

# **BELSŐ ELLENŐRZÉSI KÉZIKÖNYV**

**2019. március**

# Tartalom

I. Bevezetés .....	5
II. A belső ellenőrzés hatáskörét, feladatait és céljait meghatározó belső ellenőrzési alapszabály .....	6
III. A belső ellenőrzési tevékenység irányítása.....	10
1) Belső ellenőri humánerőforrás-gazdálkodás .....	11
2) Külső szolgáltató bevonása .....	15
3) A belső ellenőrzési tevékenység értékelése .....	17
IV. A belső ellenőrzési tevékenység tervezése .....	17
1) A tervezés alapelvei.....	17
2) A tervezés előkészítése .....	18
3) Kockázatelemzés .....	21
A folyamatgazdákkal folytatott megbeszélés során az általános összefüggésekből kiindulva, fokozatosan el kell jutni az egyedi jellemzők megértéséig. A belső ellenőrzési fókuszra való összpontosítás mellett, a megbeszélésen figyelemmel kell lenni az alábbiak feltárására: ....	
▪ A folyamat célja és tárgya: .....	22
Meg kell ismerni a folyamat célját és tárgyát, valamint a vezetőség által meghatározott, a célok elérése szempontjából fontos tényezőket. A folyamat céljainak közvetlenül kapcsolódniuk kell a szervezet céljaihoz, illetve a meglévő egyéb célokhoz (pl. jogszabályi megfelelés). ....	
▪ A folyamat általános jellemzése:.....	22
A folyamatok kezdete, vége, kulcsfontosságú inputjai, outputjai, eredményei (outcome) és változásai, a részfolyamatok, az információ technológia hatása a folyamatra, illetve más vonatkozó és fontos információk. ....	
▪ Kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KTM), különös tekintettel az alábbiakra: .....	22
✓ A KTM-eket használják a folyamatnak a meghatározott kritikus sikertényezők és szervezeti célok szempontjából történő monitoringjához; .....	22
✓ Eljárások a kedvezőtlenül alakuló KTM-ek esetén; .....	22
4) Stratégiai ellenőrzési terv.....	25
5) Éves ellenőrzési terv (és összefoglaló éves ellenőrzési terv) .....	30
A startégiai ellenőrzési terv és / vagy az éves ellenőrzési terv módosítását az éves ellenőrzési beszámolóban be kell mutatni az indoklással együtt. ....	
V. A bizonyosságot adó tevékenység végrehajtása.....	32
1) Adminisztratív felkészülés .....	33
2) Az ellenőrzési program elkészítésének menete.....	34
3) Az ellenőrzés lefolytatása.....	36
4) Az ellenőrzési jelentés.....	45

VI.	Az ellenőrzések nyomon követése .....	51
VII.	Beszámolás .....	52
VIII.	Az ellenőrzési dokumentumokkal kapcsolatos előírások.....	52
IX.	A tanácsadó tevékenység .....	54
X.	A belső ellenőrzési tevékenység minőségét biztosító szabályok .....	60
XI.	MELLÉKLETEK.....	62
1.	számú melléklet – Hatáskör mátrix.....	64
2.	számú melléklet – Kockázatelemzési modellek .....	67
3.	számú melléklet – Kockázatok .....	78
4.	számú melléklet – Kockázatok az európai uniós támogatások intézményrendszerében lefolytatott kockázatelemzésekhez.....	85
5.	számú melléklet – Alapvető vizsgálati eljárások, technikák.....	99
6.	számú melléklet – Mintavételezési eljárások.....	115
7.	számú melléklet – A belső kontrollrendszer kulcsfontosságú elemeinek tesztelése ....	124
8.	számú melléklet – Az ellenőrzési bizonyítékok előállításának folyamata.....	127
9.	számú melléklet – Összesített vélemény az ellenőrzött területről.....	128
10.	számú melléklet – Az ellenőrzés megállapításainak rangsorolása.....	130
XII.	IRATMINTÁK .....	132
1.	számú iratminta – Belső ellenőri képességek .....	136
2.	számú iratminta – Tudás- és Készség Leltár, illetve Fejlesztési Terv .....	140
3.	számú iratminta – Egyéni képzési terv .....	144
4.	számú iratminta – Folyamatlista .....	145
5.	számú iratminta – Belső ellenőrzési fókusz .....	146
6.	számú iratminta - Interjú kérdőív a vezetés elvárásainak megismerésére.....	147
7.	számú iratminta – Kockázat-felmérési kérdőív a folyamatgazdák részére.....	150
8.	számú iratminta – A folyamatok jelentőségének meghatározása.....	154
9.	számú iratminta – A folyamatok kockázatának értékelése és a kontrollpontok azonosítása.....	155
10.	számú iratminta – Kockázatelemzés összesítése .....	156
11.	számú iratminta – Kockázati térkép.....	157
12.	számú iratminta – Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitás megállapítása .....	158
13.	számú iratminta – Éves ellenőrzési terv.....	159
14.	számú iratminta – Ellenőrzési program .....	161
15.	számú iratminta – Megbízólevél .....	163
16.	számú iratminta – Összeférhetetlenségi nyilatkozat .....	164

17.	számú iratminta – Értesítő levél.....	166
18.	számú iratminta – Munkalap (belső ellenőr által készített) .....	169
19.	számú iratminta – Nyomtatvány interjú készítéshez.....	171
20.	számú iratminta – Kérdéssorok.....	172
21.	számú iratminta – Közös jegyzőkönyv.....	180
22.	számú iratminta – Teljességi nyilatkozat .....	181
23.	számú iratminta – Súlyos hiányosság gyanúját rögzítő jegyzőkönyv.....	182
24.	számú iratminta – Kísérőlevél ellenőrzési jelentéstervezet megküldéséhez .....	183
25.	számú iratminta – Válaszlevél az észrevételekre .....	187
26.	számú iratminta – Egyeztető megbeszélés jegyzőkönyv .....	189
27.	számú iratminta – Kísérőlevél lezárt ellenőrzési jelentés megküldéséhez.....	190
28.	számú iratminta – Ellenőrzési jelentés/tervezet.....	195
29.	számú iratminta – Intézkedési terv elfogadása.....	200
30.	számú iratminta – Intézkedések nyilvántartása.....	203
31.	számú iratminta – Ellenőrzési lista a belső ellenőrzés tervezése előkészítésének folyamatos minőségbiztosításához .....	204
32.	számú iratminta – Ellenőrzési lista a kockázatelemzés folyamatos minőségbiztosításához .....	205
33.	számú iratminta – Ellenőrzési lista a belső ellenőrzés tervezésének folyamatos minőségbiztosításához .....	207
34.	számú iratminta – Ellenőrzési lista az ellenőrzésre való felkészülés folyamatos minőségbiztosításához .....	209
35.	számú iratminta – Ellenőrzési lista az ellenőrzés végrehajtásának folyamatos minőségbiztosításához .....	214
36.	számú iratminta – Ellenőrzési lista az ellenőrzési jelentés elkészítésének folyamatos minőségbiztosításához .....	218
37.	számú iratminta – Ellenőrzést követő felmérő lap .....	222
38.	számú iratminta – Kulcsfontosságú teljesítménymutatók.....	225
39.	számú iratminta – Ellenőrzések nyilvántartása.....	228
40.	számú iratminta – Ellenőrzési mappa .....	229
41.	számú iratminta – Tanácsadói feladat munkaprogram .....	230
42.	számú iratminta – Tanácsadói feladat elvégzéséről szóló jelentés .....	231

## I. Bevezetés

Újhartyán Város Önkormányzata és intézményei belső ellenőrzési tevékenységét az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 70. §-a, a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, valamint a "Belső ellenőrzési kézikönyv" szerint kell végezni.

Az [államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény](#) (a továbbiakban: Áht.) határozza meg a belső ellenőrzés jogszabályi alapjait. (Áht. 70. (1))

A [költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. \(XII. 31.\) Korm. rendelet](#) (a továbbiakban: Bkr.) határozza meg a költségvetési szervek vezetői számára a belső kontrollrendszer kialakítására és működtetésére vonatkozó további részletszabályokat, valamint a bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység eljárásrendjét. (Bkr. 2. § b))

A nemzetközi belső ellenőrzési standardok alapján a belső ellenőrzés következő lényeges ismérveit kell hangsúlyozni:

- A belső ellenőrzés egy, az ellenőrzés és az arról való jelentés irányultságában belső, **bizonyosságot adó és tanácsadó**, nem hatósági jellegű tevékenység.
- A belső ellenőrzés a **felelős szervezetirányítás egyik legfontosabb elemeként** működik.
- A belső ellenőrzés **az eredményesség növelésével** segíti a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének folyamatait.

A [Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Normáinak \(IIA Normáknak\)](#) és a [magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardoknak](#) megfelelően a belső ellenőrzés kétfajta szolgáltatást nyújt:

- bizonyosságot adó tevékenység és
- tanácsadó tevékenység.

A bizonyosságot adó szolgáltatások során a belső ellenőrök objektíven értékelik a tényeket, és ennek alapján független véleményt formálnak vagy következtetéseket vonnak le egy szervezetre, műveletre, funkcióra, folyamatra, rendszerre, illetve az ellenőrzés egyéb tárgyára vonatkozóan.

A tanácsadó tevékenység jellegét tekintve konzultációs tevékenység, amelyet általában a megbízó konkrét felkérése alapján nyújtanak. A tanácsadói feladat jellege és hatóköre a megbízóval történő megállapodás eredménye. Fontos, hogy a tanácsadó tevékenység során a belső ellenőrnek meg kell őriznie tárgyilagosságát, nem vállalhat át vezetői felelősséget.

Önkormányzatunknál és intézményeinél a belső ellenőrzés külső erőforrás bevonásával valósul meg.

## **Belső ellenőrzési kézikönyv kidolgozása, jóváhagyása, tartalma, felülvizsgálata**

A Bkr. 17. §-a rendelkezik a belső ellenőrzési kézikönyv elkészítéséről, jóváhagyásáról, tartalmáról, felülvizsgálatáról.

**A belső ellenőrzési kézikönyv célja, hogy a szervezetnél dolgozó belső ellenőrök a mindennapi munkájuk során egységes eljárásrend és iratminták mentén végezzék tevékenységüket.**

## **II. A belső ellenőrzés hatáskörét, feladatait és céljait meghatározó belső ellenőrzési alapszabály**

A belső ellenőrzési alapszabály (Charta) olyan hivatalos dokumentum, amely meghatározza a belső ellenőrzés célját, hatáskörét, feladatát, a belső ellenőrök és az ellenőrzöttek jogait, kötelezettségeit, valamint megadja a belső ellenőrzés szervezeti elhelyezkedését.

### **BELSŐ ELLENŐRZÉSI ALAPSZABÁLY (CHARTA)**

#### **A belső ellenőrzés fogalma, célja**

A Bkr. 2. § b) pontja alapján a belső ellenőrzés független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje. Az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében a belső ellenőrzés rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet irányítási és belső kontrollrendszerének eredményességét, gazdaságosságát és hatékonyságát.

#### **Belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó standardok, előírások**

A belső ellenőr tevékenységét a vonatkozó jogszabályok, a nemzetközi és a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok, az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók, valamint a vonatkozó szervezeti belső szabályzatok alapján, a belső ellenőrzési vezető által kidolgozott és a költségvetési szerv vezetője által jóváhagyott belső ellenőrzési kézikönyv szerint végzi.

#### **Belső ellenőrökre vonatkozó etikai kódex**

A Bkr. 17. § (3) bekezdése alapján a belső ellenőrzési vezető és a belső ellenőrök a belső ellenőrzési tevékenységet az államháztartásért felelős miniszter által kiadott etikai kódex figyelembevételével végzik.

#### **A belső ellenőrzés feladata**

A belső ellenőrzés céljainak elérése érdekében – többek között – információkat gyűjt és értékel, elemzéseket készít, ajánlásokat tesz és tanácsokat ad a költségvetési szerv vezetője számára a vizsgált folyamatokra vonatkozóan, valamint a tudomására jutott jelentős

kockázati kitettségéről, eseményről, kontrollhiányosságról a költségvetési szerv vezetőjét azonnal tájékoztatja.

#### **a) Bizonyosságot adó tevékenység**

A belső ellenőrzés elemzi, értékeli az irányítási folyamatokat és a belső kontrollrendszer kialakítását, működését aszerint, hogy azok eredményesen, hatékonyan és gazdaságosan biztosítják-e a szervezeti célok megvalósulását. E feladata körében a belső ellenőrzés elsősorban

- elemzi és értékeli a belső kontrollrendszer működését (a kontrollkörnyezetet, kockázatkezelést, kontrolltevékenységeket, az információáramlást és kommunikációt, valamint a nyomon követés folyamatait), vizsgálja eredményességét, hatékonyságát és gazdaságosságát;
- az ellenőrzések során megállapításokat, következtetéseket, javaslatokat fogalmaz meg;
- a belső ellenőrzési jelentések alapján megtett intézkedéseket nyomon követi.

**A belső ellenőrzés bizonyosságot adó tevékenysége körében ellátandó feladatait részletesen a Bkr. 21. § (2) bekezdése határozza meg.**

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

- A szervezeti célkitűzések összhangban vannak a szervezeti stratégiával.
- A szervezeti célkitűzések elérésére kidolgozott mutatórendszer megfelelő.
- A szervezeti folyamatok kialakítása biztosítja a célkitűzések megvalósulását; a folyamatok belső szabályozása teljes, naprakész, naprakészségük biztosított, a felelőségek, feladatok egyértelműen meghatározottak.
- A kidolgozott programok, tervek és célkitűzések megvalósulnak.
- A szervezeti célkitűzések elérését veszélyeztető kockázatok a szervezet integrált kockázatkezelési rendszere képes azonosítani, elemezni és azokat - a szervezet kockázatviselési hajlandóságának figyelembe vételével - megfelelően kezelni.
- A költségvetési szerv munkafolyamataiban a belső kontrollok kialakítása megfelel az elvárásoknak, képesek a kockázatokból fakadó veszteségek mérséklésére és folyamatos korszerűsítésük biztosított.
- Az alkalmazottak tevékenysége megfelel a jogszabályokban, szabályzatokban és a vonatkozó szerződésekben foglalt rendelkezéseknek.
- Az eszközökkel gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen gazdálkodnak, valamint a vagyon megóvásáról megfelelően gondoskodnak.
- Az egyes vezetők, szervezeti egységek közötti információáramlás, kommunikáció és együttműködés megfelelő.
- A pénzügyi-, irányítási- és operatív működésre vonatkozó adatok, információk és beszámolók pontosak, megbízhatóak és a megfelelő időben rendelkezésre állnak.
- A szervezet vezetői a releváns eseményekről és tevékenységekről rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak, amely által a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamata figyelemmel kísérhető, valamint a feltárt hiányosságok megszüntetése biztosított.

### ***b) Tanácsadó tevékenység***

A belső ellenőrzés tanácsadó tevékenységével támogathatja a szervezet vezetőit, a költségvetési szerv vezetőjének megbízása alapján. **A tanácsadó tevékenység keretében ellátható feladatokról a Bkr. 21. § (4) bekezdése rendelkezik, azonban a jogszabályban meghatározott feladatokon túlmenően további feladatok is elláthatók, ha azok megfelelnek a belső ellenőr függetlenségére vonatkozó előírásoknak.**

A belső ellenőrzési vezető tájékoztatja a költségvetési szerv vezetőjét a bizonyosságot adó és a tanácsadó tevékenység során feltárt, a belső kontrollrendszer hatékonyságának, minőségének javítására vonatkozó lehetőségekről. A belső ellenőrzés – mint vezetői támogató tevékenység – nem mentesíti ugyanakkor a vezetőket azon felelősségük alól, hogy a kockázatokat kezeljék, illetve a belső kontrollrendszert működtessék. A belső ellenőrzés a szervezet belső kontrollrendszerének javítása érdekében javaslatokat tesz, de e javaslatok végrehajtása, vagy más intézkedések kezdeményezése kizárólag a vezetők felelősségi körébe tartozik.

### **Szervezeti függetlenség**

A belső ellenőrzés kialakításáról a költségvetési szerv vezetője gondoskodik. Az **Áht. 70. § (1)** bekezdésének megfelelően a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység közvetlenül a költségvetési szerv vezetőjének alárendelten, szervezeten belül az ellenőrzött területektől elkülönítetten helyezkedik el, végzi tevékenységét, jelentéseit közvetlenül a költségvetési szerv vezetőjének küldi meg. A belső ellenőrzés függetlenségének biztosítása érdekében a belső ellenőrök a belső ellenőrzési vezető alárendeltségébe tartoznak.

A belső ellenőrzési egység vezetője olyan vezetői szintnek tartozik beszámolási kötelezettséggel a szervezeten belül, amely lehetővé teszi a belső ellenőrzési tevékenységet végző számára feladatai teljesítését, továbbá ily módon a belső ellenőrzés hatókörének meghatározása, a vizsgálat lefolytatása és a jelentéstétel külső befolyástól mentesen történhet. A szervezeti és működési szabályzat részét képező szervezeti ábrát – a belső ellenőrzés függetlenségére vonatkozóan – az Áht., illetve a Bkr. előírásainak, valamint a költségvetési szerv a sajátosságainak megfelelően kell elkészíteni.

### **Funkcionális függetlenség**

**A Bkr. 19. §-nak megfelelően a költségvetési szerv vezetője köteles biztosítani a belső ellenőrök funkcionális függetlenségét.** A belső ellenőr nem rendelkezhet semmilyen, az ellenőrzött tevékenység feletti hatáskörrel és nem lehet az ellenőrzött tevékenységért felelős. A belső ellenőr bevonása a szervezet szabályzatainak, rendszereinek, eljárásainak kidolgozásába és végrehajtásába csak tanácsadás, véleményezés jelleggel történhet. A belső ellenőr bizonyosságot adó ellenőrzési és a nemzetközi, valamint az államháztartásért felelős miniszter által közzétett belső ellenőrzési standardokkal összhangban lévő tanácsadó tevékenységen kívül más tevékenység végrehajtásába nem vonható be.

A belső ellenőrzési vezető, illetve a belső ellenőr hatásköre az alábbiakra NEM terjed ki:



- a költségvetési szerv a belső ellenőrzési egységre vonatkozókon kívül eső végrehajtási vagy irányítási tevékenységében való részvételre;
- pénzügyi tranzakciók kezdeményezésére vagy jóváhagyására a belső ellenőrzési egységre vonatkozókon kívül;
- a szervezet bármely, nem a belső ellenőrzési egység által alkalmazott munkatársa tevékenységének irányítására, kivéve, ha ezek a munkatársak megbízást kaptak arra, hogy részt vegyenek az ellenőrzésben, vagy más egyéb módon segítsék a belső ellenőröket.

A költségvetési szerv vezetője és a belső ellenőrzési vezető együtt áttekintik és elemzik a belső ellenőrzés tevékenység függetlenségét és objektivitását érintő kérdéseket.

### **Összeférhetetlenség**

**A belső ellenőr, illetve a belső ellenőrzési vezető tekintetében fennálló összeférhetetlenségi szabályokról a Bkr. 20. §-a rendelkezik.**

Ha a belső ellenőr a vizsgált szervezet számára ellenőrzési vagy tanácsadási tevékenységet végez, biztosítani kell, hogy e tevékenységek ne vezessenek összeférhetetlenséghez.

Ha a belső ellenőri munkakör betöltése a szervezeten belülről történt, vagy más költségvetési szervtől került áthelyezésre/átvételre a belső ellenőrzési munkatárs, akkor az egyes vizsgálatok ellenőri erőforrásának tervezésénél, valamint az ellenőrzések végrehajtása során kiemelt figyelmet kell fordítani az összeférhetetlenségi szabályok betartására.

Az összeférhetetlenségi nyilatkozat mintáját a [16. számú iratminta](#) tartalmazza.

### **A belső ellenőrzési vezető feladatai**

A belső ellenőrzési vezető a költségvetési szerv belső ellenőrzési egységének vezetője, ha a költségvetési szervnél egy fő látja el a belső ellenőrzést, akkor a belső ellenőrzést ellátó személy. **A belső ellenőrzési vezető feladatairól a Bkr. 22. § rendelkezik.**

A belső ellenőrzési vezető felelősségi körébe tartozik:

- Annak biztosítása, hogy minden, a belső ellenőrzés hatáskörébe tartozó tevékenység, a jelen Alapszabályban felsoroltaknak megfelelően ténylegesen végrehajtásra kerüljön;
- A költségvetési szerv belső ellenőrzési egységének eredményes vezetése és fejlesztése a szükséges szakmai, technikai és operatív iránymutatás megadásával, a nemzetközi belső ellenőrzési standardoknak, útmutatóknak és gyakorlatnak megfelelően;
- A kockázatelemzésen alapuló stratégiai és éves ellenőrzési tervek kidolgozása, melyek elkészítésekor a vezetés által feltárt kockázati tényezőket is figyelembe kell venni;
- A jóváhagyott éves ellenőrzési terv végrehajtása, ideértve a költségvetési szerv vezetőjének felkérésére végzett soron kívüli feladatokat is;

- Szakmailag képzett ellenőrök alkalmazása, akik megfelelő szakértelemmel és tapasztalattal rendelkeznek a jelen Alapszabályban foglalt követelmények teljesítéséhez;
- A szervezetnél működő főbb funkciók, valamint az új vagy átalakuló szervezeti egységek, feladatok és folyamatok, valamint az ezek kialakításával, működtetésével, illetve kiterjesztésével kapcsolatos kockázatok értékelése;
- A belső ellenőrzési tevékenység mérhető célkitűzéseinek meghatározása, figyelemmel kísérése, a költségvetési szerv vezetőjének tájékoztatása a belső ellenőrzési tevékenység mérhető célkitűzéseiről és az azokhoz mérten elért eredményekről;
- A más szervezetek által végzett ellenőrzések és a jogalkotók munkájának figyelemmel kísérése annak érdekében, hogy a belső ellenőrzés a szervezet működését – ésszerű költségkihatás mellett – optimálisan lefedje.

### **A belső ellenőr jogai és kötelezettségei**

**A belső ellenőr jogairól és kötelezettségeiről a Bkr. 25-26. §-a rendelkezik.**

### **Az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység jogai és kötelezettségei**

**Az ellenőrzött szerv jogairól és kötelezettségeiről a Bkr. 27-28. §-a rendelkezik.**

### **Beszámolás**

A belső ellenőrzési vezető köteles a költségvetési szerv vezetője számára:

- a Bkr. 43. §-a alapján megküldeni az ellenőrzési jelentéseket;
- a Bkr. 48-49. §-ai alapján elkészíteni és megküldeni az éves, illetve az összefoglaló éves ellenőrzési jelentéseket;
- rendszeres időközönként tájékoztatást adni az éves ellenőrzési terv végrehajtásának helyzetéről, az elvégzett ellenőrzések eredményeiről, a tervtől való eltérés okairól, valamint a belső ellenőrzési egység feladatainak ellátásához szükséges személyi és tárgyi feltételek meglétéről;
- a költségvetési szerv vezetőjének kérése esetén a más ellenőrzési tevékenységek, illetve a nyomon követés (kockázatkezelés, szabályszerűségi-, biztonsági-, jogi-, etikai-, környezetvédelmi kérdések, külső ellenőrzések) vonatkozásában az egységes szakmai értelmezést, és az e feladatokat ellátó szervezetekkel, személyekkel a megfelelő koordinációt biztosítani, valamint erről a vezetést rendszeresen tájékoztatni.

## **III. A belső ellenőrzési tevékenység irányítása**

A független belső ellenőrzés eredményes irányítása, a belső ellenőrzési erőforrások hatékony, eredményes és gazdaságos felhasználása a belső ellenőrzési vezető felelőssége. A belső ellenőrzési vezetőnek kell biztosítania, hogy oly módon irányítsa a független belső ellenőrzési tevékenységet, hogy az működésével növelje a szervezet eredményességét. Ennek kapcsán a belső ellenőrzés irányításához kapcsolódó feladatok közül kiemelt

jelentőségű a külső szolgáltató esetleges bevonásával kapcsolatos feladatok, valamint a belső ellenőrzési tevékenység értékelésével összefüggő feladatok.

A belső ellenőrzési vezető feladata a Belső Ellenőrzési Alapszabálynak, az IIA Normáknak, a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardoknak és a belső ellenőrökre vonatkozó etikai kódex előírásainak történő megfelelés biztosítása.

Ha a szervezetnél egy fő látja el a belső ellenőrzési tevékenységet, akkor a Bkr. szerint ő végzi el a Bkr. által a vezetői felelősség körébe sorolt tevékenységeket is.

Ha a költségvetési szerv belső ellenőrzési tevékenységét külső szolgáltató bevonásával látják el, akkor az erre vonatkozó megállapodásban kell rendelkezni a vezetői tevékenységek ellátásáról.

### **1) Belső ellenőri humánerőforrás-gazdálkodás**

A Bkr. 22. §-a rendelkezik a belső ellenőrzési vezető humánerőforrás-gazdálkodásra vonatkozó feladatairól.

A humánerőforrás-gazdálkodással kapcsolatos folyamatokat úgy kell kialakítani, hogy azok összhangban legyenek a szervezet humánerőforrás-gazdálkodásra vonatkozó szabályzataival és a szervezeti szintű képzési tervvel. A humánerőforrás-gazdálkodás fő elemei:

- **humán erőforrások tervezése;**
- **kapacitás-felmérés;**
- **kiválasztási folyamat, melynek segítségével biztosítható a megfelelő képzettség és szakértelem az ellenőrzési csoporton belül;**
- **feladatmegosztás** kialakítása;
- **munkaköri leírások**, melyek az ellenőrzési munka elvárásait fogalmazzák meg az egyes ellenőrök számára;
- **készségfejlesztés/tréningek**, melyek lehetőség adnak az ellenőrök folyamatos fejlődésre;
- **teljesítményértékelés**, mely az ellenőrök és az ellenőrzési szervezet működéséről ad visszajelzést.

#### **➤ Humánerőforrás-tervezés és kapacitás-felmérés**

Az erőforrások tervezésének célja annak meghatározása, hogy mekkora, illetve milyen humán- és tárgyi erőforrás szükséges ahhoz, hogy a belső ellenőrzés megfelelő bizonyosságot tudjon nyújtani a költségvetési szervek vezetői számára a belső kontrollrendszerek hatékony működéséről.

A humánerőforrás-tervezés

- a humán erőforrás mennyiségi és minőségi szükségletének előrejelzését,
- az erőforrás-biztosítás lehetséges módzatainak bemutatását, valamint
- egyéb, specifikus tevékenységek tervezését jelenti (pl. képzési tervek).

A kapacitás-felmérést a stratégiai ellenőrzési terv kialakítása után lehet elvégezni és végrehajtása során az elvégzendő munka mellett egyéb tényezőket is figyelembe kell venni. Ilyen egyéb tényezők lehetnek pl. képességfejlesztés, tréningek (megszerezhető-e a szükséges tudás képzések révén), illetve szabadságok tervezése (az adott időben rendelkezésre áll-e a szükséges ellenőri kapacitás). A kapacitás-felmérést az éves ellenőrzési tervek előrehaladásával, illetve esetleges módosulásával összhangban rendszeres időközönként aktualizálni kell. A kapacitás-felmérés eredményeképpen a belső ellenőrzési vezető meg tudja határozni, hogy a rendelkezésére álló humán erőforrás elégséges-e a tervezett munka elvégzésére, vagy további erőforrásokat kell bevonnia.

A belső ellenőrzési vezető felelőssége, hogy tájékoztatást adjon a költségvetési szerv vezetőjének arról, ha a rendelkezésre álló kapacitás (engedélyezett létszám) nem elegendő a belső ellenőrzési feladatok ellátására. A Bkr. 16. § (1) bekezdése alapján a belső ellenőrzési vezető jogosult ideiglenes kapacitás kiegészítés vagy speciális szakértelem szükségessége esetén külső szolgáltató bevonására javaslatot tenni a költségvetési szerv vezetőjének.

### ➤ **Kiválasztási folyamat**

A kiválasztási eljárás célja, hogy biztosítsa a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerő rendelkezésre állását.

A **belső ellenőrzési vezető feladata** a szakmai döntések meghozatala, így

- a kiválasztási kritériumok megfogalmazása (elvárt kompetenciák meghatározása, pl. az új ellenőröktől megkövetelt szakmai tapasztalat, gyakorlat, a szükséges szakértelem, kommunikációs képességek és a jelentkező motivációja az ellenőrzési pozícióra),
- az értékelés módszereinek jóváhagyása,
- a tesztek követően a kiválasztási interjúk lefolytatása,
- a felvételizők szakmai értékelése és végül
- a kiválasztási javaslattevél.

A belső ellenőrzési vezető az eljárásba bevonhatja a belső ellenőröket is. A megtervezett és következetesen alkalmazott kiválasztási folyamat biztosíthatja a megfelelő képzettséget és szakértelmet a belső ellenőrzési csoporton belül.

A belső ellenőri munkakör betöltése történhet:

- a költségvetési szerv más szervezeti egységénél foglalkoztatott személy áthelyezésével/átvételével;
- külső felvétellel.

A munkakör betöltésekor mindig az adott jogviszonyra vonatkozó jogszabályok az irányadók. A kiválasztási folyamatnál az összeférhetlenségi szabályok betartására is kiemelt figyelmet kell fordítani.

### ➤ **A belső ellenőrök bejelentési kötelezettsége**

**A szakmai gyakorlatra vonatkozó jogszabályi előírások:**

- A Bkr. 15. § (9) bekezdése alapján költségvetési szervnél belső ellenőrzési vezetőnek az nevezhető ki, aki jogszabályban meghatározott, legalább öt éves szakmai gyakorlattal rendelkezik. Az öt éves szakmai gyakorlatra vonatkozó követelmény akkor is alkalmazandó, ha a költségvetési szervnél egy fő látja el a belső ellenőrzési tevékenységet.
- A belső ellenőrökre vonatkozóan a Bkr. 24/A. § (1) bekezdése legalább két éves ellenőrzési, költségvetési, pénzügyi, számviteli, vagy az adott költségvetési szerv tevékenységi körébe tartozó területen szerzett szakmai gyakorlatot ír elő.
- A vizsgálatvezetőre a Bkr. 33. § (1) bekezdése is határoz meg előírást, miszerint vizsgálatvezetőnek az jelölhető ki, aki legalább két éves, jogszabályban meghatározott szakmai gyakorlattal rendelkezik.
- A 28/2011. (VIII. 3.) NGM rendelet szerint belső ellenőrzési tevékenységet az végezhet, aki az 1/A § a) és c) pont szerinti esetben legalább két éves, a b) pont szerinti esetben legalább öt éves ellenőrzési, költségvetési, pénzügyi, számviteli vagy az adott költségvetési szerv tevékenységi körébe tartozó területen szerzett szakmai gyakorlattal rendelkezik
- Ha a költségvetési szerv belső ellenőrzési szervezeti egységgel rendelkezik, a költségvetési szerv vezetője a felsőfokú iskolai végzettségűeknek felmentést adhat a Bkr. 24/A. § (1) bekezdésben meghatározott szakmai gyakorlati feltétel alól, de ebben az esetben is köteles gondoskodni arról, hogy a belső ellenőrzési szervezeti egység rendelkezzen mindazzal a szaktudással, gyakorlattal és egyéb ismerettel, amely a feladatok elvégzéséhez szükséges.

Belső ellenőrzési tevékenységet az folytathat, aki eleget tesz a 28/2011. (VIII. 3.) NGM rendelet 7. §-ában meghatározott továbbképzési kötelezettségének.

A belső ellenőrzést végzőktől **elvárt szaktudást és belső ellenőrzési képességeket** az [1. számú iratminta](#) tartalmazza, az alábbi főbb jellemzők köré csoportosítva:

- szakmai végzettség és ismeretek,
- kommunikációs képességek (szóbeli, írásbeli),
- általános ellenőrzési szaktudás (információgyűjtés, problémamegoldás, végrehajtás, változások elősegítése),
- speciális ellenőrzési szaktudás (funkcionális ismeretek, számítástechnikai ismeretek, közbeszerzési ismeretek),
- vezetői kompetenciák (motiválás, irányítás, szervezés, koordinálás, komplex látásmód, kapcsolattartás, kapcsolatépítés, jó erőforrás gazdálkodás, stb.), illetve
- a készség- és személyiség-fejlődési eljárások (önképzés, belső ellenőri képességek, kapcsolatépítés és menedzsment).

### ➤ ***A munkakörök, a felelősség- és feladatmegosztás kialakítása***

A **felelősség- és feladatmegosztás** a belső ellenőrök közötti munkamegosztást és együttműködést szabályozza. Munkakörök, illetve ellenőri beosztások szerint írja elő az egyes ellenőrzést végző személyek, illetve a költségvetési szervezet vezetőjének jóváhagyói, végrehajtói és közreműködői felelősségeit.

A belső ellenőrzési csoporton belül a feladatmegosztás kialakítása a belső ellenőrzési vezető felelőssége és feladata.

Önkormányzatunknál és intézményeinél külső erőforrás bevonásával valósul meg a belső ellenőrzés, így a feladatmegosztás kialakítása a külső szolgáltató által biztosított belső ellenőrzési vezető felelőssége és feladata.

#### ➤ ***A belső ellenőrzési csoport kompetenciája***

Önkormányzatunknál és intézményeinél külső erőforrás bevonásával valósul meg a belső ellenőrzés, így belső ellenőrzési csoport nincs.

Az IIA standardok és a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok szerint a független belső ellenőrzési tevékenységet végzőknek kollektíven rendelkezniük kell, vagy meg kell szerezniük mindazt a szaktudást, gyakorlatot és egyéb ismeretet, mely a feladatok ellátásához szükséges. A belső ellenőrzési csoport szakértelmének adott évi megfelelése az éves ellenőrzési terv és kapacitás-felmérés elvégzése után határozható meg. A belső ellenőrzési vezető ennek alapján tudja megállapítani, hogy a belső ellenőrzés kollektívan rendelkezik-e olyan szakértői állománnyal, amely az éves ellenőrzési terv megfelelő szintű végrehajtását biztosítani tudja. Ha nem rendelkezik ezzel, akkor erről köteles tájékoztatni a költségvetési szerv vezetőjét és javaslatot is kell tennie külső szolgáltató igénybevételére vagy új belső ellenőrök felvételére.

#### ➤ ***Értékelés***

A belső ellenőrzési vezető felelős azért, hogy a belső ellenőrök számára folyamatos visszacsatolást és értékelést adjon személyes teljesítményükről. Új felvétel esetén, illetve évente a belső ellenőrzési vezető minden belső ellenőr számára ki kell, hogy töltsen az [2. számú iratminta](#) (Tudás- és készségfeltár, illetve fejlesztési terv) szerinti értékelő lapot.

Az értékelési folyamat magában foglalja:

- Az előző évi tudás- és készségfeltár, illetve fejlesztési terv felülvizsgálatát az előre meghatározott, fejlesztésre irányuló lépések teljesítésének értékelése érdekében.
- A belső ellenőr szakértelmének értékelését a tudás- és készségfeltár, illetve fejlesztési terv aktuális kitöltése során. A tervnek tartalmaznia kell az egyeztetett fejlesztési lépéseket, amelyek az egyéni képzési terv kialakításának alapjául szolgálnak minden belső ellenőr tekintetében.
- Az ellenőrzéseket követő felmérések eredményeinek összegzését és elemzését.

#### ➤ ***A belső ellenőrök kötelező szakmai továbbképzése, valamint a folyamatos továbbképzésre vonatkozó alapelvek***

A belső ellenőrök kötelező szakmai továbbképzésére és vizsgakötelezettségére vonatkozó részletszabályokat [a költségvetési szervnél belső ellenőrzési tevékenységet végzők nyilvántartásáról és kötelező szakmai továbbképzéséről, valamint a költségvetési szervek vezetőinek és gazdasági vezetőinek belső kontrollrendszer témájú továbbképzéséről 28/2011. \(VIII. 3.\) NGM rendelet](#) tartalmazza.

A kompetenciafejlesztési folyamat célja az ismeretek, tudás és tehetségelemek folyamatos fejlesztése, mivel ezek gyakorlati alkalmazása révén nő az alkalmazottak célorientáltsága és a teljes rendszer hatékonysága, ezáltal nő a szervezet eredményessége.

A kompetencia fogalma felöleli:

- a belső ellenőr által birtokolt ismereteket, tudást (mely lefedi annak szakmai területeit, ugyanakkor kiemelt hangsúllyal tartalmazza a kommunikációs, csapat-együttműködési és rendszerelméleti területeket);
- a napi rutinná fejlesztett készségeket (szintén kommunikációs és csapatműködési elemekkel kiegészített szakmai készségeket);
- olyan szemléletmódbeli, beállítódási jellemzőket, melyek a korszerű belső ellenőrzési munka elvégzéséhez nyújtanak megfelelő alapot;
- az eddigi életút alapján kialakult személyiségjegyeket (melyek a biztosítják a kommunikációs és csapatműködési elemeket);

valamint azokat a tehetségelemeket, melyek a korszerű belső ellenőrzési munkához, annak önfejlődési tartalékaihoz szükségesek.

A kompetenciafejlesztés része a **rendszeres szakmai továbbképzés**, mely lehetőséget biztosít az ellenőrök folyamatos fejlődésére. A belső ellenőröknek a szakmai fejlődés érdekében folyamatosan fejleszteniük kell szaktudásukat, gyakorlatukat és egyéb ismereteiket. A szakmai fejlődés minden belső ellenőr egyéni felelőssége, azonban a belső ellenőrzési vezető feladata az egyes belső ellenőrök számára személyre szabott éves képzési terv elkészítése és megvalósítása.

Önkormányzatunknál és intézményeinél külső erőforrás bevonásával valósul meg a belső ellenőrzés, így a külső erőforrás által biztosított belső ellenőrök továbbképzése a külső szolgáltató által biztosított belső ellenőrzési vezető felelőssége és feladata.

A beazonosított fejlesztési szükségletek alapján lehet meghatározni a személyre szabott **egyéni képzési terveket**. Az egyéni képzési terv mintája a [3. számú iratmintá](#)ban található.

## **2) Külső szolgáltató bevonása**

### ***➤ Külső szolgáltató igénybevételeinek szükségessége és annak feltételei, alapelvei***

Önkormányzatunknál és intézményeinél a belső ellenőrzési tevékenységet külső szolgáltató bevonásával látjuk el, így az erre vonatkozó megállapodásban rendelkezni kell a belső ellenőrzési vezetői feladatok és kötelességek ellátásának módjáról.

A külső szolgáltató bevonásának indoka:

- Önkormányzatunk nem rendelkezik belső ellenőrzési egységgel, illetve belső ellenőrrel, mivel önálló belső ellenőrzési egység kiépítése, vagy belső ellenőr teljes munkaidőben történő foglalkoztatása nem lenne gazdaságos. (Bkr. 16. § (2)).

A külső szolgáltató munkája során be kell tartania a vonatkozó jogszabályi előírásokat, a kapcsolódó nemzetközi és hazai ellenőrzési standardokat, illetve „A belső ellenőrökre

vonatkozó etikai kódex” előírásait és meg kell felelnie az adott szervezet belső ellenőrzési kézikönyvében foglalt elvárásoknak.

A munka elvárt eredményessége szempontjából nagyon fontos, hogy a költségvetési szerv kellő alapossággal járjon el a külső szolgáltató bevonásakor, a végrehajtandó feladatok szempontjából megfelelő gyakorlatot szerzett és tapasztalt szolgáltatóval szerződjön, aki regisztrált belső ellenőr is egyben. Éppen ezért, ha a költségvetési szerv vezetője vagy a belső ellenőrzési vezető külső szolgáltató munkáját szándékozik igénybe venni, a megállapodás megkötése előtt meg kell vizsgálni, és értékelni kell a külső szolgáltató kompetenciáját, függetlenségét és tárgyilagosságát a teljesítendő feladatok tekintetében, valamint figyelemmel kell lenni az alábbiakra:

- a megbízás teljesítéséhez szükséges szaktudás, gyakorlat és egyéb ismeretek rendelkezésre állása;
- a külső szolgáltató esetleges vagyoni érdekeltsége a szervezettel kapcsolatban;
- a külső szolgáltató esetleges személyes vagy szakmai kapcsolatai a felső vezetéssel vagy a szervezet más tagjával;
- a külső szolgáltató esetleges múltbeli kapcsolatai a szervezettel, vagy a vizsgált tevékenységgel;
- a külső szolgáltató egyéb, a szervezet számára nyújtott, folyamatban lévő szolgáltatásai.

Ezen kívül szükséges, hogy a cég képviselőjében belső ellenőrzési tevékenységet végezni kívánó személy regisztrált belső ellenőr legyen.

