
<b>Informatikai ismeretek</b>			
Szövegszerkesztés	K	K	K
Táblázatkezelés	K	K	K
Prezentációkészítés	A	A	K
Közös meghajtó használata	K	K	K
A költségvetési szervnél használt informatikai rendszerek ismerete	A	K	K
<b>Vezetői kompetenciák</b>			
Elvégzett munka nyomonkövetése, ellenőrzése	-	A	K
Visszajelzés az elért eredményekről	-	A	K
Visszajelzés a hibákról	-	A	K
Önképzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére	-	A	K
Belső képzés	-	A	K
Határidők betartása /betartatása	-	K	K
Egyértelmű feladat meghatározás	-	K	K
Delegálás	-	K	K
Háttéranyagok és a munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre bocsátása	-	A	K
Ütemezés / tervezés (időgazdálkodás)	-	K	K
Csapatmunka biztosítása	-	A	K
Csapatépítés	-	A	K
Változásmenedzsment	-	A	K

Forrás: Pénzügyminisztériumi Ellenőrzési kézikönyv minta alapján kialakított elvárás



**6. számú melléklet**  
**Tudás- és Készség Leltár, illetve Fejlesztési Terv 2024.**

8. táblázat

Megnevezés	Értékelés (1-5)	Fejlesztési terv	Státusz
(1 – nincs /gyenge; 2 – elégséges; 3 – folyamatban/közepes; 4 – átlagos; 5 – van/átlag feletti) (az 1-2-3-asra értékelt kategóriák fejlesztést igényelnek)			
<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	4		2
<b>Módszeres és rendszerszemléletű gondolkodás</b>			
Az ellenőrzési módszertanok ismerete és alkalmazása	5		2
Folyamatok elemzése	5		2



Megnevezés	Értékelés (1-5)	Fejlesztési terv	Státusz
(1 – nincs /gyenge; 2 – elégséges; 3 – folyamatban/közepes; 4 – átlagos; 5 – van/átlag feletti) (az 1-2-3-asra értékelt kategóriák fejlesztést igényelnek)			
Folyamatok átlátása, lényegi pontok megítélése	5		2
Kockázati tényezők felismerése, jelzése	5		2
Kontrolleljárások azonosítása, elemzése	5		2
Probléma felismerés	5		2
Probléma megoldási készség	5		2
Kreatív javaslatok kialakítása	5		2
Végrehajthatóság-központú gondolkodás (gyakorlatias megállapítások és javaslatok)	5		2
<b>Kommunikáció és együttműködés</b>			
Megállapítások pontos, következetes és tömör írásba foglalása	4		2
Szóbeli kommunikációs készség	5		2
Írásbeli kommunikációs készség	4		2
Idegen nyelv ismerete	2		2
Tárgyalóképesség	5		2
Együttműködő készség (szervezetten 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



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)			
Visszajelzés az elért eredményekről	5		1
Visszajelzés a hibákról	5		1
Önképzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére	5		1
Belső képzés	4		1
Határidők betartása /betartatása	5		1
Egyértelmű feladat meghatározás	5		1
Delegálás	5		1
Háttéranyagok és a munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre bocsátása	5		1
Ütemezés / tervezés (időgazdálkodás)	5		1
Csapatmunka biztosítása	5		1
Csapatépítés	5		1
Változásmenedzsment	5		1



## 7. számú melléklet

### A belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó irányadó IIA Normák főbb kategóriái

#### Alapvető Normák

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

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

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

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

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

#### Végrehajtási Normák

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

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

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

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

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



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

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

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

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



## 1. számú függelék A belső kontrollrendszer értékelésének általános szempontjai

### a) A belső kontrollrendszer általános értékelése:

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

### b) A kockázati tényezők és értékelésük:

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

### c) A belső ellenőrzésre vonatkozó fejlesztési és képzési terv:

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

### d) A szükséges erőforrások felmérése:

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

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

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

**új előírások 2023. V.3-tól:**



- *31.§ (1a) Az Áht. 3. § (3) bekezdésében meghatározott, az államháztartás önkormányzati alrendszerébe tartozó költségvetési szervnél, társulásnál, valamint a térségi fejlesztési tanácsnál öt évente, a helyi önkormányzat, nemzetiségi önkormányzat képviselő-testületének alakuló ülését követő öt hónapon belül a belső ellenőrzési vezető stratégiai ellenőrzési tervet készít az (1) bekezdés a)–f) pontjában meghatározott tartalommal, amelyet a képviselő-testület az alakuló ülést követő év február 28-áig hagy jóvá.*
- *31.§ (1b) \* Ha az év közben újonnan létrejött vagy az Áht. 11. §-a szerint átalakult költségvetési szerv olyan időpontban jön létre, vagy alakul át, ami miatt a következő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervét a 32. §-ban meghatározott határidőben nem tudja teljesíteni, úgy a következő évre vonatkozó ellenőrzési tervet a költségvetési szerv létrejöttét vagy átalakulását követő kilencven napon belül kell elkészíteni vagy módosítani.*



## 2. számú függelék A belső kontrollrendszer elemeinek részletes értékeléséhez kapcsolódó szempontok

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

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

#### Célok és szervezeti felépítés

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

#### Belső szabályzatok

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

#### Feladat-, és felelősségi körök

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



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

### A folyamatok meghatározása és dokumentálása

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

### Humán-erőforrás

- A hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy a szervezet által kitűzött célok eléréséhez szükséges humán-erőforrás-kapacitás rendelkezésre álljon.
- A jogszabályokkal összhangban minden egyes munkakör esetében meg kell határozni a betöltésükhöz szükséges elvárt tudást és képességeket.
- A munkaerő-kiválasztás során maximálisan figyelembe kell venni a meghirdetett pozícióval szemben támasztott képzettségi és egyéb 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.