Ha a külső szolgáltató bevonásával megvalósítandó belső ellenőrzési tevékenység a külső szolgáltató, illetve munkatársainak nemzetbiztonsági ellenőrzését, illetve vagyonyilatkozattételét teszi szükségessé, a belső ellenőrzési vezetőnek a külső szolgáltató bevonására tett javaslata kapcsán figyelembe kell vennie a fenti kötelezettségek teljesítése által okozott többletterheket, a kötelezettségek teljesítéséhez szükséges határidőket és a javaslatát ezen szempontok figyelembe vételével kell megtennie a költségvetési szerv vezetője felé. Ezen kötelezettség(ek)et a külső szolgáltató szerződésébe is bele kell foglalni.

A külső szolgáltató munkájának felülvizsgálata esetén a költségvetési szerv vezetőjének értékelnie kell az elvégzett munkát.

### ➤ ***A külső szolgáltatóval kötött megállapodás elemei***

Külső szolgáltató igénybevétele esetén írásbeli szolgáltatói megállapodást kell kötni, mely megállapodások formája megbízási vagy vállalkozási szerződés lehet attól függően, hogy milyen céllal kötik a megállapodást. Külső szolgáltató lehet magánszemély vagy jogi személy, akinek a hozzáértéséről, felkészültségéről a költségvetési szerv vezetőjének kötelessége meggyőződni.

Önkormányzatunk a Trendinvest Könyvvizsgáló Kft-vel, mint külső szolgáltatóval kötött írásbeli szerződést. A Trendinvest Kft ügyvezetője Csernáné Derdák Éva, a Kft képviselőjében a belső ellenőri feladatokat személyében látja el.



**A szerződésben rögzítésre került, hogy:**

- a külső szolgáltató a vonatkozó hazai és nemzetközi jogszabályok, valamint belső ellenőrzési standardok, szakmai, etikai normák szerint látja el ellenőrzési feladatait;
- a külső szolgáltató az adott megbízó szervezet által kialakított belső ellenőrzési kézikönyveket és módszertani leírásokat, valamint a nemzetközi, hazai belső ellenőrzési standardok és a nemzetközi legjobb gyakorlat követelményeit is maradéktalanul alkalmazni köteles.

**Részletesen meghatároztuk:**

- a teljesítendő szolgáltatásokat (beleértve a munka célját és hatókörét);
- az alvállalkozó bevonására vonatkozó megállapodást (pl. bevonhat-e, vagy ha bevonhat alvállalkozót, akkor csak olyat vonhat be, akivel a megbízó előzetesen egyetért);
- azokat a kérdéseket, melyeket a megbízatással kapcsolatos tájékoztatásoknak tartalmazniuk kell;
- az irányadó jogszabályokat, amelyek figyelembevételével kell a tevékenységet végezni;
- a megfelelő nyilvántartásokhoz és fizikai eszközökhöz való hozzáférést, az alkalmazottakkal való kapcsolattartást;
- a megbízással kapcsolatos munkalapok, elkészült jelentések, munkaanyagok, stb. tulajdonjogát és letétbe helyezését, illetve szükség szerint a szerzői jogokra vonatkozó előírásokat;
- a tevékenységek ütemezését, a feladatok elvégzésének határidejét;
- kapcsolattartás módját;
- az együttműködés rendjét: a megbízó szervezet által a külső szolgáltató rendelkezésére bocsátott/bocsátandó dokumentumok felsorolását, az információk átadására és felhasználására vonatkozó előírásokat;
- a külső szolgáltató által készített ellenőrzési program, jelentés átadását a megbízó részére (kinek, mikor, hány példányban);
- az elkészült dokumentumok egyeztetésének, észrevételezésének rendjét;
- az adatvédelemről szóló rendelkezéseket és azok betartásának kötelezettségét, a titoktartásra vonatkozó elvárásokat;
- a díjazás mértékét és ütemezését.

**3) A belső ellenőrzési tevékenység értékelése**

Önkormányzatunknál és intézményeinél külső erőforrás bevonásával valósul meg a belső ellenőrzés, így a külső szolgáltató által biztosított belső ellenőrzési vezető feladata a belső ellenőrzés teljesítményének mérése, melynek eredményét be is kell mutatnia az éves ellenőrzési jelentésben.

**IV. A belső ellenőrzési tevékenység tervezése****1) A tervezés alapelvei**

A belső ellenőrzési tevékenység tervezését a Bkr. 29. §. szabályozza.

A belső ellenőrzés tervezéséhez használható ellenőrzési listát a [31. – 32. számú iratminták](#) tartalmazzák.

**Az ellenőrzés tervezési folyamat során a következő kulcsfontosságú alapelveket kell követni:**

**1. A tervezést folyamatokra és az azokban rejlő kockázatokra kell alapozni**

Az ellenőrzési feladatok prioritásainak kidolgozása során a belső ellenőrzés vezetője a folyamat alapú kockázatelemzés eredményeit felhasználva jár el.

**2. A tervezésnek a jövőbe kell tekintenie**

A stratégiai ellenőrzési tervnek a Bkr. 30. § (1) bekezdése alapján négy évet kell lefednie. A legmagasabb kockázatú folyamatok vizsgálatát minél korábbi időpontra kell tervezni. Az ilyen folyamatokat meghatározott rendszerességgel, 1-2 évente újra bele kell foglalni az éves ellenőrzési tervbe.

**3. A tervezésnek folyamatosnak kell lennie**

A tervezés folyamatában mindvégig célszerű betartani a gördülő tervezés elvét, a stratégiai ellenőrzési tervet szükség szerint kell felülvizsgálni. Ezzel párhuzamosan év végén – kockázatelemzés alapján – el kell készíteni a következő évre vonatkozó éves ellenőrzési tervet.

**4. A tervezésnek rugalmasnak és aktualizáltnak kell lennie**

Az ellenőrzések tervezésének a szervezetre ható változásokhoz igazodnia kell. Előfordulhat, hogy azok a területek, amelyek egy adott időpontban jelentős kockázatúnak minősültek, a továbbiakban már nem lesznek azok és fordítva. Ezért a szervezet kockázati struktúráját évente értékelni, és az ellenőrzési terveket ennek megfelelően módosítani kell.

## **2) A tervezés előkészítése**

A tervezés előkészítése magában foglalja a kockázatelemzést megelőző előkészítő lépéseket, valamint magát a kockázatelemzést is.

A kockázatelemzést megelőző előkészítés során a belső ellenőrzés:

- elemzi a külső és belső **kontrollkörnyezetet** annak érdekében, hogy azonosítsa az ellenőrzési tervezés során figyelembe veendő változásokat;
- értelmezi a szervezet **célkitűzéseit, beleértve a belső ellenőrzés céljait is;**
- azonosítja a **folyamatokat, illetve az adott folyamat irányításáért, működtetésért felelős személyeket, azaz a folyamatgazdákat** és a vezetőkkel egyeztet az egyes folyamatok – a szervezet célkitűzéseire viszonyított – fontosságáról;
- megvitatja a vezetőkkel, mit várnak el a belső ellenőrzéstől;
- a vezetőkkel közösen meghatározza a **belső ellenőrzési fókusz**t.

A tervezés előkészítési folyamatát a belső ellenőrzési vezető irányítja, a belső ellenőrök pedig aktív közreműködésükkel segítik a munkáját. A belső ellenőrzés tervezésének előkészítéséhez használható ellenőrzési listát a [31. számú iratminta](#) tartalmazza.

### **➤ Általános felmérés**

Az általános felmérés részeként a költségvetési szerv **külső és belső kontrollkörnyezetének** vizsgálatára kerül sor. Ennek keretében a belső ellenőrzés összegyűjti és elemzi a szervezet működési környezetében és folyamataiban történt változásokra vonatkozóan rendelkezésre álló információkat is.

***A környezet változásának elsődleges forrásai:***

- hazai és európai uniós jogszabályi változások;
- gazdasági-politikai környezet változása;
- a szervezet stratégiájának, célkitűzéseinek, rövid- és hosszú távú feladattervének változása;
- belső szervezeti változások;
- belső eljárások, ellenőrzési nyomvonalak, kézikönyvek változása.

Ezek a változások a szervezet folyamataiban rejlő kockázatok azonosítása szempontjából kiemelten fontosak, ezért a belső ellenőrzésnek arra kell törekednie, hogy összegyűjtsön minden információt a költségvetési szerv vezetőségétől, egyes szervezeti egységeitől.

Az európai uniós támogatások intézményrendszerében végzett belső ellenőrzési tevékenység tervezésének előkészítése során a környezet változásának elsődleges forrásai kiegészülnek az alábbiakkal:

- a) változások a stratégiai vagy operatív célkitűzésekben, a támogatandó célterületek prioritásaiban;
- b) szervezeti változások az európai uniós támogatások intézményrendszerben;

finanszírozási, költségvetési forrást érintő változások az európai uniós támogatások intézményrendszerében.

Az általános felmérés nem azt jelenti, hogy az adott költségvetési szerv kontrollkörnyezetéről folyamatosan szerzi be a naprakész információkat. Ennek az a célja, hogy munkájához megismerje annak a területnek a legfőbb jellegzetességeit, amit majd a tervezéskor az ellenőrzési feladatok közé vagy a konkrét belső ellenőrzés során az elvégezendő feladatai közé kell besorolnia, illetve a konkrét belső ellenőrzésnél vizsgálnia kell. Az általános felmérés eredményeként a költségvetési szerv legalapvetőbb működési kérdéseinek így „nyitott könyvként” kell a belső ellenőrzés rendelkezésére állniuk.

➤ ***Az audit univerzum meghatározása***

A Bkr. 6. § (2a) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetőjének rendszereznie kell a költségvetési szerv folyamatait, kijelöli a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint az egyes folyamatokért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyeket, a folyamatgazdákat.

Ha rendelkezésre áll a folyamatlista és kijelölésre kerültek a folyamatgazdák, akkor azt kell figyelembe venni, de természetesen a belső ellenőrzés mérlegelheti annak megfelelőségét és teljes körűségét, szükség esetén azt kiegészítheti, a saját céljainak megfelelően átalakíthatja, ahogy a stratégiai ellenőrzési terv és az éves ellenőrzési terv kialakítását jobban szolgálja a folyamatlista. A folyamatlistából bizonyos rendszereket, projektek kiemelhet, hogy a szervezeti célkitűzéseket minél jobban leképezze az audit univerzum.

Amennyiben a folyamatok azonosítása nem történt meg, akkor a belső ellenőrzésnek kell az audit univerzumot meghatároznia. A belső ellenőrzés a folyamatok és folyamatgazdák azonosítása során a szervezet működési folyamataira koncentrál. A folyamatok a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében kerültek kialakításra és ennek érdekében működnek. Különösen fontos ezért a tervezés során figyelembe venni a szervezet működési folyamatait, és azonosítani a folyamatgazdákat, vagyis azokat a személyeket a szervezeten belül, akik elsődlegesen felelősek az adott folyamat végrehajtásáért, működtetéséért.

A folyamatok és folyamatgazdák azonosítását, valamint a folyamatok fontosságának pl. 1-5-ig terjedő skálán történő elemzését lehetőleg a szervezet vezetésével közösen kell elvégezni. A vezetők bevonása történhet vezetői interjúk, munkamegbeszélések keretében, illetve az elkészült folyamatlista a vezetés részére észrevételezésre történő megküldésével is. A kialakított ellenőrzési nyomvonalak segíthetnek a szervezet folyamatainak azonosításában, megértésében.

Fontos megemlíteni, hogy mindez nem a folyamatok relatív kockázatosságáról szóló vita, hanem egy módszer a kockázatelemzés időpontjában, a legfontosabb folyamatok meghatározására. Az elemzés eredményeit a folyamatok összesített kockázatelemzésének eredményével együtt kell felhasználni a kockázatelemzés végeredményének kialakításához.

A folyamatok és folyamatgazdák azonosítása eredményeképpen egy Folyamatlista készül (ld. [4. számú iratminta](#)).

A szervezet folyamatait főfolyamatok mentén kell csoportosítani (pl.: Humánerőforrás-gazdálkodás), amelyek rész-/alfolyamatokra oszthatók (pl.: Munkaerő felvétel; Képzés, oktatás, stb.). Az ellenőrzési nyomvonal és a működési folyamatok nem ugyanazt jelentik, nem egymás szinonimái. Az ellenőrzési nyomvonal elkészítése feltételezi, hogy a működési folyamatok már pontosan és teljes mértékben feltárássra kerültek az adott költségvetési szervnél.

#### ➤ ***A belső ellenőrzési fókusz kialakítása***

A belső ellenőrzési fókusz a belső ellenőröknek és a költségvetési szerv vezetőjének közös nézetét, elképzeléseit jelenti, hogy a belső ellenőrzésnek elsősorban mely területekre kell irányítani erőforrásait. A belső ellenőrzési fókusz a szervezet vezetőivel a kockázatelemzéshez lefolytatott interjúkon, vagy egyéb munkaértekezleteken, munkamegbeszéléseken történő közös kialakítása a tervezés előkészítési folyamat egyik legfontosabb lépése. A belső ellenőrzési fókusz a belső ellenőrzést segíti a magas kockázatúnak tekintett folyamatok rangsorolásában, illetve az ellenőrzött tevékenységek és egységek közötti erőforrás-allokáció meghatározásában, azaz a belső ellenőrzéssel szemben támasztott vezetői elvárások azonosításában. A belső ellenőrzési fókuszt a szervezet célkitűzéseinek és a szervezet vezetőinek belső ellenőrzésre vonatkozó speciális elvárásainak figyelembe vételével kell kialakítani.

**A szervezet célkitűzéseinek** feltárással során a belső ellenőrzésnek a költségvetési szervezet vezetőivel meg kell vitatnia és értelmeznie kell a szervezet stratégiai időtávú és rövidtávú,

éves célkitűzéseit annak érdekében, hogy ellenőrzési erőforrásait ezen célok elérésének támogatására mozgósítsa. Míg egyes célkitűzések hosszabb ideig változatlanok maradhatnak (pl.: az EU működési irányelveinek való megfelelés), addig új célkitűzések is felmerülhetnek minden évben (pl.: az adatfeldolgozáshoz használatos új IT rendszer zökkenőmentes bevezetése). A célkitűzések megvalósítása szempontjából kritikus tényezőket szintén meg kell vitatni a szervezet vezetőivel.

Ezen kérdések megválaszolására irányuló megbeszéléseket felső vezetői szinten tartják a költségvetési szerv és a belső ellenőrzés vezetői. A kockázatelemzés és az ellenőrzés végrehajtása során mindezt részletekbe menően meghatározzák majd a folyamatgazdákkal közösen.

**A vezetők elvárásai alatt** annak meghatározása értendő, hogy a vezetők milyen kérdésköröket, feladatokat illetően számítanak a belső ellenőrzés bizonyosságot adó, illetve tanácsadó tevékenységére.

A vezetőknek lehetnek speciális elvárásai a belső ellenőrzéssel szemben. Ezek az elvárások általában a vezetők egyes, a szervezet működésével kapcsolatos főbb elgondolásaiból adódnak (pl.: egy speciális működési irányelvnek való megfelelés). Ezeket az elvárásokat az éves ellenőrzési terv elkészítése során figyelembe kell venni.

**A belső ellenőrzési fókusz** az elfogadott szervezeti célkitűzések és egyeztetett vezetői elvárások alapján a belső ellenőrzésnek és a szervezeti vezetőknek közösen kell kialakítania. A belső ellenőrzési fókusz megadja azokat a főbb elemeket, amelyek mentén az ellenőrök a kockázatokat elemezni fogják, és amelyekre a belső ellenőrzés a feladatainak ellátása érdekében koncentrálni fog. ([5. számú iratminta](#): Belső ellenőrzési fókusz)

A szervezet vezetésével a szervezet célkitűzéseinek, a vezetés elvárásainak és a belső ellenőrzési fókusznak a kialakítása érdekében lefolytatott interjúhoz támogatást nyújt a [6. számú iratminta](#).

### **3) Kockázatelemzés**

A kockázatelemzési folyamat célja 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 belső ellenőrzésnek saját magának kell a kockázatelemzést elvégeznie, de ez nem azonos a kockázatok kezelésével. A kockázatelemzés célja, hogy azonosítsa, elemezze, rangsorolja és dokumentálja a szervezet folyamataiban és főbb szervezeti egységeinél létező kockázatokat, annak érdekében, hogy az éves ellenőrzési tevékenységet a költségvetési szerv vezetőivel egyetértésben meghatározott belső ellenőrzési fókusszal összehangolják. A kockázatelemzés szolgáltatja a legfontosabb információt a belső ellenőrzési tevékenységek (konkrét ellenőrzések) előkészítéséhez is.

A kockázatelemzést a belső ellenőrzési vezető irányítja, aki a belső ellenőröket szükség szerint bevonja a munkába és informálja őket minden egyes lépésről. A kockázatelemzéshez használható ellenőrzési listát a jelen kézikönyvhöz tartozó [32. számú iratminta](#) tartalmazza.

A kockázatelemzés gyakorlatban történő alkalmazásának támogatására az egyes lépésekhez iratminták is tartoznak, melyek példa jelleggel mutatják be a kockázatelemzés gyakorlatát. A jelen kézikönyv mintá [3. számú melléklete](#) még két kockázatelemzési modellt tartalmaz segédletként. A [4. és az 5. számú mellékletek](#)ben példákat talál a kockázati tényezőkre.

A folyamat alapú kockázatelemzési módszertan lépései:

A folyamatokban rejlő főbb kockázatok azonosításának első lépéseként a belső ellenőrzésnek meg kell értenie a főbb folyamatokat. Ennek érdekében – a vonatkozó belső szabályzatok megismerését követően – ha szükséges a folyamatgazdákkal, illetve a folyamatba bevont kulcsfontosságú személyekkel interjúkat és munkamegbeszéléseket kell tartani. Ehhez nyújt segítséget a kockázatfelmérési kérdőív mintája a folyamatgazdákhöz ([7. számú iratminta](#)).

A folyamatgazdákkal folytatott megbeszélés során az általános összefüggésekből kiindulva, fokozatosan el kell jutni az egyedi jellemzők megértéséig. A belső ellenőrzési fókuszra való összpontosítás mellett, a megbeszélésen figyelemmel kell lenni az alábbiak feltárására:

- A folyamat célja és tárgya:

Meg kell ismerni a folyamat célját és tárgyát, valamint a vezetőség által meghatározott, a célok elérése szempontjából fontos tényezőket. A folyamat céljainak közvetlenül kapcsolódniuk kell a szervezet céljaihoz, illetve a meglévő egyéb célokhoz (pl. jogszabályi megfelelés).

- A folyamat általános jellemzése:

A folyamatok kezdete, vége, kulcsfontosságú inputjai, outputjai, eredményei (outcome) és változásai, a részfolyamatok, az információ technológia hatása a folyamatra, illetve más vonatkozó és fontos információk.

- Kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KTM), különös tekintettel az alábbiakra:

- ✓ A KTM-eket használják a folyamatnak a meghatározott kritikus sikertényezők és szervezeti célok szempontjából történő monitoringjához;
- ✓ Eljárások a kedvezőtlenül alakuló KTM-ek esetén;

A KTM-ek külső és belső összehasonlítása (benchmarking) a folyamat teljesítményének folyamatos fejlesztése érdekében.

Azt követően, hogy az elemzésbe bevont valamennyi folyamat meghatározásra és értelmezésre került, szükséges megvizsgálni a működési folyamatok belső ellenőrzési fókuszhoz viszonyított relatív jelentőségét.

A működési folyamatok belső ellenőrzési fókuszhoz viszonyított relatív jelentősége magas, közepes és alacsony lehet, ami függ:

- a belső ellenőrzési fókusz minden elemének relatív fontosságától (pl.: mi a legfontosabb célkitűzés);
- a folyamatok relatív fontosságától (pl.: ez a folyamat kritikus-e a célkitűzés elérése szempontjából).

Ezt az elemzést a költségvetési szervezet vezetőivel, a folyamatgazdákkal, illetve a folyamatban érintett kulcsszereplőkkel közösen célszerű elvégezni, konszenzusra kell jutni a folyamatok fontosságának összesített értékelése tekintetében.

A fő- és alfolyamatok belső ellenőrzési fókuszhoz viszonyított relatív fontosságának elemzését a [8. számú iratminta](#) szerinti mátrix alkalmazásával célszerű elkészíteni.

### **3.1. Kockázatok, kockázati tényezők azonosítása, elemzése**

Miután viszonylag részletesen megismerte és megértette a fő- és alfolyamatokat, a belső ellenőrzésnek azonosítania kell a folyamathoz kapcsolódó kockázatokat. Ehhez segítséget nyújthatnak a folyamatleírások, az ellenőrzési nyomvonalak, a kockázati leltár, valamint ha nincs megfelelő kockázatkezelés a szervezetnél, akkor a folyamatgazdáknak megküldött Kockázatelemzési kérdőív ([7. számú iratminta](#)), azonban fontos megjegyezni, hogy a belső ellenőrzés a saját szakmai véleményére támaszkodva felül bírálhatja a folyamatgazdák által meghatározott kockázatokat, illetve azok mértékét.

Kockázatnak minősül minden olyan esemény, tevékenység vagy tevékenység elmulasztása, ami befolyásolhatja a szervezet működését, a célok elérését (explicit vagy implicit). Minden kockázatnak két lényeges jellemzője van:

- A bekövetkezésének valószínűsége;

A bekövetkezés hatása (pl.: a szervezeti célok elérésére gyakorolt hatás, befolyás).

Az alábbi, a belső ellenőrzési fókusszal és a folyamat jellegével összefüggő kérdések megválaszolása segít a jelentős kockázatok azonosításában:

- Melyek azok a tényezők, amelyeknek jól kell működniük ahhoz, hogy a folyamat a céloknak megfelelően funkcionáljon?
- A folyamaton belül milyen hiba, gyengeség akadályozhatja a célok teljesítését?
- Tartalmaz-e a folyamat eredendően olyan feltételt, amely pénzügyi vagy egyéb veszteséget eredményezhet?

### **A Kockázatelemzési Kritérium Mátrix (KKM) elkészítése**

A Kockázatelemzési Kritérium Mátrix a szervezet folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze ([7. számú iratminta](#)). A KKM-nek az elfogadott kockázati tűréshatáron (tolerancia szinten) kell alapulnia. Az egységesség érdekében a KKM-et a belső ellenőrzésnek kell elkészítenie.

Kockázati tényező:

- olyan tényező vagy körülmény, ami előidézheti a kockázatokat;
- olyan helyzet, amely kedvez a kockázatok bekövetkezésének.

Egy azonosított kockázat hatásának megítélésére a KKM elemzési segítséget nyújt, melyek a következők lehetnek: magas, jelentős, mérsékelt és alacsony hatás. Minden egyes kockázati tényezőhöz a KKM elemzési kategóriákat rendel a vezetők kockázati toleranciája alapján. Ezen toleranciák mind a vezetők kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező

alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának megfelelnek. A KKM az azonosított kockázat bekövetkezési valószínűségének megítéléséhez szükséges elemzési rangsort is tartalmaz.

A kockázatelemzés folyamatában minden egyes azonosított kockázatot a KKM használatával kell értékelni. Ezután az azonosított kockázat átfogó elemzéséhez a hatásokra és a valószínűségekre vonatkozó ismereteket, becsléseket össze kell kapcsolni.

Az egyes fő- és alfolyamathoz meghatározott kockázatokat a KKM-ben meghatározott kockázati tényezők mentén kell az alábbi két szempont alapján kell értékelni:

- a kockázati tényező bekövetkezési valószínűsége (mely lehet magas, jelentős, mérsékelt és alacsony; vagy számszerű értékkel, pl. magas: 4, jelentős: 3, mérsékelt: 2, alacsony: 1) valamint;
- a kockázati tényező célokra gyakorolt hatása (mely ugyancsak lehet: magas, jelentős, mérsékelt és alacsony; vagy számszerű értékkel, pl. magas: 4, jelentős: 3, mérsékelt: 2, alacsony: 1) alapján.

A pontozás során három megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként, vagy
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegként, vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

A kontrollpontok a folyamatok végrehajtásáért felelős folyamatgazdák által kialakított olyan folyamat elemek, csomópontok, ahol a folyamat eredményes működése szempontjából fontos kontroll vagy ellenőrzési lépéseket valósítanak meg. A kockázatelemzés során a legfontosabb kontrollpontokat fel kell tárni, a belső ellenőrzésének látnia kell a kontrollpontok rendszerét. Ennek során fontos, hogy a belső ellenőr megértse és dokumentálja az információkat, hogy a kontrollpontokat és az azonosított jelentős kockázatokat közvetlenül egymáshoz kapcsolja.

A kockázatelemzés során értékelni kell az egyes fő- és alfolyamatokhoz tartozó egyedi kockázatokat, majd összesíteni kell azokat.

Ezután a belső ellenőrzés összesítheti a hatások és valószínűségek értékelését a folyamatokhoz rendelt egyedi kockázatokra vonatkozóan. Ennek alapján egy átfogó besorolást ad az adott folyamat kockázatoságának. ([9. számú iratminta](#))

### **3.2. A kockázatelemzés végeredményének kialakítása**

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához a belső ellenőrzésnek össze kell vetnie az egyes folyamatok átfogó kockázatelemzését ([9. számú iratminta](#) a folyamatok kockázatáról és a kontrollpontok azonosításáról) a működési folyamatok jelentősége feltérképezésének és elemzésének eredményeivel ([8. számú iratminta](#) a folyamatok jelentőségének és a belső ellenőrzési fókuszának a feltérképezéséről).



Ennek során két összetevőt kell bemutatni:

- az adott folyamat mennyire jelentős, fontos
- az adott folyamat mennyire kockázatos.

Ebből a két tényezőtől kell a végső következtetést levonni, amely a folyamat „összesített kockázatai értékelését” adja.

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

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához segítséget nyújthat a [10. számú iratminta](#) (Kockázatelemzés összesítése).

A kockázatelemzés végeredményének szemléletes ábráját, az ún. **kockázati térképet** a [11. számú iratminta](#) szemlélteti. A kockázati térkép alkalmas lehet arra, hogy áttekinthetően bemutassa a kockázatelemzés végeredményét, az egyes folyamatok végső kockázati besorolásának megfelelően.

#### **4) Stratégiai ellenőrzési terv**

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 stratégiai terv:**

- hosszú távra határozza meg a belső ellenőrzés célját, valamint tevékenységének és fejlesztésének irányait;
- segít abban, hogy a belső ellenőrzés céljának megvalósítását ne a meglévő feltételek korlátozzák, hanem megtalálja annak a módját, hogy a célok eléréséhez szükséges feltételeket előre átgondoltan megteremtse;
- a rendelkezésre álló információk rendszerezése és a kockázatelemzés révén lehetővé válik az erőforrások optimális tervezése és elosztása, illetve az ellenőrzési célkitűzések hatékonyabb meghatározása;
- a stratégiai terv hozzájárul a belső ellenőrzés – és általa a költségvetési szerv – céljainak eléréséhez, eredményességéhez;
- a stratégiai terv lehetővé teszi a belső ellenőrzés tevékenységének, céljának jobb megértését a költségvetési szerv számára;
- a stratégiai terv képezi az alapját az éves ellenőrzési tervnek.

Ha a költségvetési szerv rendelkezik a hosszú távú célokat is kijelölő **szervezeti stratégiával** vagy feladattervvel, akkor a belső ellenőrzésnek ezt a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez figyelembe kell vennie. Ha a költségvetési szerv nem rendelkezik formalizált, írott és a szervezet vezetője által jóváhagyott szervezeti stratégiával, feladattervvel, akkor a belső ellenőrzésnek a kockázatelemzés megalapozására lefolytatott interjúk keretében kell felmérnie a hosszú távú szervezeti célokat. A szervezeti célok azonosítása és elemzése kijelöli a belső ellenőrzés számára, hogy hosszú távon mely területekre, folyamatokra koncentrálja az ellenőrzési erőforrásokat.

A **stratégiai terv** nem konkrét ellenőrzési feladatokat, hanem a belső ellenőrzés átfogó céljaira, a folyamatok kockázataira és a belső ellenőrzés fejlesztésének irányára, prioritásaira vonatkozó összegzést tartalmaz. A belső ellenőrzési vezető kockázatelemzés alapján, összhangban szervezet hosszú távú céljaival, stratégiai tervet készít, amely meghatározza a belső ellenőrzés irányait és súlypontjait, a feladat ellátáshoz szükséges erőforrásokat, valamint a belső ellenőrzésre vonatkozó stratégiai fejlesztéseket. Az ellenőrzési célokat az adott szervezet céljaihoz igazítva kell meghatározni. A stratégiai tervet a belső ellenőrzési vezető készíti el és a költségvetési szerv vezetője hagyja jóvá. A stratégiai terv 4 évre készül, a szervezet tevékenységi körét, sajátosságait és célkitűzéseit figyelembe véve.

A stratégiai terv módosítása akkor válhat szükségessé, ha valamilyen olyan esemény következik be, amely alapjaiban változtathatja meg a szervezet működését és kockázatait. Ilyen lehet pl. a szervezet átalakítása, új feladatok megjelenése a szervezetnél, új első számú vezető érkezése stb.

Újhartyán Város Önkormányzatának 2019-2022 évre vonatkozó stratégiai ellenőrzési terve:

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban Bkr.) 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, és az alábbiakat 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, tárgyi feltételek tekintetében;
- f) az a)-c) pont alapján meghatározott ellenőrzési prioritásokat és az ellenőrzési gyakoriságot.

A Bkr. 31. § (1) bekezdés alapján a belső ellenőrzési vezető - 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, valamint a belső ellenőrzésrendelkezésére 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 stratégiai ellenőrzési terv nem konkrét ellenőrzési programokat tartalmaz, hanem a belső ellenőrzés átfogó céljaira, a folyamatok kockázataira és a belső ellenőrzés fejlesztésének irányára vonatkozó megállapításokat fogalmaz meg.

- a) hosszú távú célkitűzések, stratégiai célok

Az Önkormányzat alapvető célja, hogy biztosítsa a város működőképességét, a kötelező és az önként vállalt közfeladatainak ellátásához szükséges források megteremtésével.

Az önkormányzat hosszú távú célkitűzései:

- Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény által meghatározott, kötelező feladatok hatékony, gazdaságos, eredményes ellátása.
- Az önként vállalt feladatok ellátásához megfelelő pénzügyi háttér megteremtése.
- Költséghatékonyabb feladatmegoldások keresése.
- Városüzemeltetési feladatok színvonalas biztosítása.
- Szervezetek kulturális, sport tevékenységének támogatása.
- Szociális ellátórendszer fejlesztése.
- Önkormányzati költségvetés optimális tervezése, a végrehajtás szabályszerűsége.
- Bevételi lehetőségek feltárása, pályázati lehetőségek kihasználása.
- Kiadási előirányzatok optimális felhasználása.
- Eredményes vagyongazdálkodás.
- Optimális intézményrendszer kialakítása és működtetése.
- A tulajdonosi érdekek érvényesítése a gazdasági társaság tekintetében.
- Belső kontrollrendszer megerősítése.
- Vezetői elszámoltatás növelése.
- Szabályozottság szervezet szintjén való összehangolása.
- Működési kockázatok csökkentése.

A belső ellenőrzés célkitűzései, stratégiai céljai:

A Bkr. 2. § b) pontja szerint a „belső ellenőrzés: független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje, az ellenőrzött szervezetcéljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet irányítási és belső kontrollrendszerének hatékonyságát”.

A belső ellenőrzés célja az Önkormányzat egészére kiterjedő egységes ellenőrzési rendszer keretében a folyamatos és rendszeres ellenőrzés alapjainak megteremtése és továbbfejlesztése, a környezeti változásokra különböző módon reagáló rendszerek vizsgálata, értékelése.

Belső ellenőrzési fókusz:

- Költséghatékony és takarékos feladatellátás.
- Minőségi feladatellátás.
- Szakszerű, átlátható, ellenőrizhető feladatellátás.
- Szabályozott és szabályszerű gazdálkodás.
- Szervezet belső szabályozottsága, belső kontrollok kiépítettsége, belső kontrollok működése, értékelése.
- Számviteli rend és fegyelem betartása.
- Előírányzott bevételek beszédése, nyomon követése, maximalizálása.

- Kiadások szabályszerű és racionális felhasználása, erőforrásokkal való hatékony és eredményes gazdálkodás.
- Önkormányzat költségvetéséből céljelleggel nyújtott támogatások rendeltetésszerű felhasználása.
- Vagyongazdálkodás szabályszerűsége, eredményessége, vagyonvédelem biztosítása, értékelése.
- Európai Unió pályázati források felhasználásának szabályszerűsége.
- Közbeszerzési tevékenység szabályszerűsége.
- Normatív állami támogatások igénylésének és elszámolásának jogszabályi megfelelése.
- Tulajdonosi érdekek érvényesülése, a gazdasági társaság által végzett tevékenység eredményességének megítélése.
- A korábbi ellenőrzések által feltárt hiányosságok felszámolásának kiemelt vizsgálati szempontként való kezelése.

#### b) a belső kontrollrendszer általános értékelése

A Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezetének 2100 számú gyakorlati standardjának meghatározása szerint a belső ellenőrzési tevékenység rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, ill. fejleszti az ellenőrzött szervezet kockázatkezelési, kontroll és szervezeten irányítási rendszerek, eljárások hatékonyságát és hozzájárul azok javításához.

A Belső kontroll rendszert az új jogszabályi előírásoknak megfelelően ki kell alakítani.

A 370/2011. Kormányrendelet 3.§-a szerint: „A költségvetési szerv vezetője felelős a 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, s ennek keretében az eljárások, szabályozások alkalmazása és fejlesztése folyamatos feladat.

#### c) a kockázati tényezők és értékelésük

A kockázati tényezők értékelése a "Kockázatelemzés" keretében történik. A kockázatelemzés minden évben elkészítésre, ártértékelésre kerül, melynek során a főbb folyamatok, a kockázati tényezők és a hozzárendelhető ellenőrzési pontok meghatározásra kerülnek. A magas kockázatot mutató folyamatok a következő év(ek) éves ellenőrzési terveiben elsődlegesen szerepelnek, majd a közepes kockázatú folyamatok kerülnek figyelembevételre. A következő években végrehajtásra kerülő külső ellenőrzések tapasztalatai alapján a folyamatok ártértékelésre kerülnek, a megállapítások tükrében.

Az egyes rendszerek (folyamatok) kockázatelemzését a kockázati tényezők, és azok súlya alapján kell elvégezni. A Pénzügyminisztérium ajánlása, valamint a Belső ellenőrzési kézikönyv kockázatelemzési előírása alapján az Önkormányzatnál olyan 12 tényező került meghatározásra, amely hatással van a rendszerek (folyamatok) működésére. A belsőellenőrzés a rendszerek, folyamatok kockázatelemzését e 12 kockázati tényező figyelembevételével végzi, valamint a Belső ellenőrzési kézikönyvben meghatározottak szerint.

1. Belső kontrollok értékelése
2. Változás / átszervezés
3. A rendszer komplexitása
4. Kölcsönhatás más rendszerekkel
5. Bevételek szintek / költség szintek
6. Külső szervezetek/partnerek által gyakorolt befolyás
7. Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő
8. Vezetőség aggályai
9. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége
10. Szabályozottság és szabályosság
11. Munkatársak képzettsége és tapasztalata
12. Erőforrások rendelkezésre állása.

d) a belső ellenőrzésre vonatkozó fejlesztési és képzési terv;

Önkormányzatunknál és intézményeinél külső erőforrás bevonásával valósul meg a belső ellenőrzés, így a külső erőforrás által biztosított belső ellenőrök továbbképzése a külső szolgáltató felelőssége és feladata.

e) a szükséges erőforrások felmérése elsősorban a létszám, képzettség, tárgyi feltételek tekintetében;

Az Önkormányzat a belső ellenőrzési feladatok ellátásáról külső szolgáltató megbízásával gondoskodik.

Fejlesztési tervként fogalmazódik meg a belső ellenőrzésre fordítandó időkeret megnövelése.

Külső szolgáltató igénybevétele mentesít a kapacitás felmérés és létszámgazdálkodás alól.

A külső szolgáltató belső ellenőre a Bkr.-ben előírt képzettséggel, képesítéssel és szakmai gyakorlattal rendelkezik. A belső ellenőr a költségvetési szerveknél belső ellenőrzési tevékenységet végzők nyilvántartásáról és kötelező szakmai továbbképzésről szóló 28/2011. (VIII.3.) NGM rendelet alapján a minisztérium által vezetett hatósági nyilvántartásba regisztrálásra került, és a költségvetési szerveknél belső ellenőrzési tevékenység folytatásához szükséges engedéllyel rendelkezik. A szolgáltató feladata, hogy a kötelező kétfévenkénti továbbképzéseken részt vegyen.

A Hivatalban, és az intézmény(ek)ben a helyszíni ellenőrzésekhez szükséges tárgyi feltételek biztosítottak.

- f) az a)-c) pont alapján meghatározott ellenőrzési prioritások és az ellenőrzési gyakoriság

Alapvető követelmény a valóságos helyzet feltárására irányuló törekvés, a tárgyszerűség, az objektivitás és a tényállás hű visszatükrözése.

Törekedni kell:

- az ellenőrzési kötelezettségek, jogosultságok - törvény szerinti - teljesítésére (rendszeres, ill. éves ellenőrzési kötelezettségek)
- a felső vezetés ellenőrzési igényeinek, javaslatainak kielégítésére,
- az ellenőrzéssel lefedett területek növelésére,
- az ellenőrzött területek részfolyamatainak ellenőrzésére,
- az időszerű ellenőrzési témák vizsgálatára (a környezeti változások figyelembe vételével),
- az európai uniós, továbbá a hazai pályázati források bevonásával, felhasználásával megvalósuló beruházások ellenőrzésére,
- a belső kontroll rendszer kialakításával, szabályozottságával, működtetésével, felülvizsgálatával kapcsolatos ellenőrzésekre.

A 2019.-2022. közötti időszakban ellenőrzési prioritásokat jelentenek:

- A Hivatal szabályozottságának és a szabályzatok aktualizálásának folyamata.
- Utóellenőrzések szükségessége.
- A külső ellenőrző szervek által elvégzett ellenőrzési megállapítások.
- A főbb folyamatok és kockázatok dokumentálása.
- Beszerzési (közbeszerzési) eljárások ellenőrzése (közbeszerzési szakértő, tanácsadó, referens bevonásával), mert komoly büntetési összeget jelenthet a beszerzési eljárások szabálytalansága.
- Az informatikai rendszer ellenőrzése (informatikai szakértő bevonásával), mert nem került sor ilyen jellegű rendszervizsgálatra az elmúlt 5 évben.
- A kötelezettségvállalások megalapozottsága, illetve azok nyilvántartása.
- A folyamatos utóellenőrzés, mert szükséges a folyamatos kontroll a korábban feltárt hiányosságok tekintetében, melyet a Bkr. is rögzít.
- Az egyes hatósági feladatellátás-, eljárás szabályszerűségének ellenőrzése.
- Az Önkormányzat által céljelleggel nyújtott támogatások ellenőrzése.
- A vagyongazdálkodás, a vagyon és eszközök hasznosítása, illetve kihasználtsága.

Az ellenőrzések gyakorisága:

A stratégiai céloknál megfogalmazott gyakoriságoknak megfelelően, a kockázati térkép elemzése alapján (magas,- közepes,- alacsony kockázat).

### **5) Éves ellenőrzési terv (és összefoglaló éves ellenőrzési terv)**

Az éves ellenőrzési terv összeállításáról a Bkr. 31. § rendelkezik.

Az éves ellenőrzési terv tartalmazza:

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

Az éves ellenőrzési terv elkészítéséhez nyújt támogatást a [13. számú iratminta](#).

### ➤ ***Erőforrások elosztása***

Az erőforrások elosztása az ellenőrzési tervek megvalósíthatóságának biztosítása szempontjából kulcsfontosságú lépés. Egy tervezett ellenőrzés erőforrás szükségleteinek felmérése során elsősorban a következőket kell figyelembe venni:

- az azonosított kockázatok jelentősége;
- a tervezett ellenőrzés típusa;
- az ellenőrizendő tevékenységek összetettsége;
- a tevékenység kapcsán rendelkezésre álló ismeretek szintje;
- a tevékenységekkel kapcsolatosan és a bevont ellenőrzendő területeken szerzett korábbi ellenőrzési tapasztalatok;
- az ellenőrök képzettsége, hozzáértése és szakmai gyakorlata.

A tervezett ellenőrzések elvégzéséhez szükséges ellenőri napok száma az erőforrás-szükséglet felmérés alapján becsülhető meg. Az ellenőrzési kapacitás meghatározásánál figyelembe kell venni az ellenőrök egyéb elfoglaltságait is. Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitás meghatározásában a [12. számú iratminta](#) nyújt segítséget.

Az ellenőrzési célnak és feladatoknak megfelelően, valamint a kockázatelemzés eredményeivel összhangban kell megválasztani az ellenőrzés végrehajtásához szükséges vizsgálati eljárásokat és módszereket.

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

### ➤ ***Az éves ellenőrzési terv módosítása***

A Bkr. 31. § (5) bekezdése alapján az éves ellenőrzési tervet a belső ellenőrzési vezető a költségvetési szerv vezetőjének egyetértésével módosíthatja. Helyi önkormányzat esetében a belső ellenőrzési vezető a képviselő-testület egyetértésével módosíthatja az éves ellenőrzési tervet.

Az éves ellenőrzési terv módosításának két legtipikusabb esete az ellenőrzés/tanácsadás elhagyása, illetve új ellenőrzés/tanácsadás felvétele. Mindkét esetre jellemző, hogy vagy a költségvetési szerv vezetőjének javaslata vagy a belső ellenőrzési vezető kezdeményezése (pl. ellenőrzési párhuzamosság elkerülése) alapján kerül sor.

**Soron kívüli** az az ellenőrzés, amelynek tárgya konkrétan nem határozható meg előre, de a tervben kapacitást terveznek rá. A soron kívüli ellenőrzések esetében csak akkor szükséges az éves ellenőrzési terv módosítása, ha az éves ellenőrzési tervben soron kívüli ellenőrzésekre tervezett kapacitás nem elegendő, és valamely más ellenőrzés helyett vagy rovására tudják beilleszteni az éves munkatervbe az új feladat végrehajtását.

Az alábbi esetekben jellemzően nem szükséges az éves ellenőrzési terv módosítása:

- az ellenőrzés tervezett kezdete vagy vége módosul;
- az ellenőrzési napok számának növekedése, ha az a soron kívüli ellenőrzésekre tervezett kapacitás vagy tartalékidő, vagy más ellenőrzésekről történő átcsoportosítással megoldható;
- az ellenőrzött szervezetek, szervezeti egységek körének bővítésére kerül sor;
- az ellenőrzendő időszak kibővítése vált szükségessé.

A startégiai ellenőrzési terv és / vagy az éves ellenőrzési terv módosítását az éves ellenőrzési beszámolóban be kell mutatni az indoklással együtt.

## **V. A bizonyosságot adó tevékenység végrehajtása**

Az ellenőrzések végrehajtása az éves ellenőrzési tervben foglalt ellenőrzések módszeres elvégzését jelenti. Az ellenőrzés végrehajtásának legfőbb célja, hogy minden egyes ellenőrzött folyamaton és területen a főbb kockázatok kezelésére létrehozott kontrollok megfelelőségét értékelje, valamint megállapítsa, hogy a folyamatok az elvárásoknak megfelelően működnek-e, illetve megállapítsa, hogy a szükséges kontrollpontok vagy folyamatok hiányosak-e.

A belső ellenőrzési vezető kijelöli az adott ellenőrzés programjának kidolgozásáért és az ellenőrzés lefolytatásáért felelős személyt, a vizsgálatvezetőt, aki a Bkr. 35. § (7) bekezdése alapján köteles gondoskodni az ellenőrzés összehangolt, az ütemezésnek megfelelő végrehajtásáról. Az ellenőrzésre való felkészülés során a belső ellenőrzési vezetőnek meg kell győződnie arról, hogy az ellenőrzés célját és tárgyát meghatározták, a megfelelő ellenőrzési erőforrások rendelkezésre állnak-e, illetve az ellenőrzési programot elkészítették-e. A felkészülési folyamatot a kockázatelemzés során azonosított, az ellenőrizendő folyamatokhoz, tevékenységekhez tartozó főbb kockázati tényezőkre, a vonatkozó ellenőrzési célkitűzésekre kell alapozni. Az ellenőrzésre való felkészüléshez használható ellenőrzési listát a [34. számú iratminta](#) tartalmazza.



## **1) Adminisztratív felkészülés**

### **➤ A megbízólevél elkészítése**

A megbízólevélről, és annak tartalmáról a Bkr. 34. § rendelkezik.

A megbízólevél tartalmazza:

- a) az ellenőr nevét, regisztrációs számát, szolgálati igazolványának, illetve - ha szolgálati igazolvánnyal nem rendelkezik - a személyazonosító igazolványának vagy más személyazonosításra alkalmas igazolványának számát;
- b) az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;
- c) az ellenőrzés típusát, kivéve tanácsadó tevékenység esetén;
- d) az ellenőrzés tárgyát és célját;
- e) az ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi vagy egyéb felhatalmazásra történő hivatkozást;
- f) a megbízólevél érvényességi idejét;
- g) a kiállítás keltét;
- h) a kiállításra jogosult aláírását, bélyegzőlenyomatát.

A megbízólevél mintája a [15. számú iratmintá](#)ban található.

A megbízólevéllel egyidejűleg a belső ellenőrök objektivitásuknak megnyilvánulásaként összeférhetlenségi nyilatkozatot is tehetnek, melynek egy lehetséges példáját a [16. számú iratminta](#) mutatja be.

### **➤ Az ellenőrzött szervezet vezetőjének értesítése**

Az ellenőrzött szervezet vezetőjének értesítéséről a Bkr. 35. § rendelkezik.

Az ellenőrzés megkezdéséről szóban vagy írásban értesíteni kell az ellenőrzött szerv vagy szervezeti egység vezetőjét. Ennek keretében a belső ellenőrzési vezető tájékoztatást ad az ellenőrzés céljáról és formájáról, jogszabályi felhatalmazásról, valamint az ellenőrzés várható időtartamáról.

A helyszíni ellenőrzést annak megkezdése előtt legalább 3 nappal szóban vagy írásban be kell jelenteni az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetőjének. Ennek keretében a belső ellenőrzési vezető tájékoztatást ad az ellenőrzés során végrehajtandó feladatokról, valamint az ellenőrzés várható időtartamáról.

Az előzetes bejelentés elhagyásáról a belső ellenőrzési vezető általában akkor dönt, ha pl. a kockázatelemzés vagy mintavételezés eredménye alapján az ellenőrizendő bizonylatok nem vagy csak hiányosan állnak rendelkezésre, a vizsgálat alá vont terület szervezeti integritást sértő esemény gyanújában érintett, vagy az ellenőrizendő tevékenységért felelős vezetők várhatóan megghiúsítják az ellenőrzés eredményes lefolytatását.

Az értesítőlevél mintája az ellenőrzés megkezdéséről a [17. számú iratmintá](#)ban található.

### ➤ ***Az ellenőrzés időszükségletének nyilvántartása***

Az adott vizsgálattal töltött ellenőri napok számának pontos vezetése azért fontos, mert jelzi a belső ellenőrzési tevékenység hatékonyságát, segít a jövőbeni ellenőrzési programok időszükségletének tervezésében, a belső ellenőrzés stratégiai fejlesztéséhez alapul szolgál. Az ellenőri napok vezetését már az ellenőrzésre történő felkészüléssel célszerű megkezdeni, és azt az ellenőrzés valamennyi további fázisában (ellenőrzés végrehajtása, jelentésírás) szükséges folytatni.

A belső ellenőrök vezetik az adott ellenőrzés végrehajtására fordított munkaidő (napok) elszámolását, az ellenőri napok alapján az ellenőrzési nyilvántartásban az időszükséglet nyilvántartásra vonatkozó részben meghatározzák az adott ellenőrzéshez felhasznált munkaidőt. Az ellenőrzés időszükségletének nyilvántartását a [39. számú iratminta](#) támogatja.

## **2) Az ellenőrzési program elkészítésének menete**

### ➤ ***A rendelkezésre álló háttér információk összegyűjtése***

A vizsgálatvezető megvizsgálja az ellenőrzött folyamathoz, szervezeti egységhez, illetve tevékenységhez kapcsolódóan rendelkezésre álló információkat, amelynek forrásai elsősorban a következők lehetnek:

- vonatkozó jogszabályok, szabályzatok és útmutatók;
- szervezeti és működési szabályzat, ügyrend;
- működési kézikönyvek és eljárásrendek;
- a kockázatelemzés és az ellenőrzés tervezése során az egyes folyamatok vonatkozásában azonosított kockázatok;
- ellenőrzési nyomvonalak;
- szervezeti stratégia, rövid- és hosszú távú feladattervek;
- munkaköri leírások;
- az ellenőrizendő folyamatokat, tevékenységeket érintő elemzések, értékelések;
- korábbi évek belső ellenőrzési dokumentumai;
- külső ellenőrzést végzők korábbi ellenőrzési jelentései (az Európai Számvevőszék, az Európai Bizottság, az Állami Számvevőszék, a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, az Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság, a Magyar Államkincstár, az irányító szerv, illetve a felsorolt szervezetek megbízottjai által végzett ellenőrzések).

### ➤ ***Az ellenőrzés célkitűzéseinek véglegesítése***

A vizsgálatvezető feladata, hogy az ellenőrzés tervezése során megfogalmazott ellenőrzési célkitűzést véglegesítse. Az ellenőrzési célkitűzés annak tág megfogalmazása, hogy az ellenőrzés mire irányul. A céloknak a kockázatelemzés során azonosított kockázatok jellegzetességeit kell figyelembe venniük.

### ➤ ***Az ellenőrzés tárgyának véglegesítése***

Az ellenőrzés tárgyának véglegesítése során a vizsgálatvezető határozza meg, hogy az ellenőrzés mit foglaljon magába, mely fő- és alfolyamatokra, tevékenységekre irányuljon az ellenőrzés. Ez a kockázatelemzés során nyert folyamatismeret, a háttér-információk és az ellenőrzési cél segítségével határozható meg. Az ellenőrzés tárgyának figyelembe kell vennie minden vonatkozó és fontos rendszert, folyamatot, nyilvántartást, alkalmazottat és fizikai vagyontárgyat, stb. melyek a tevékenységhez kapcsolódnak. Az ellenőrzés tárgyának meghatározása akkor megfelelő, ha biztosítja, hogy az ellenőr az azonosított kockázatokat kezelni hivatott kontrollok megfelelőségéről megalapozott véleményt tud alkotni, és ahhoz kapcsolódóan megfelelő bizonyítékot tud szolgáltatni.

#### ➤ ***Az ellenőrizendő időszak véglegesítése***

Az ellenőrzés végrehajtásának tervezése során ki kell jelölni, hogy az adott ellenőrzés mekkora időszakot ölel fel. A belső ellenőrzés jellemzően utólagos bizonyosságot adó tevékenység. Az ellenőrizendő időszak meghatározása során figyelemmel kell lenni az adott ellenőrizendő folyamat, tevékenység azonosított kockázataira, hiszen ezek jellemzői és mértéke határozzák meg, hogy mekkora időszakot szükséges átfognia az ellenőrzésnek. Az ellenőrizendő időszak meghatározása során célszerű figyelembe venni, hogy nagyobb ellenőrizendő időszak kijelölése magasabb bizonyosságot nyújt egy-egy folyamat, tevékenység megfelelőségéről, ugyanakkor jelentősen több ellenőrzési erőforrást is igényelhet. Emellett fontos szem előtt tartani az ellenőrzési időszak megállapítása kapcsán, hogy a különböző években folytatott vizsgálatok folyamatot alkossanak, azaz az ellenőrzött intézménynél az ellenőrzéssel felölelt időszakok lehetőleg „hézagmentesek” legyenek, és feleslegesen ne fedjék egymást.

#### ➤ ***Az erőforrások helyes meghatározása***

A vizsgálatvezető ismételten elvégzi az éves ellenőrzési tervben az adott ellenőrzéshez hozzárendelt erőforrásbecslést, figyelembe véve különösen a konkrét ellenőrzési célokat, az ellenőrzés tárgyát és az ellenőrizendő időszakot, így megbizonyosodva arról, hogy a szükséges erőforrások elegendőek-e a meghatározott célok eléréséhez. Az ellenőrzésben résztvevő ellenőrök számának, valamint a vizsgálat lefolytatásához szükséges ellenőri napok végső meghatározása során mind az ellenőrzés típusát és komplexitását, mind az időkereteket és az ellenőrök tapasztalatát, tudását és hozzáértését figyelembe kell venni.

#### ➤ ***Az ellenőrzés módszereinek meghatározása***

Az ellenőrzési módszerek az ellenőrzés során lefolytatott, illetve alkalmazott vizsgálati technikák, eljárások, melyek az ellenőrzés célkitűzéseinek, tárgyának, típusának, továbbá a rendelkezésre álló erőforrásoknak megfelelően kerülnek kiválasztásra. Az ellenőrzési módszerek kiválasztását a tervezés során lefolytatott kockázatelemzés eredményeihez kell igazítani, és figyelemmel kell lenni arra, hogy egyes ellenőrzési módszerek magasabb ellenőrzési bizonyítékot eredményeznek, míg más ellenőrzési módszerek inkább a kontrollok működésének átfogó elemzésére alkalmasak. Az ellenőrzési program összeállítása során figyelembe kell venni, hogy az ellenőrzés végrehajtása során milyen vizsgálati eljárásokat szükséges alkalmazni, azaz:

- a) az ellenőrzés céljainak eléréséhez szükséges tesztelés célterületeit és mértékét, beleértve az alkalmazandó mintavételi eljárásokat is; továbbá
- b) a szükséges tesztelés jellegét és hatókörét, beleértve az ellenőrzési pontok vagy folyamatok (kontrollok) tesztelésének módját, az egyéni (szubsztantív) tesztelést és a további vizsgálati eljárásokat.

### ➤ ***Az ellenőrzési program írásba foglalása***

A Bkr. 33. § rendelkezik az írásba foglalt ellenőrzési programról.

A vizsgálatvezető által készített és a belső ellenőrzési vezető által jóváhagyott ellenőrzési program tartalmazza:

- a) az ellenőrzést végző szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;
- b) az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;
- c) a 21. § (3) bekezdésében meghatározott ellenőrzés típusát;
- d) az ellenőrzés tárgyát és célját;
- e) az ellenőrizendő időszakot;
- f) az ellenőrzés tervezett időtartamát, a jelentéskészítésének határidejét;
- g) az ellenőrök, szakértők, valamint a vizsgálatvezető megnevezését, megbízólevelük számát, a feladatmegosztást;
- h) az ellenőrzés részletes feladatait és az alkalmazott módszereket;
- i) a kiállítás keltét;
- j) a belső ellenőrzési vezető aláírását.

Ha a vizsgálatvezető a fentieknek megfelelően megtervezte az ellenőrzés lefolytatását, azaz összegyűjtötte a rendelkezésre álló háttér információkat, meghatározta az ellenőrzés célkitűzéseit és tárgyát, az ellenőrizendő időszakot, továbbá meghatározta a szükséges erőforrásokat, valamint az ellenőrzés módszereit, akkor mindezeket formálisan is rögzíteni kell az ellenőrzési programban. Az ellenőrzési programot a belső ellenőrzési vezető hagyja jóvá, egyszemélyes belső ellenőrzés esetén is. Az ellenőrzési program mintája a [14. számú iratmintá](#)ban található.

### **3) Az ellenőrzés lefolytatása**

A helyszíni munka az ellenőrzési program végrehajtását jelenti, amely az adott folyamat kockázatainak és a hozzájuk tartozó kontrolltevékenységeknek a részletes elemzéséhez, teszteléséhez vezet, majd ezen kontrollok értékelésével zárul.

A belső ellenőrzés végrehajtásához használható ellenőrzési listát a [35. számú iratminta](#) tartalmazza.

A helyszíni munka főbb feladatai a következők:

- a folyamatok és tevékenységek részletes megismerése, megértése a folyamatgazdákkal folytatott interjúk, valamint az egyéb vizsgálati technikák, módszerek alapján;

- a kockázatok és azokhoz kapcsolódó kontrollok részletes, alapos megismerése, megértése, illetve a vizsgálati eljárások során azonosított további kockázatok felmérése;
- a kontrolltevékenységek elemzése, tesztelése és értékelése;
- az ellenőrzési célkitűzéshez kapcsolódó ésszerű bizonyosság beszerzése az ellenőrzési megállapítások levonása érdekében;
- az ellenőrzött vezetőkkel a folyamatos kommunikáció fenntartása és értesítésük az ellenőrzés megállapításairól, javaslatairól.

Az ellenőrzési célkitűzések elérése és az ellenőrzési program megfelelő végrehajtása érdekében a belső ellenőrnek:

- ismernie kell azon kérdésköröket, amelyeket az előző ellenőrzések nem vizsgáltak (az előző ellenőrzések munkalapjai segítenek ennek megítélésében);
- minden szokatlan adatra, tényre rá kell kérdeznie;
- folyamatosan fel kell jegyeznie az ellenőrzés lefolytatása során észlelt hiányosságokat, a kontrolltevékenységek gyengeségeit (megállapítások, következtetések és javító szándékú javaslatok formájában), ugyanakkor célszerű feljegyeznie a jó gyakorlatokat is;
- megállapításait és következtetéseit a bizonyítékok elemzésére és értékelésére kell alapoznia.

### ➤ **Nyitó megbeszélés, kommunikáció az ellenőrzöttel**

A nyitó megbeszélésre általában a helyszíni munka első napján kerül sor az ellenőrzött területért felelős vezető (folyamatgazda), az ellenőrzésben résztvevő ellenőrök és (lehetőség szerint) a belső ellenőrzési vezető részvételével.

A nyitó megbeszélés főbb céljai a következők:

- a megbízólevelek bemutatása az ellenőrzött szerv/szervezeti egység vezetőjének;
- tájékoztatás az ellenőrzés célkitűzéseiről, tárgyáról, az ellenőrizendő időszakról és az ellenőrzés módszereiről;
- az ellenőrzés megkezdéséhez szükséges adatok, dokumentumok bekérése;
- az ellenőrzött szervezetnél elvégzendő ellenőrzési munka időkereteinek meghatározása, a szükséges interjúk, tesztelések, stb. ütemezése.

A nyitó megbeszélés az ellenőrzöttel való munkakapcsolatok kialakításában fontos szerepet játszik. Az ellenőrzött szervezettel folytatott megfelelő kommunikáció és kialakított megfelelő együttműködés biztosítja, hogy:

- a belső ellenőrök megkapják a belső ellenőrzés végrehajtásához szükséges információkat, adatokat, az igényelt formában és a szükséges határidőn belül;
- az ellenőrzött nyitottabban beszélnek az elvégzett feladatokról, az esetlegesen felmerülő problémákról és azok megoldási lehetőségeiről;
- a belső ellenőrök által tett megállapítások és levont következtetések realitásabbak, valamint az ezeken alapuló intézkedési javaslatok az ellenőrzöttel által elfogadhatóbbak lesznek.

A nyitó megbeszélést követően az ellenőrzés végrehajtása során folyamatos kommunikációt kell kialakítani az ellenőrzöttekkel, melynek során a belső ellenőr:

- legyen együttműködő;
- fejlessze a szakmai kapcsolatokat;
- tájékoztassa a vezetőséget a problémákról, mihamarabb azok felmerültek;

tárgyalja meg a megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat az ellenőrzött szervezettel a belső ellenőrzési jelentéstervezet megírása előtt.

### ➤ ***Az ellenőrzés megszakítása, felfüggesztése***

Bkr. 38. § (1) Az ellenőrzést a belső ellenőrzési vezető megszakíthatja, ha

a) soron kívüli vizsgálatot vagy az ellenőrzési tervben nem ütemezett tanácsadó tevékenységet kell lefolytatni, vagy

b) a vizsgálatvezető vagy a belső ellenőr az ellenőrzés lefolytatásában akadályoztatva van.

(2) Az ellenőrzést a belső ellenőrzési vezető felfüggesztheti, ha az ellenőrzöttnél

a) az ellenőrzést érintő személyi vagy szervezeti változás vagy elháríthatatlan ok,

b) a számviteli rend állapota,

c) a dokumentáció és a nyilvántartások hiányossága, vagy

d) az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység jogsértő magatartása az ellenőrzés folytatását akadályozza.

(3) A belső ellenőrzési vezető az ellenőrzés megszakítása vagy felfüggesztése esetén arról írásban tájékoztatja az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetőjét, melyben az ellenőrzés felfüggesztése esetén határidő megállapításával egyúttal felhívja az ellenőrzött költségvetési szerv, illetve szervezeti egység vezetőjét az akadály megszüntetésére. Az ellenőrzés megszakításáról vagy felfüggesztéséről a belső ellenőrzési vezető egyidejűleg írásban tájékoztatja az ellenőrzési tervét jóváhagyó vezetőt.

(4) A megszakított, illetve felfüggesztett ellenőrzést az elrendelése okául szolgáló akadály elhárulásától számított 30 napon belül folytatni kell, ennek időpontjáról a belső ellenőrzési vezető dönt és az ellenőrzés folytatásáról írásban értesíti az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetőjét.

Az ellenőrzés megszakítása és felfüggesztése közötti hasonlóság, hogy mindkét esetben a belső ellenőrzési vezető kezdeményezi. A két eljárás közötti különbség, hogy

- az ellenőrzés megszakítása esetén az ellenőrzést végzők részéről merül fel az ellenőrzés lefolytatásának akadálya, míg

az ellenőrzés felfüggesztése esetén az ellenőrzöttnél merül fel olyan ok, amely akadályozza az ellenőrzés lefolytatását.

Az ellenőrzés megszakításának vagy felfüggesztésének tényéről az ellenőrzött szervezet vagy szervezeti egység vezetőjét írásban haladéktalanul értesíteni kell. Az ellenőrzött szervezet vagy szervezeti egység vezetőjét tájékoztatni kell arról is, hogy előreláthatólag mely időponttól kerül sor a belső ellenőrzés végrehajtásának folytatására.

Ha az ellenőrzés végrehajtásának felfüggesztésére olyan indokkal kerül sor, amely az ellenőrzött szervezet vagy szervezeti egység érdekkörébe tartozik (pl. a számviteli rend állapota, a dokumentáció és nyilvántartás hiányossága), az ellenőrzési vezető köteles írásban határidőt megállapítani az ellenőrzött terület vezetőjének az akadály megszüntetésére. A

határidő megállapítása során célszerű figyelembe venni, hogy ésszerűen mennyi idő alatt háríthatók el az ellenőrzést akadályozó tényezők (pl. a számviteli rend súlyos állapota nyilvánvalóan nem javítható néhány munkanap alatt), ugyanakkor az akadály elhárítására kitűzött határidő nem lehet olyan hosszú, melynek leteltét követően – az ellenőrzési programban rögzített ellenőrzési céllal, ellenőrizendő időszakkal – értelmetlenné válik a vizsgálat lefolytatása.

➤ ***Az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság feltárása esetén alkalmazandó eljárás***

Jelen kérdéskörbe a büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság feltárása tartozik. Ezeket a cselekményeket jelen kézikönyvben, összefoglaló néven: *szervezeti integritást sértő eseményeknek* nevezzük.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének általános célja, hogy a különböző jogszabályokban és szabályzatokban meghatározott előírások sérülésének, megszegésének megelőzéséhez, megakadályozásához hozzájáruljon, illetve azok sérülése, megsértése esetén a megfelelő állapot helyreállítása, hibák, hiányosságok, tévedések korrigálása, felelősség megállapítása, hathatós intézkedések foganatosítása megtörténjen.

A belső ellenőrzés felelős azért, hogy a belső kontrollrendszer megfelelőségének és hatékonyságának vizsgálatával és értékelésével a szervezeti integritást sértő események bekövetkezését csökkentsék. Ez elsősorban a költségvetési szerv azon tevékenységeire, működési területeire vonatkozik, ahol magas a szervezeti integritást sértő események előfordulásának kockázata. Ezek megakadályozása olyan feladatok végrehajtásából áll, amelyek kiküszöbölik az elkövetés lehetőségét, illetve korlátozzák az okozott kár mértékét.

A belső ellenőrzés meghatározó szerepet játszik abban, hogy a szervezeti integritást sértő eseményekre utaló jelek azonosításra kerüljenek. A költségvetési szervek belső ellenőreinek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a csalások, korrupció elkövetésére utaló jelekre. A szervezet belső ellenőrei megfelelő ismeretekkel kell, hogy rendelkezzenek a szervezeti integritást sértő események jeleinek felismeréséhez.

A belső ellenőrzés a kontrollrendszerek megfelelő működésének és hatékonyságának vizsgálata által segíti elő a szervezeti integritást sértő események kockázatának csökkentését, illetve felméri, hogy az előbb említett hatékonyság milyen mértékben áll összhangban a szervezet tevékenységével, illetve a céljai eléréséhez és rendszerei megfelelő működtetéséhez szükséges lehetséges kockázattal. A szervezeti integritást sértő események megakadályozása érdekében a legfontosabb teendő a hatékony és eredményes belső kontrollrendszer kiépítése és működtetése, melynek elsődleges felelőssége a szervezetek vezetőit terheli.

Ha a belső ellenőr vizsgálata során olyan súlyos hiányosság gyanúját észleli, amelynek alapján jelentős negatív hatással fenyegető kockázat bekövetkezése valószínűsíthető, akkor haladéktalanul kezdeményeznie kell a folyamatgazdánál a szükséges intézkedések

megtételét, illetve a belső ellenőrzés vezetőjét és rajta keresztül a költségvetési szerv vezetőjét késlekedés nélkül informálnia kell. Ez utóbbinál nem várhat a belső ellenőrzési jelentés vagy annak tervezetének elkészültéig. Súlyos hiányosság gyanújának észlelése esetén a belső ellenőröknek célszerű azonnal jegyzőkönyvet felvennie ([23. számú iratminta](#)).

### ➤ *Ellenőrzési munkalapok*

A belső ellenőrzési tevékenység során felhasznált dokumentumok jellemzően kétfélek lehetnek:

#### **1. Már meglévő, rendelkezésre álló dokumentumok, pl.:**

- az ellenőrzött szervezet vizsgálat alá vont folyamatainak, tevékenységének ellenőrzési nyomvonalai;
- az ellenőrzött szervezet által a vizsgálat tárgyát képező eljárásra vagy feladatra vonatkozóan kialakított vagy alkalmazott eredeti okmány (vagy másolat), mint pl. számviteli-pénzügyi bizonylatok, szerződések, nyilvántartások, hivatalos levelezések dokumentumai, stb.;
- korábbi ellenőrzések releváns dokumentumai;
- jogszabályok, szabályzatok, stb., amelyek a vizsgálat tárgyát képező területet vagy eljárást szabályozzák;
- az ellenőrzött szervezet által alkalmazott belső szabályzatok, vezetői utasítások, kézikönyvek, írásbeli iránymutatások és eljárások.

#### **2. A belső ellenőr által készített munkalapok, pl.:**

- az ellenőrzött személyekkel folytatott tárgyalásról, interjúról készült munkalap ([19. számú iratminta](#));
- az ellenőrzött szervezet működésének folyamatleírása vagy folyamatábrája;
- a belső ellenőrzés által végzett tesztelés vagy egyéb vizsgálati eljárás leírása, ideértve a teszteredményeket, illetve az egyéb vizsgálati eljárások eredményeit is;
- a belső ellenőrzés által készített kérdőívek ([20. számú iratminta](#)) vagy egyéb a vizsgálatot támogató segédletek.

Az ellenőrzési munkalapok elsődleges célja az ellenőrzési jelentésben foglalt megállapítások és következtetések alátámasztása. **A munkalapok az ellenőrzés kezdetétől annak végéig az ellenőr által elvégzett munka dokumentációjaként szolgálnak.** Egyértelműen tanúsítják a lefolytatott vizsgálati eljárásokat, az elvégzett teszteket, illetve azok forrását, a vizsgálat megállapításait és a levont következtetéseket, továbbá a bizonyítékok listáját. A munkalapokat úgy kell elkészíteni, hogy az elvégzett munkát, az iratokat és az eredményeket olyan személy is megértse, aki a folyamatról keveset tud. A munkalap egy, az ellenőrzést felülvizsgáló személy vagy külső ellenőr számára is lehetővé kell, hogy tegye a munkafolyamatok és munkalépések végigkövetését, valamint meg kell, hogy teremtsen az ellenőrzési program vonatkozó lépése, feladata, illetve a megállapítások és következtetések közötti közvetlen kapcsolatot.

Az ellenőrzési munkalapok általában:

- az ellenőrzés során folytatott kommunikáció alapjai;
- az ellenőrzött személyekkel való megbeszélések alapját képezik;



- alapul szolgálnak az ellenőrzés folyamatának és elvégzésének folyamatos minőségbiztosításához, felülvizsgálatához;
- segítséget nyújtanak az ellenőrzések megtervezésében, végrehajtásában, az eredmények dokumentálásában, a jelentésírásban;
- dokumentálják, hogy az ellenőrzési célokat elérték-e;
- megkönnyítik egy kívülálló, harmadik fél számára az elvégzett munka és az ellenőrzés eredményeinek értelmezését;
- segítik a belső ellenőrzési munkatársak szakmai fejlődését;
- segítséget nyújtanak az újonnan felvett belső ellenőrök képzésében;
- útmutatóul, háttér-információként és referenciaként szolgálnak a későbbi ellenőrzésekhez.

Az ellenőrzési munkalapok rendszerezése, formátuma és tartalma az ellenőrzés jellegéből adódóan eltérő lehet, azonban általában a következő tényeket kell dokumentálniuk:

- adott vizsgálatnak az ellenőrzési program szerinti végrehajtását;
- a kontrollrendszer megfelelőségének és hatékonyságának vizsgálatát és értékelését;
- a végrehajtott ellenőrzési eljárásokat, az összegyűjtött információkat, a megállapításokat és levont következtetéseket;
- az ellenőrzési munka felülvizsgálatát;
- az ellenőr és az ellenőrzött terület kommunikációját.

Az ellenőr által elkészített munkalapok összegezik az ellenőrzési programban foglalt minden egyes lépés teljesítéséhez kapcsolódó kulcsfontosságú információkat. Ennek érdekében az elkészített munkalap a [18. számú iratmintában](#) szereplő információkat tartalmazza.

A munkalapokat következetes tartalmi és formai elemekkel, valamint jól áttekinthetően kell elkészíteni úgy, hogy megkönnyítsék a felülvizsgálatot. Ezért legyenek:

- világosak, tömörek és teljesek;
- „gazdaságosak”, kerüljék a szükségtelen ismételéseket vagy felsorolást;
- logikusak és egységes stílusúak;
- a releváns és lényeges információkra korlátozódjanak;
- egyszerű stílusban íródnak.

Minden munkalapnak számozottnak kell lennie, így lehetővé válik a munkalapok rendszerezése és azonosítása:

- a munkalapokon szereplő számnak utalnia kell a kapcsolódó ellenőrzési program lépéseire;
- az ellenőrzési program lépéseit megfelelő sorrendben kell számozni, pl. az ellenőrzési program 1. lépésére az 1. munkalapnak kell hivatkoznia;
- ha egy programlépéshez több munkalap készül, a munkalapokat a következőképpen célszerű számozni: 1-1, 1-2, 1-3, stb.

Szükség szerint kereszthivatkozást kell alkalmazni a belső ellenőrzési vezetői felülvizsgálat megkönnyítése, a munkalapon szereplő információk azonosításának elősegítése, illetve az ellenőrzési jelentés elkészítésére való felkészülés érdekében. A kereszthivatkozás egy adott, egyedi számot vagy tényt egy másik munkalaphoz köt, ezáltal biztosítható, hogy:

- az egyik munkalapon lévő információ megegyezik a másik munkalapon szereplővel;

- minden egyes ellenőrzési programlépést elvégeznek és dokumentálnak;
- minden megállapítást megfelelő bizonyítékokkal támasztanak alá.

A kereszthivatkozást úgy célszerű jelölni, hogy a vonatkozó munkalapok számát (referenciaszámát) a kereszthivatkozott információ mellé beírják. Kereszthivatkozásra munkalapok között csak a kulcsfontosságú információk esetén kerül sor.

### **A munkalapok felülvizsgálata**

A belső ellenőrzési vezető felelőssége a folyamatos minőségbiztosítás keretében a megfelelő felülvizsgálat biztosítása a munkalapok minősége és megfelelősége tekintetében. A felülvizsgálat bizonyítékaként a felülvizsgáló a nevével, kézjeggyével és dátummal lát el minden munkalapot a felülvizsgálatot követően.

Elektronikus formájú munkalap esetén (pl. táblázatkezelő programmal, audit programmal készített munkalapok) a felülvizsgálatot végző e-mailben tájékoztassa a vizsgálatvezetőt a felülvizsgálat eredményéről (csatolmányként beszurva a munkalapot). Ezt az e-mail-t az ellenőrzéshez kapcsolódó elektronikus mappában kell lementeni, „.msg” kiterjesztéssel.

A (vezetői) felülvizsgálatnak a munkalapok lezárása után lehetőleg azonnal, de legalább egy héten belül meg kell történnie. A felülvizsgáló észrevételeit a munkalapon kell rögzíteni vagy ahhoz kell csatolni felülvizsgálati megjegyzésként. Ha a munkalapot felülvizsgálati megjegyzéssel látják el, akkor a munkalap nem tekinthető teljesnek mindaddig, amíg a felülvizsgáló személy által felvetett kérdéseket nem rendezik, és a rendezés tényét a munkalapon nem dokumentálják. A felülvizsgálatnak meg kell határoznia, hogy:

- az ellenőrzési eljárás, az egyes ellenőrzési lépések az ellenőrzési programnak megfelelően történtek-e, az ellenőrzési lépéseket maradéktalanul végrehajtották-e;
- az egyes feladatok elvégzéséhez tartozó vizsgálati eljárásokat és azok eredményeit megfelelően dokumentálták-e;
- az ellenőrzési munkát megfelelően hajtották-e végre;
- a megállapítások, és következtetések megfelelőek-e, elegendő és megfelelő bizonyítékokon alapulnak-e;
- az ellenőrzött területekkel a szükséges konzultációk megtörténtek-e;
- az ellenőrzött egységgel folytatott minden vitát megoldottak-e; és
- a fent leírt, a munkalapok elkészítésére vonatkozó iránymutatásokat követték-e.

### **➤ Alapvető vizsgálati eljárások, technikák**

Az ellenőrzés során a belső ellenőrnek a megállapításai, következtetései, véleménye kialakításához, az ezeket alátámasztó bizonyítékok megszerzéséhez különböző közvetlen és közvetett módszereket, továbbá az ezek révén megszerzett információk feldolgozását szolgáló logikai eljárásokat, technikákat lehet és kell alkalmaznia.

Az ellenőrzés céljainak megvalósításához szükséges elegendő és megfelelő ellenőrzési bizonyíték megszerzéséhez alapvetően két út választható:

- A) a rendszer-alapú vagy
- B) a közvetlen vizsgálati megközelítési mód.

Ha az ellenőrzési megközelítési módra vonatkozóan nincsenek megkötések, a felmért és kiértékelt kockázatok függvényében, szakmai megítélés alapján kell dönten a megközelítési módok alkalmazásáról, minden esetben szem előtt tartva az ellenőrzési munka hatékonyságának követelményét. Az ellenőrzési megközelítési mód alkalmazására vonatkozó döntést az ellenőrzési feladat megtervezése, előkészítése szakaszában kell meghozni.

#### A) A rendszer-alapú megközelítés

A rendszer-alapú ellenőrzési megközelítési mód (System Based Approach, SBA) alkalmazása azt jelenti, hogy a szükséges ellenőrzési bizonyosság megszerzéséhez az ellenőr az ellenőrzött (szervezet, tevékenység, projekt) belső kontrollrendszere, kontroll eljárásai megbízhatóságának vizsgálatára és értékelésére támaszkodik, és csak a minimálisan szükséges közvetlen, részletes vizsgálatokat végzi el.

A rendszer-alapú megközelítési mód alkalmazása a következő lépéseken keresztül történik:

- a vonatkozó kulcsfontosságú belső kontrollfunkciók azonosítása (meghatározása) és mélyreható vizsgálata, értékelése, annak eldöntéséhez, hogy milyen mértékben lehet bízni a létrehozott belső irányítási, szabályozási és ellenőrzési rendszerben (belső kontrollrendszerben) és annak működésében;
- a kulcsfontosságú kontrolleszközök vizsgálata annak megállapításához, hogy azok a vizsgált időszak egészében eredményesen működtek-e;
- a kulcsfontosságú kontrolleszközök vizsgálata eredményének kiértékelése annak megállapításához, hogy a tapasztalt megbízhatósági szint elfogadható-e;
- meghatározott számú, mintavétellel kiválasztott tranzakció részletes vizsgálata, pl. annak meghatározása érdekében (az ellenőrzés céljához kapcsolódóan), hogy az ellenőrzött éves költségvetési beszámolója pontos és teljes, a benne foglalt tranzakciók törvényesek és szabályosak voltak-e és/vagy a gazdaságossági, hatékonysági, eredményességi kritériumok teljesültek-e.

A rendszer-alapú megközelítés alkalmazhatóságának feltétele, hogy a kontrollrendszer vagy a vonatkozó kontroll eljárások az ellenőr által felhasználható meghatározott bizonyossági szintet biztosítsanak. Ha a kontrollkockázatokat előzetesen közepes vagy alacsony szintűnek értékelték, elviekben lehetséges a rendszer alapú megközelítés alkalmazása.

#### B) A közvetlen vizsgálati megközelítés

A közvetlen vizsgálati megközelítést (Direct Substantive Testing, DST) kell alkalmazni, amikor nem lehetséges az ellenőrzés céljainak elérése kontrollrendszerek vizsgálatára való támaszkodással. Ilyen esetben a rendszerek vizsgálata nem célszerű, kivéve, ha az ellenőrzéssel szemben specifikus elvárás a szervezet belső pénzügyi irányítási, szabályozási és kontrollrendszerei működésének értékelése is. Közvetlen vizsgálati megközelítés révén nem szereshető bizonyosság a belső kontroll általános működéséről (miután ebben a megközelítési módban e rendszerek vizsgálata nem történt meg és nincs bizonyíték hatékonyságukra).

A végső döntés tehát annak a mérlegelésétől függ, hogy melyik megközelítés gazdaságosabb és hatékonyabb az ellenőrzési feladat egészének elvégzése, azon belül egyes céljainak elérése szempontjából. A döntéshez figyelembe kell venni azt az alapvető követelményt is, hogy a rendszer alapú megközelítés alkalmazása esetén a kontroll részletes tesztelése

mellett a magas szintű ellenőrzési bizonyosság eléréséhez mindenképpen el kell végezni bizonyos mennyiségű közvetlen vizsgálatot is.

Az [6-8. számú melléklet](#) bemutat néhány gyakorta használt alapvető vizsgálati eljárást, technikát, melyeket a belső ellenőrök mind a rendszer-alapú, mind a közvetlen vizsgálati megközelítés során alkalmazhatnak az adott ellenőrzés tárgyától, céljától függően:

- a) Elemző eljárások (dokumentumok vizsgálata, elemzése; esettanulmányok; összehasonlító elemzés; költség-haszon elemzés);
- b) Tételes tesztelés;
- c) Egyedi tesztelés;
- d) Statisztikai elemzés;
- e) Kérdésfelvetés;
- f) Folyamatábrák;
- g) Belső kontrollok tesztelése;
- h) Számítógéppel támogatott ellenőrzési technikák.

➤ ***A bizonyítékok beszerzése, nyilvántartása és a teljességi nyilatkozat***

A Bkr. 26. §, 40. § rendelkezik az alátámasztó bizonyítékok beszerzéséről, nyilvántartásáról, a 36. § a teljességi nyilatkozatról.

Az ellenőrzés megállapításainak bizonyítására felhasználható különösen:

- a) az eredeti okirat, amely a gazdasági esemény elsődleges okirata, bizonylata;
- b) a másolat, amely az eredeti okirat szöveghű, hitelesített másolata;
- c) a kivonat, amely az eredeti okirat meghatározott részének, részeinek szöveghű, hitelesített másolata;
- d) a tanúsítvány, amely több eredeti okiratnak az ellenőr által meghatározott szövegrészét és számszaki adatait tartalmazza;
- e) a közös jegyzőkönyv, amely olyan tényállás igazolására szolgál, amelyről nincs egyéb okirat, de amelynek valódiságát az ellenőr és az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység illetékes vezetője, alkalmazottja közösen megállapítja, és e tényt aláírásukkal igazolják;
- f) a fénykép, videofelvétel vagy más kép-, hang- és adatrögzítő eszköz, amely alkalmazható az ellenőr által szemrevételezett helyzet, állapot hiteles igazolására;
- g) a szakértői vélemény, amely a speciális ismereteket igénylő szakkérdésekben felkért szakértő által adott értékelés;
- h) a nyilatkozat, amely az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység alkalmazottjának olyan írásbeli vagy szóbeli kijelentése, amely okirat hiányában vagy meglévő okirattal ellentétesen valamilyen tényállást közöl;
- i) a többes nyilatkozat, amely több személynek külön-külön vagy együttesen tett nyilatkozata ugyanazon tényállásról;
- j) az informatikai rendszerben rögzített, feldolgozott, onnan lekérdezéssel paraméterek, illetve szűrési feltételek beállításával nyerhető adat.