## 2. 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.

### 3. Integrált kockázatkezelés értékelése a következő tényezők alapján:

#### A kockázatok meghatározása és felmérése

- A költségvetési szerv vezetőjének gondoskodnia kell az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit szükséges írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.
- Gondoskodni kell a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és szükséges, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők bevonásra kerülnek a felmérésbe.
- Ajánlott a beazonosított kockázatok és kockázati tényezők egy erre a célra kialakított adatbázisban (integrált kockázati leltár) történő rögzítése.
- Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a beazonosított kockázatokról és kockázati tényezőkről.

#### A kockázatok elemzése, értékelése

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

#### A kockázatok integrált kezelése

- A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy **a tűréshatáron belüli értékre csökkentse** a költségvetési szerv kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő **kockázatokat**.
- A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.
- Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válasz/intézkedés mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.
- Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
- Ajánlott a feladatellátás folytonosságát veszélyeztető tényezők (humán erőforrás hiánya, technikai eszközök hiánya, új informatikai rendszerre való áttérés, jogszabályi változások stb. folytán előálló fennakadások) megelőzése, illetve mielőbbi megszüntetése.



- A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell kidolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal szükséges összhang biztosítása érdekében.

#### **A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata**

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

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

- Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szerven 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.

### **4. Kontrolltevékenységek értékelése a következő tényezők alapján:**

#### **Kontroll stratégiák és módszerek**

- Ajánlott a szervezet minden tevékenysége esetében a megfelelő (megelőző, feltáró, korrekciós) kontrollok részletes szabályainak kialakítása.
- A kontrollokat az egyes folyamatok/területek sajátosságait figyelembe véve ajánlott kialakítani.
- A költségvetési szerv külső felek részére juttatott írásbeli dokumentumai, költségvetési 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 alkalmazásukkal elérni kívánt haszon vagy az általuk elkerülni kívánt kár nagyságát
- Biztosítani kell, hogy a folyamatleírásokban és az ellenőrzési nyomvonalakban minden kialakított kontrolltevékenység részletesen és pontosan megjelenítésre kerüljön.
- A speciális szakterületek (pl. informatika) esetében a vonatkozó kontroll szakértelem és tapasztalat belső, vagy külső rendelkezésre állását biztosítani szükséges a feladat végzéséhez indokolt mértékben.

#### **Feladatkörök szétválasztása**

- Az egyes folyamatokkal kapcsolatos engedélyezési, végrehajtási, rögzítési, kontroll, illetve pénzügyi teljesítési tevékenységeket külön szervezeti egységekhez, személyekhez kell delegálni.



- Az egyes (szakmailag) elkülönülő tevékenységek végrehajtását végző szervezeti egységek és személyek szervezetenként függetlenek legyenek egymástól, illetve ne legyenek egymással alá-fölérendeltségi viszonyban.
- Amennyiben a költségvetési szerv kis létszámából adódóan a feladatoknak a meghatározott mértékű szétválasztása nem lehetséges, úgy a vezetőnek hasznos lehet számításba vennie az ezzel járó kockázatot, és ajánlott megtennie a kockázat csökkentésére irányuló szükséges lépéseket.

#### A feladatvégzés folytonossága

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

### 5. Információ és kommunikáció értékelése a következő tényezők alapján:

#### Információ és kommunikáció

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

#### Iktatási rendszer

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



- Az iktatási rendszerben biztosítani kell az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának, előzményének, illetve az intézkedési határidők betartásának nyomon követhetőségét.

#### Hiányosságok, szabálytalanságok, korrupció jelentése

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

### 6. Nyomon követési rendszer (monitoring) értékelése a következő tényezők alapján:

#### A szervezeti célok megvalósításának monitoringja

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

#### A belső kontrollok értékelése

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

#### Belső ellenőrzés

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

### 7. A belső kontrollrendszer komplexitása: a COSO kocka, mint keretrendszer

A belső kontrollrendszer elemeit összefüggéseikben kell vizsgálni, a keretrendszerek célkitűzésein keresztül. A COSO<sup>22</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 kontrollrendszerről, hogy megfelelően működik, ha minden eleme megfelelően**

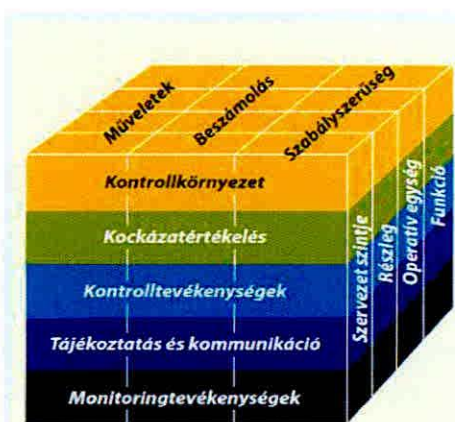
<sup>22</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) által kidolgozott kontroll keretrendszer, melynek öt egymással összefüggő eleme: kontrollkörnyezet, kockázatértékelés, kontrolltevékenység, kommunikáció és monitoring.



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

<sup>23</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 vezetőség itt kerül értékelésre. Magában foglalja, alapul véve a formális követelményeket az írott útmutatásokat, valamint a **compliance**<sup>24</sup> értékelését a külső követelmények betartásán keresztül.

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



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 a 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 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

<sup>23</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>24</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.



keretrendszerét, amelynek a működtetése során valósulhat meg a megbízható, valós tartalmú beszámoló, amely így a működés és az információ hiteles garanciája lesz.