A közös jegyzőkönyv egy lehetséges mintáját a [21. számú iratminta](#) tartalmazza. Közös jegyzőkönyvet lehet készíteni olyan megállapítás igazolására, amelyről nincs okirat, de mindkét fél aláírásával igazolja.

Az ellenőr által nyilvántartott információknak és bizonyítéknak a következő szempontoknak kell megfelelnie:

- egy független, tájékozott személy ugyanazon következtetést vonja le belőle, mint amit az ellenőr tett (elégéses);
- mérvadó, és a lehetőségekhez képest a szakmailag helyes módszerek alkalmazásán alapul (megbízható);
- logikai kapcsolatban áll azzal, aminek a bizonyítására irányul (releváns és fontos).

Az ellenőrzési bizonyítékok előállításának folyamatát a 9. számú melléklet szemlélteti.

Bkr. 36. § Az ellenőrzés során a belső ellenőr kérésére az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetője köteles teljességi nyilatkozatot adni, amelyben az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetője igazolja, hogy az ellenőrzött feladattal összefüggő, felelősségi körébe tartozó valamennyi okmányt, illetve információt hiánytalanul az ellenőr rendelkezésére bocsátotta.

A teljességi nyilatkozat mintája a [22. számú iratmintában](#) található.

#### **4) Az ellenőrzési jelentés**

Bkr. 39. § (1) A belső ellenőr a megállapításait, következtetéseit és javaslatait tartalmazó ellenőrzési jelentést, vagy több kapcsolódó témájú ellenőrzési jelentés alapján összefoglaló ellenőrzési jelentést készít.

Bkr. 41. § (1) A megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat úgy kell lényegre törően és világosan megfogalmazni, hogy

a) az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység egészének működése, gazdálkodása vagy az ellenőrzött tevékenység objektíven értékelhető legyen,

b) vegye figyelembe a működéssel, gazdálkodással, tevékenységgel kapcsolatos kockázatokat,

c) azok végrehajthatóak, teljesítésük pedig ellenőrizhető és számon kérhető legyen.

(2) A belső ellenőr köteles az ellenőrzési jelentésben objektíven szerepeltetni minden olyan lényeges tényt, pozitív és negatív megállapítást, hiányosságot és ellentmondást, amely biztosítja a vizsgált tevékenységről szóló ellenőrzési jelentés teljességét.

(3) A belső ellenőrök az ellenőrzési jelentés elkészítésénél kötelesek értékelni minden, a vizsgált szervezet, illetve egyéb felek által rendelkezésükre bocsátott információt és véleményt, azonban ez utóbbi nem befolyásolhatja a belső ellenőrök tényeken alapuló megállapításait, következtetéseit.

(4) Az ellenőrzési jelentés vezetői összefoglalójában az ellenőrzés eredményét és a feltárt hiányosságokat összefoglaló értékelést kell adni.

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezet a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint a gazdaságosságot, hatékonyságot és eredményességet vizsgálva, a belső ellenőrzési folyamat legfontosabb termékeként, megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat fogalmaz meg a fejezetet irányító szerv vezetője vagy a költségvetési szerv első számú vezetője, valamint az ellenőrzött szervezet azon tagjai számára, amelyek közreműködése a belső ellenőrzés által feltárt hiányosságok, hibák megszüntetéséhez, korrigálásához elengedhetetlen.

Az ellenőrzési megállapítások olyan megfigyelések, tapasztalatok, észrevételek, melyek a vizsgált folyamatok, tevékenységének működésére, a működés „mikéntjére” vonatkoznak. A megállapításoknak mindig relevánsnak kell lenniük az ellenőrzés célja, tárgya, a főbb ellenőrzési feladatok szempontjából. Nem elegendő pusztán a folyamatok, tevékenységek megfigyelt működését leírni, a megállapításokat mindig az ellenőrzési kritériumokkal, ellenőrzési feladatokkal összefüggésben kell leírni. Az ellenőrzés nyomán tett következtetéseket, majd javaslatokat annak figyelembevételével kell megfogalmazni, hogy a vizsgált folyamatoknak, tevékenységeknek *hogyan kellene működniük*.

A belső ellenőrzési jelentések elkészítéséhez használható ellenőrzési listát a jelen kézikönyvhöz tartozó [36. számú iratminta](#) tartalmazza.

Az ellenőrzési jelentésben foglalt megállapításoknak a következőknek kell megfelelniük:

- Kritérium – utalnak a folyamatok és kontrollok elvárt működésének szempontjaira (mi kellene, hogy legyen);
- Valós tények – a vizsgálat során a belső ellenőr által azonosított tényszerű bizonyítékokon alapulnak (mi van);
- Ok – az elvárt és valós feltételek közti eltérés okát felfedik (miért van eltérés);

Hatás – a kockázat, illetve kockázati kitettség bemutatása. A szervezet ezzel a kockázattal szembesül amiatt, mert az adott feltétel nem áll összhangban a saját kritériumában szereplő elvárással (az eltérés hatása).

#### ➤ ***A megállapítások, következtetések és javaslatok részletes ismertetése***

A megállapítások az ellenőrzési tényállás ismertetésére szolgálnak, bemutatják a belső kontrollrendszer esetleges gyengeségeit, a feltárt kockázatokat. Éppen ezért a megállapítások:

- pontosak és ellenőrzési bizonyítékokkal alátámasztottak;
- az ellenőrzési programra, illetve a vizsgált területre hivatkoznak;
- jelentőségük alapján sorba rendezettek.

A megállapításokat azok folyamatokra gyakorolt hatása alapján kell sorba rendezni, beleértve a belső kontrollrendszer hatékonyságára és eredményességére gyakorolt hatásukat is. A megállapítások rangsorolásának a megállapításra vonatkozó kockázat rangsorolásához kell igazodnia ([11. számú melléklet](#)).

A megfogalmazott megállapításoknak és következtetéseknek a folyamatokra és a szervezet működésének célkitűzéseire gyakorolt lehetséges kockázatát/hatását ugyancsak célszerű röviden ismertetni a jelentésben.

A jelentésben megfogalmazott megállapítások és következtetések alapján a belső ellenőröknek ajánlásokat, javaslatokat kell megfogalmazniuk a feltárt hiányosságok, gyengeségek kijavítására, vagy éppen a hatékonyabb, eredményesebb, gazdaságosabb működésre. A javaslatok kapcsán jelölni szükséges, hogy azok intézkedést igényelnek-e, vagy esetleg már az ellenőrzés során kijavításra kerültek.

### ➤ **Az ellenőrzési jelentés tartalmi követelményei**

Bkr. 39. § (3) Az ellenőrzési jelentésnek tartalmaznia kell:

- a) az ellenőrzést végző szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;
- b) az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;
- c) az ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi felhatalmazás megjelölését;
- d) a 21. § (3) bekezdésében meghatározott ellenőrzés típusát;
- e) az ellenőrzés tárgyát;
- f) az ellenőrzés célját;
- g) az ellenőrzött időszakot;
- h) a helyszíni ellenőrzés kezdetét és végét;
- i) az alkalmazott ellenőrzési módszereket és eljárásokat;
- j) vezetői összefoglalót;
- k) az ellenőrzési megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat, valamint a köztük fennálló összefüggéseket;
- l) az ellenőrzött időszakban az ellenőrzött területért (vagy feladatért) felelős vezetők nevét, beosztását;
- m) a jelentés dátumát és az ellenőrzésben közreműködött ellenőrök, szakértők nevét és aláírását.

Tekintettel arra, hogy Bkr 48. § b), ba), bb) pontja értelmében az éves és az összefoglaló éves ellenőrzési jelentésnek tartalmaznia kell a belső kontrollrendszer értékelését (elemenként is), javasolt minden ellenőrzési jelentés végén az adott ellenőrzési tárgykörben a belső kontrollrendszer öt elemének értékelése. Ezzel a módszerrel egyrészt minden ellenőrzési jelentésben elemenként, de ugyanakkor összefoglalóan bemutatásra kerülnek az adott tárgykörű ellenőrzés belső kontrollrendszer működésével kapcsolatos tapasztalatai, másrészt a belső ellenőrzési jelentés ezen belső kontrollrendszert értékelő része megfelelő alapot jelent az éves (összefoglaló éves) ellenőrzési jelentés összeállításához.

Az áttekinthetőség érdekében minden ellenőrzési jelentésnek egy standard formátumot kell követnie, amelyben az ellenőrzéshez kapcsolódó információk szerepelnek ([28. számú iratminta](#): Ellenőrzési jelentés/tervezet minta).

A **vezetői összefoglalónak** az ellenőrzéssel kapcsolatos legfontosabb információkat kell kiemelnie, úgy mint a főbb megállapítások, következtetések és javaslatok, valamint a vizsgált területről, folyamatról kialakított, összesített vélemény (Bkr. 41. § (4)). Az összesített véleményt bővebben ld. a [10. számú melléklet](#)ben. A vezetői összefoglaló része az ellenőrzési jelentésnek.

### ➤ **A belső ellenőrzési jelentés elkészítéséért felelős személy**

Bkr. 39. § (2) Az ellenőrzési jelentés elkészítéséért, annak tartalmáért, a levont következtetésekért és a kapcsolódó javaslatokért a vizsgálatvezető, a megállapítások valóságáért és alátámasztásáért a vizsgálatot végzők felelősek.

Mivel a vizsgálatvezető felelőssége az ellenőrzési jelentéstervezet, majd az ellenőrzési jelentés elkészítése, át kell tekintenie a munkalapokon szereplő, az ellenőrzés során tett

megállapításokat, majd ezekre alapozva kell elkészítenie az ellenőrzési jelentés tervezetét. Az ellenőrzési jelentéstervezetnek tartalmaznia kell az ellenőrzött terület vezetőinek minden olyan választát, válaszára tett módosítást, amelyben az ellenőrzés során már megegyeztek.

Következő lépésként a belső ellenőrzési vezetőnek felül kell vizsgálnia az ellenőrzési jelentés tervezetét és az annak alapjául szolgáló munkalapokat, hogy megbizonyosodjon arról, minden megállapítás és következtetés pontos és bizonyítékokkal megfelelően alátámasztott.

### ➤ **A jelentéstervezet megküldése egyeztetésre**

Bkr. 42. § (1) A belső ellenőrzési vezető a jelentés tervezetét, illetve annak kivonatát egyeztetés céljából megküldi az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetőjének, továbbá annak, akire vonatkozóan a jelentéstervezet megállapítást vagy javaslatot tartalmaz (a továbbiakban együttesen: érintettek).

(2) Az érintettek észrevételeiket a jelentéstervezet kézhezvételétől számított 8 napon belül kötelesek megküldeni a belső ellenőrzési vezető részére.

(3) Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető a (2) bekezdésben meghatározottnál hosszabb, legfeljebb 30 napos határidőt is megállapíthat.

(4) Soron kívüli ellenőrzés esetén a belső ellenőrzési vezető a (2) bekezdésben meghatározottnál rövidebb határidőt is megállapíthat.

(5) A jelentéstervezet megküldésére vonatkozó kísérő levélben fel kell hívni az ellenőrzött figyelmét arra, hogy a határidő elmulasztását egyetértésnek kell tekinteni és a nemleges választ is jelezni kell a határidőn belül, valamint az észrevételek megküldésével egy időben lehetősége van a 43. § (1) bekezdése szerinti egyeztető megbeszélés kezdeményezésére.

(6) Ha az érintettek nem tesznek érdemi észrevételt a jelentéstervezetre, akkor a nemleges válaszzal együtt - ha a jelentéstervezet megállapításokat vagy javaslatokat tartalmaz az érintett szervezeti egység vonatkozásában - már az intézkedési tervet is elkészíthetik és megküldhetik az ellenőrzést végző szerv vagy szervezeti egység részére a megadott véleményezési határidőn belül.

(7) Az észrevétel elfogadásáról vagy elutasításáról a vizsgálatvezető dönt, amelyről az észrevételezési határidő lejártától számított 8 napon belül az érintetteknek írásbeli tájékoztatást ad és indokolja az el nem fogadott észrevételeket vagy kezdeményezi a 43. § (1) bekezdése szerinti megbeszélés összehívását.

(8) Az elfogadott észrevételeket a vizsgálatvezető átvezeti az ellenőrzési jelentéstervezeten. Az érintettek észrevételeit, illetve a vizsgálatvezető válaszát csatolni kell az ellenőrzés dokumentációjához.

### **Kísérőlevél tartalma az ellenőrzési jelentéstervezet megküldéséhez:**

- határidő (főszabályként 8 – max. 30 nap) az észrevételek megtételére, (lehetőleg dátummal, hogy egyértelmű legyen),
- a határidő elmulasztását egyetértésnek kell tekinteni, de
- a nemleges választ is jelezni kell határidőn belül (így elkerülhető a félreértés és több ellenőrzött esetén is számon tartható, hogy ki nem tett még észrevételt),
- az ellenőrzöttnek is lehetősége van az egyeztető megbeszélés kezdeményezésére, valamint
- nemleges válasz esetén akár már intézkedési terv is elkészíthető és megküldhető.



Az ellenőrzési jelentéstervezetben annak lezárásáig fel kell tüntetni a „Tervezet” szót. Az ellenőrzési jelentés tervezetét a belső ellenőrzési vezető küldi meg az érintettek részére egyeztetés céljából, akik főszabályként a kézhezvételtől számított 8 napon belül tehetik meg észrevételeiket. Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető maximum 30 napos, de akár a 8 napnál rövidebb határidőt is megállapíthat soron kívüli ellenőrzés esetén (ld. [24. számú iratminta](#): Kísérőlevél ellenőrzési jelentéstervezet megküldéséhez).

A Bkr. értelmében az érintetteknek az észrevételek megküldésével egy időben lehetősége van egyeztető megbeszélés kezdeményezésére.

A kísérőlevélben célszerű felhívni az érintettek figyelmét, hogy ha nem tesznek érdemi észrevételt a jelentéstervezetre, akkor a nemleges válaszzal együtt – ha a jelentéstervezet megállapításokat vagy javaslatokat tartalmaz az érintett szervezeti egység vonatkozásában – már az intézkedési tervet is elkészíthetik és megküldhetik az ellenőrzést végző szerv vagy szervezeti egység részére a megadott véleményezési határidőn belül.

Az észrevétel elfogadásáról vagy elutasításáról a vizsgálatvezető dönt, amelyről az észrevételezési határidő lejártától számított 8 napon belül az érintetteknek írásbeli tájékoztatást ad ([25. számú iratminta](#)) és indokolja az el nem fogadott észrevételeket vagy kezdeményezi az egyeztető megbeszélés összehívását.

### ➤ **Az egyeztető megbeszélés**

Bkr. 43. § (1) Ha az érintettek részéről a megállapításokat vitatják, akkor egyeztető megbeszélést kell tartani, bármelyik fél kezdeményezésére.

(2) Az egyeztető megbeszélésen részt vesz a vizsgálatvezető, az ellenőrzést végző belső ellenőrök, az ellenőrzést végző szerv belső ellenőrzési vezetője, az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetője, irányított szervnél végzett ellenőrzés esetén annak belső ellenőrzési vezetője, valamint a vizsgálatban érintett egységek vezetői és szükség szerint más olyan személy, akinek meghívása a vizsgálat tárgya vagy megállapításai miatt indokolt. Az egyeztető megbeszélésről jegyzőkönyvet kell készíteni, amely tartalmazza a megbeszélés eredményét. A jegyzőkönyvet csatolni kell az ellenőrzési jelentéshez.

(3) Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető az észrevételek átvezetése után a jelentéstervezetet az érintetteknek ismételten megküldheti visszamutatás céljából 5 napos határidővel.

Az egyeztető megbeszélés jegyzőkönyvét ([26. számú iratminta](#)) csatolni kell az ellenőrzési jelentéshez, melyben be kell mutatni a fennmaradt vitás kérdéseket, álláspontokat.

Ha az ellenőrzési jelentés jelentősen módosul az egyeztető megbeszélést követően, a belső ellenőrzési vezető ismételten megküldheti a jelentéstervezetet visszamutatás céljából.

### ➤ **Az ellenőrzés lezárása**

Bkr. 2. § f) ellenőrzés lezárása: egy adott ellenőrzés akkor tekinthető lezártnak, ha az ellenőrzési jelentést (vagy annak kivonatát) az ellenőrzést végző költségvetési szerv

vezetője megküldte az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység részére (illetve annak, akire vonatkozóan megállapítást vagy javaslatot tartalmaz);

Bkr. 2. § o) lezárt ellenőrzési jelentés: a belső ellenőr által elkészített, az ellenőrzött szervezettel egyeztetett, az elfogadott észrevételek átvezetésével véglegezésre került és aláírt ellenőrzési jelentés.

Az ellenőrzést végző költségvetési szerv vezetője levélben tájékoztatja a címzetteket az ellenőrzés lezárásáról, melyben megküldi a lezárt ellenőrzési jelentést és szükség esetén felkéri az ellenőrzöttet az intézkedési terv elkészítésére ([27. számú iratminta](#): Kísérőlevél a lezárt ellenőrzési jelentés megküldéséhez).

Bkr. 43. § (4) Az ellenőrzési jelentést, illetve annak kivonatát a vizsgálatvezető és a vizsgálatot végző valamennyi ellenőr aláírását követően a belső ellenőrzési vezető hagyja jóvá és megküldi a költségvetési szerv vezetője részére. Ezzel egyidejűleg a minisztériumi belső ellenőrzésről készült ellenőrzési jelentést a belső ellenőrzési vezető tájékoztatásul megküldi a Hivatal elnökének is.

Bkr. 44. § (1) A költségvetési szerv vezetője a lezárt ellenőrzési jelentést vagy annak kivonatát megküldi:

a) irányított, illetve felügyelt költségvetési szerv ellenőrzése esetén az ellenőrzött szerv vezetőjének, illetve

b) az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének, továbbá

c) annak, akire vonatkozóan megállapítást vagy javaslatot tartalmaz, és szükség esetén felkéri az intézkedési terv elkészítésére.

(2) Ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merül fel, az nem befolyásolja az ellenőrzés lezárását.

### ➤ ***Intézkedési terv elkészítése, jóváhagyása és módosítása***

Bkr. 45. § (1) Az intézkedési terv elkészítéséért, végrehajtásáért és a megtett intézkedésekről történő beszámolásért az ellenőrzött, valamint a javaslattal érintett szerv, illetve szervezeti egység vezetője felelős.

(2) Az intézkedési tervet a szükséges intézkedések végrehajtásáért felelős személyek és a vonatkozó határidők megjelölésével kell elkészíteni. Az intézkedési tervben az egyes feladatokhoz kapcsolódó határidőket úgy kell meghatározni, hogy azok számon kérhetőek legyenek. Ha a feladat jellege egy éven túl mutat, akkor részfeladatokat, illetve részhatáridőket kell meghatározni, ahol értelmezhető.

(3) Az intézkedési tervet a lezárt ellenőrzési jelentés kézhezvételétől számított 8 napon belül kell elkészíteni és megküldeni a költségvetési szerv vezetője és a belső ellenőrzési vezetője részére. Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető javaslatára a költségvetési szerv vezetője ennél hosszabb, legfeljebb 30 napos határidőt is megállapíthat.

(4) A költségvetési szerv vezetője az intézkedési terv jóváhagyásáról az intézkedési terv kézhezvételétől számított 8 napon belül – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével – dönt.

(5) Az ellenőrzött szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtására, legfeljebb egy alkalommal – a határidő lejártát megelőzően –

határidő, illetve feladat módosítást kérhet a költségvetési szerv vezetőjétől. A kérelem elfogadásáról vagy elutasításáról a költségvetési szerv vezetője – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével – dönt, és erről tájékoztatja az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjét és a belső ellenőrzési vezetőt is.

(6) Az (5) bekezdésben meghatározott kérelem elbírálásának jogát a költségvetési szerv vezetője átruházhatja a belső ellenőrzési vezetőre, aki rendszeresen beszámol a határidő módosítási kérelmekről és azok elfogadásáról vagy elutasításáról.

Az intézkedési terv elfogadásáról, ill. el nem fogadásáról szóló értesítés a [29. számú iratmintá](#)ban található.

## **VI. Az ellenőrzések nyomon követése**

Az ellenőrzések nyomon követése (Bkr. 46-47. §-ai) az a folyamat, melynek keretében a költségvetési szerv belső ellenőrzése értékeli, hogy az ellenőrzött terület vezetői által az ellenőrzési jelentésben foglalt megállapítások, következtetések és javaslatok kapcsán végrehajtott intézkedései megvalósultak-e, mennyire voltak megfelelőek, hatékonyak és időszerűek. Az ellenőrzési megállapítások nyomon követésének elsődleges eszközei:

- az intézkedési terv végrehajtásának figyelemmel kísérése;
- utóellenőrzés.

### **Az intézkedési terv végrehajtásának nyomon követése**

Az ellenőrzött terület vezetőjének az intézkedési tervben foglaltak megvalósításáról tájékoztatnia kell a belső ellenőrzési vezetőt. Az intézkedési tervben foglalt feladatok végrehajtásának nyomon követésére szolgál a [30. számú iratminta](#).

### **Utóellenőrzés**

A végrehajtott intézkedések hatékonyságát szükség esetén utóellenőrzés keretében vagy a területet érintő következő ellenőrzés során felül kell vizsgálni.

Az utóellenőrzés az intézkedések nyomon követése érdekében elrendelt ellenőrzés, amelynek célja, hogy a belső ellenőrzés bizonyosságot szerezzen az elfogadott intézkedések végrehajtásáról, vagy arról a tényről, hogy ha az ellenőrzött szerv, illetve az ellenőrzött szervezeti egység vezetője nem, vagy nem az elfogadott intézkedésnek megfelelően hajtja végre az intézkedéseket, továbbá meggyőződni arról, hogy a végrehajtott intézkedésekkel a megállapított kockázat ténylegesen megszűnt vagy a kockázati tűréshatár alá csökkent.

Az utóellenőrzésre indokolt esetben általában azt követően kerül sor, amikor az intézkedési tervben foglalt utolsó határidő lejár. Előfordulhat ugyanakkor, hogy a belső ellenőrzési vezető úgy ítéli meg, hogy még az intézkedési tervben rögzített határidők lejárta előtt szükséges az utóellenőrzést lefolytatni (pl. ha az intézkedések végrehajtása egyértelműen veszélyeztetve van). Az utóellenőrzés lefolytatásának célja, hogy a belső ellenőrzés megbizonyosodhasson az elfogadott intézkedések megfelelő végrehajtásáról, vagy arról a tényről, hogy ha az ellenőrzött terület vezetője nem, vagy nem megfelelően hajtja végre az intézkedéseket.

Az utóellenőrzés hasonlít a hagyományos ellenőrzésre, azonban az ellenőrzési célok és az ellenőrzés tárgya szűkebb, csak az ellenőrzési jelentésben leírt hiányosságokra, valamint a kapcsolódó javaslatok végrehajtására terjed ki. Ugyanazt a tervezési, végrehajtási és jelentési eljárást kell követni egy utóellenőrzés elvégzése során, mint bármely más ellenőrzés során, figyelembe véve az alábbiakat:

- Az alapellenőrzés jelentésének megállapításait, következtetéseit és javaslatait át kell tekinteni annak meghatározása érdekében, hogy az utóellenőrzés mire terjedjen ki;
- Az intézkedés értékeléséhez használt ellenőrzési tesztelést és eljárást megfelelően meg kell tervezni;
- Szükség szerint helyszíni ellenőrzést kell végezni, és az elvégzett ellenőrzési munkát dokumentálni kell;
- A végrehajtás esedékességi dátumát igazolni kell, és ha szükséges, felül kell vizsgálni.

Ha a belső ellenőr az utóellenőrzés során megállapítja, hogy a korábbi ellenőrzés során feltárt hiányosságok megszüntetése érdekében nem történtek meg a megfelelő lépések, akkor arról a szervezet vezetőjét tájékoztatni kell.

## **VII. Beszámolás**

A Bkr. 48. és 49. § az éves (és összefoglaló éves) ellenőrzési jelentésre vonatkozóan állapít meg kötelezettségeket.

Bkr. 29. és 48. §-ának megfelelően a belső ellenőrzési vezető az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutató figyelembevételével készíti el az éves ellenőrzési tervét, illetve az éves ellenőrzési jelentését.

Az éves (és összefoglaló éves) ellenőrzési jelentések elkészítésének elsődleges célja segíteni a fejezetet irányító szerv vezetőjét, illetve helyi önkormányzat esetén a jegyzőt, a polgármestert és a képviselő testületet abban, hogy fejezeti, illetve helyi önkormányzati szinten áttekinthesse, elemezhesse, értékelhesse a fejezetet irányító szerv / helyi önkormányzat, valamint a felügyelete alá tartozó költségvetési szervek tárgyévi belső ellenőrzési tevékenységét, az ellenőrzési tervek teljesítését, valamint a belső ellenőrzési tevékenység által tett megállapítások hasznosítását.

Az éves jelentések elkészítése erősíti a vezetői felelősség/elszámoltathatóság rendszerét, mivel a költségvetési szervek vezetői tudatos felelősséget vállalnak a jelentés elkészítéséért, figyelembe véve azt, hogy a beszámolás végső célja a Kormány tájékoztatása az államháztartási belső kontrollrendszer helyzetéről és működéséről. Mindemellett az összefoglaló éves ellenőrzési jelentésekből nyerhető információk támogatják az államháztartásért felelős miniszternek az államháztartási belső kontrollrendszerek vonatkozásában végzett központi koordinációs és harmonizációs tevékenységét.

## **VIII. Az ellenőrzési dokumentumokkal kapcsolatos előírások**

A Bkr. 22. és 50. §-ai rendelkeznek az ellenőrzési dokumentumok megőrzéséről, nyilvántartásáról.

A belső ellenőrnek az elvégzett ellenőrzési munkáról minden fontos információt és adatot dokumentálni kell, amelyek bizonyítékkul szolgálnak a megállapítások és következtetések, a vélemények alátámasztásához, valamint igazolják, hogy az ellenőrzést a Bkr. által előírt követelményeknek megfelelően végezték el.

Az ellenőrzési munka dokumentálása a belső ellenőr által az ellenőrzési munka végrehajtásáról készített, illetve az ellenőrzési munka során szerzett és megőrzött írásos és/vagy elektronikus dokumentumokban történik, amelyeket összefoglalóan munkadokumentumoknak nevezünk.

Az ellenőrzésekhez tartozó dokumentumok nyilvántartását ún. ellenőrzési mappák képezik. A mappáknak tartalmuk jellege alapján két fajtája van: az egyik az ún. *Konkrét ellenőrzés mappája*, a másik pedig az *Általános belső ellenőrzési mappa*. Az előbbi az aktuális ellenőrzés munkalapjait tartalmazza, míg az utóbbi a korábbi belső ellenőrzésekre és a kontrollrendszerre vonatkozó releváns információkat tartalmazza. Az Általános belső ellenőrzési mappa lényegében egy olyan információ halmaz, amelyet az adott szervezet belső ellenőrei gyűjtenek össze.

Az **Általános belső ellenőrzési mappa** háttér információval szolgál az ellenőrnek az ellenőrzött szervezetekről, szervezeti egységekről, folyamatokról, a belső kontrollrendszerrel, a vonatkozó stratégiai és operatív tervekről, jogszabályokról és belső szabályzatokról, módszertanokról, az esetleges egyéb ellenőrzések eredményeiről, vagyis a *rendszerrel*. Ezt a mappát folyamatosan aktualizálni szükséges, ezért célszerű elektronikusan összeállítani és tárolni. Tartalmi elemei a következők:

- Stratégiai és operatív tervek;
- Szerződések, együttműködési dokumentumok;
- A szervezet tevékenységeinek, folyamatainak leírása;
- Jogszabályi háttér, belső szabályzatok, módszertanok;
- A belső kontrollrendszer egyes elemeit alátámasztó dokumentumok, pl. ellenőrzési nyomvonal, folyamatábrák, kockázatkezelési szabályzat, szervezeti integritást sértő események kezelési rendje, vezetői elszámoltathatóság dokumentumai, számviteli eljárások szabályai, stb.;
- Szervezeti ábra a felelős személyek beosztásának és neveinek megjelölésével, valamint a felelősségi körök bemutatásával;
- Korábbi ellenőrzési jelentések;
- Egyéb hasznos információk.

A **Konkrét ellenőrzési mappát** ([40. számú iratminta](#)) az adott feladatért felelős belső ellenőr kezeli, a munkalapok mappában történő elhelyezésével. A munkalapok az ellenőrök birtokában vannak, és fontosságuk miatt biztonságos őrzésükről, valamint tartalmuk bizalmas kezeléséről nekik kell gondoskodniuk.

Az ellenőrzés során elkészített vagy kapott munkalapokat úgy kell rendezni és iktatni, hogy az a belső ellenőrzési vezetői felülvizsgálatot és a szükséges ellenőrzési információk visszakeresését megkönnyítse. Ezért minden ellenőrzési dokumentumot, nyilvántartást az

adott ellenőrzésre vonatkozó mappába le kell fűzni, illetve elektronikus mappa esetén oda lementeni.

### **Az ellenőrzési dokumentumokhoz való hozzáférés**

Az ellenőrzési mappa, beleértve az ellenőrzési munkalapokat, a belső ellenőrzés birtokában maradnak mind az ellenőrzés végrehajtása során, mind pedig az ellenőrzést követő időszakban. Biztosítani kell, hogy a belső ellenőrzési vizsgálatok irataihoz való hozzáférés illetéktelen személyek számára ne legyen lehetséges. Minden olyan kérést, amely ellenőrzési anyagokhoz való hozzáférésre irányul, a belső ellenőrzési vezetőhöz kell címezni, aki felelős az ellenőrzési dokumentumokhoz való hozzáférés felügyeletéért.

A költségvetési szerv vezetése vagy külső ellenőrök kérhetik az ellenőrzési iratokhoz (beleértve a munkalapokat, jelentéseket, terveket, egyéb iratokat stb.) való hozzáférést, mert ez elengedhetetlen lehet az ellenőrzési megállapítások és javaslatok alátámasztásához vagy megmagyarázásához, illetve az ellenőrzési dokumentumok más célra történő felhasználásához. Ezeket a hozzáférési kérelmeket a belső ellenőrzési vezetőnek kell jóváhagynia. Abban az esetben, ha a hozzáférési kérelem külső féltől érkezik, a Bkr. 44. § (3) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével – dönthet úgy, hogy a lezárt ellenőrzési jelentést vagy annak kivonatát nyilvánosságra vagy harmadik fél tudomására hozza az adatvédelemre vonatkozó jogszabályok figyelembevételével.

Általános szabályként az ellenőrzési iratokat a belső ellenőrzésnek kell megőriznie az adott költségvetési szerv irattári tervének megfelelő ideig. Az ellenőrzési iratokat biztonságos és védett helyen kell tárolni.

### **Elektronikus dokumentumkezelés**

Az ellenőrzési dokumentumokat (minden dokumentumot beleértve a megbízólevéltől a munkalapokon át a jóváhagyott ellenőrzési jelentésig és intézkedési tervig) nem szükséges papír alapon elkészíteni, amennyiben az elektronikus aláírás és iratkezelés feltételei biztosítottak az adott költségvetési szervnél. Ebben az esetben a BEK-ben rögzíteni kell ennek tényét, továbbá gondoskodni kell az adatok biztonságos tárolásáról valamint a megfelelő jogosultságok kiosztásáról is.

## **IX. A tanácsadó tevékenység**

### ***➤ A tanácsadó tevékenység fogalma, elhatárolása a bizonyosságot adó tevékenységtől***

A Bkr. 2. § meghatározza a tanácsadó tevékenység fogalmát, a 20-21. §-ban rendelkezik a tanácsadó tevékenységről.

**Az ellenőrök nem fogadhatnak el olyan tanácsadói megbízást, amelynek célja olyan követelmények megkerülése, vagy ennek mások számára történő lehetővé tétele, mely követelmények fennállnának egy ellenőrzési feladat során.**

A belső ellenőrzéssel szemben támasztott elvárások megfogalmazása során a szervezet vezetőjének a belső ellenőrzési vezetővel közösen kell átbeszélnie és megegyeznie a szervezet vezetésének elvárásait, valamint a rendelkezésre álló belső ellenőrzési kapacitást és szakértelmet egyaránt tükröző bizonyosságot adó és tanácsadó munkákról. A tanácsadó tevékenység jellegét ezt követően rögzíteni kell a szervezet Belső Ellenőrzési Alapszabályában. Ha a szervezet vezetőségének a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenységére vonatkozó elvárása, illetve a rendelkezésre álló belső ellenőri kapacitás vagy szakértelem változna, a változások a Belső Ellenőrzési Alapszabályban történő átvezetéséről is gondoskodni kell.

**A tanácsadó tevékenység lehetséges kategóriái a következők:**

- **Hivatalos tanácsadói megbízások:** előre tervezettek, írásbeli megállapodás szükséges, akár a belső ellenőrzés, akár külső szolgáltató végzi a tanácsadó tevékenységet.
- **Informális tanácsadói megbízások:** rutin tevékenység, mint pl. részvétel állandó bizottságokban, határidős projektekben, ad-hoc megbeszéléseken, véleményezés, valamint rutinszerű információcsere.
- **Speciális tanácsadói megbízások:** részvétel egy, a szervezetet érintő speciális projekt megvalósításának egyes szakaszaiban, pl. szervezetek összeolvadása, szétválása, más szervezet által ellátott feladatok átvétele, komplex rendszerek átalakítása.
- **Sürgősségi tanácsadói megbízások:** részvétel egy katasztrófát vagy más jelentős költségvetési hatású eseményt követő, a működések helyreállításával vagy fenntartásával foglalkozó munkacsoportban, melyet átmeneti időszakra szóló segítség nyújtásával, speciális és szokatlan határidejű feladattal bíztak meg.

➤ ***A tanácsadó tevékenységre vonatkozó irányelvek***

A belső ellenőröknek **a tanácsadó tevékenység elvállalása és végzése során az alábbiakra kell tekintettel lenniük:**

- A tanácsadó tevékenység céljainak összhangban kell lenniük a szervezeti célokkal.
- A tanácsadó tevékenységnek hozzáadott értéket kell teremtenie.
- A belső ellenőr függetlensége, tárgyilagossága nem csorbulhat a tanácsadó tevékenység végzése során.
- Ha a tanácsadó tevékenység során a függetlenség, vagy a tárgyilagosság csorbulása feltételezhető, erről a költségvetési szerv vezetőjét tájékoztatni kell.
- A belső ellenőr nem hozhat vezetői döntéseket.

A tanácsadó tevékenység végzése során a belső ellenőr nem vállalhat át az adott folyamat kialakításával, irányításával, átalakításával stb. kapcsolatos vezetői felelősséget, feladatokat (ide tartozik a szabályalkotásban, szabályzatok aktualizálásban való felelős részvétel is). A tanácsadó tevékenység célja nem lehet bármely szintű vezetői felelősség csökkentése.

A fent felsorolt követelményeket a belső ellenőrzésnek mérlegelnie kell, és csak abban az esetben lehet elvállalnia a tanácsadói megbízást, ha ezeket érvényesíteni tudja.

A belső ellenőr a tanácsadó tevékenységet a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Normáival összhangban, a belső ellenőrökre vonatkozó Etikai Kódexnek, valamint a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardoknak megfelelően végzi.

### **Függetlenség és objektivitás értelmezése a tanácsadó tevékenység vonatkozásában**

Mind a belső ellenőröknek, mind a szervezet vezetőinek figyelembe kell vennie az alábbiakat a tanácsadói megbízásra történő felkérés/elvállalás előtt, illetve a tanácsadói feladatok végzése során:

- Ha egy tanácsadói feladat során az objektivitás sérülését feltételezhetjük, azt figyelembe kell venni a tanácsadói feladatok elvállalása előtt, illetve a feladat végzésének folyamatában is. Ha az objektivitás sérülése ellenére a tanácsadói feladat ellátását nem lehet visszautasítani, a feladat elvégzése során kapott eredményének kommunikálásakor az objektivitás sérülésének tényét figyelembe kell venni. (Ilyen esetben a tanácsadói feladatról szóló jelentés, jegyzőkönyv vagy egyéb beszámoló nem tartalmazhatja a „standardoknak megfelelően elvégezve” kikötést).
- Ha a belső ellenőrök nem ellenőrzés jellegű feladat elvégzésre kapnak utasítást, a belső ellenőrzési vezetőnek tájékoztatni kell a szervezet első számú vezetőjét arról, hogy ez a tevékenység nem bizonyosságot adó tevékenység, és ennek következtében ezekből ellenőrzés-jellegű következtetéseket nem lehet levonni.
- A belső ellenőr objektivitása nem sérül, ha az ellenőr a különböző normákra, kontrollokra, egyéb, a folyamatok javítását támogató intézkedésekre még azok bevezetése előtt tesz javaslatot. Az ellenőr objektivitása akkor sérülhet, ha az ellenőr tervez meg, vezet be ilyen rendszereket, vagy készíti el ezek folyamatait és működteti ezen rendszereket.

### **A kellő szakmai gondosság a tanácsadói feladatok ellátása során**

A belső ellenőrnek a következők ismeretében, ***kellő szakmai gondossággal*** kell eljárnia a hivatalos tanácsadói feladat ellátása során:

- A vezetés tagjainak elvárásai, beleértve a tanácsadói feladat eredményeinek jellegét, időzítését, és kommunikálását.
- A szolgáltatást kérők motivációi, céljai.
- A tanácsadói feladat célkitűzéseinek megvalósításához szükséges munka hatóköre.
- A tanácsadói feladat elvégzéséhez szükséges felkészültség és források.
- A tanácsadói feladat ellátásának hatása a szervezet vezetője által korábban elfogadott ellenőrzési tervre.
- A tanácsadói feladat lehetséges kihatása a jövőbeli ellenőrzési feladatokra és megbízásokra.
- A tanácsadói feladat végrehajtásából származó potenciális előnyök a szervezetre nézve.

#### **➤ *A tanácsadó tevékenység tervezése és végrehajtása***

A Bkr. 31. § rendelkezik a tanácsadó tevékenység tervezése és végrehajtása tekintetében.



A belső ellenőrzési standardoknak megfelelően a tanácsadó tevékenység funkcióját meg kell határozni az alapszabályban, illetve a **stratégiai ellenőrzési tervben**.

**Az éves tervezés során** – ha ez lehetséges – a tanácsadói feladatokat ugyanolyan alaposággal és részletességgel ajánlott megtervezni, mint a bizonyosságot nyújtó ellenőrzési feladatokat, különös tekintettel az alábbiakra:

- a tanácsadó tevékenység ellátásához szükséges kapacitás és szakértelem (kompetencia és képességek),
- külső erőforrás bevonásának igénye – szükség szerint,
- tanácsadó tevékenység kapacitásigénye,
- tanácsadói feladatok ütemezése,
- tanácsadói feladatok célja és hatóköre.

Az előre nem tervezett tanácsadói megbízásokat a soron kívüli ellenőrzési kapacitás terhére kell elvégezni, illetve – ha elegendő kapacitás vagy szakértelem nem áll rendelkezésre – külső szolgáltató bevonására kell javaslatot tenni, szükség esetén módosítani kell az éves ellenőrzési tervet.

Ha a Belső Ellenőrzési Alapszabály specifikus korlátozásokat tartalmaz a nem ellenőrzés jellegű feladatok belső ellenőrök által történő elvégzése tekintetében, akkor e korlátozásokat a vezetés tudtára kell hozni és meg kell tárgyalni azokat.

Ha a Belső Ellenőrzési Alapszabály nem tartalmaz korlátozásokat, **a tanácsadói feladat elfogadása előtt az alábbi értékelést célszerű lefolytatni:**

- Annak felmérése, hogy a tanácsadással érintett folyamat, feladat, vagy működési funkció milyen jelentőséggel bír a szervezet számára (pl. költségvetési bevételekre és kiadásra gyakorolt hatás, jó hírnévre gyakorolt hatás, költségvetési alapfeladat vagy éppen vállalkozói feladat, kiszervezett vagy belső erőforrással ellátott feladat, stb.).
- Annak előzetes felmérése, hogy a tanácsadással érintett területre, annak kockázatosságára, belső kontrollrendszerének megfelelőségére, stb. vonatkozóan rendelkezik-e már a belső ellenőrzés valamilyen ismerettel (pl. korábban lefolytatott belső vagy külső ellenőrzések, egyéb felmérések).
- A tanácsadási feladat lefolytatásához szükséges erőforrások (időtartam, emberi erőforrás, szükséges kompetenciák, képességek, stb.) felmérése. Ha a felmérés alapján a belső ellenőrzés nem rendelkezik a tanácsadói feladat elvégzéséhez szükséges erőforrásokkal (akár egyéb ellenőrzési feladatokkal való leterheltség, akár kompetencia vagy képesség hiányában), ezt jelezni kell a felső vezetés felé.
- Annak vizsgálata, hogy a feladat ellátásával nem sérül-e a belső ellenőrök függetlensége és objektivitása.

Az értékelés eredményét meg kell vitatni a költségvetési szerv vezetőjével. A tanácsadói feladat belső ellenőrök által történő elvállalásáról vagy éppen elutasításáról a költségvetési szerv vezetőjével közösen célszerű döntést hozni.

A hivatalos **tanácsadói feladatok munkaprogramjainak** célszerű tartalmazniuk:

- a feladat célkitűzéseit,
- a tanácsadói feladat hatókörét,

- a célkitűzés megvalósításához szükséges és alkalmazandó módszert,
- a feladat végrehajtásához szükséges (ellenőri) kapacitást,
- a feladat tervezett ütemezését,
- a feladat időigényét,
- a jelentés vagy egyéb záródokumentum elkészítésének határidejét.

A tanácsadói feladat hatókörének meghatározásakor a belső ellenőrök növelhetik vagy csökkenthetik azt a vezetés igényeinek megfelelően. Ugyanakkor a belső ellenőrnek is meg kell győződnie arról, hogy a munka tervezett hatóköre alkalmas lesz arra, hogy a feladat célkitűzései teljesüljenek. A tanácsadói feladat célkitűzéseit, hatókörét és feltételeit időről időre felül kell vizsgálni és a munkavégzés folyamán a szükséges kiigazításokat meg kell tenni. A tanácsadói feladatok munkaprogramjának egy lehetséges mintája a [41. számú iratmintá](#)ban található.

A belső ellenőrzési vezető köteles nyilvántartást vezetni valamennyi, a belső ellenőrzés által elvégzett munkáról és gondoskodni az ellenőrzési és tanácsadói feladatokhoz kapcsolódó dokumentumok megőrzéséről. A tanácsadó tevékenység dokumentálása a belső ellenőr által készített, illetve a tanácsadói munka során szerzett és megőrzött írásos és/vagy elektronikus feljegyzésekben, dokumentumokban és más adatformátumban történik, amelyeket összefoglalóan tanácsadói feladat munkadokumentumainak nevezünk.

A belső ellenőrzés által végzett tanácsadó tevékenység dokumentálásának célja:

- az elvégzett munka átláthatóságának növelése,
- a tanácsadó tevékenység eredményességéhez való hozzájárulás,
- az elvégzett munka eredményeinek és az azok alapján megszületett javaslatoknak a dokumentálása, a rendszerezés és a visszakereshetőség érdekében,
- a tanácsadói feladat eredményei és javaslatai megalapozottságának biztosítása.

A belső ellenőrnek a tanácsadó tevékenység célkitűzéseinek eléréséhez és munkaprogramja végrehajtásához szükséges információkat azonosítani és értékelnie kell, valamint valamennyi, az eredményeket, javaslatokat, illetve az esetlegesen feltárt kockázatokat és kontroll-hiányosságokat alátámasztó információt köteles dokumentálni és nyilvántartani.

#### **Az elvégzett tanácsadói feladatokról szóló nyilvántartás:**

- a tanácsadói feladat elvégzéséről szóló jelentés összeállításának alapját képezi,
- bizonyítékkul szolgál az eredmények, javaslatok, esetlegesen feltárt kockázatok és kontroll-hiányosságok alátámasztásához;
- dokumentálja, hogy a tanácsadói feladat célkitűzéseit hogyan valósították meg;
- igazolja, hogy a tanácsadói feladatokat a vonatkozó standardok ajánlásai, továbbá a felső vezetői megbízás (szerződés, munkaprogram) által előírt követelményekkel összhangban végezték el;
- szükség esetén elősegíti a külső felek által történő áttekintést,
- segíti a belső ellenőrzésben dolgozó munkatársak szakmai fejlődését.

#### **➤ A tanácsadói feladat eredményeiről szóló tájékoztatás**

A belső ellenőrzési vezető tájékoztatnia kell a költségvetési szerv vezetőjét a tanácsadói megbízás eredményeiről. A tájékoztatás formai és tartalmi követelményeit a tanácsadó tevékenység végzésére vonatkozó felkérés tartalmazza.

A tanácsadó tevékenység elvégzéséről szóló jelentésben az alábbiakra ajánlott kitérni:

- a tanácsadói megbízásra való hivatkozás,
- a tanácsadói feladat címe, száma, célja, tárgya, a tanácsadói feladatot elvégző személyek neve,
- a tanácsadói feladat végrehajtásának módszere,
- az eredmények bemutatása,
- a tanácsadói feladat elvégzése során feltárt jelentős kockázatok, kontroll hiányosságok, ajánlások

A tanácsadói feladatok elvégzéséről szóló jelentés egy lehetséges mintáját a [42. számú iratminta](#) tartalmazza.

#### ➤ ***A tanácsadó tevékenység eredményeinek hasznosítása, nyomon követés***

A tanácsadó tevékenység eredményeinek figyelemmel kísérésének célja egyfelől a javaslatok hasznosulásának nyomon követése, másfelől a belső ellenőrök által feltárt esetleges kockázatok, kontroll-hiányosságok kijavításának figyelemmel kísérése. Mindemellett a tanácsadói feladatok eredményeinek nyomon követése kiegészítő információkkal szolgálhat a belső ellenőrzés számára a stratégiai és az éves tervezés folyamatában, a kockázatosnak ítélt területek azonosításában, a kockázatelemzés során.

A tanácsadói feladat ellátásának figyelemmel kísérésére alkalmas módszerek lehetnek pl. az alábbiak:

- írásbeli beszámoló/szóbeli tájékoztatás kérése a tanácsadással érintett szervezettől a tanácsadás eredményeinek hasznosításáról;
- a szervezet folyamataiban bekövetkezett változások nyomon követése (lehetőség szerint);
- ha a belső ellenőrzés egy projekt jellegű feladat végrehajtásának folyamatában, vagy a projekt indítása előtt végzett tanácsadói tevékenységet, akkor az eredmények nyomon követésére alkalmas lehet, ha a belső ellenőrzés megfigyelőként részt vesz a projekttel kapcsolatos munkamegbeszéléseken, illetve nyomon követi a projekt végrehajtás egyes mérföldköveit (pl. emlékeztetők, jegyzőkönyvek, részanyagok, stb. tanulmányozásával).

#### ➤ ***A tanácsadó tevékenységre vonatkozó beszámoló***

A Bkr. 48. § rendelkezik a tanácsadó tevékenységre vonatkozó beszámolásról.

Az éves (összefoglaló) ellenőrzési jelentésekben be kell számolni a tárgyévben végzett tanácsadó tevékenységről, a Bkr. és a Terv és Beszámoló Útmutató alapján.

## **X. A belső ellenőrzési tevékenység minőségét biztosító szabályok**

A belső ellenőrzési tevékenység minőségét biztosító eljárásoknak a következőkre kell kiterjedniük:

- a nemzetközi standardoknak, a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardoknak és a belső ellenőrökre vonatkozó etikai kódexnek való megfelelés;
- a belső ellenőrzési tevékenység alapszabályának, céljainak, célkitűzéseinek, szabályzatainak és eljárásainak megfeleltetése;
- hozzájárulás a szervezet belső kontrollrendszerének fejlesztéséhez;
- az alkalmazandó jogszabályok és egyéb előírások betartása;
- a legjobb gyakorlatok elfogadása és alkalmazása;
- összességében annak értékelése, hogy a belső ellenőrzési tevékenység ad-e hozzáadott értéket és fejleszti-e a szervezet működését.

A számon kérhetőség biztosítása érdekében, a belső ellenőrzési vezetőnek a minőséget biztosító eljárások eredményeit ismertetnie kell a belső ellenőrzés érintettjeivel.

### **Mentorálás**

A Bkr. a szakmai gyakorlat alóli felmentés lehetőségének biztosításával lehetővé teszi, hogy tehetséges – felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező – pályakezdők felvételt nyerhessenek és belső ellenőrként el tudjanak helyezkedni. A kezdetekben, a szükséges szakmai gyakorlat megszerzéséig egy tapasztaltabb kolléga mentori segítsége nagyban hozzájárulhat a későbbi munka minőségileg és szakmailag is megfelelő ellátásához. A mentorálás fontos eleme a folyamatos konzultáció.

### **Folyamatos minőségbiztosítás**

A folyamatos minőségbiztosítás az ellenőrzések végrehajtásának, az egyes ellenőrzési folyamatoknak, illetve a belső ellenőrzés teljesítményének folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

A belső ellenőrzési vezető felelőssége, hogy biztosítsa az ellenőrzési tevékenység megfelelő szakmai-vezetői minőségbiztosítását. A minőségbiztosítás kiterjed:

- a tervezésre,
- az ellenőrzésre történő felkészülésre,
- az ellenőrzés lefolytatására,
- a munkalapok használatára,
- az ellenőrzési jelentés elkészítésére,
- az eredmények közlésére, valamint
- a javaslatok végrehajtásának nyomon követésére egyaránt.

A belső ellenőrzési vezető teljes körűen felel a folyamatos minőségbiztosításért, azonban kijelölheti pl. a belső ellenőrzés területén megfelelő tapasztalattal rendelkező munkatársát

(rendszerint a vizsgálatvezetőt) más, kevésbé tapasztalt belső ellenőrök munkájának felülvizsgálatára.

A folyamatos minőségbiztosítás egy, a mindennapi belső ellenőrzési folyamatokba beépülő, rutin jellegű tevékenységgé kell, hogy váljon. A folyamatos minőségbiztosítás nem azonos a bizonyos időközönként végzett önértékelésekkel, illetve a külső minőségértékelésekkel.

A folyamatos minőségbiztosítás célja, hogy a belső ellenőrzési tevékenység végzésére mindenkor a vonatkozó standardok, jogszabályok, belső szabályzatok és legjobb gyakorlatok alapján kerüljön sor. A folyamatos minőségbiztosítás lehetővé teszi, hogy a belső ellenőrzési vezető időben be tudjon avatkozni egy-egy ellenőrzési folyamatba, ha az nem a tervezetteknek (belső ellenőrzési terv, ellenőrzési program), illetve nem a vonatkozó standardoknak, jogszabályi és belső szabályozási előírásoknak megfelelően került végrehajtásra.

A folyamatos minőségbiztosítás elsődleges eszköze az ellenőrzés egyes folyamatainak minőségbiztosítását, vezetői felülvizsgálatát támogató ellenőrzési listák (check-list) használata lehet, amelyek alkalmasak annak értékelésére, hogy az ellenőrzési tevékenység során a jogszabályokban és a kézikönyvben előírt eljárásoknak megfelelően járnak-e el az ellenőrök, illetve, hogy az ellenőrzési folyamat szükséges lépéseit megtették-e.

Az ellenőrzési listák alkalmazásán alapuló minőségbiztosítást, az egyes belső ellenőrzési folyamatok vonatkozásában a [31. – 36. számú iratminták](#) segítik elő.

A minőségbiztosítás elvégzését tanúsító ellenőrzési listákat minden esetben hozzá kell csatolni az adott ellenőrzési folyamat munkaanyagaihoz (pl. kockázatelemzés, tervezés folyamatában), illetve adott belső ellenőrzés mappájához (pl. az ellenőrzésre való felkészülés, az ellenőrzés végrehajtása, a jelentés elkészítése vonatkozásában). A belső ellenőrzési vezetőnek ezeket az ellenőrzési listákat szintén felül kell vizsgálnia és a felülvizsgálat tényét aláírásával kell tanúsítania.

Az ellenőrzési listák mellett a belső ellenőrzési vezető vagy a minőségbiztosítást végző személy egyéb eszközökkel is élhet, mint pl. a belső ellenőrök beszámoltatása az elvégzett munkáról, közvetlen részvétel az ellenőrzés egyes folyamataiban, egy-egy ellenőrzési szakasz lezárását megelőző vezetői megbeszélések, stb.

Az elszámoltathatóság érdekében a belső ellenőrzési vezető a felülvizsgálat, a folyamatos belső minőségértékelés eredményeiről rendszeres időközönként tájékoztatja a költségvetési szerv vezetőjét, pl. az éves ellenőrzési jelentésben.

## **Záró rendelkezések**

A belső ellenőrzési kézikönyv hatálya kiterjed az Önkormányzatra, a Polgármesteri Hivatalra, valamint az önkormányzathoz kapcsolódó önállóan működő intézményekre, a nemzetiségi önkormányzatra.

## **XI. MELLÉKLETEK**

Sorszám	Megnevezés
1. <a href="#">számú melléklet</a>	Hatáskör mátrix
2. <a href="#">számú melléklet</a>	Kockázatelemzési modellek
3. <a href="#">számú melléklet</a>	Kockázatok
4. <a href="#">számú melléklet</a>	Kockázatok az európai uniós támogatások intézményrendszerében lefolytatott kockázatelemzésekhez
5. <a href="#">számú melléklet</a>	Alapvető vizsgálati eljárások, technikák
6. <a href="#">számú melléklet</a>	Mintavételezési eljárások
7. <a href="#">számú melléklet</a>	A belső kontrollrendszer kulcsfontosságú elemeinek tesztelése
8. <a href="#">számú melléklet</a>	Az ellenőrzési bizonyítékok előállításának folyamata
9. <a href="#">számú melléklet</a>	Összesített vélemény az ellenőrzött területről
10. <a href="#">számú melléklet</a>	Az ellenőrzés megállapításainak rangsorolása

### 1. számú melléklet – Hatáskör mátrix

Felelősség		Szervezet vezetője	Belső ellenőrzési vezető	Vizsgálatvezető	Belső ellenőrzési munkatárs
J: jóváhagyó; V: végrehajtó; K: közreműködő					
1	A szervezet feladatai teljesítésének és döntései meghozatalának támogatása a meglévő és javasolt működési folyamatok és eljárások ellenőrzési környezetének állapotáról kialakított belső és független vélemény nyújtásával.		J/V	V	V
2	A belső ellenőrzési feladatok végrehajtása kizárólag szakmai szempontok alapján a belső ellenőrzési alapszabályban és a kézikönyvben lefektetett, nemzetközi és hazai belső ellenőrzési standardoknak megfelelően.		J/V	V	V
3	A belső ellenőrzés által végzett tevékenységek tervezése és koordinációja.	J	V	K	K
4	A belső ellenőrzési kézikönyv elkészítése és felülvizsgálata.	J	V	K	K
5	A belső ellenőrzés tevékenységéről rendszeres jelentés készítése és megküldése	J	V	K	K
6	A belső ellenőrzés képviselője külső szervek és szakértők felé.	J	V	K	K
7	A belső ellenőrök szakmai képzése és fejlesztése egy szakértő ellenőrzési csapat fenntartása érdekében, akik megfelelő tudással, képességekkel és gyakorlattal rendelkeznek.	J	V	K	K



Felelősség		Szervezet vezetője	Belső ellenőrzési vezető	Vizsgálatvezető	Belső ellenőrzési munkatárs
J: jóváhagyó; V: végrehajtó; K: közreműködő					
8	A belső ellenőrök éves teljesítményének értékelése.	J	V	K	K
9	Az éves ellenőrzési terv végrehajtása, beleértve a soron kívüli ellenőrzéseket is.		V	K	K
10	Az ellenőrzések megállapításainak jelentése a szervezet vezetője részére, beleértve a feltárt szervezeti integritást sértő események gyanújának azonnali jelentését.		V	K	K
11	Minden befejezett ellenőrzésről nyilvántartás vezetése és nyomon követése.		V	K	K
12	Stratégiai ellenőrzési terv elkészítése, aktualizálása	J	V	K	K
13	Az éves tervezés előkészítése.	J	V	K	K
14	Az éves kockázatelemzés elvégzése.	J	V	K	K
15	A kockázatelemzés eredményével összhangban a stratégiai és éves ellenőrzési tervek elkészítése.	J	V	K	K
16	Az ellenőrzéshez kapcsolódó adminisztratív feladatok ellátása, pl. a megbízólevél elkészítése, az ellenőrzésmegkezdéséről szóló értesítő levél elkészítése és elküldése.	J	J/V	K	K
17	Az ellenőrzött területhez vagy folyamathoz kapcsolódó ellenőrzési stratégia meghatározása.		J/V	V	K
18	Az ellenőrzés hatókörének meghatározása, amely megfelelően kielégíti az ellenőrzés célkitűzéseit.		J/V	V	K
19	Az ellenőrzési célkitűzések eléréséhez szükséges erőforrás-allokáció meghatározása.		J/V	K	K
20	Az ellenőrzési program elkészítése.		J/V	V	K

Felelősség		Szervezet vezetője	Belső ellenőrzési vezető	Vizsgálatvezető	Belső ellenőrzési munkatárs
J: jóváhagyó; V: végrehajtó; K: közreműködő					
21	A helyszíni munka elvégzése, beleértve az interjúkat és a folyamat vizsgálatokat, bizonyítékok gyűjtését és nyilvántartását, illetve a dokumentációs irányelvekkel összhangban a munkalapok fejlesztése.		J/V	V	V
22	A teljes ellenőrzési folyamat során folyamatos kommunikáció az ellenőrzött területtel (ellenőrzést megelőző értesítés, nyitó megbeszélés, előrehaladási (státusz) megbeszélés, záró megbeszélés).		J/V	V	K
23	Az ellenőrzési jelentés elkészítése.		J/V	V	K
24	Az ellenőrzési jelentés lezárása és megküldése.	J	V	V/K	K
25	Az intézkedési tervek megvalósulásának nyomon követése.		J/V	K	K
26	Az ellenőrzést követő felmérő lap kiküldése, összegyűjtése és értékelése.		J/V	V	K
27	A folyamatos minőségbiztosítási ellenőrző lista kitöltése annak biztosítása érdekében, hogy minden ellenőrzési lépést elvégeztek.		J/V	V	K

## 2. számú melléklet – Kockázatelemzési modellek

A belső ellenőrzés tervezését megalapozó kockázatelemzés során szervezeti folyamatokat vetünk alá átfogó elemzésnek és értékelésnek, valamilyen meghatározott szempontrendszer alapján (pl. folyamatokhoz rendelt kockázati tényezők elemzése, értékelése).

A kockázatelemzés elsődleges célja, hogy az egyes folyamatokban rejlő kockázatokat, vagyis a kedvezőtlen vagy nem kívánt esemény bekövetkezésének valószínűségét mérlegelje és valószínűsítse. A folyamatokban rejlő kockázatok ugyanis veszélyeztethetik a működési célkitűzések, vagy a teljesítmény kritériumok elérését, éppen ezért a kockázatelemzés egyes módszerei a belső ellenőrzés teljes hatókörét érintően alkalmazhatók.

Minden szervezetet egy meghatározott cél (vagy célok) érdekében hoztak létre, illetve hogy működésével egy meghatározott célt (vagy célokat) szolgáljon. Ezek megvalósítása vagy teljesítése során azonban olyan tényezők is szerepet játszanak, amelyek bekövetkezése és hatása bizonytalan. Bizonytalanságuk a szervezet működésének, felépítésének összetettségéből, illetve a környezet (gazdasági, társadalmi, politikai, természeti stb.) összetettségéből és kiszámíthatatlan változásaiból fakad.

*A kockázatkezelés szempontjából* a kockázat azt a lehetőséget jelenti, hogy egy esemény vagy intézkedés befolyásolja a szervezet azon képességét, hogy célkitűzéseit elérje. Kockázatok egyaránt eredhetnek annak eshetőségéből, hogy a lehetőségeket nem realizálják, és annak lehetőségéből, hogy a hátrányos események bekövetkeznek.

*A kockázat, mint pozitívum*

*A kockázat, mint fogalom általában negatív kategóriaként jelenik meg azonban a kockázat nem csak negatív, hanem pozitív is lehet (felfogható a bekövetkező események várható érték körüli **szórásaként** is). Így a kockázat fogalmát úgy is meghatározhatjuk, hogy mindazon események összessége, amelyek bekövetkezési lehetősége hatással van egy szervezet céljai elérésére.*

*A kockázat hatása szerint két csoportba sorolható:*

- *negatív kockázat*
- *pozitív kockázat*

*Mindez természetesen csak egy a lehetséges megközelítések közül, a COSO modellje pl. a negatív irányú eseményeket kockázatnak, a pozitív irányú behatásokat lehetőségnek definiálja.*

## Kockázati kategóriák

Egy terület tényleges vagy potenciális kockázatának értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és mérlegelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontrollrendszerekkel, múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel stb. kapcsolatosak. A pénzügyi és gazdasági tényezők ebben a folyamatban általában nagyobb hangsúllyal jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

A kockázati kategóriák egy lehetséges osztályozása a következő:

<b>Pénzügyi és gazdasági</b>	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
<b>Integritási</b>	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
<b>Történeti</b>	múltbéli veszteségek, hibák, szervezeti integritást sértő események, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
<b>Működési</b>	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás
<b>Környezeti</b>	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.
<b>Belső kontrollhoz kapcsolódó</b>	a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége.
<b>Reputációs</b>	a közvéleményre gyakorolt hatás

A vezetőség véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

## Kockázatelemzés

A kockázat értékelése alapvetően a fent említett, különféle tényezők kvalitatív minősítésére alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

## **1. számú kockázatelemzési modell**

A kockázatelemzés célja megállapítani az egyes rendszerek kockázatának mértékét, feladata pedig meghatározni az ellenőrzések gyakoriságát. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban (például évente) kell ellenőrizni. Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.). Az egyes rendszerek kockázatelemzését a kockázati tényezők, és azok súlya alapján kell elvégezni. Ebben a modellben 12 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással van a rendszer működésére. Minden egyes tényezőre vonatkozóan értékelést kell végezni, és meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

### **1. Belső kontrollok értékelése**

- 1) Megfelelő és eredményes
- 2) Közepes, néhány hiányossággal, nem megfelelően megvalósított
- 3) Gyenge

**Súly: 5**

### **2. Változás/ Átszervezés**

- 1) Stabil rendszer, kis változások
- 2) Kis változások, de nem rendszeresek vagy jelentősek
- 3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások

**Súly: 4**

### **3. A rendszer komplexitása**

- 1) Nem komplex
- 2) Közepesen komplex
- 3) Nagyon komplex

**Súly: 4**

### **4. Kölcsönhatás más rendszerekkel**

- 1) Alacsony mértékű, nem befolyásol más rendszereket
- 2) Közepes mértékű
- 3) Nagymértékű, a rendszer közvetlen kapcsolatban áll más, fontos rendszerekkel

**Súly: 3**

### **5. Bevétel/Költségszint**

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

**Súly: 6**

**6. Külső szervezetek, illetve partnerek által gyakorolt befolyás**

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

**Súly: 2**

**7. Előző ellenőrzés óta eltelt idő**

- 1) 1 évnél kevesebb
- 2) 1-2 év
- 3) 2-4 év
- 4) 4-5 év
- 5) 5 évnél több

**Súly: 2**

**8. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően**

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

**Súly: 3**

**9. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége**

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

**Súly: 4**

**10. Szabályozottság és szabályosság**

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Jelentős

**Súly: 3**

**11. Munkatársak tapasztalata és képzettsége**

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
- 2) Közepesen tapasztalt és képzett
- 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya

**Súly: 3**

**12. Erőforrások rendelkezésre állása**

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

**Súly: 4**

**Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás**

Sz.	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Ponthatár
1.	Belső kontrollok értékelése	1 – 3	5	5 – 15
2.	Változás/átszervezés	1 – 3	4	4 - 12
3.	A rendszer komplexitása	1 – 3	4	4 - 12
4.	Kölcsönhatás más rendszerekkel	1 – 3	3	3 - 9
5.	Bevételszintek/költségszintek	1 – 3	6	6 - 18
6.	Külső szervezetek/partnerek által gyakorolt befolyás	1 - 3	2	2 - 6
7.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	1 – 5	2	2 - 10
8.	Vezetőség aggályai	1 – 3	3	3 – 9
9.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 – 12
10.	Szabályozottság és szabályosság	1 – 3	3	3 – 9
11.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1 - 3	3	3 - 9
12.	Erőforrások rendelkezésre állása	1 – 3	4	4 - 12

**MINIMÁLIS PONTSZÁM: 43**

**MAXIMÁLIS PONTSZÁM: 133**

A belső ellenőröknek a tapasztalataik és szakmai megítélésük alapján értékelniük kell az egyes kockázati tényezők adott rendszerre gyakorolt hatását. A kockázati tényezők és súlyaik kiszámításának, valamint a rendszerek prioritási besorolásának leegyszerűsítésére szoftver is alkalmazható (pl. Microsoft Excel). A belső ellenőrzési vezetőnek ellenőriznie és értékelnie kell az eredményeket, és ebbe javasolt bevonnia a szervezeti egységek vezetőit, akik a vonatkozó rendszerekért/folyamatokért felelnek. E szakasz végére minden rendszer kockázati tényezőjének mértékét – magas, közepes, alacsony – meg kell állapítani.

Az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges példát a belső ellenőrzés vezetője által alkalmazott gyakoriságra:

Magas prioritású rendszerek	évente ellenőrizendő
Közepes prioritású rendszerek	kétévente ellenőrizendő
Alacsony prioritású rendszerek	négyévente ellenőrizendő

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai és az éves ellenőrzési terv elkészítéséhez, ami a ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásokat veszi figyelembe.

A stratégiai terv meghatározza azokat a rendszereket, amelyekre vonatkozóan a következő négyéves időszakon belül ellenőrzéseket kell végrehajtani, ha az erőforrásokat allokálták. Évente, az éves tervvel és a megfelelő vezetőségi tagokkal egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.

## 2. számú kockázatelemzési modell

A belső ellenőrzés alapvető célja, hogy értékelje a kontrollokat abból a szempontból, hogy az utóbbiak milyen hatékonyan csökkentik, vagy kezelik a kockázatokat. A kockázatok azonosítása előfeltétele a belső ellenőrzési tervezésnek és a belső ellenőrzési program kialakításának.

**A kockázatok két alaptípusát különböztethetjük meg:**

- **működési környezet kockázatai** – a működés, tevékenység kontrollkörnyezetében eredő okból bekövetkező hiba kockázata,
- **belső kontrollrendszer kockázatai** – más néven személyzeti vagy szervezeti kockázatok; Annak kockázata, hogy a hibákat a szervezet kontrollrendszerével nem előzik meg, nem azonosítják, vagy nem javítják ki.

### Működési környezet kockázatai

Az alábbi felsorolás a legtipikusabb működési környezeti kockázatokat nevesíti:

- bonyolult szabályozás, a szabályok száma sok, azok természete bonyolult, a szabályok félreértelmezése vagy alkalmazásuk során elkövetett hiba kockázata nagy,
- a költségvetési szerv bonyolult működése,
- a költségvetési szektor egésze működésének hatékonysága, eredményessége és gazdaságossága,
- bizonyos tevékenységek ellátásában közvetítők, harmadik személyek vesznek részt (ezek lehetnek költségvetési, részben állami vagy magáncégek), szemben az olyan megoldással, amikor ugyanezen a tevékenységeket egy végrehajtó hatóság látja el.



### **Belső kontrollrendszer kockázatai**

Az irányítási és ellenőrzési rendszerek a kontrollkörnyezet leképezéseként jönnek létre és működnek az adott szervezeten belül.

#### Strukturális tényezők

A strukturális tényezők azt a módot jelentik, ahogy az adott szervezet a kontrollfolyamatait kialakítja, irányítja. Ezek a következők:

- *Szervezetrendszer* – a különböző szervezeti egységek, egymás közötti kapcsolatuk és a kapcsolattartás (beszámolás, jelentés, utasítás) irányának világos bemutatása diagram formájában.
- *Felelősségi körök delegálása az alkalmazottak felé* – az a mód, ahogyan a szervezet delegálja és megosztja a felelősségi köröket, feladatokat az alkalmazottak között.
- *Beszámolás, jelentéstétel* – a felelősség biztosított.
- *Döntéshozatali szintek* – az a mód, ahogyan a szervezet megosztja a felelősségi köröket, feladatokat az alkalmazottak között a különböző szervezeti szinteknek megfelelően.
- *Belső ellenőrzés* – a szervezet rendelkezik hatékony és funkcionálisan független belső ellenőrzéssel.

A fent ismertetett elemek jellege és hatékonysága eltérő lehet függően a szervezet működése jellegétől (újonnan alapított vagy régen kialakult és eredményesen tevékenykedő), illetve a tulajdonosi háttértől (részben vagy egészben költségvetési vagy teljesen magántulajdonú).

#### A folyamatban rejlő tényezők

Ezek az elemek a szervezet kontrollrendszerének tényelekes eljárási lépéseit, folyamatait foglalják magukban. Mivel ezeket a folyamatokat emberek működtetik, ezért a folyamatok hatékonysága nagyrészt attól függ, hogy a felelős munkatársak mennyire kompetensek, felkészültek a teljesítendő feladatokra. Ebben a tárgykörben a következő kérdéseknek kell megkülönböztetett figyelmet szentelni:

- *Munkatársak szakmai tapasztalata* – képzetlen vagy ideiglenes jelleggel alkalmazott munkaerő növeli a hiba kockázatát, ez a nagy fluktuáció esetén jellemző probléma.
- *Motiváció* – a nem kellően javadalmazott és motivált munkatársak nagyobb valószínűséggel követnek el hibát vagy siklanak el a problémák felett.
- *Képesítés, képzés* – a szakértő munkatársak különleges képesítést vagy képzést igényelnek (például: belső ellenőrök, pénzügyi kontrollerek).
- *Eljárási szabályok* – a szervezetnek dokumentálnia kell eljárás rendjeit és az alkalmazásukért felelős személyeket.

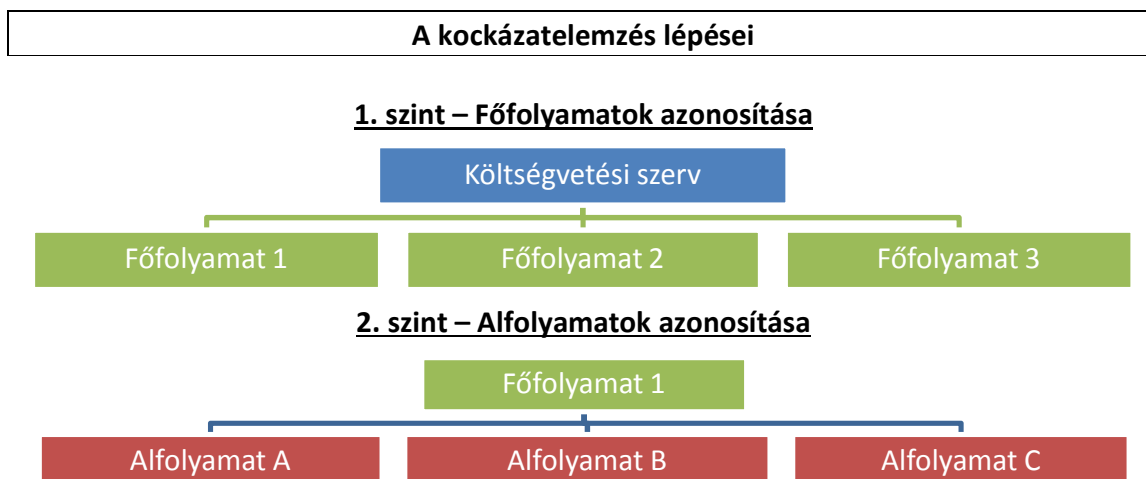
### **Korábbi belső ellenőrzések**

A működési környezet és a kontrollrendszer kockázatainak értékelése mellett a belső ellenőrnek a következő szempontokat is mérlegelnie kell:

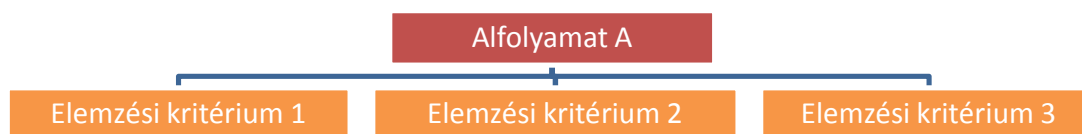
- *Korábbi hiba ténye* – ha előfordultak ilyenek a múltban, illetve más, kritikus hangvételű szakértői jelentés született, ezek fokozott kockázatra utalnak.
- *Korábbi belső ellenőrzés*– korábbi ellenőrzések megállapításai, függően azok tartalmától, fokozottabb (kritikus megállapítások) vagy jelentéktlenebb (problémamentes megállapítások) kockázati helyzetet jelezhetnek.
- *Belső ellenőrzési környezet* – rendszeres és hatékony belső ellenőrzések segítenek az ellenőrnek a kockázatok azonosításában. A rendszertelen és nem megfelelő ellenőrzések következtében nem állhat rendelkezésre információ a kontrollrendszer hatékonyságáról. Ezért elsőbbséget élveznek az olyan témák belső ellenőrzései, amelyeket nem ellenőriztek rendszeresen vagy a közelmúltban.

### Kockázatelemzési modell

A javasolt kockázatelemzés különböző lépések, elemzési szintek figyelembe vételével valósulhat meg. Az alábbi diagram a fentiek alapján azt szemlélteti, hogy a főfolyamat, alfolyamatok és elemzési kritériumok miként kapcsolódnak a kockázat elemzés alkalmával.



### **3. szint – Kritériumrendszer kialakítása**



A szintek, lépések számát a belső ellenőrzés határozza meg a kockázatelemzéssel érintett tevékenység, folyamatok jellemzőire tekintettel. Az alábbi példa egy 3 lépésből álló modellt mutat be:

- Első szint (1): a költségvetési szerv magas kockázatú *főfolyamatainak/főtevékenységeinek* azonosítása.
- Második szint (2): az első szinten azonosított minden egyes főfolyamat/főtevékenység vonatkozásában az ellenőrizni kívánt *alfolyamatoknak*, a főfolyamat tervezett ellenőrzés szempontjából releváns elemének kiválasztása.
- Harmadik szint (3): egységes elemzési kritérium rendszer (*szempontrendszer*) kialakítása és következetes alkalmazása.

#### **Kockázati tényezők az egyes szinteken**

A belső ellenőrzés a fentiek alapján meghatározza a folyamatokhoz tartozó kockázati tényezőket. A kockázati tényezők kapcsán meg kell jegyezni a következőket:

- Az ellenőröknek úgy kell azonosítaniuk a kockázatokat, hogy azok az adott folyamathoz kifejezetten kapcsolódjanak.
- Valamely folyamat kapcsán alkalmazott kockázati tényező nem feltétlenül értelmezhető egy másik folyamat esetén (például: árfolyam kockázat nem értelmezhető humán erőforrás folyamatok esetén).
- A belső ellenőrzés minden folyamat általános jellemzőit figyelembe kell, hogy vegye a kockázati szempontok meghatározásánál.

#### **A kockázatok mértékének meghatározása**

##### ***A kockázati szempontok mérése***

Az alábbi táblázat a kockázati szempontok mérésének módszerét mutatja be. Minden egyes kockázati szemponthoz 1-től 5-ig terjedő kockázati mérőszámot rendel a súlyosságnak megfelelően („1” a legalacsonyabb, „5” a legsúlyosabb). Ez a kockázat mérési eljárás a belső ellenőr szakmai értékítéletén alapul, amelyet az értékelése időpontjában a rendelkezésére álló információk, valamint a szakértelme és szakmai gyakorlati ismeretei alapján végez el.

##### ***Súlyozás***

A lenti táblázatban bemutatott modell abból a feltételezésből indul ki, hogy bizonyos kockázati szempontokat nagyobb súllyal kell számításba venni az összesített kockázati

érték kiszámításánál, mint más szempontokat. Például a korábban már feltárt hiba ténye 4-es súllyal szerepel, mivel ennek a körülménynek nagy a negatív kockázati jelentősége.

*Megjegyezzük, hogy az itt bemutatott súlyozási értékeket nem szabad minden esetre alkalmazható, abszolút megoldásként tekinteni. A belső ellenőrnek minden egyes esetben a saját szakmai döntésének megfelelően kell a súlyozási értékeket megállapítania.*

### **Az összesített mérőszám**

A következő táblázatban ez a mérőszám (A): 24. Ezt ki lehet fejezni a maximálisan adható pontszámok százalékában is, ami a jelen esetben: 40%. Önmagában ez a százalékos adat nem mond semmit a kockázatról, azonban más folyamatok/tevékenységek összevethető kockázat értékeinek kiszámításával már összemérhető mennyiségek keletkeznek.

Legfőbb kockázati kritériumok	Súlyozás	Alacsony 1	2	Közepes 3	4	Magas 5	ÖSSZESEN
Szabályok/működés összetettsége	2	1					2
Szervezetrendszer jellege	1		2				2
Humán erőforrások	1				4		4
Közvetlenül pénzben mérhető hatás	4			3			12
Informatikai támogatás jellege	2		2				4
Az folyamat/tevékenység korábbi ellenőrzése (igen/nem)	2	1					2
<b>Összes pontszám:</b>	<b>A</b>						<b>26</b>
<b>Hányada (%):</b>	<b>B</b>						<b>43% (A/60)</b>
<b>Lehetséges Teljes Pénzügyi Veszteség (HUF)</b>	<b>C</b>						<b>HUF 150 m</b>
<b>Számított Negatív Pénzügyi Hatás (HUF)</b>	<b>D</b>						<b>HUF 64.5m (C x B)</b>

### ***A negatív pénzügyi hatás számbavétele a kockázatelemzésben***

Eddig a lépésig a kockázat anyagi vonatkozását még nem vettük figyelembe ebben az elemzési modellben. Ez az a körülmény, ami a legfontosabb szempont abban az esetben, ha egy hiba következtében anyagi, pénzben kifejezhető veszteség következik be. Ezért az 1. számú táblázatban a „*lehetséges teljes pénzügyi veszteség*”-nek<sup>1</sup> (150 millió forint– a C sorban jelezve) a 43%-át vesszük és megkapjuk a „*kockázat negatív pénzügyi hatás*”-át, ami jelen esetben 64.5 millió forint (a D sorban jelzett érték). Miután ugyanezt a számítási gyakorlatot elvégeztük az összes alfolymatra, akkor a kiszámított mérőszámok alapján kapunk egy kockázati sorrendet, amely esetben a magasabb negatív pénzügyi hatással bíró alfolymatokat kell a jövőben belső ellenőrzésekhez tervezni.

Természetesen különböző belső ellenőrök kockázatelemzési mérései némileg eltérhetnek egymástól a személyre jellemző mérlegelési szempontok eltérő jellege miatt. Ezért fontos, hogy egy meghatározott kockázatelemzési feladatot egységes szempontrendszer figyelembe vételével végezzenek el.

### ***Kockázati szempontok meghatározása***

Tapasztalatok szerint a modell akkor a leghatékonyabb, ha a kockázati szempontok száma nem haladja meg az ötöt vagy hatot. Ha túl sok lenne a mérlegelési szempont, mondjuk tíz, akkor az egyes szempontok jelentősége elenyészne, különösen a súlyozás alkalmazása nélkül. Ha pedig nem megfelelő szempontokat alkalmaznak a modellben, akkor ez azt eredményezheti, hogy minden tevékenység kockázati mértékére nagyon hasonló számszerű eredmény születik. Ez a következmény a lehetetlenné tenni a kockázatok közötti különbségtételt azok súlyossága szerint, ami egyébként az egész elemzés alapvető célja.

---

<sup>1</sup> Például a projekt teljes összege.

### 3. számú melléklet – Kockázatok

Az alábbiakban bemutatjuk a belső ellenőrzés kockázatelemzése során használt leggyakoribb kockázati kategóriákat, valamint az egyes csoportokra jellemző kockázatokat, a teljesség igénye nélkül.

A belső ellenőrzési terveket megalapozó kockázatelemzés során, **a fő- és alfolyamatok felmérése mellett\*, kulcsfontosságú lépés az egyes folyamatokhoz kockázatok rendelése**, majd ezen kockázatok értékelése.

*\*Egy költségvetési szerv esetében – a teljesség igénye nélkül – jellemzően az alábbi főfolyamatokról beszélhetünk:*

- Szakmai feladatellátás
- Ügyfélszolgálati tevékenységek, panaszkezelés
- Szabályozás
- Jogi feladatok
- Minőségmenedzsment
- Koordinációs folyamatok
- Kommunikációs folyamatok (beleértve a marketing és a PR tevékenységeket is)
- Külső szervezetekkel való együttműködés
- Tervezés, költségvetés készítés
- Irányítás, belső kontroll (ide értve a kontrolling és a monitoring tevékenységeket is) és belső ellenőrzés
- Humánerőforrás-gazdálkodás (munkaerőkapacitás-tervezés, felvétel, bérpolitika, képzés, motiváció, teljesítménymenedzsment, stb.)
- Gazdálkodási-pénzkezelési folyamatok (beruházás, vagyonhasznosítás, közbeszerzés, előirányzat felhasználás, módosítás, készpénzkezelés, banki állományok kezelés, számlavezetés, finanszírozás, pénzforgalom, hitelek, stb.)
- Számviteli folyamatok (könyvvizetés és beszámolás, adatszolgáltatás, stb.)
- Üzemeltetés
- Fenntartás, karbantartás
- Iratkezelés és irattározás
- Adatkezelés, adatvédelem, adatszolgáltatás
- Informatikai támogató folyamatok

**Az egyes költségvetési szervek tevékenységével, folyamataival összefüggésben jellemzően az alábbi kockázati kategóriák és kockázatok alakíthatók ki:**

<b>Kockázati kategóriák</b>	<b>Kockázatok</b>
<b>Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel</li> <li>▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be</li> <li>▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be</li> </ul>
<b>Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben</li> <li>▪ A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások</li> <li>▪ Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el</li> <li>▪ A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok</li> <li>▪ Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak</li> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak</li> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel</li> <li>▪ Külföldi partnerek eltérő szabályozása, nem megfelelő harmonizáció</li> <li>▪ Szabályozás és gyakorlat különbözik</li> <li>▪ Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél</li> <li>▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő</li> <li>▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő</li> <li>▪ Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba</li> <li>▪ Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül jogszabályok változtatása során</li> <li>▪ Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról</li> <li>▪ Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő/pontatlan</li> <li>▪ Szakpolitikai stratégia gyakran változik</li> </ul>
<b>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított</li> <li>▪ A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek</li> <li>▪ A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival</li> <li>▪ Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve</li> <li>▪ PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen</li> </ul>
<b>Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre</li> <li>▪ A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott</li> <li>▪ A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő</li> </ul>
<b>Szervezetek/partner ek változásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását</li> <li>▪ A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására</li> </ul>
<b>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel</li> <li>▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra</li> <li>▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat</li> <li>▪ A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe</li> <li>▪ A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során</li> <li>▪ Az árfolyamváltozások lehetséges kockázatait, az inflációs várakozások nem kerülnek figyelembevételre a tervezés során</li> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított</li> <li>▪ Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás</li> <li>▪ Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában</li> <li>▪ A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan)</li> <li>▪ A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg</li> </ul>
<b>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal</li> <li>▪ A szervezet vezetői nem motiváltak</li> <li>▪ A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során</li> <li>▪ A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem</li> </ul>



	<p>ismertek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek</li> <li>▪ A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak</li> <li>▪ Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek</li> <li>▪ Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel</li> <li>▪ A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre</li> <li>▪ Rendhagyó ügyek nagy száma/komplexitása miatt nehéz a nyomon követés</li> <li>▪ Jelentéstételi határidők elmulasztása</li> <li>▪ Külső szolgáltató általi ellenőrzés megszervezése, leszerződés audit céggel késedelmes</li> <li>▪ Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra</li> <li>▪ Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be</li> <li>▪ EMIR, FAIR és IMIR adatok jóváhagyása késedelmes</li> <li>▪ Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében</li> <li>▪ Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos/elmarad</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő</li> <li>▪ Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat</li> <li>▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad</li> <li>▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes/alapos</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő</li> <li>▪ Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását</li> <li>▪ Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése/visszacsatolása nem megfelelő</li> <li>▪ Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget</li> <li>▪ Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő</li> <li>▪ Szervezeti integritást sértő esemény kezelés eljárásrendje nincs/hiányos</li> <li>▪ Szervezeti integritást sértő eseménykezelés nem megfelelő</li> <li>▪ Szervezeti integritást sértő események nyilvántartása nem teljes körű, késedelmes</li> <li>▪ Szervezeti integritást sértő eseménykezelési eljárás nem megfelelő</li> <li>▪ Szervezeti integritást sértő eseményeket nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Csak EU-s/hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot</li> <li>▪ A szervezeti integritást sértő események tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes</li> <li>▪ Valós szervezeti integritást sértő esemény gyanúja eljárás nélkül zárul</li> <li>▪ Követeléskezelés eredménytelen/elhúzódik</li> <li>▪ Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során</li> <li>▪ Mérnök munkája nem megfelelő színvonalú</li> <li>▪ Formális kontrollok lassítják a folyamatot</li> <li>▪ A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe</li> <li>▪ Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben</li> <li>▪ Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek</li> <li>▪ Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű</li> <li>▪ Közbeszerzési eljárás elhúzódik</li> <li>▪ Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást</li> <li>▪ Korruptió veszélye a közbeszerzésben</li> <li>▪ Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat (EKKE) nem veszik figyelembe</li> <li>▪ Szerződéseket nem tartják be</li> <li>▪ Vállalkozói szerződések nem megfelelőek</li> </ul>
<b>Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás</li> <li>▪ A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal</li> <li>▪ Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő</li> <li>▪ A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő</li> <li>▪ A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal</li> <li>▪ A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált</li> <li>▪ A munkatársak, illetve a vezetők-beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő</li> <li>▪ A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő</li> <li>▪ A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása</li> <li>▪ A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz</li> <li>▪ A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/</li> </ul>

	<p>munkavállalók részesülnek képzésben)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel</li> <li>▪ kapacitás, idő</li> <li>▪ Magas fluktuáció</li> <li>▪ Új munkatársak felvétele korlátozott</li> <li>▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására</li> <li>▪ Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés, működési támogatás hiánya, stb.)</li> <li>▪ Szakértők (külsők értékelők, külső tanácsadók) közbeszerztetése elhúzódó folyamat</li> <li>▪ A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre</li> <li>▪ Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik</li> </ul>
<b>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel</li> <li>▪ Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje</li> <li>▪ A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer</li> <li>▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított</li> <li>▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be</li> <li>▪ Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására</li> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel</li> <li>▪ A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg</li> </ul>
<b>Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel</li> <li>▪ A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható</li> <li>▪ A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek</li> <li>▪ A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait</li> <li>▪ A könyvvezetés informatikai támogatottsága nem megoldott</li> </ul>
<b>Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal</li> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított</li> <li>▪ A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított</li> <li>▪ Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül</li> <li>▪ A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra</li> </ul>

<b>Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel</li> <li>▪ Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak</li> <li>▪ A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek</li> </ul>
<b>Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel</li> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel</li> <li>▪ A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás</li> <li>▪ A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak</li> <li>▪ A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő</li> <li>▪ Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének</li> <li>▪ Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek</li> <li>▪ Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel</li> <li>▪ A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak</li> </ul>

#### 4. számú melléklet – Kockázatok az európai uniós támogatások intézményrendszerében lefolytatott kockázatelemzésekhez

Az alábbiakban bemutatjuk az európai uniós támogatások intézményrendszere belső ellenőrzésének kockázatelemzése során használt leggyakoribb kockázati kategóriákat, valamint az egyes csoportokra jellemző kockázatokat.

A belső ellenőrzési terveket megalapozó kockázatelemzés során, **a fő- és alfolyamatok felmérése mellett\*, kulcsfontosságú lépés az egyes folyamatokhoz kockázatok rendelése**, majd ezen kockázatok értékelése.

*\*Egy, az uniós támogatások intézményrendszerében működő szervezet esetében – a teljesség igénye nélkül – jellemzően az alábbi főfolyamatokról beszélhetünk:*

- Szakmai feladatellátás
- Pályáztatás (pályázati kiírás, értékelés, tájékoztatás)
- Szerződéskötés, szerződések módosítása
- Kifizetés előtti ellenőrzés
- Helyszíni ellenőrzés
- Követeléskezelés
- Projekt- és programzárási feladatok
- Ügyfélszolgálati tevékenységek, panaszkezelés
- Szabályozás
- Jogi feladatok
- Minőségmenedzsment
- Koordinációs folyamatok
- Kommunikációs folyamatok (beleértve a marketing és a PR tevékenységeket is)
- Külső szervezetekkel való együttműködés
- Tervezés, költségvetés készítés
- Irányítás, belső kontroll (ide értve a kontrolling, a monitoring és a belső ellenőrzési tevékenységeket is)
- Humánerőforrás-gazdálkodás (munkaerőkapacitás-tervezés, felvétel, bérpolitika, képzés, motiváció, teljesítménymenedzsment, stb.)
- Gazdálkodási-pénzkezelési folyamatok (beruházás, vagyonhasznosítás, közbeszerzés, előirányzat felhasználás, módosítás, készpénzkezelés, banki állományok kezelés, számlavezetés, finanszírozás, pénzforgalom, hitelek, stb.)
- Pénzügyi irányítás és kontroll folyamatok (finanszírozás, forráslehívás, támogatás kifizetés, közösségi hozzájárulás rendezés, költségigazolás, hitelesítés, elszámolás az Európai Bizottsággal, közbeszerzések ellenőrzése, szabálytalanságok kezelése, monitoring)
- Számviteli folyamatok (könyvvizetés és beszámolás, adatszolgáltatás, stb.)
- Üzemeltetés
- Fenntartás, karbantartás

- *Iratkezelés és irattározás*
- *Adatkezelés, adatvédelem, adatszolgáltatás*
- *Informatikai támogató folyamatok*
- *Rendszerellenőrzések (Ellenőrzési Hatóság)*
- *Projektek mintavételes ellenőrzése (Ellenőrzési Hatóság)*
- *Zárónyilatkozatok kiállítása (Ellenőrzési Hatóság)*
- *Beszámolási folyamatok az Európai Bizottság felé*
- *EMIR, a FAIR és az IMIR rendszerek fejlesztése-üzemeltetése*

**Az egyes tevékenységekkel, folyamatokkal összefüggésben jellemzően az alábbi kockázati kategóriák és kockázatok alakíthatók ki:**

<b>Kockázati kategóriák</b>	<b>Kockázatok</b>
<b>Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel</li> <li>▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be</li> <li>▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be</li> </ul>
<b>Pályáztatással kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiírások előkészítése elhúzódik</li> <li>▪ Pályázati kiírás hiányosan jelenik meg</li> <li>▪ Pályázati kiírás és útmutató túl részletesen határozza meg a követelményeket (túlszabályozottság)</li> <li>▪ Pályázati kiírás és útmutató hibákkal, hiányosságokkal jelenik meg</li> <li>▪ Pályázati kiírás nem éri el a célcsoportot</li> <li>▪ A pályázati kiírás többszöri módosítására van szükség</li> <li>▪ Kitöltő-program nem készül el időben, nem működik megfelelően</li> <li>▪ A pályázati kiírás, útmutató, kitöltő-program többszöri módosítására van szükség</li> <li>▪ Horizontális szempontok nem kellően/aránytalanul nagy súllyal érvényesülnek az értékelési folyamatban</li> <li>▪ A pályázati kiírás, útmutató módosításainak eredményeképpen eltérő adattartalmú pályázatok érkeznek be</li> <li>▪ Pályázati adatlap adattartalma nem elégséges az egyértelmű döntéshez</li> <li>▪ Nem kapcsolódik a meghirdetett pályázat a programszintű, ill. akciótervben meghirdetett célokhoz</li> <li>▪ Különböző értékelők értékelése jelentősen eltér</li> <li>▪ Projektcsatornában megjelent projektötletek minősége korrekciót követően is gyenge</li> <li>▪ Egymásra épülő kiemelt projektek különálló projektekként jelennek meg</li> <li>▪ Egymásra épülő kiemelt projektek közötti koordináció nem</li> </ul>

	<p>megfelelő (OP-n belül és OP-k között)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A projektötletek kiválasztása elhúzódik</li> <li>▪ Változás a kedvezményezett személyében az előkészítés során</li> <li>▪ Projekt-dokumentáció előkészítése elhúzódik</li> <li>▪ Projekt-dokumentáció tartalmi/formai hibákkal, hiányosságokkal készül el</li> <li>▪ Projekt-dokumentáció többszöri módosítására van szükség</li> <li>▪ Projekt-dokumentáció nem illeszkedik a programcélokhoz</li> <li>▪ Értékelési szempontok között az objektív és szubjektív elemek aránya nem megfelelő</li> <li>▪ A pályázatok kiválasztása az előírt határidőhöz képest késik</li> <li>▪ Új értékelő bevonása elhúzódó folyamat</li> <li>▪ Ágazati értékelők kiválasztása elhúzódik</li> <li>▪ Tisztázó kérdések kiküldése miatt elhúzódik a döntéshozatal egyértelmű/nem teljes körű</li> <li>▪ Hiánypótlási felhívás nem egyértelmű/nem teljes körű</li> <li>▪ Hiánypótlás és tisztázó kérdés nem megfelelően különül el</li> <li>▪ Előzetes helyszíni szemlén észlelt eltérések száma nagy</li> <li>▪ Aktualitását veszti a projekt, mire a támogatási döntés megszületik</li> <li>▪ Folyamatban lévő kivitelezések kerülnek utólag befogadásra projektként</li> <li>▪ Pályázói panaszok kezelése elhúzódik</li> <li>▪ A Bíráló Bizottságra készített előterjesztés/BB-ülés emlékeztetője/BB döntési adatlapja hibás</li> <li>▪ Bíráló Bizottság működése formális</li> <li>▪ Egyszerűsített Bíráló Bizottság határozatképessége bizonytalan</li> <li>▪ Tartalmilag/formailag megfelelő pályázatok elutasításra kerülnek</li> <li>▪ Tartalmilag/formailag hibás pályázatok nyernek</li> <li>▪ Pénzügyileg túltervezett pályázatok nyernek</li> <li>▪ Nyertes pályázókkal kapcsolatos adatok közzététele nem megfelelő</li> <li>▪ A célcsoport nem kellően tájékozott a pályázati kiírás, útmutató módosításairól</li> <li>▪ Célcsoport nem kellően tájékozott a pályázatok céljáról, tartalmáról</li> <li>▪ Pályázói tájékoztató felület működése nem megfelelő</li> <li>▪ Kistérségi Koordinációs Hálózat működése nem megfelelő</li> <li>▪ A pályázói kör nem kellően tájékozott a pályázati kiírás módosításairól</li> <li>▪ Pályázói kör nem kellően tájékozott a pályázatok céljáról, tartalmáról</li> <li>▪ Az ügyfélszolgálat nem pontos információkat nyújt</li> <li>▪ Társadalmi egyeztetés, partnerséggel kapcsolatos előírások betartása csak formális</li> </ul>
--	--

<b>Szerződéskötésből, szerződések módosításából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szerződés előkészítési folyamata lassú Egyeztetések elhúzódnak a nemzetközi kapcsolatok miatt</li> <li>▪ Projekt tartalma megváltozik a szerződéskötés idejére</li> <li>▪ A szerződéskötés ellehetetlenül</li> <li>▪ Szerződéskötéshez szükséges dokumentumokat a kedvezményezett nem tudja biztosítani</li> <li>▪ Hatóságoktól bekért, az aláíráshoz szükséges dokumentumok késedelme/hiánya</li> <li>▪ Kedvezményezettek szerződéskötés előtt visszalépnek/nem elérhetők</li> <li>▪ Hibás tartalommal/hiányosan kerül megkötésre a szerződés</li> <li>▪ Szerződésmódosítások száma nagy</li> <li>▪ Szerződésmódosítás elhúzódik (hiánypótlás, aláírás, szükséges dokumentumok késedelme)</li> <li>▪ Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos / elmarad</li> <li>▪ Egységes szerződésminta nem kezeli a pályázati specifikumokat</li> <li>▪ Projekt tartalma megváltozik a szerződéskötés idejére</li> <li>▪ Szerződésminta elfogadása elhúzódik</li> <li>▪ Felülvizsgálati/jogorvoslati kérelem alapján kerül sor a szerződéskötésre</li> <li>▪ Kedvezményezettek szerződéskötés előtt visszalépnek/nem elérhetők</li> <li>▪ Projektmegvalósítás elkezdődik, mire a szerződés megkötésre kerül</li> <li>▪ Műszaki tartalom módosításának folyamata lassú, egyedi döntést igényel</li> <li>▪ Projektgazda személyében bekövetkezett változás szerződésmódosítást tesz szükségessé, lassítja a folyamatot</li> <li>▪ Szerződésmódosítás elhúzódik a KSz miatt (pl. kérelem késedelmesen kerül továbbításra)</li> <li>▪ Szerződésmódosítás elhúzódik az IH miatt (pl. nehezen eldönthető jogi probléma)</li> </ul>
<b>Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben</li> <li>▪ A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások</li> <li>▪ Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok, kézikönyvek egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el</li> <li>▪ A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok</li> <li>▪ Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak</li> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl</li> </ul>



	<p>bonyolultak</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel</li> <li>▪ Külföldi partnerek eltérő szabályozása, nem megfelelő harmonizáció</li> <li>▪ Szabályozás és gyakorlat különbözik</li> <li>▪ Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél</li> <li>▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő</li> <li>▪ A Támogatási Szerződés nem tükrözi a projekt aktuális helyzetét</li> <li>▪ Kedvezményezettek nem jelenítik meg saját eljárásrendjeikben a projektekre vonatkozó szabályokat és eljárásokat</li> <li>▪ Az elszámolható költségekre vonatkozó szabályozás nem teljes körű vagy késve jelenik meg</li> <li>▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő</li> <li>▪ Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba</li> <li>▪ Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül jogszabályok változtatása során</li> <li>▪ Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról</li> <li>▪ Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő/pontatlan</li> <li>▪ Szakpolitikai stratégia gyakran változik</li> <li>▪ Központi horizontális (fenntarthatósági és esélyegyenlőségi) útmutató nem egyértelmű/irreális követelményeket támaszt</li> <li>▪ Az egyes végrehajtási szintek nem egységesen értelmezik a jogszabályi és egyéb szabályozási előírásokat</li> <li>▪ A szükséges szabályozások nem jelennek meg időben</li> </ul>
<b>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított</li> <li>▪ A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek</li> <li>▪ A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció</li> <li>▪ A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival</li> <li>▪ A 100%-os abszorpció cél nem teljesülése esetére nincs megfelelő kommunikációs stratégia</li> <li>▪ A fenntartási időszakban nem tesznek eleget a tájékoztatási kötelezettségnek a kedvezményezettek</li> <li>▪ Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve</li> <li>▪ PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen</li> <li>▪ Nem áll az IH-k, KSz-ek rendelkezésre kellő információ a kifizetések</li> </ul>

	<p>állapotáról</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nem áll az IH-k, KSz-ek rendelkezésre kellő információ az abszorpció növelésének lehetőségeiről</li> <li>▪ Nem tesznek eleget a tájékoztatási kötelezettségnek a kedvezményezettek</li> <li>▪ Tájékoztatásra vonatkozó kötelezettségeket a kedvezményezettek nem megfelelően alkalmazzák, vagy nem tartják be (EU emléktábla, logó, honlap stb.)</li> <li>▪ Forrásfelhasználás hasznosulásának kommunikációja nem megfelelő</li> <li>▪ Zárással kapcsolatos negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve</li> </ul>
<b>Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre</li> <li>▪ A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott</li> <li>▪ A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő</li> <li>▪ Az egyes végrehajtási szintek nem szolgáltatnak egymásnak kellő időben szükséges információkat</li> <li>▪ Az alsóbb szintek nem szolgáltatnak időben a felsőbb szinteknek a döntés-előkészítéshez szükséges információt</li> </ul>
<b>Szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását</li> <li>▪ A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására</li> </ul>
<b>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel</li> <li>▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra</li> <li>▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a terv végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat</li> <li>▪ A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe</li> <li>▪ A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során</li> <li>▪ Az árfolyamváltozások lehetséges kockázatait, az inflációs várakozások nem kerülnek figyelembevételre a tervezés során</li> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az Akciótervben foglalt számok (kötelezettségvállalás, kifizetés, forrásallokáció) nem reálisak (túl-/alultervezés)</li> <li>▪ Az Akciótervben foglalt számok nincsenek összhangban a költségvetési törvényben szereplő számokkal</li> <li>▪ Tervezés során az input adatok megfelelő tervezése nem lehetséges</li> <li>▪ Konstrukciók közötti átcsoportosítások kezelése nem megfelelő, nem történik meg időben</li> <li>▪ A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg</li> <li>▪ N+2/N+3 szabály teljesítése már a tervezés során nehézségekbe ütközik</li> <li>▪ Derogációs kötelezettségek időben történő teljesítéséhez nem áll rendelkezésre kellő forrás</li> <li>▪ A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan)</li> <li>▪ Hazai forrás nem áll rendelkezésre a kifizetés időpontjában</li> <li>▪ EU átutalás-igénylés folyamata elhúzódik</li> <li>▪ Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás</li> <li>▪ A programozási időszak végére a feladatellátáshoz szükséges TA-forrás nem lesz elegendő/maradvány keletkezik</li> <li>▪ SLA szerződés nem megfelelő (tartalmi hiányosságok)</li> <li>▪ Az SLA-megállapodás nem hatékonyan szolgálja az OP céljainak megvalósítását</li> <li>▪ KSZ teljesítménykategóriák nem megfelelően fedik a teljesítményeket, nem megfelelően beárazottak</li> <li>▪ A KSZ teljesítményének mérése nem megfelelő az EMIR, FAIR és IMIR-statisztika megbízhatósága miatt</li> <li>▪ A KSZ finanszírozása nem történik meg időben</li> </ul>
<b>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok (pénzügyi irányítás és kontroll folyamatok)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal</li> <li>▪ A szervezet vezetői nem motiváltak</li> <li>▪ A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során</li> <li>▪ A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek</li> <li>▪ A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek</li> <li>▪ A belső ellenőrzés nem megfelelőisége</li> <li>▪ A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak</li> <li>▪ Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek</li> <li>▪ Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel</li> <li>▪ Vállalkozói szerződés nem megfelelően szabályoz</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekttervben kitűzött célok nem teljesülnek/módosulnak a végrehajtás során (költség-haszon)</li> <li>▪ Formális kontrollok lassítják a folyamatot</li> <li>▪ A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe</li> <li>▪ Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben</li> <li>▪ Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek</li> <li>▪ Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem felel meg a közbeszerzési jogszabályoknak</li> <li>▪ Közbeszerzési eljárás indokolatlanul elhúzódik</li> <li>▪ Előzetes vitarendezéssel vagy jogorvoslattal élnek a lefolytatott közbeszerzési eljárással szemben</li> <li>▪ Korruptió veszélye a közbeszerzésben</li> <li>▪ Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat nem veszik figyelembe</li> <li>▪ Szerződések nem tartják be</li> <li>▪ A kedvezményezett, KSZ és a mérnök együttműködése problémás</li> <li>▪ Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során</li> <li>▪ Mérnök munkája nem megfelelő színvonalú</li> <li>▪ Nem elszámolható költségek kerülnek kifizetésre (Többletmunka, pótmunka megalapozatlan elszámolása, ÁFA, stb.)</li> <li>▪ Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs/hiányos</li> <li>▪ Szabálytalanságkezelés nem megfelelő</li> <li>▪ Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljes körű, szabálytalanságok felvitele késedelmes</li> <li>▪ Szabálytalanságkezelési eljárás nem megfelelő</li> <li>▪ Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik</li> <li>▪ Csak EU-s/hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot</li> <li>▪ A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes</li> <li>▪ Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul</li> <li>▪ Követeléskezelés eredménytelen/elhúzódik</li> <li>▪ Elszámolhatósági eljárásrend nincs/hiányos</li> <li>▪ TA elszámolás - horizontális feladatok, titkárság, monitoring, rendezvény, utazási költségek - nem megfelelő, nem ellenőrzött</li> <li>▪ Hazai partner projektrészének hazai társfinanszírozásának 5% biztosítása nem megfelelő</li> <li>▪ Bankszámlanyitás a Kincstárnál elhúzódik</li> <li>▪ Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget</li> <li>▪ Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EU forrás előfinanszírozásához a hazai költségvetésben nem áll rendelkezésre elegendő forrás</li> <li>▪ Kifizetési kérelem kedvezményezett általi benyújtása eltér az előrejelzéstől (késik)</li> <li>▪ Szerződésmódosítások indokolatlanul nagy száma késlelteti a kifizetéseket</li> <li>▪ Kifizetési dokumentumok fizikai eljuttatása a KSZ-ekből az IH-ba nem kellően gyors és biztonságos</li> <li>▪ A költségek elszámolhatósága szakmai szempontból nem ítélt meg</li> <li>▪ Kifizetési folyamat időigénye meghaladja a jogszabályban előírt határidőt</li> <li>▪ Igazolás nem megfelelő</li> <li>▪ Hitelesítés nem megfelelő</li> <li>▪ KSZ hibás/hiányos hitelesítési jelentést nyújt be</li> <li>▪ KSZ késve nyújtja be a hitelesítési jelentést</li> <li>▪ Hibás/hiányos hitelesítési jelentést fogad el az IH</li> <li>▪ Hitelesítési jelentések IH jóváhagyása késik</li> <li>▪ Projektszintű hitelesítési nyilatkozat ellenőrzése nem teljes körű/késedelmes</li> <li>▪ Projektszintű számlalista ellenőrzése nem teljes körű/késedelmes</li> <li>▪ Formailag/tartalmilag hibás/hiányos kifizetési dokumentáció</li> <li>▪ Projektszintű fizetési kérelem ellenőrzése nem teljes körű/késedelmes</li> <li>▪ Fizetési kérelem adatainak rögzítése az EMIR-ben vagy a FAIR-ben vagy az IMIR-ben késedelmes/ pontatlan</li> <li>▪ Minőségbiztosítás közbeszerzési eljárásra nincs/hiányos</li> <li>▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad</li> <li>▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes/alapos</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő</li> <li>▪ Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását</li> <li>▪ Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése/visszacsatolása nem megfelelő</li> <li>▪ Költségek elszámolhatóságának ellenőrzése nem teljes körű/nem valósul meg</li> <li>▪ A közös cselekvési program könyvelése nem teljes körű, nem önálló és elkülönült</li> <li>▪ Külső szolgáltató általi ellenőrzés megszervezése, leszerződés audit céggel késedelmes</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra</li> <li>▪ Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be</li> <li>▪ EMIR, FAIR és IMIR adatok jóváhagyása késedelmes</li> <li>▪ Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében</li> <li>▪ Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos/elmarad</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő</li> <li>▪ Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat</li> <li>▪ A megvalósítási időszak alatt teljesülő indikátorok értelmezése/ teljesülés megállapítása nem lehetséges</li> <li>▪ Az abszorpció növelésére tett intézkedések nem kellően eredményesek</li> <li>▪ Monitoring funkciók nem teljes körűek</li> <li>▪ Jelentéstételi határidők elmulasztása</li> <li>▪ A monitoring jelentések nem megbízhatóak</li> <li>▪ A monitoring rendszerben keletkező adatok nem adnak teljes vagy valós képet a projektek megvalósulásáról és nem mérhető a célkitűzéseknek megfelelően a projektek hatása</li> <li>▪ A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre</li> <li>▪ Rendhagyó ügyek nagy száma/komplexitása miatt nehéz a nyomon követés</li> <li>▪ A monitoring rendszer változtatása közben a működőképesség nem biztosítható</li> <li>▪ Fel nem használt támogatási összeg monitoringja/megfelelő időben történő kezelése nem megoldott</li> <li>▪ Az indikátorok objektív mérése nem lehetséges</li> <li>▪ Előlegfizetés késik/elhúzódik</li> <li>▪ Előleggel a kedvezményezett határidőre nem számol el</li> <li>▪ Előlegfizetési kérelem ellenőrzése nem teljes körű/késedelmes</li> <li>▪ Formailag/tartalmilag hibás/hiányos kifizetési dokumentáció</li> <li>▪ PEJ ellenőrzése nem teljes körű/késedelmes</li> </ul>
<b>Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás</li> <li>▪ A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal</li> <li>▪ Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő</li> <li>▪ Magas fluktuáció</li> <li>▪ Új munkatársak felvétele korlátozott</li> <li>▪ A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő</li> <li>▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A munkatársak nem rögzítenek/rögzítettek folyamatosan/pontosan adatokat az EMIR-ben vagy a FAIR-ben vagy az IMIR-ben</li> <li>▪ A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal</li> <li>▪ A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált</li> <li>▪ A munkatársak, illetve a vezetők-beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő</li> <li>▪ A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő</li> <li>▪ A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása</li> <li>▪ A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készülnek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz</li> <li>▪ A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/munkavállalók részesülnek képzésben)</li> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel</li> <li>▪ Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés, működési támogatás hiánya, stb.)</li> <li>▪ Szakértők (külsők értékelők, külső tanácsadók) közbeszerzést elhúzó folyamat</li> <li>▪ Megfelelő szakértelemmel rendelkező külső értékelők, Bíráló Bizottsági tagok felderítése/elérhetősége/megtartása nehéz</li> <li>▪ Megfelelő szakértelemmel rendelkező külső értékelők finanszírozására nem áll rendelkezésre elegendő forrás</li> <li>▪ Bíráló Bizottság civil tagjainak alkalmazása túlzott adminisztrációt követel</li> <li>▪ Projektben érintett szakértő vesz részt az értékelési folyamatban</li> <li>▪ A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre</li> <li>▪ Összeférhetlenségi követelmények teljesítése a rendelkezésre álló KSZ-erőforrásokkal nehezen megoldható (pl. kifizetési folyamat)</li> <li>▪ A végrehajtásban közreműködő szervezeti egységek közötti munkamegosztás nem megfelelő</li> </ul>
<b>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel</li> <li>▪ Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje</li> <li>▪ A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer</li> <li>▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások</li> </ul>

	<p>betartása nem biztosított</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be</li> <li>▪ Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására</li> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel</li> <li>▪ A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg</li> </ul>
<b>Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel</li> <li>▪ A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható</li> <li>▪ A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek</li> <li>▪ A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizsgálattal kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait</li> <li>▪ A könyvvizsgálás informatikai támogatottsága nem megoldott</li> </ul>
<b>Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal</li> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított</li> <li>▪ A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított</li> <li>▪ Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül</li> <li>▪ A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra</li> </ul>
<b>Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel</li> <li>▪ Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak</li> <li>▪ A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek</li> </ul>
<b>Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel</li> <li>▪ A szervezet nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel</li> <li>▪ A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás</li> <li>▪ A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak</li> <li>▪ A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő</li> <li>▪ Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének</li> <li>▪ Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek</li> <li>▪ Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak</li> </ul>
<b>Projektek, programok zárásával kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A zárással kapcsolatos határidőket nem tartják be</li> <li>▪ A záráshoz benyújtott pénzügyi és szakmai projektdokumentáció hiányos, hiánypótlások száma nagy</li> <li>▪ Zárás során nem derül fény a szabálytalanságra, azt csak egy későbbi EB audit deríti fel</li> <li>▪ EB audit által feltárt szabálytalanságok nyomán új visszafizetési kötelezettség keletkezik</li> <li>▪ Zárást megelőzően feltárt elhúzódozó szabálytalansági/visszafizetési eljárás késlelteti a zárást</li> <li>▪ A folyamatban lévő szabálytalansági ügyek lezárása nem történt meg a zárásig</li> <li>▪ A zárás során feltárt nagyszámú szabálytalansági eljárás késlelteti a zárást</li> <li>▪ Túl sok szabálytalansági/követeléskezelési eljárás késlelteti a programszintű zárást</li> <li>▪ Fenntartási időszak feladatai nem egyértelműek</li> <li>▪ Fenntartási időszak végén az indikátorok teljesülése kétséges</li> <li>▪ A fenntartási időszakkal kapcsolatos projektjelentések nem vagy nem határidőben érkeznek be</li> <li>▪ A fenntartási időszakkal kapcsolatos projektjelentések nem vagy nem határidőben érkeznek be</li> <li>▪ A fenntartási időszakban feltárt szabálytalanságok kivizsgálása nem megoldott</li> <li>▪ A fenntartási időszakra vonatkozó helyszíni ellenőrzések nem valósulnak meg</li> <li>▪ Az IH/KSz részéről a teljes projektdokumentáció határidőig történő megőrzése, a projektanyagok visszakereshetősége nem megoldott</li> <li>▪ A kedvezményezettek részéről a teljes projektdokumentáció határidőig történő megőrzése, a projektanyagok visszakereshetősége nem megoldott</li> <li>▪ Maradványösszegek kezelése nem megfelelő</li> <li>▪ Előleg/visszatartás kezelése nem megfelelő</li> <li>▪ EMIR, FAIR és IMIR rendszer zárás modulja nem támogatja a zárási folyamatok hatékony lebonyolítását</li> <li>▪ az EMIR-ben vagy a FAIR-ben vagy az IMIR-ben az indikátorok nyomon követése a projekt fenntartási időszakban nem megfelelően történik, az EMIR-t, a FAIR-t és az IMIR-t nem megfelelően töltik</li> <li>▪ A záróegyenleg nem kerül átutalásra a határidők elmulasztása miatt</li> </ul>
<b>EMIR, FAIR és IMIR rendszer fejlesztésével-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EMIR , FAIR és IMIR szabályzatok hiányosak, hibásak</li> <li>▪ Elvárások megfogalmazása az intézményrendszer részéről pontatlan/hiányos</li> </ul>

<p><b>üzemeltetésével kapcsolatos kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendszerfejlesztés nem megfelelő hatékonysága, a rendszerfejlesztés nem elégíti ki megfelelő időben és minőségben az új igényeket (pl. fejlesztő munkatársak fluktuációja miatt)</li> <li>▪ Egyes modulok hiánya, nem teljes körűsége</li> <li>▪ Tesztelői kapacitás nem megfelelő</li> <li>▪ Oktatás nem megfelelő minősége, hiánya</li> <li>▪ EMIR, FAIR és IMIR jogosultság-kiosztás és visszavonás lassú, rugalmatlan</li> <li>▪ EMIR, FAIR és IMIR működése lassú/nem folyamatos (leállások), ami veszélyezteti a határidők betartását</li> <li>▪ Adatkapcsolat más rendszerekkel (pl. OTMR, cégbíróság, NAV) nem megfelelő</li> <li>▪ Fejlesztési igények szűrése, rangsorolása nem megfelelő</li> <li>▪ Nem megfelelő funkció és hatáskör elválasztás a fejlesztő és a felhasználók között (pl. nem fejlesztői feladatokat fejlesztő végez)</li> <li>▪ Az egyes modulok nem megfelelően illeszkednek a folyamatok követelményeihez</li> <li>▪ Felhasználók nem használják ki az egyes funkciókat kellő mértékben</li> <li>▪ Indokolatlanul párhuzamosan működő rendszerekkel való összekapcsolás nem megoldott</li> <li>▪ Fejlesztésekhez kapcsolódó minőségbiztosítás hiánya</li> <li>▪ Nem biztosítanak elegendő pénzt a fejlesztések megfelelő időben történő végrehajtásához</li> </ul>
--	---

## 5. számú melléklet – Alapvető vizsgálati eljárások, technikák

### **Elemző eljárások**

Az elemzés a vizsgált tevékenységre, kérdésre vonatkozóan megfelelően csoportosított elemeket egymással összehasonlítja, bemutatja a vizsgált folyamatok alakulásában tapasztalható általános tendenciákat, feltűnő eltéréseket, és ezekre magyarázatokat keres, ok-okozati összefüggéseket tár fel. Az elemző eljárások olyan technikák, amelyek adatok közötti összefüggések tanulmányozására szolgálnak, azt vizsgálva, hogy az összefüggések valóságosak, vagyis reálisak, elfogadhatók-e.

Az elemzés tárgyát képező adatok lehetnek pénzügyi és nem pénzügyi adatok, származhatnak külső és belső forrásokból. Általánosan az elemző eljárások úgy jellemezhetők, mint az adatok vizsgálata abból a szempontból, hogy azok visszaigazolják-e az ellenőrzött szervezetről, tevékenységeiről szerzett ismereteket.

Ezeknek az eljárásoknak az alkalmazása azon a feltételezésen alapul, hogy az ellenőrzött információk, adatok között valamilyen összefüggés van, és ehhez társul az a feltételezés is, hogy a meglévő összefüggések várhatóan folytatódnak, továbbra is fennállnak.

Az elemző eljárások körébe sorolható technikák magukban foglalják azoknak a változásoknak a tanulmányozását, amelyek az adott költségvetésben, üzleti tervben, beszámolóban, tételben stb. a megelőző időszakokhoz képest következtek be, annak megítélését segítik elő, hogy az ellenőrzött év számadatai elfogadhatóak-e.

Elemzésekkel lehet megvalósítani pl.:

- a költségvetés, üzleti terv, beszámoló stb. adatainak összehasonlítását az évközi adatok vagy részösszegek alapján várt eredményekkel;
- a költségvetés, üzleti terv, illetve a beszámoló stb. adatai belső összefüggéseinek tanulmányozását több évre vonatkozóan;
- egyszerű számításokat vagy számítások sorozatát a költségvetés, az üzleti terv, a beszámoló, azok egyes területei és az egyes tételek becslésére;
- a normatívák, teljesítménymutatók és a tényleges adatok alakulása közötti összefüggések tanulmányozását;
- a pénzügyi és nem pénzügyi információk közötti összefüggések tanulmányozását.

Az elemző eljárások elvégzéséhez számos technika áll rendelkezésre, amelyek az egyszerű összehasonlító módszerektől a komplex elemző módszerekig terjedhetnek. Általánosítva, az elemző eljárásoknak két fő típusa van:

- az összehasonlító elemzés, amely közvetlenül és nyíltan összehasonlítja a költségvetés, üzleti terv, a beszámoló, az elszámolás stb. ellenőrzés alá kerülő számadatát egy másik információval, valamint
- a modellező elemzés, aminek keretében az ellenőrnek kiegészítő változókat kell felhasználnia ahhoz, hogy elfogadható várt értéket állítson fel.

Az elemző eljárások legfontosabb lépései általában az alábbiak:

- az ellenőrzendő adatokra ható tényezők azonosítása;

- megbizonyosodni a megfelelő adatok megszerezhetőségéről;
- kialakítani az ellenőrzendő adatra egy várt értéket (hipotézis-felállítás);
- összehasonlítani a várt értéket az ellenőrzött értékkel;
- magyarázatot kérni a vezetéstől a tolerálható eltérést meghaladó különbségekre;
- megvizsgálni a magyarázatot egy megfelelő, független bizonyítékkal szembesítve, valamint
- ha szükséges, felülvizsgálni az előzetes feltételezéseket és megismételni a folyamatot;
- levonni a következtetést.

Az elemző eljárások megkezdése előtt meg kell bizonyosodni arról, hogy az adatok teljesek, ezért az adatok forrását gondosan mérlegelni kell. Ideális az, ha az ellenőrzésre kerülő adatok várható értékét a kiszámításukhoz használt forrástól teljesen különálló és független forrásból vezetik le. Ha az ellenőr ugyanabból a forrásból veszi az adatokat, fennáll a veszélye, hogy tévesen állapítja meg az elemző eljárásból meríthető megbízhatóság fokát.

Az elemző eljárásokat az ellenőrzés előkészítése (tervezése), valamint az ellenőrzés végrehajtásának szakaszában is alkalmazni kell.

Az elemző eljárás lehet pl.:

- trendelemzés (a megelőző időszakhoz képest történt változások elemzése);
- függvényelemzés (a pénzügyi információk közötti kapcsolatok bemutatására);
- a várakozások elemzése (a várható eredmények előrejelzése).

Ha az elemző eljárások a más úton szerzett információknak ellentmondó eredményeket mutatnak, meg kell vizsgálni az ezt elidéző körülményeket, okokat és magyarázatukra megfelelő bizonyítékokat kell szerezni. Az elemző eljárások általában csak jelzik az információban rejlő lehetséges ellentmondásokat. Gondosan mérlegelni kell ezért, hogy az elemző eljárások alkalmasak-e az ellenőrzés céljainak megvalósításához szükséges bizonyítékok megszerzéséhez.

### **Statisztikai elemzés**

A statisztikai elemzés gyakran alkalmazott eszköz pl. azokban az esetekben is, amikor idősorok vizsgálatához, tendenciák meghatározásához vagy összehasonlításokhoz, különböző adatok közötti, a véletlen által is befolyásolt összefüggések kimutatásához szükséges az adatok elemzése. Más esetekben nem lehetséges vagy nem volna gazdaságos a sokaság egészének vizsgálata. Ekkor a sokaságból vett egy vagy több minta adatainak elemzése alapján fogalmazhatunk meg a sokaság egészére vonatkozóan is ésszerű bizonyossággal érvényes állításokat vagy hipotéziseket. A statisztika központi kérdése az adatgyűjtés, szervezés, bemutatás és elemzés. A személyek, tárgyak vagy tevékenységek (a „populáció” - sokaság) egy konkrét csoportjának jellemzőit vizsgálva, egy mintát választunk ki, és a minta jellemzői alapján a vizsgált sokasági változók (mint pl. a hibaarány) értékére vonatkozó becslést adhatunk. A statisztikai elemzés biztosíthatja, hogy az ellenőrzési megállapításokat és következtetéseket alátámasztó adatok elemzése és értelmezése helytálló. A statisztikai elemzések révén csak akkor juthatunk megbízható következtetésekre, ha azok során a valószínűség-számítás és matematikai statisztika alapelveit szigorúan követjük. A leggyakrabban alkalmazott statisztikai módszerek korrekt alkalmazásához nem feltétlenül

szükséges a valószínűség számítási elméleti modelleket ismerő szakértő igénybevétele, mert pl. a gyakorlatban alkalmazott mintavételi eljárásokat a kézikönyvekben részletesen kidolgozták. A statisztikai adatok bemutatása szintén lényeges szempont a komplex adatok magyarázatában.

### **Dokumentumok vizsgálata, elemzése**

Az *írott anyagok* az ellenőrzéshez felhasznált információk fontos forrását jelentik, és a legtöbb vizsgálati eljárásnak részét képezi azok vizsgálata.

Az ellenőrök – egyebek közt – jellemzően a következő dokumentumokat vizsgálják:

- munkaprogramok, stratégiai tervek, feladattervek;
- belső utasítások, szabályzatok, iránymutatások, stb.;
- kinevezési okiratok, megbízási/vállalkozási szerződések;
- projekt dokumentumok;
- levelezések;
- feljegyzések;
- jegyzőkönyvek;
- pénzügyi kimutatások;
- számlák, bizonylatok;
- éves beszámolók, jelentések;
- korábbi belső ellenőrzési jelentések, egyéb jelentések.

A dokumentum-alapú bizonyítékok fő forrását az ellenőrzött szervezet nyilvántartásának és dokumentumainak vizsgálata, tanulmányozása jelenti. A dokumentumokból való információgyűjtés rendszerezett kell, hogy legyen, és az ellenőrzés megállapításainak alátámasztását kell, hogy szolgálja.

### **Esettanulmányok**

A teljesítmény-ellenőrzés esetében az esettanulmány hatékony módja az információk beszerzésének, elemzésének és bemutatásának. Az esettanulmányok események, tranzakciók vagy fizikai értelemben létező dolgok egy reprezentatív mintájának részletes vizsgálatát jelentik a program vagy a tevékenység egészének megismerése érdekében. Ez a módszer a különböző szolgáltatások hatékonyságának felmérésére összpontosít azáltal, hogy esetmintákat elemez a tevékenység pontos menetének megismerése érdekében.

Példa
<p>Példák az esettanulmányra, mint releváns módszerre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ugyanazon funkció inkonzisztens teljesítménye különböző intézményekben (pl. ingatlan nyilvántartás, kórházi ellátás),</li><li>▪ Állami tulajdon, földterület, épületek értékesítése – a legjobb gyakorlat biztosítása,</li><li>▪ Helykihasználtság iskolákban, kórházakban – az optimális kihasználás biztosítása,</li><li>▪ Projektmenedzsment,</li><li>▪ Szolgáltatás minősége,</li><li>▪ Járművek, létesítmények karbantartása, kezelése.</li></ul>

## **Összehasonlító elemzés**

Az összehasonlító elemzés célja annak megállapítása, hogy lehetséges-e az ellenőrzött szerv egyes folyamatainak működésének vagy teljesítményének javítása más szervezetek bevált gyakorlataival történő összehasonlítások alapján. Összehasonlítás végezhető a szervezeten belüli más részlegekkel vagy egységekkel kapcsolatban, vagy más releváns külső szervezetekkel az országon belül vagy külföldön. A cél annak megállapítása, hogy a máshol bevált gyakorlattal összehasonlítva lehetséges-e egy adott folyamat, tevékenység fejlesztése, javítása. Ez a módszer segítheti a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség javítását és a megtakarításokat szolgáló lehetőségek azonosítását. Átfogó, nem részletkérdésekre koncentrálnó összehasonlítás végezhető oly módon, hogy azonos funkciót ellátó szervezetek adatait vetik össze.

*Ha teljesítmény-összehasonlító elemzést végez az ellenőr, számos mérést és mutatót használhat a teljesítmények összehasonlítása céljából, mint pl. a termelékenység, az egységköltség és a szolgáltatás minősége. Az összehasonlító elemzés módszer alkalmazása ösztönözheti a szervezetet arra, hogy teljesítményén javítson. Az összehasonlítások során azonban meg kell bizonyosodni arról, hogy:*

- *hasonló szervezetek kerülnek összehasonlításra (a nagy szervezetek ugyanis eltérő körülmények között működnek, mint a kisebbek, és összehasonlításuk egyenlőtlen lenne);*
- *az adatok begyűjtésének módszere következetes;*
- *az ellenőrzött szervezeteknek nincs arra lehetőségük, hogy a kedvező összehasonlításokat elfogadják, míg az elmarasztalókat elutasítsák.*

## **Költség-haszon elemzés**

A költség-haszon elemzés a közgazdasági értékelés legátfogóbb formája. Célja, hogy pénzügyi szempontból számszerűsítse egy-egy javaslat, kezdeményezés költségeinek (ráfordítások) és a hasznainak (eredmények) nagy részét, ideértve azokat is, amelyekre vonatkozóan a piac nem nyújt kielégítő mércét a gazdasági érték meghatározásában. Az ún. „priori” (ex-ante) költség-haszon elemzésnek általában becslésekre kell korlátozódnia, míg az eseményt követően elvégzett ún. „posteriori” (ex-post) elemzés már a tényadatok birtokában végezhető. Az ex-post teljesítmény elemzés esetén hasznos lehet az ex-ante költség-haszon becslés vizsgálata annak megállapítása céljából, hogy a tényleges költségeket az elért hasznokkal összevetve még mindig értékarányos befektetést jelentenek-e. A becsült költségszint túllépésének vagy a kívánt hasznok el nem érésének okai a teljesítmény-ellenőrzés részeként vizsgálhatók.

### ***Tételes tesztelés (vagy közvetlen, részletes vizsgálatok)***

A tételes tesztelés az ellenőrzött szervezet kimutatásaiban, könyvelésében – területenként – összesített egyedi adatok, tranzakciók súlypontosított ellenőrzési kritériumok szerinti vizsgálatát jelenti.

A tételes tesztekkel az ellenőr arról bizonyosodik meg, hogy a gazdasági, pénzügyi műveleteket szabályosan hajtották-e végre, és helyesen vették-e nyilvántartásba.

Példa
Egyedi tételek lehetnek általában: a pénzügyi tranzakciók, a könyvelési műveletek, a vagyonelemek, a feladatmutatókhoz és a teljesítményekhez kapcsolódó elemi (naturális) adatok.

A pénzügyi tranzakciókból közvetlenül nem levezethető információk, adatok (pl. tartozások és követelések, egyes vagyonsvltzások, források) tételes tesztelése a vonatkozó könyvelési tételek egyedi vizsgálatával oldható meg. Előfordulhat (alapvetően a vagyontárgyak körében), hogy az ellenőrzött időszakban sem pénzügyi tranzakció, sem könyvelési művelet nem érintette az ellenőrzendő adatokat, információkat. Ezért tételes vizsgálat alá vonásuk valamilyen állományi (analitikus) nyilvántartás segítségével történhet.

A tételes tesztek csak az egyedi műveletekre, tranzakciókra, adatokra értelmezhetők, a banki pénzforgalom összesített műveleteire, illetőleg a főkönyvi könyvelésben alkalmazott (bér-, pénztár-, vegyes stb.) feladásokra nem.

A tételes tesztek köre kiterjedhet az adott időszak valamennyi tranzakciójára, a tételek 100%-ára. A bizonyítékok megszerzéséhez azonban erre általában nincs szükség. A teljes körű tételes vizsgálatokat csak azokon a specifikus kockázatoknak kitett területeken célszerű végrehajtani, ahol az oda tartozó tételek jellege és összege heterogén, és száma sem túl jelentős.

Az egyedileg vizsgálandó tételek körébe tartozhatnak a jellegük és érzékenységük (lényegességük) alapján jelentős, fontos tételnek minősített adatok, tranzakciók. Ezeknek a tételeknek a megkülönböztetett kezelését az indokolja, hogy magas bizonyosságot kell elérni megítélésüknél. További csoportot alkotnak az ún. nagy tételek, amelyek összegszerű nagyságuk miatt egyedileg is okozhatnak lényeges hibás állítást, illetőleg – mintavétel alkalmazása esetén – torzíthatják az ellenőrzési tapasztalatok, eredmények kiértékelését.

### **Egyedi (szubsztantív) tesztelés**

Az egyedi tesztelés célja, hogy meghatározza a konkrét tranzakciók vagy tevékenységek vonatkozó jogszabályoknak és szabályzatoknak való megfelelését. Az egyedi tesztelés kiterjed a kiválasztott folyamat, tranzakció mélységi ellenőrzésére, összevetve azokat az alapidokumentumokkal és más vonatkozó információkkal. Ezen ellenőrzés célja, hogy a vizsgált egyedi folyamat, tranzakció pontosságával és érvényességével kapcsolatban lehetővé tegye következtetések levonását, illetve hogy a működtetett kontrolltevékenységek minőségét felmérje.

Az egyedi tesztek ellenőrzési programja jellemzően úgy épül fel, hogy az alábbi szempontok teljesülését vizsgálja.

Minden szempontot egy lehetséges egyedi tesztelési példával jelenítettünk meg. (A példák nem a teljesség igényével készültek!)

Kritérium	Egyedi teszt jellemzői és példája
<b>A tevékenység szabályszerűsége</b>	<p>Egy aktuálisan végrehajtott tevékenység ellenőrzése, hogy az megfelel-e a vonatkozó jogszabályoknak.</p> <p><i>Pl. a teszt vizsgálhatja, hogy egy európai uniós támogatási alap tekintetében végzett, konkrét tevékenység megfelel-e a vonatkozó rendeletek részletes szabályainak, különös tekintettel a finanszírozási hányad összegének vagy százalékának.</i></p>
<b>A pénzügyi és egyéb nyilvántartások teljessége</b>	<p>Annak ellenőrzése, hogy a pénzügyi és egyéb információs rendszerek minden vonatkozó részletet nyilvántartanak-e.</p> <p><i>Pl. egy egyedi teszt ellenőrizheti, hogy a kötelezettségvállalás nyilvántartási rendszere tartalmazza-e az összes, adott időszakban felmerült kötelezettségvállalást.</i></p>
<b>A működés valósága</b>	<p>Annak ellenőrzése, hogy a pénzügyi és egyéb rendszerekben nyilvántartott tevékenységeket ténylegesen elvégezték-e.</p> <p><i>Pl. egy egyedi teszt ellenőrizheti, hogy a pénzügyi rendszerben nyilvántartott egyéni gyakornokoknak történt kifizetéseket valóban megtörténtek-e. Ezt olyan tranzakció nyomtatványok vizsgálata során éri el, amelyeken a gyakornokok aláírásukkal igazolták a pénzfelvételt. Ugyanígy a raktári nyilvántartásokat is vizsgálhatják, hogy teszteljék, az árut ténylegesen elszállították-e. Analitikus eljárásokat használhatnak – főként arányokat és trendelemzéseket.</i></p>
<b>A tevékenység mérése</b>	<p>Annak ellenőrzése, hogy a tranzakciók összege megfelelő bázisra alapozva lett-e kiszámolva.</p> <p><i>Pl. egyedi tesztelés során ellenőrizhető, hogy a megfelelő átváltási árfolyamot használták-e egy igénylés nemzeti valutáról euróra történő átváltása során. A vonatkozó analitikus eljárások között említhetjük a prognosztizáló tesztet és a trendelemzést.</i></p>
<b>Értékelés</b>	<p>Annak ellenőrzése, hogy az eszközöket és más elemeket a pénzügyi nyilvántartásokban megfelelő értéken vezették-e be.</p> <p><i>Pl. egyedi tesztelés során ellenőrizhető, hogy az európai uniós alapok támogatásából vásárolt eszköz beszerzése a számviteli rendszerben a megfelelő értéken van-e nyilvántartva, összehasonlítva az eredeti számlával vagy vásárlási jegyzékkel.</i></p>
<b>Létezés</b>	<p>Annak ellenőrzése, hogy az eszközök és más elemek ténylegesen léteznek-e.</p> <p><i>Pl. egyedi tesztelés során ellenőrizhető, hogy egy, a pénzügyi</i></p>



Kritérium	Egyedi teszt jellemzői és példája
	<i>nyilvántartásban szereplő eszköz ténylegesen létezik-e, vagy, hogy a gyakorlati idejüket töltőként nyilvántartott gyakornokok valóban ott töltik-e a gyakorlatukat a meghatározott számban. Ezek az egyedi tesztek a létezés fizikai igazolását jelentik – a gyakornokok megszámlolását, vagy az eszközök tényleges megnézését.</i>
<b>Tulajdonlás</b>	<p>Annak ellenőrzése, hogy a nyilvántartott eszközök ténylegesen az ellenőrzött szervezet tulajdonában vannak-e, illetve azokat megfelelően használják-e.</p> <p><i>Pl. az egyedi tesztelés során ellenőrizhető, hogy az ellenőrzött szervezet rendelkezik-e érvényes lízingszerződéssel, vagy ő a jogos tulajdonosa az európai uniós támogatás tevékenységeire használt, illetve abból pénzügyileg támogatott helyiségeknek.</i></p>
<b>Az inputok és outputok minősége</b>	<p>Annak ellenőrzése, hogy az inputok és outputok minőségileg megfelelőek-e.</p> <p><i>Pl. az inputoknál ellenőrizhetjük, hogy a képzést biztosító emberek felkészültsége, képzettsége megfelelő volt-e. Az outputoknál ellenőrizhetjük, hogy a képzésben résztvevők elismert szakmai képzettséget szereztek-e.</i></p>

### Mintavételi eljárások

A mintavétel a tételes vizsgálati eljárások elvégzésének egy speciális eszköze, amikor a vizsgálandó adatállományból kiválasztott tételek tesztelésével nyert megállapításokat vetíti ki a belső ellenőr a teljes adatállományra.

Mintavétel alkalmazására minden ellenőrzésnél szükség van, ahol átfogó értékelést kell adni az ellenőrzés tárgyáról (pénzügyi elszámolásról, belső kontrollrendszerrel, teljesítményről stb.) megbízhatósági és/vagy megfelelőségi szempontból, és az elvárt bizonyosság eléréséhez nincs szükség a műveletek, adatok teljes körű tesztelésére.

A mintavételi és értékelési eljárások a valószínűségeken alapulnak, akár statisztikai, akár nem statisztikai mintavételről van szó.

Az eljárások két fő típusa:

- a változó (érték) alapú, valamint
- a tulajdonság alapú mintavétel.

Az ellenőrzési mintavétel megtervezésénél az egyes ellenőrzési célokat, a mintavétel alapsokaságát, valamint a minta méretét kell figyelembe venni. A mintát úgy kell kiválasztani, hogy az reprezentálja a mintavételi alapsokaságot.

Az ellenőrzés során elegendő és megfelelő ellenőrzési bizonyítékot kell szerezni. A minta tételeit úgy kell kiválasztania, hogy azok a vizsgálat célja, irányultsága, kritériumai szempontjából megfelelően jellemezzék, reprezentálják a mintavételi sokaságot.

A mintába került elemek ellenőrzési célok szerinti vizsgálata után a mintavételi eredmények értékelése keretében elemezni kell a mintában feltárt bármilyen hibát, ha lehetséges (pl. statisztikai mintavétel alkalmazása esetén) ki kell vetíteni azokat a teljes sokaságra, újra kell értékelni a mintavételi kockázatot.

A mintavétel egysége a mintavétel céljától függ. A mintavétellel kapcsolatos bizonytalanság mértékét a belső ellenőr a minta méretének növelésével, vagy - ha létezik ilyen - egy hatékonyabb mintavételi eljárás alkalmazásával csökkentheti. A minták kiválasztásánál figyelembe kell venni azt is, hogy a mintavételezést megelőzően az alapsokaságból ki kell emelni tételes ellenőrzésre a nagy és a jelentős tételeket, így a mintáknak a maradék sokaságot kell reprezentálnia.

A mintavételezés további részletezése a [7. számú melléklet](#)ben található.

### **Kérdésfelvetés (interjú, tájékoztatás, kérdőívek, felmérések, fókuszcsoport-interjú)**

A kérdésfeltevés (interjú, tájékoztatáskérés) az ellenőrzött szervezeten belül vagy kívül, meghatározott személyektől történő információgyűjtés. Az információgyűjtés köre az írásban bekért hivatalos válaszoktól a személyekkel folytatott beszélgetések alapján szerzett informális közlésekig terjedhet. A tájékoztatáskérés történhet a szervezeten belül vagy kívül, szóban vagy írásban.

Az interjú és tájékoztatáskérés a szervezet illetékes munkatársainak kikérdezését, a válaszok kiértékelését, megfelelő ellenőrző kérdések feltevését és adott esetben az információk megerősítését is jelenti.

A tájékoztatáskérés speciális, de kiemelten fontos esetei az ellenőrzött szervezet, illetve szervezeti egység vezetésétől bekért teljességi nyilatkozat és a szükséges tanúsítványok.

Az ellenőrök a folyamatgazdákkal és a folyamatban résztvevő más munkatársakkal interjúkat készítenek a folyamatok és kockázatok elemzése céljából. Az interjúknak az a célja, hogy elmélyítsék ismereteiket a folyamatokról, tevékenységekről, kockázatokról és vonatkozó ellenőrzési pontokról. Az interjú alapján az ellenőr a folyamatot leírhatja szöveges magyarázatok vagy különböző folyamatábrák használatával, majd ismereteit bővítheti a folyamatok részletes átvizsgálása során, amikor:

- a folyamatot működés közben vizsgálja;
- egy vagy több tranzakciót végigkövet a teljes folyamatban, annak kezdetétől a végéig.

A hatékonyság érdekében fontos, hogy az ellenőr feljegyezzen és felmérjen minden olyan, az interjúk és/vagy folyamat-vizsgálatok során feltárt, beazonosított kockázatot és ellenőrzési pontot vagy folyamatot (kontrollt), amely az eredeti kockázatelemzésben még nem, vagy nem kellő részletességgel szerepelt.

A siker érdekében az interjút gondosan kell előkészíteni és felépíteni. Az alapos felkészülés – így például (ha megoldható) az ellenőrzőlisták kidolgozása – segít az interjú hatékonyságának maximalizálásában.

Az interjúalannal törekedni kell az őszinte és nyílt légkörű kommunikációra. A különböző **kérdéstípusokat** és alkalmazásuk körülményeit a következőkben foglaljuk össze:

- **Nyílt - megválaszolandó kérdések** – ezek a kérdések a hogyan, miért, hol, mikor és mi kérdőszavakkal kezdődnek, és új, még nem elemzett információ gyűjtésére szolgálnak. Általában szélesebb területet fednek le, és többfajta válaszadást tesznek lehetővé, mint a zárt kérdések.
- **Zárt kérdések** – ezek egy kérdéssor végén lehetnek hasznosak, konkrét tények begyűjtése érdekében (igen/nem).
- **Teszt- és értékelő kérdések** – ezek révén konkrétabb információ gyűjthető be, és ellenőrizhető a tudás és tapasztalat mélysége. Segítségükkel az interjúalany tudásának hiányosságai is feltárhatók valamely területen vagy témában, így jelentős információt jelentenek az ellenőr munkájában.

**Tanácsos** az interjúk lefolytatása során **elkerülni** az alábbiakat:

- **Többszörös, ismétlődő kérdések** – ezek azt a benyomást keltik, hogy a kérdező nem igazán ismeri a problémákat és nincs tisztában vele, hogy milyen kérdésekre keres választ. A kérdéseket megfelelően meg kell tervezni, át kell gondolni.
- **Irányító vagy sugalmazó kérdések** – ezekkel általában nyomás gyakorolható az interjúalanyra, hogy egy bizonyos módon válaszoljon. Általuk talán olyan válaszok nyerhetők, amelyeket a kérdező hallani kíván, ezek azonban mégsem tekinthetők kellő bizonyítéknak.
- **Homályosan megfogalmazott kérdések** – a kérdezőnek pontosan kell meghatároznia a keresett információt, és azt, hogy mit kíván megtudni.
- **Hipotetikus kérdések** – ezek révén csak hipotetikus válaszok nyerhetők, amelyek szintén nem használhatók fel megfelelő bizonyítékként.

A pontos visszaemlékezés érdekében az interjúk során elhangzottakat jegyzetelni kell, és az interjút követően azt a lehető leghamarabb dokumentálni kell. Ha a szóbeli információ különösen fontos a vizsgálat szempontjából, az interjúról készült írásos feljegyzést az interjúalannal meg kell erősíteni.

### **Kérdőívek, kérdéssorok, felmérések**

A **kérdőívek** egy konkrét témára vonatkozó információk megszerzését szolgáló kérdéssort tartalmaznak. Abban az esetben, ha interjúk lefolytatása a megkérdezettek nagy száma miatt nem lehetséges, az információgyűjtés fontos eszközei lehetnek a kérdőívek. Gyakran használják fel ezeket a szolgáltatás minőségének megítélésére vagy a szolgáltatásnyújtás javítási lehetőségeinek felmérésére. A kérdőíveket úgy kell felépíteni, hogy az adott helyzet igényeinek megfeleljenek. Leginkább az alábbi körülmények esetén megfelelő alkalmazásuk:

- a) ha az információgyűjtésre fordított időt és költséget minimalizálni kell;
- b) ha az információ másképp nem áll rendelkezésre;
- c) ha az ellenőr a szervezet erősségeit és gyengeségeit próbálja beazonosítani;

- d) ha a cél a szolgáltatás minőségének felmérése az ügyfelek által adott szempontok alapján.

A kérdőív szerkezete közvetlen hatással van a beszerzett információk minőségére, és ezért a gondos megtervezése különösen fontos. A kérdőívek kitöltése egyszerű kell, hogy legyen annak érdekében, hogy az esetleges válaszadók ne vonakodjanak azokat kitölteni. Nagyobb a kitöltési hajlandóság, ha a kérdőívet bizalmasan kezelik, a válaszadók nem azonosíthatók.

**Kérdéssorok** képezik a kérdőívek gerincét. Három területen, az anyagi erőforrás- és vagyongazdálkodás, emberi erőforrás-gazdálkodás és a közbeszerzések ellenőrzésének témakörében megfogalmazott kérdések biztosíthatnak kiindulás alapot a kérdőívek elkészítésére.

**Felmérés** végzése új vagy szabványosított információk begyűjtésének hasznos módszere lehet mind minőségi, mind mennyiségi szempontból. Felmérés segítségével egy ellenőrzési területen számos válaszadó kérdezhető meg. A legfőbb mennyiségi felmérési módszerek a postai (saját kitöltésű) kérdőívek, a személyes interjúk és a telefonos interjúk. A felmérések hasznosak új ismeretek és naprakész információk beszerzésénél, ugyanakkor azokat nagy gonddal kell megtervezni, felépíteni és kivitelezni, ha hasznos és megbízható információkat akarunk nyerni. Egy felmérés tervezésénél az ellenőrök a felmérés kialakításához, levezetéséhez és elemzéséhez legjobb, ha képzett szakemberek segítségét veszik igénybe.

### **Fókuszcsoport-interjú**

A **fókuszcsoport-interjú**, mint ellenőrzési technika olyan embercsoport – gyakran egy szervezet szakértő munkavállalóinak, de előfordulhat, hogy a szervezet ügyfeleinek csoportja – akiket egy meghatározott téma vagy probléma megvitatására választanak ki. A fókuszcsoport ideális mérete az irányított megbeszélések esetén 7-8 fő. Gyakran használják fel őket olyan típusú információk gyűjtése során, és olyan eredmények megalapozására, amelyek esetén a válaszadók véleményüknek saját megfogalmazásukkal adnak hangot.

Példa
Gyakran kéri ki az ügyfelek véleményét a szolgáltatásokról, de előfordulhat a kormányzati programok kidolgozói vélekedésének felderítése is, vagy pl. egyes programok, jogszabály-tervezetek társadalmi egyeztetése.

A fókuszcsoportok ugyanakkor általában nem számszerűsíthető (angol elnevezéssel: qualitative) adatokat, információt szolgáltatnak, éppen ezért speciális elemzői- és a vizsgált területre vonatkozó tárgyi tudás szükséges a válaszok értelmezéséhez, hasznosításához.

### **Folyamatábrák**

Folyamatábrák révén egy szervezeten belül konkrét folyamatokról vagy tevékenységekről gyűjthető információ. A folyamatábra vizuális segédeszköz a tranzakciók folyamatában az egymást követő lépések leképezéséhez egy szervezeten vagy eljáráson belül. Egy folyamat különböző részfolyamatainak, illetve egy tevékenység résztevékenységeinek folyamatábrán történő megjelenítése lehetővé teszi, hogy a kizárólag a folyamat, tevékenység főbb

jellemzőire, lépéseire összpontosíthatunk oly módon, hogy ezeket külön-külön és egymással való összefüggésükben is vizsgálhatjuk. A folyamatábrák szintén segítik az ellenőrzés során alkalmazandó módszertan megtervezését, így például annak eldöntését, hogy melyek a folyamat kritikus (kockázatos), kontrollokat igénylő elemei, és hogy ezeket vizsgálva alkalmazzon-e a belső ellenőr például felmérést vagy összehasonlító módszereket.

### ***A belső kontrollok tesztelése***

A belső kontrollok, illetve a kockázatok megismerésére alapozva az ellenőrök értékelik, hogy az egyes kontrollok milyen hatékonyan csökkentik, vagy eredményesen kezelik az adott kockázatokat. Ebben a tekintetben az ellenőrök feladata különösen:

- A beazonosított kontrollokat közvetlenül a kockázatokhoz kapcsolni;
- A kontrollok hatékonyságát felmérni a kockázatok megelőzése, feltárása és csökkentése tekintetében;
- A kontrollok jellemzőit felmérni (pl. IT vagy manuális kontrollok);
- Felmérni, hogy az ellenőrzési pont vagy folyamat a kockázatot hatékonyan csökkenti-e, ha ez az egyetlen kontroll, amire támaszkodni lehet;
- Felmérni, hogy az adott ellenőrzési pont vagy folyamat csak akkor hatékony-e, ha más kontrollokkal együtt működik;
- Azonosítani és feljegyezni azon területeket, amelyek a folyamatot és a vonatkozó kontrollok hatékonyságát befolyásolják (pl.: ismétlődő vagy hiányzó kontrolleljárások).

Az ellenőrnek a kontrolleljárások felmérése során folyamatosan keresnie kell a választ az alábbi kérdésekre:

- “Mi hibásodhat meg a folyamatban?”
- “Milyen intézkedések biztosítják, hogy a folyamat nem hibásodik meg?”
- “Ezek az intézkedések megfelelőek-e arra, hogy a kockázatot elfogadható szintre csökkentsék?”

Az ellenőröknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk arra a körülményre, hogy az esetek többségében több kontrolltevékenység is létezik az adott kockázat csökkentésére. Ebben az esetben az ellenőr feladata az, hogy a kontrollok kombinációját értékelje annak meghatározása érdekében, hogy azok hatékonyak-e, vagy a kevésbé fontos folyamattevékenységek felesleges kontrolltevékenységei miatt tapasztalható-e a hatékonyság csökkenése.

A belső kontrollok tesztelését – ha a kontrollrendszer megfelelőségének értékelése nem az ellenőrzés kifejezett célja – csak abban az esetben célszerű és/vagy szükséges elvégezni, ha az ellenőr valószínűsítette a kontrollrendszerben az eredményes eszközök és eljárások létezését és azt is, hogy erről az eredményes működésről teszteléssel meg lehet győződni.

Az ellenőrzött szervezet tevékenységének, belső kontrollrendszerének alapos ismeretében és magas belső kontrollbizonyosság esetén a tételes tesztek száma lényegesen csökkenthető, de ilyenkor is végre kell hajtani meghatározott, minimális mennyiségű alapvető vizsgálati eljárást (pl. mintavételezéssel).

Az ellenőrzött szervezet tevékenységének, belső kontrollrendszerének nem megfelelő ismeretében, illetőleg amikor alacsony a belső kontrollok eredményes működéséből származó bizonyosság, az alapvető vizsgálati eljárásokat, különösen az adatok, tranzakciók tételes tesztelését kell kiterjedtebben végrehajtani.

Annál a szervezetnél, ahol a működés és annak megfelelően a belső irányítási és ellenőrzési-, illetve szabályozási rendszer földrajzi értelemben szétszórtnak helyezkedik el, vagy egyéb oknál fogva működése nehezen ellenőrizhető, a belső kontrollrendszer tesztelése jelentős költségekkel járhat, alacsony hatékonyságú lehet. Ilyen körülmények között ugyancsak az alapvető, részletes vizsgálati eljárásokat indokolt alkalmazni.

Az adatok, tranzakciók mintavétellel történő tételes vizsgálatának eredményességét nagymértékben elősegíti a belső kontrollok tesztelése. Az ellenőrzési eljárások kombinált alkalmazásával állapítható meg az egyes hibák, szervezeti integritást sértő események, valamint a gyenge teljesítmény és a belső kontrollrendszer hiányosságai közötti közvetlen, ok-okozati összefüggés. Ez lehetőséget nyújt az ellenőrzött szervezetnek a belső kontrollrendszere javítására javaslatot adni, amely kedvező hatást gyakorolhat a működés szabályszerűségére és a teljesítményekre.

Ha az ellenőrzés közvetlen célja a belső kontrollrendszer működésének értékelése, a kontroll eljárások tesztelése ellenőrzési bizonyítékot szolgáltat arra, hogy a kontroll eljárások nem előzik meg, vagy nem tárják föl a működés hiányosságait. Ezenél az ellenőrzéseknél a belső kontrollrendszer gyengeségeinek hatására a vonatkozó ellenőrzési bizonyíték megszerzéséhez szükség lehet az alapvető, részletes vizsgálati eljárások (tételes tesztelés vagy mintavételezés) lefolytatására is.

Ha a belső kontrollokra vonatkozó tesztek eredményei azt mutatják, hogy a kontrollok nem teljesítik céljaikat, akkor az érintett tranzakciókra, ügyekre nézve fennáll a lényeges hiba, szervezeti integritást sértő esemény vagy gyenge teljesítmény kockázata.

Ha a kontrolltevékenységek menet közbeni vizsgálata indokolja, akkor az értékelés eredménye alapján az eredeti tesztelési tervet – amely az ellenőrzési program része – újra meg kell vizsgálni és pontosítani kell. A tesztelés célja annak meghatározása, hogy a jelentős kockázatok kezelésére szolgáló kontrolltevékenységek működése megfelel-e az elvárásoknak. Az ellenőr ennek érdekében:

**a) Azonosítja, mely kontrollokat kell tesztelni a következők figyelembevételével:**

- Hatékonyság biztosított: a kontrolltevékenységet fel kell jegyezni, de tesztelni nem kell;
- Hatékonyság biztosított, de csak más kontrollokkal együtt: minden releváns kontrolltevékenységet tesztelni kell;
- Hatékonyság nem biztosított: tesztelni kell a kontrolltevékenységet.

**b) Meghatározza a tesztelés jellegét, a tesztelési technikákat;**

### c) Meghatározza, hogy milyen nagyságú mintát kell alkalmazni a tesztelés során.

A tesztelés akkor hatékony, ha a teszt részletesen tájékoztat a követendő eljárás természetéről, időszükségletéről és kiterjedéséről. A tesztelési technika kiválasztásakor mérlegelni kell:

- A teszteléssel megszerezni kívánt bizonyítékokat (minőségük és hatókörük) annak meghatározása érdekében, hogy a kontrollok a tervezettnek és szándékoltnak megfelelően működnek;
- A vizsgált folyamat típusát (pl.: nagyszámú, ismétlődő tranzakcióval járó folyamat, mint az igénylési folyamat, valószínűleg más tesztelési technikát igényel, mint egy ritkábban előforduló folyamat, mint a kutatás-fejlesztés).

A kontroll eljárások tesztelése során alapvető, hogy választ kapjunk a következő kérdésre: "A kockázat bekövetkezhet-e a megfelelően működő kontroll mellett?"

Bármely tesztelés elvégzése során az ellenőrnek elegendő és megbízható bizonyítékot kell szereznie annak igazolására, hogy a kontrollok a szándékoltnak megfelelően működnek-e. A dokumentációnak megfelelő bizonyítékkal kell szolgálnia ahhoz, hogy a munkalapokat felülvizsgáló meghatározhassa, hogy mit teszteltek és a tesztelésnek mi volt az eredménye.

Ha a tesztelés azt mutatja, hogy a kontrolltevékenység nem az elvárásoknak megfelelően működött, akkor három lehetőség van a kontrolltevékenységekkel szembeni kifogások kezelésére, mielőtt még az ellenőrzési jelentésbe megállapításként bekerülne:

- A kontrolltevékenység gyengesége, hiányossága jellegének vizsgálata.
- Az adott kontrollért felelős személlyel egyeztetni kell a kontroll eljárásokkal szembeni kifogásokat, a hiba jellegének megértése érdekében. (Vajon az egész sokaságot vagy csak annak egy bizonyos részét érinti-e, pl.: egyes egységeket vagy osztályokat), a hiba időhorizontjának megértése érdekében (pl.: a hó végi folyamatok során), illetve azért, hogy az ellenőr megfelelő ismeretekkel rendelkezzen a kifogással kapcsolatosan, arról összességében véleményt tudjon alkotni.
- Minden olyan kontroll eljárást figyelembe kell venni, amely a kifogásolt kontroll által érintett kockázatot célozza, a kifogásolt kontrollt helyettesíti vagy hatással van rá.

### Tesztelési technikák

A főbb tesztelési technikák – melyek alkalmazhatók mind a rendszer alapú-, mind a közvetlen vizsgálati megközelítések esetében egyaránt – a következők:

- **Bizonylatolás** (dokumentumok átvizsgálása): a tételek végigkövetése az alapidokumentumig a kontroll eljárások működésének bizonyításához.
- **Újraértékelés**: a meglévő kontroll eljárások újbóli értékelése, az ellenőrzés eredményeinek, illetve az alkalmazottak által elért eredmények és a vezetők által megtett intézkedések összehasonlítása.
- **Számítás (átszámítás, újraszámítás)**: az alapidokumentumok és a könyvelési nyilvántartások számszaki felülvizsgálatából áll (pl. a forrásadatok és a számviteli

nyilvántartások aritmetikai helyességének ellenőrzése), vagy pedig önálló számítások elvégzését jelenti. Ez a részletes ellenőrzési eljárások egyik legfőbb módszere, minthogy az ezzel szerzett bizonyíték általában megbízható.

- **Megfigyelés:** valamely, mások által végrehajtott tevékenység, eljárás figyelemmel kísérését jelenti (pl. a szervezet által végrehajtott leltározáson való részvétel). Ezzel a módszerrel az ellenőr egyrészt a fizikai formában létező dologról, másrészt a működő eljárásokról, folyamatokról szerezhet be információt, valamint segítséget nyújt az arra vonatkozó adatok beszerzéséhez az is, hogy a dolgozók a megfelelő eljárásokat követik-e. Az ellenőrök pontos megfigyelés révén első kézből próbálnak meg véleményt alkotni a vizsgált tevékenységről vagy viselkedésről. A folyamatok működés közbeni megfigyelése elegendő és hiteles ismeretet biztosít az ellenőrök számára a problémáknak az ellenőrzött területtel történő megvitatásához. Figyelembe kell azonban venni, hogy egyetlen megfigyelés alapján nem vonható le következtetés hosszabb időszak során bekövetkezett eseményekre vonatkozóan.

A tevékenységek közvetlen megfigyelése során a következőket kell figyelembe venni:

- A megfigyelést úgy kell (elfogadott angol szóhasználat: common sense) végezni, hogy a gyakorlatban ténylegesen tapasztalható tényeket állapítsuk meg és rögzítsük; s nem azzal a céllal, hogy valamilyen előzetes elméleti jellegű feltevést igazoljunk vagy elvessünk.
- A közvetlenül érintett dolgozóknak történő bemutatáskor az ellenőr körültekintően magyarázza el, hogy mit próbál elérni a tevékenység megfigyelésével.
- Az ellenőrnek törekednie kell arra, hogy a napi munkavégzést, illetve a dolgozók tevékenységét ne zavarja meg, ne akadályozza. A megfigyelők megpróbálják megérteni a folyamat résztvevőinek szerepét, és a tevékenységről belső ismereteket szerezni méghozzá úgy, hogy közben objektív megfigyelő szerepüket megőrzik.
- Minden megfigyelést gondosan dokumentálni kell, mivel kulcsfontosságú információként szolgálhat.
- Vegyük figyelembe a dolgozók által azt követően tett informális megjegyzéseket, hogy az ellenőrök megnyerték bizalmukat (de vigyázzunk arra az esetre, ha egyszerűen panaszkodnak). A megszerzett információkat alapos elemzés alá kell vetni.

Nem valószínű, hogy ezzel a módszerrel az ellenőr elegendő bizonyítékhoz juthat, de hasznos lehet például a belső kontroll eljárások teszteléséhez. Megbízhatóságát maga az ellenőrzés ténye korlátozhatja, mert hatást gyakorolhat a tevékenység végzésének módjára.

Célszerű, ha az ellenőr a szemrevételezés és a megfigyelés eredményeit (tapasztalatait) a munkadokumentumokban történő feljegyzés mellett az ellenőrzött szervezet dolgozójával együtt aláírt dokumentumban (közös jegyzőkönyvben) is rögzíti.



- **Analitikus eljárások:** a felhasznált adatokra való rákérdezés technikája nagyon hatékonyan használható nagy mennyiségű tranzakció és adat esetében; használható trendek, statisztikai irányvonalak meghatározására, hatáselemzésre és a minta kiválasztáshoz, illetve a végrehajtott kontroll, valamint a tesztelési folyamat hatékonyságának igazolására.
- **Szemle (szemrevételezés):** irányulhat dokumentumra, bizonylatra, nyilvántartásra vagy egyéb tárgyasult eszközökre (építményekre, készletekre). A bizonyíték megszerzésének egyik legáltalánosabban alkalmazható eszköze, amit egyaránt jól lehet használni a belső kontrollok tesztelésénél és a részletes tartalmi vizsgálatoknál. A tárgyi eszközök szemrevételezése nyújtja például a leginkább megbízható ellenőrzési bizonyítékot azok létezéséről.
- **Visszaigazolás:** az ellenőrzött szervezet nyilvántartásaiban található információk megerősítésére szolgál. Például az ellenőr a követelések visszaigazolását kéri az adósokkal történő közvetlen kommunikáció útján. Visszaigazolással ellenőrzési bizonyíték szerezhető, pl. a vevői és a szállítói egyenlegeknek, a bankszámlae egyenlegeknek és hitelállományoknak, egyes szerződések tartalmának, idegen helyen tárolt készletek meglétének vagy a peres ügyek állásának megerősítésére. A visszaigazolás széles körben, ugyanakkor nagy körültekintés mellett alkalmazható eszköz. Alkalmazása esetén az ellenőrnek különös figyelmet kell fordítania arra, ha a szervezeten kívüli külső felekkel kommunikál, hiszen a belső ellenőrzés alapesetben nem terjed ki a szervezet üzletfeleinek, partnereinek ellenőrzésére. Ilyen esetben a kommunikáció csak információkérés, tájékozódás lehet.
- **Összehasonlítás:** két vagy több dokumentum, fizikálisan létező tétel, illetve adat közötti azonosságok és eltérések vizuális vagy elektronikus eszközökkel történő meghatározása. Tipikus formája a pénzügyi adatok egymás közötti vagy a pénzügyi és a nem pénzügyi adatok, tételek közötti összefüggések elemzése. Az összehasonlítás révén szerzett bizonyíték megbízhatósága döntően a vizsgált összefüggés valószínűségétől és a felhasznált adatokra vonatkozó kontrolleszközök létezésétől, illetve megfelelő működésétől függ.
- **Rovancsolás:** Az ellenőrzést végző személy jelenlétében a felelős személy valamit megszámol. Legtipikusabb példája a pénztárrovancs.
- **Kísérlet:** Valamilyen mesterséges folyamat tudatos előidézése ellenőrzési célból. Műszaki jellegű ellenőrzéseknél jellemző.

### ***Számítógéppel támogatott ellenőrzési technikák***

A helyszíni ellenőrzés keretében a belső kontrollrendszer tesztelésére, és különösen az alapvető vizsgálati eljárások végrehajtására, ha lehetőség van rá, célszerű a számítógéppel támogatott ellenőrzési technikákat („Computer Assisted Audit Techniques” – CAAT) alkalmazni.

Ilyen eszközök számos olyan programozott eljárásra vagy csomagra alkalmazhatók, amelyek segítségével elvégezhető a belső kontroll eljárások vizsgálata vagy az adatok osztályozása, összehasonlítása, esetleg további vizsgálatot igénylő adatállományok kiválasztása.

A CAAT az esetek többségében egy olyan adatbázis-kezelő program (mint pl. a mintavételezést támogató IDEA nevű program) használatára utal, amely lehetővé teszi bizonyos ismérvekkel rendelkező és részletesebb vizsgálatra érdemes tranzakciók kiszűrését, csoportosítását vagy elvégzi a mintavételt és az eredmények kiértékelését.

Példa
A CAAT-eljárások és -eszközök alkalmazhatók például: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ hibás értékek, eltérő értékek kiszűrésére; tranzakciók feladásának vagy összesítésének vizsgálatára;</li><li>▪ számítógépes adatfeldolgozások (pl. konverziók) megismétlésére;</li><li>▪ különálló állományok adatainak összehasonlítására;</li><li>▪ adatok időrend (pl. számlák lejárat) szerinti elemzésére;</li><li>▪ rétegezésre.</li></ul>

A CAAT-ok hatékony alkalmazása az elvégzendő eljárások, funkciók előzetes tervezését és annak dokumentálását igényli. Érvényesíteni kell továbbá a bizonyítékokra vonatkozó szabályokat is, így pl. az eredmények előállításához felhasznált összes beállítás, lekérdezés részleteinek dokumentálását (ez általában nem jelent külön adminisztrációt, mert a programok tételesen regisztrálnak minden műveletet a vonatkozó paraméterekkel együtt).

Fontos meggyőződni arról, hogy az alkalmazott CAAT-program hiánytalan és pontos nyilvántartások (bizonylatok) alapján működött.

## 6. számú melléklet – Mintavételezési eljárások

### A mintavételezés célja

A statisztikai és nem statisztikai mintavételi eljárások során az ellenőr megtervezi és kiválasztja az ellenőrzési mintát, valamint kiértékeli a mintavétel eredményét annak érdekében, hogy elegendő, megbízható, releváns és hasznos ellenőrzési bizonyítékot nyerjen. Az ellenőrzési megállapítások kialakítása során az ellenőrök gyakran nem vizsgálják meg az összes rendelkezésre álló információt, mivel az célszerűtlen lehet és elfogadható ellenőrzési vélemény mintavételi eljárások alkalmazásával is kialakítható. A mintavételezés lehetővé teszi, hogy az ellenőrzési folyamatokat a populáció kevesebb, mint 100%-ánál kelljen alkalmazni, a kiválasztott tételek egyes jellemzőit, mint ellenőrzési bizonyítékokat ki lehessen értékelni és következtetéseket lehessen levonni a teljes populációra vonatkozóan. A statisztikai mintavételezés olyan technikák használatát jelenti, amelyekből matematikailag megalkotott következtetéseket lehet levonni a populációra vonatkozóan.

A nem statisztikai alapú mintavételezés eredményei nem vetíthetők ki a populációra, mivel a minta nem valószínű, hogy reprezentálja a populációt.

### A mintavételezés alapvető lépései

#### **1. A tesztelés céljának meghatározása**

#### **2. A populáció meghatározása**

Ez a lépés magában foglalja a mintavételi egység meghatározását és a populáció teljességének figyelembe vételét.

- A kontrollok teszteléséhez magában foglalja a vizsgálandó időszak meghatározását.
- Az egyedi (szubsztantív) teszteléshez magában foglalja az egyenként is lényeges (minta)elemek azonosítását.

#### **3. A mintavételi kockázat elfogadható szintjének meghatározása (pl. 5 vagy 10%)**

#### **4. A minta összetételének és méretének meghatározása táblázatok és képletek alkalmazásával**

Néhány esetben a minta változékonyságából adódó hatások csökkentése érdekében el kell végezni a populáció rétegzését, a populáció alpopulációkra történő bontásával. A szórás mértékének az alpopulációkban történő csökkentése lehetővé teszi az ellenőr számára, hogy az állandó pontossági és megbízhatósági szint mellett kevesebb mintaelemet teszteljen.

Az ellenőrzési minta méretének és összetételének meghatározása során az ellenőrnek figyelembe kell vennie a specifikus ellenőrzési célokat, a populáció természetét, valamint a mintavételezési és kiválasztási módszereket. Az ellenőrnek fontolóra kell vennie a minták meghatározása és elemzése során a megfelelő szakértői segítség igénybevételét.

*Mintavételi egység* – A mintavétel egysége a mintavétel céljától függ. A kontrollok megfelelőségének tesztelése során tipikusan a jellemzők alapján történő mintavételezést használják, ahol a mintavételi egység egy esemény vagy tranzakció (pl. kontroll, mint pl. egy számla jóváhagyása). Szubsztantív tesztelésekre (alapvető vizsgálati eljárások) gyakran a változó szerinti vagy becslés alapú mintavételezési eljárásokat használják, ahol a mintavételi egység gyakran monetáris.

*Ellenőrzési célok* – Az ellenőröknek figyelembe kell venniük az elérendő specifikus ellenőrzési célokat, valamint az ezen célok elérését legvalószínűbben szolgáló ellenőrzési eljárásokat. A megfelelő mintavételi eljárások kiválasztásait követően meg kell fontolni az elvárt ellenőrzési bizonyíték természetét és a lehetséges hibahatárokat.

*Populáció* – A populáció azon adatok összessége, melyből az ellenőr mintát kíván venni annak érdekében, hogy következtetéseket vonhasson le a populáció egészére.

Ezért a mintavételezés alapjául szolgáló populációnak megfelelőnek és teljességét tekintve ellenőrzöttnek kell lennie a specifikus ellenőrzési célok eléréséhez.

*Rétegzés* – A hatékony és eredményes minta létrehozása érdekében szükség lehet megfelelő rétegzésre. A rétegzés az a folyamat, melynek során a populációt hasonló jellemzőkkel bíró alpopulációkra bontják úgy, hogy minden mintaegyed csak egy réteghez tartozhat.

*A minta mérete* – A minta méretének meghatározása során az ellenőrnek figyelembe kell vennie a mintavételi kockázatot, az elfogadható hiba mértékét és a hiba elvárt kiterjedését.

*A mintavételi kockázat* – A mintavételi kockázat annak a lehetősége, hogy az ellenőr eltérő következtetésre juthat, mintha az egész populációt ugyanazon ellenőrzési eljárásnak vetné alá.

*Kétféle mintavételi kockázat létezik:*

- *A helytelen elfogadás kockázata* – annak kockázata, hogy a lényeges hibás állítást valószínűtlennek értékeli, mikor a valóságban a populációban lényeges hibás állítások vannak.
- *A helytelen elutasítás kockázata* – annak kockázata, hogy a lényeges hibás állítást valószínűnek értékeli, mikor a valóságban a populációban nincs lényeges hibás állítás.

A minta nagyságát meghatározza a mintavételi kockázat azon szintje, melyet az ellenőr hajlandó elfogadni. A mintavételi kockázat meghatározása során figyelemmel kell lenni az ellenőrzési kockázat modelljére és annak komponenseire, az inherens kockázatra, a kontrollkockázatra és a feltárási kockázatra.

*Elfogadható hiba* – Az elfogadható hiba az a maximális hiba a populációban, melyet az ellenőrök még hajlandók elfogadni úgy, hogy az ellenőrzési célt elértnek tekintik. Szubsztantív tesztelések során az elfogadható hiba az ellenőrök (szubjektív) ítélete a lényegességről. A megfelelőség tesztelése során az a maximum eltérés az előírt kontrollfolyamatokról, melyet az ellenőr még hajlandó elfogadni.

*Becsült hiba* – Ha az ellenőr arra számít, hogy a populáción belül hiba van, nagyobb mintát kell megvizsgálni, mint abban az esetben, ha nem számít hibára annak érdekében, hogy arra a következtetésre jusson, hogy a populációban valóban fellelhető hiba nem nagyobb mint a tervezett elfogadható hiba. Kisebb mintanagyság akkor indokolt, ha a populációról feltételezzük, hogy hibamentes. A populáció elvárt hibaértékének meghatározása során az ellenőrnek figyelembe kell vennie az előző ellenőrzések során megállapított tényeket, hiba szinteket, a szervezet folyamataiban bekövetkezett változásokat, a belső kontroll rendszeres értékeléséből származó bizonyítékokat és a folyamatok analitikus áttekintéséből származó eredményeket.

## **5. A mintavételi eljárás kiválasztása**

Általában négy mintavételezési módszert alkalmaznak.

### **Statisztikai mintavételi eljárások**

- *Véletlen mintavétel* – biztosítja, hogy a populációban lévő mintavételi egységek valamennyi kombinációjának ugyanakkora esélye van a kiválasztásra.
- *Szisztematikus mintavétel* – a mintavételi egységek kiválasztása fix intervallumok között történik, az első intervallumot véletlenszerűen indítják. Pl. pénzegység alapú mintavétel vagy súlyozott értékű kiválasztás, ahol a populáció minden egyes pénzegysége/értéke (pl. 1 \$) azonos valószínűséggel kerül kiválasztásra. Mivel az egyedi pénzegység a szokásos módon önállóan nem vizsgálható, a pénzegységet tartalmazó tétel kerül kiválasztásra a vizsgálathoz. Ez a módszer szisztematikusan a nagyobb összeg javára súlyozza a kiválasztást, de így is ugyanakkora kiválasztási valószínűséget biztosít minden monetáris egységnek. Egy másik példa minden valahányadik egység kiválasztása.

### **Nem statisztikai mintavételi eljárások**

- *Véletlen mintavétel* – az ellenőr strukturált technikák alkalmazása nélkül választja ki a mintát, elkerülve a tudatos elfogultságot vagy kiszámíthatóságot.
- *Szubjektív mintavétel* – az ellenőr elfogultan választja ki a mintát (pl. minden mintavételi egység egy adott érték felett, néhány speciális kivételtől eltekintve minden egyed, minden negatív, minden új felhasználó stb.) Megjegyzendő, hogy a szubjektív mintavétel nem statisztikai alapú és az eredmények nem vetíthetők ki a populációra, mivel a minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes populációra nézve.

Az ellenőrnek oly módon kell a mintát kiválasztania, hogy az a tesztelt jellemző szempontjából (úgy, mint a statisztikai mintavételi módok) a populációt reprezentálja. Az ellenőrzés függetlenségének fenntartása érdekében az ellenőrnek biztosítania kell, hogy a populáció teljes legyen, és ellenőriznie kell a minta kiválasztását.

Annak érdekében, hogy a minta reprezentatív legyen a populációra nézve, a populáció minden mintavételi egysége egyenlő vagy ismert valószínűséggel kerüljön kiválasztásra (úgy mint a statisztikai mintavételi módok). Általában két kiválasztási módszert alkalmaznak: adatokon/elemeken alapuló kiválasztás, és mennyiségi alapú kiválasztás.

*Adatokon alapuló kiválasztás esetén az általában használt módszerek:*

- véletlen mintavétel (statisztikai mintavétel)
- véletlen mintavétel (nem statisztikai mintavétel)
- szubjektív mintavétel (nem statisztikai, magas annak a valószínűsége, hogy elfogult következtetéshez vezet)

*Mennyiségi alapú kiválasztás esetén az általában használt módszerek:*

- véletlen mintavétel (statisztikai mintavétel monetáris egységesen)
- fix intervallumos mintavétel (statisztikai mintavétel fix intervallumot használva)
- cella alapú mintavétel (statisztikai mintavétel, véletlenszerű kiválasztással egy intervallumon belül)

## **6. Az értékelendő mintaelemek kiválasztása**

## **7. A mintavételi eredmények értékelése**

Az ellenőrzési célok elérésének megfelelő ellenőrzési eljárások lefolytatása során, minden mintaelem vonatkozásában, az ellenőrnek elemeznie kell a mintában fellelt minden lehetséges hibát, hogy meghatározhassa valóban hibák-e és ha szükséges a hiba természetét és okát. A hibának értékelt elemeket ki kell vetíteni a sokaságra, ha a használt mintavételezési módszer statisztikai alapú. Minden feltárt lehetséges hibát újra át kell tekinteni, hogy meghatározható legyen, valóban hibák-e. Az ellenőrnek figyelembe kell vennie a hibák minőségi szempontjait is. Ezek magukban foglalják a hiba természetét és okát, valamint a hiba lehetséges következményeit az ellenőrzés egyéb fázisaira.

Azon hibák, melyek egy automatizált folyamat összeomlásának következményeként keletkeztek szélesebb körű kihatással bírnak a hibaarányokra, mint az emberi hibák.

Ha egy specifikus mintaelem vonatkozásában nem érhető el az elvárt ellenőrzési bizonyosság, az ellenőrnek képesnek kell lennie megfelelő ellenőrzési bizonyosság elérésére alternatív ellenőrzési eljárások alkalmazásával.

Az ellenőrnek meg kell fontolnia a mintavételezés eredményeinek kivetítését a populációra olyan kivetítési módszer alkalmazásával, amely összhangban van a mintavételezéshez használt eljárással. A minta kivetítése magában foglalhatja a populációban valószínűleg fellelhető hibák becslését, valamint azon lehetséges hibák becslését, melyek a pontatlan mintavételezési technikák alkalmazása miatt nem kerülhettek felderítésre, továbbá a fellelt hibák minőségi szempontjait.

Az ellenőrnek meg kell fontolnia, hogy a populációban fellelt hibák meghaladják-e az elfogadható hibát azzal, hogy összehasonlíttja a populációra kivetített hibát az elfogadható hibával, figyelembe véve az ellenőrzési célok eléréséhez releváns egyéb ellenőrzési eljárások

eredményeit is. Ha a populációra kivetített hiba meghaladja az elfogadható hibát, az ellenőrnek újra kell értékelnie az ellenőrzési kockázatot, és ha ez a kockázat elfogadhatatlan meg kell fontolnia, hogy kiterjeszti az ellenőrzési eljárást vagy alternatív ellenőrzési eljárást folytat le.

### **8. A mintavételezési eljárás dokumentálása**

Az ellenőrzési munkalapoknak elegendő részletezettséggel, egyértelműen le kell írniuk a mintavételi célokat és a használt mintavételi eljárásokat. A munkalapoknak tartalmazniuk kell a populáció forrását, a használt mintavételezési módszert, a mintavételezés paramétereit (pl. véletlenszerű kezdőszám vagy a módszer, mellyel a véletlenszerű kezdést meghatározták, mintavételi intervallum), kiválasztott elemeket, a lefolytatott ellenőrzési tesztek részleteit és a levont következtetéseket.

#### **A mintavételezés gyakorlati alkalmazása a belső ellenőrzési tevékenységben**

**A jellemzők alapján történő mintavétel** alkalmas a sokaság arányaira, megoszlására, vagy a valamilyen jellemző szerint osztályba sorolható, valamely sajátosságot mutató elemek teljes számára vonatkozó következtetések levonására. A jellemzők alapján végrehajtott mintavételezést általában az irányítási és ellenőrzési rendszerek tesztelésére használják, vagy ha a jogszabályoknak, irányelveknek, illetve eljárásoknak való megfelelést kell vizsgálni. Általában osztályokat akkor határoznak meg, ha a mintavétel célja az összetevők „megfelelő” vagy „nem megfelelő” alapon történő jellemzése. A jellemzők szerinti mintavételre példa a bizonylatolás ellenőrzési pontjainak megfelelési vizsgálata, új tárgyi eszközök nyilvántartásba vételére vonatkozó ellenőrzési pontok megfelelése, és azon felmérések, amelyek demográfiai információkat szolgáltatnak, vagy „igen/nem” kérdésekre válaszolnak.

**A változók szerinti mintavételezést** általában egyedi tesztelés során használnak a nyilvántartott összegek indokoltságának meghatározására. A változók szerinti mintavétel többnyire egy minta aktuális és nyilvántartott értéke közötti különbség kiszámítását, illetve e különbség sokaságra való kivetítését foglalja magában. A változók szerinti mintavételre példa a leltári mennyiségek tesztelése, és felmérések, amelyek rangsorokat vagy bizonyos intervallumban mozgó adatokat gyűjtenek össze.

A jellemzők alapján történő és a változók szerinti mintavételezések a leggyakrabban használt mintavételi technikák, azonban léteznek további mintavételezési technikák is (pl.: pénzegység alapú mintavételezés, felderítő jellegű mintavételezés). Az ellenőrnek a tesztelés pontos céljának függvényében kell meghatároznia azt, hogy melyik mintavételezési eljárást használja.

#### **Jellemzők alapján történő mintavétel**

A jellemzők alapján történő mintavételt az ellenőrzési pontok vagy folyamatok hatékonyságának tesztelésére használják, mivel képes felmérni az ellenőrzési pontok vagy folyamatok hibái előfordulásának százalékos arányát egy sokaságon belül. A jellemzők

alapján történő mintavételhez szükséges, hogy létezzen a tesztelt ellenőrzési pont vagy folyamat teljesítményére vonatkozó bizonyíték.

E mintavételezési eljárás alkalmazásakor a minta felhasználásával becslik meg a tervezett ellenőrzési folyamattól való eltérés arányát a sokaságon belül. Ha az eltérési arány a mintában kisebb, mint a sokaság várt eltérési aránya, akkor a belső ellenőr – a használt megbízhatósági szintnek megfelelően – elfogadhatja, hogy az ellenőrzési pont vagy folyamat a tervezettnek megfelelően működik.

### **A jellemzők alapján történő mintavételezés lépései**

#### ***a) A terv céljainak meghatározása***

Például, a belső ellenőr azon ellenőrzési pont vagy folyamat hatékonyságát kívánja igazolni, amely alapján minden 5.000 euró feletti megrendeléshez két belső aláírás szükséges.

#### ***b) A sokaság és a mintavételi egység meghatározása***

Például, a sokaság állhat azon megrendelésekből, amelyek 5.000 eurót meghaladó értéket képviselnek. Minden egyes 5.000 eurót meghaladó értékű megrendelés egy mintavételi egység.

#### ***c) A minta méretének meghatározása***

Az alkalmazott képlet a következő:

$$n_1 = (C^2 \times p \times (1-p)) \div P^2$$

ahol

$n_1$  = minta mérete (lásd – 1. képlet a pontos mintaméret érdekében)

C = megbízhatósági együttható; az ellenőrzési mintavételezés során gyakran használt érték 1.64 90%-os megbízhatósági szintnél (lásd – 1. tábla)

p = várt hibaszázalék aránya; a mintavételezés alá vont sokaság azon hányadára vonatkozik, mely várhatóan néhány jellemzővel rendelkezik (pl. hibás vagy nem megbízható). A szám egy próba mintavételre vagy az előző évek mintavételeire alapozott becsült adat.

P = pontossági intervallum tételenkénti alapon; arra a becsült pontossági értékre vonatkozik, melyet az ellenőr elfogad. A jellemzők alapján történő mintavételezésnél a kívánt pontosság az ellenőr által elfogadható hibaarány várható százalékatól való eltéréshez kapcsolódik. Például a tesztelt tranzakciók várt hibaaránya három százalék, de az ellenőr hét százalékgig elfogadhatónak minősíti azt. A megkívánt pontosság itt négy százalék lenne. (pontossági intervallum (P) = elfogadható arány – várható hibaszázalék (p))

Például, a várható hibaszázalék (p) 7.5% és a pontossági intervallum (P) 5% egy 75 nagyságú minta eredményeként.



$$n_1 = (1.64^2 \times 0.075 \times 0.925) \div 0.05^2$$

$$n_1 = 74.64 \text{ azaz } 75$$

**d) A minta nagyságának kiválasztása, a terv végrehajtása, az eredmények értékelése és dokumentálása**

A minta elemeit véletlenszerűen kell kiválasztani és megvizsgálni (a minta nagyságának megfelelően). Ezután a megfigyelt eltérések számát elosztjuk a minta nagyságával, hogy megkapjuk a minta hibaszázalékát. A minta hibaszázalékára és a minta nagyságára alapozva az elért felső hibahatárt kiszámolhatjuk, amely a sokaság maximum eltérési szintjét jelzi. Ha a minta hibaszázaléka meghaladja a várt sokasági hibaszázalékot (p), akkor ez az elért felső hibahatár túllépi a megengedett arányt bármely adott kockázati szinten. Ebben az esetben a minta nem támasztja alá a tervezett ellenőrzési pont vagy folyamat kockázati szint becslését.

Például feltételezve, hogy 3 eltérést figyeltek meg a 75 elemű mintában, a minta hibaszázaléka 4% ( $3 \div 75$ ), amely alacsonyabb, mint a várt hibaszázalék (7,5%). Így a belső ellenőr 90 százalékig biztos lehet benne, hogy az elért felső hibahatár alacsonyabb lesz, mint az elfogadható arány, így tehát az ellenőrzési pont vagy folyamat a tervezettnek megfelelően működik.

**Változók szerinti mintavétel**

A változók szerinti mintavételezést egyedi teszteléseknél használják. Ez a mintavételezési eljárás arról ad információt, hogy vajon a nyilvántartott érték, például a követelések értéke, lényegesen eltér-e az aktuálistól.

Ha változók szerinti mintavételt használunk, akkor becslést végzünk a kérdéses nyilvántartott érték kiszámítására minta használatával. Ha a nyilvántartott érték a becsült érték a pontossági intervallum sávjába esik, akkor a belső ellenőr elfogadhatja – a meghatározott megbízhatósági szinten – hogy a nyilvántartott érték jól meghatározott.

**A változók szerinti mintavételezés lépései**

**a) A terv céljainak meghatározása**

Például a belső ellenőr a követelések értékének számviteli nyilvántartásokban szereplő egyenlegét kívánja megbecsülni.

**b) A sokaság és a mintavételi egység meghatározása**

Például a sokaság állhat 4.000 szállítói számlából, amelynek nyilvántartott könyv szerinti értéke 3.500.000 euró. Minden egyes szállítói számla egy mintaegység.

**c) A minta méretének meghatározása**

Az alkalmazott képlet a következő:

$$n_1 = (C^2 \times \sigma^2) \div P^2$$

ahol

$n_1$  = minta mérete (lásd – 1. képlet a pontos mintaméret érdekében)

C = megbízhatósági együttható; az ellenőrzési mintavételezés során gyakran használt érték 90%-os megbízhatósági szintnél 1.64 (lásd – 1. táblázat)

$\sigma$  = a sokaság átlagos eltérése (próba mintavételre vagy az előző évek mintavételeire alapozott becsült adat)

P = pontossági intervallum tételenkénti alapon; arra a becsült pontossági értékre vonatkozik, amelyet az ellenőr elfogad. A változók szerinti mintavételezésnél a pontossági intervallum az elfogadható pontatlanság és a kívánt pontosság arányának az eredménye. Az elfogadható pontatlanságot az ellenőrnek kell meghatároznia, míg a gyakran használt kívánt pontossági arány értéke 500 (10%-os hibás visszautasítási kockázat és 5%-os hibás elfogadási kockázat mellett).

Például a becsült átlagos eltérés ( $\sigma$ ) 125 euró és az elfogadható pontatlanság 100 euró. A teljes pontossági intervallum 50.000 euró (100 euró x 500) egy tételenkénti pontossági intervallum eredményeként (P), ami 12,50 euró (50.000 euró ÷ 4.000). Így a minta nagysága 269.

$$n_1 = (1.64^2 \times 125^2) \div 12.50^2$$

$$n_1 = 268.96 \text{ azaz } 269$$

**d) A minta nagyságának kiválasztása, a terv végrehajtása, az eredmények értékelése és dokumentálása**

A minta elemeit véletlenszerűen kell kiválasztani és megvizsgálni (a minta nagyságának megfelelően). Ezután a minta elemeinek átlagos értékét meghatározhatjuk és a sokaság becsült értékét kiszámolhatjuk a következő képlet használata segítségével:

$\text{a sokaság becsült értéke} = \text{a minta átlagos értéke} \times \text{a sokaság elemeinek száma}$
---

Ezután az eredményt értékelhetjük annak vizsgálatával, hogy a nyilvántartott érték vajon beleesik-e a becsült érték plusz-mínusz a pontossági intervallum sávjába.

Például feltételezve, hogy az átlagos megerősített szállítói tartozások értéke 880 euró egy 269 elemet tartalmazó mintában, a sokaság becsült értéke 3.520.000 euró (880 x 4000). Így a belső ellenőr arra következtet, hogy 90%-os bizonyosság mellett a sokaság értéke 3.520.000 euró plusz-mínusz 50.000 euró (pontossági intervallum), egy teljes 3.470.000-tól 3.570.000 euróig terjedő intervallum eredményeként. Mivel a könyvelés által nyilvántartott érték 3.500.000 euró volt, a belső ellenőr megfelelőnek nyilváníthatja a nyilvántartást.

Ha a számított minta nagysága ( $n_1$ ) túl nagy, akkor a következő képlet használható egy könnyebben kezelhető mintanagyság eléréséhez:

$$n = n_1 \div (1 + n_1 / N)$$

ahol

$N$  = a sokaság mintaelemeinek a száma

A megbízhatósági együttható a megbízhatósági szintre vonatkozik, amely megmutatja, hogy hány százalékos minta reprezentálja megfelelően a sokaságot. A 95 százalékos megbízhatósági szint például azt jelenti, hogy ha 100 mintaelemet veszünk ki a sokaságból, akkor abból 95 lesz reprezentatív. A megbízhatósági együttható egy általánosított érték, amely kritikus fontosságú a minta nagyságának meghatározásában. A legelterjedtebb megbízhatósági együttható értékek a következők (kettős végű tesztekhez):

<b>Megbízhatósági szint</b>	<b>Megbízhatósági együttható</b>
99 %	2.58
98 %	2.33
95 %	1.96
90 %	1.64

## **7. számú melléklet – A belső kontrollrendszer kulcsfontosságú elemeinek tesztelése**

Az ellenőrzött szervezetek működésével, gazdálkodásával, könyvvezetésével, ellenőrzésével kapcsolatos jogszabályok általában keretjellegűek. Ebből következően az egyes szervezetek vezetőinek kötelezettsége és egyben felelőssége, hogy – a jogszabályi keretek között – belső szabályzataikban egyértelműen, következetesen és kellő részletezettséggel szabályozzák a szabályszerű és hatékony feladatvégzés rendjét, a kapcsolódó jog- és felelősségi köröket, eljárási szabályokat.

A belső szabályozási elemeket az ellenőrnek általában abból a szempontból kell értékelnie, hogy azok:

- teljes körűen tartalmazzák-e a szervezet kompetenciájába utalt szabályozási feladatokat;
- összhangban vannak-e a jogi szabályozással, alkalmasak-e a szabályozó funkció betöltésére;
- a feladatok végrehajtásával kapcsolatos hatás- és felelősségi köröket megfelelően meghatározták-e;
- a végrehajtás nyomon követése, a felügyeleti funkciók és az ellenőrzési pontok kellően kiépítettek-e és működésük folyamatosan eredményes-e.

*A belső szabályozás kulcselemei, azok fontossági sorrendje szervezetenként eltérő lehet, függően azok tevékenységétől, a gazdasági, pénzügyi, számviteli folyamatok megszervezésének módjától.*

Az általánosan érvényes szabályozási kulcselemek a következők:

- az alapító okirat (alapszabály),
- a szervezeti és működési szabályzat,
- a gazdálkodási szabályzat,
- a gazdasági szervezet ügyrendje,
- a számvitel szabályozása,
- a pénzügyi jogkörök szabályozása,
- a kockázatkezelés, a belső kontrollrendszer, azon belül a belső ellenőrzés szabályozása,
- az informatikai rendszerek szabályozása,
- ellenőrzési nyomvonal.

A belső kontrollrendszer kulcsfontosságú elemeit jellemzően az ezek tárgyát képező ügyletekből, tranzakciókból vagy tevékenységekből vett minta segítségével lehet tesztelni. A mintavétel módszerének és az elvégzett tesztek jellegének lehetővé kell tenniük, hogy az ellenőrzés bizonyítékokkal támaszthassa alá a belső kontrollrendszer folyamatos, következetes és eredményes működését.

- A folyamatosság követelménye: meg kell erősíteni (bizonyítékot kell szerezni), hogy a kulcsfontosságú kontrollok a vizsgált időszak teljes időtartamán keresztül folyamatosan működtek.

- A következetesség követelménye: meg kell erősíteni, hogy a kulcsfontosságú kontrollok működése minden, az adott munkafolyamatban végzett műveletre egyformán kiterjed (például minden tranzakcióra, amely a könyvelési rendszeren keresztülhaladt).
- Az eredményesség követelménye: meg kell erősíteni, hogy a kulcsfontosságú kontrollok feltárják a munkafolyamatban a hibát, ha az bekövetkezik.

A megfelelőségi tesztet a kulcsfontosságú kontrollokra irányulóan indokolt elvégezni. A kontrollok bármelyikét kulcsfontosságú kontrollnak lehet minősíteni, ha tesztje elegendő és megfelelő bizonyítékot ad a kontroll megbízható működéséről az adott területen lehetséges hibák tekintetében, függetlenül attól, hogy az alsóbb szintű kontrollok – az adott hibák tekintetében – megfelelően működnek-e.

A kulcsfontosságú kontrollok jellemzői:

- elvileg a legerősebbnek kell lennie azok közül a kontroll eljárások közül, amelyek a potenciális hiba elhárítására szolgálnak (különböző szinteken);
- viszonylag könnyen tesztelhető a folyamatos, következetes és eredményes működésük, mert például szilárd bizonyíték található a kontroll eljárás megtörténte (írásos bizonyíték, aláírás stb.);
- azok a kontroll eljárások, amelyek legalább két vagy több működési hiba ellen biztosítanak védelmet.

A kulcsfontosságú kontrollokat az ellenőrzés céljainak és tárgyának meghatározása után, de az elvégzendő tesztek megtervezése előtt kell meghatározni. Megbízhatatlanná válik a kiválasztott kulcsfontosságú kontroll, ha a teszt eredménye azt mutatja, hogy működésében a teljes vizsgált időszakban kivételek – hiányosságok – történtek. Ebben az esetben az ellenőrnek célszerű lehet további mintát tesztelni a kontroll működésével kapcsolatban.

Ha a további tesztek során ismét egy vagy több hiba merül fel, a kontrollt megbízhatatlannak kell minősíteni, azonnal el kell vetni a tesztelt kulcsfontosságú kontroll megbízhatóságát.

A kiegészítő tesztek esetén mérlegelni kell, hogy a pótlólagos mintavétel ugyanannak a hibának, hiányosságnak a vizsgálatára irányuljon-e, amelyet az első tesztek tártak fel (például arra az időszakra, amikor a kontroll elvégzéséért felelős személy távol volt), az első mintavételénél alkalmazott általános mintavételi elvek alapján kell-e a kiegészítő mintát venni (vagyis máskor is előfordulhatott-e a hiba). Meg kell vizsgálni továbbá annak a lehetőségét is, hogy a tesztelt kulcsfontosságú kontroll hiányos működését nem kompenzálja-e más (alternatív) kontroll, amely a kontrollbizonyosságot biztosíthatja.

Kompenzációs vagy alternatív kontrollok lehetnek mindazok a kontroll eljárások, amelyek a kontrollrendszer felépítésének értékelése során már meghatározásra kerültek az adott kontrollcél teljesítését szolgáló egyik eszközként, de mint kulcsfontosságú kontroll nem lettek kiválasztva a tesztelésre.

Az alternatív kontroll működésének megbízhatóságáról is elegendő és megfelelő bizonyítékot kell szerezni.

A kiegészítő tesztek elvégzése problémát okozhat az ellenőrzés költségeinek és időhatárainak korlátjai miatt. Ezért a kiegészítő tesztek ráfordításigényét célszerű összevetni a kontrollbizonyosság felhasználása nélkül elvégzendő, nagyobb mennyiségű alapvető vizsgálati eljárások ráfordításaival, mérlegelve azt is, hogy a kontrolltesztek eredményei a későbbi ellenőrzések során is felhasználhatóak lesznek-e.

A kifejezetten a belső kontrollrendszer eredményességének ellenőrzése céljából történő tesztelésnél a megfelelő értékeléshez el kell végezni az alternatív kontrollok kiegészítő tesztelését is.

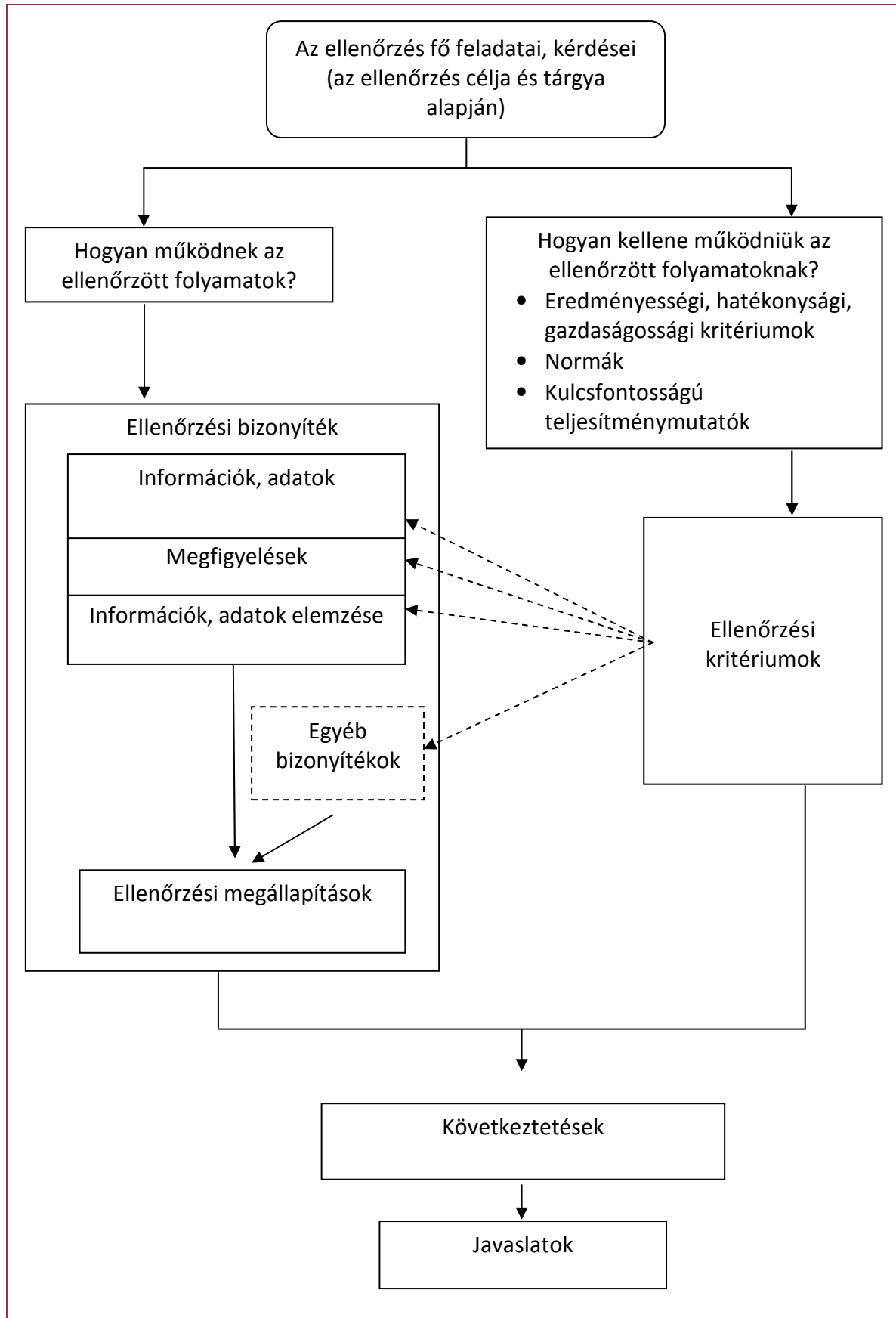
A kulcsfontosságú kontrollok megfelelőségi tesztjeinek kiértékelése eredményeként rögzíteni kell minden feltárt hiányosságot, különösen azt, ha:

- a rendszer kialakításának (előzetes) értékelése során nem sikerült azonosítani a kulcsfontosságú kontrollokat a potenciális működésbeli hibákra vonatkozóan;
- a kontrollok tesztje feltárta, hogy a kulcsfontosságú kontrollok nem folyamatosan, következetesen és/vagy eredményesen működnek;
- nincs lehetőség – az adott ellenőrzés keretei között – a kulcsfontosságú kontrollok működését az ellenőrzött időszak teljes időtartamára és/vagy minden helyen tesztelni.

A belső kontrollrendszer eredményességéről az ellenőr jellemzően a következő három általános következtetés valamelyikét fogalmazza meg:

- Kiváló: a belső kontrollrendszer felépítése és működése (a kontrollkörnyezet és a kontroll eljárások) megfelelnek a legmagasabb szintű elvárásoknak és a szabályozásoknak a működésbeli hibák megelőzése és feltárása, kijavítása tekintetében.
- Jó: a belső kontroll eljárások kisebb (tolerálható mértékű) hiányosságokkal elégitik ki az eredményességi elvárásokat a működésbeli hibák megelőzése és feltárása, kijavítása tekintetében.
- Gyenge: a belső kontrollrendszer működésében túl sok hiányosság fordul elő ahhoz, hogy megbízhatónak lehessen azt minősíteni.

## 8. számú melléklet – Az ellenőrzési bizonyítékok előállításának folyamata



## **9. számú melléklet – Összesített vélemény az ellenőrzött területről**

A belső ellenőr összesített értékelést és véleményt adhat az ellenőrzött területről. A véleményt a következő öt kategória valamelyikébe lehet sorolni.

### **Megfelelő**

Az ellenőrzés „megfelelőnek” ítélt területei szinte minden tekintetben megfelelő belső kontrollokkal rendelkeznek, és minőségi teljesítményt mutatnak. A megállapítások alapvetően nem jeleznek komolyabb hiányosságot a belső ellenőrzési pontok vagy folyamatok rendszerében. Az ellenőrzési jelentésben közölt megállapítások nem utalnak alapvető gyenge pontokra a szervezeti egységek szintjén alkalmazott irányelvekben és eljárásokban. Az ilyen területeken gyakorlott, hozzáértő munkaerő dolgozik, amely már bebizonyította, hogy képes a célkitűzések megvalósítására, a kockázatok megfelelő kezelésére.

### **Korlátozottan megfelelő**

Az ellenőrzés „korlátozottan megfelelőnek” ítélt területei a legtöbb tekintetben megfelelő kontrollokkal rendelkeznek, és elfogadható teljesítményt mutatnak. Bizonyos területek vonatkozásában a megállapítások azonban arra utalnak, hogy a belső ellenőrzési pontok vagy folyamatok rendszerét nem minden esetben működtetik, illetve követik nyomon megfelelően. Ha az adott terület vagy szervezeti egység vezetője nem tesz megfelelő korrekciós intézkedéseket, akkor a belső irányítási és ellenőrzési rendszerben lényeges hiányosságok alakulhatnak ki. A szervezeti egységek szintjén alkalmazott irányelvek és eljárások általában hatékonyak, és az ellenőrzési megállapítások általában olyan gyengeségekre utalnak, amelyek a szokásos munkafolyamatok mellett korrigálhatók a vezetés beavatkozása nélkül.

### **Gyenge**

Az ellenőrzés „gyengének” értékelt területein a belső ellenőrzési pontok vagy folyamatok rendszere több hiányosságot is mutat, vagy a szervezeti egységek szintjén esetleg teljesen hiányzik. A szervezeti egységek lehetséges pénzügyi veszteségeinek kockázata nagy ezeken a területeken. A teljesítményt a szervezeti egység vezetői nem követik nyomon és nem felügyelik megfelelően, de az alkalmazott irányelvek és eljárások sem minden esetben elég hatékonyak ahhoz, hogy az ellenőrzési pont vagy folyamat működjön. Azonnali korrekciós intézkedésre van szükség, amit a terület vezetője részére készített rendszeres (pl.: havi) előrehaladási (státusz) jelentéseknek kell követniük.



## **Kritikus**

Az ellenőrzés „kritikusnak” ítélt területein a teljesítmény, illetve a működési feltételek több fontos szempontból is hiányosságokat mutatnak. Ezeken a területeken az alapvető belső ellenőrzési pontok vagy folyamatok működéséről sem beszélhetünk, és ezek a rendszerek annyira gyengék, hogy a pénzügyi veszteség kockázata magas (vagy az már be is következett). A szervezeti egységek szintjén alkalmazott irányelvek és eljárások ilyen esetben megakadályozzák az ellenőrzés területén kitűzött célok jelentős részének megvalósulását. A korrekciós intézkedést a vezetés részéről szigorú (pl. heti) beszámoltatásnak kell követnie.

## **Elégtelen**

Az ellenőrzés „elégtelennek” ítélt területein a teljesítmény, illetve a működési feltételek elégtelenek, súlyosan veszélyeztetik a működést. Az ellenőrzési jelentésben foglalt megállapítások hozzá nem értő, illetve hanyag ügykezelésre, a vonatkozó törvények és jogszabályok kirívó és/vagy ismétlődő figyelmen kívül hagyására, vagy a meghatározott irányelvektől és eljárásoktól való szándékos eltérésre mutatnak rá. Mindez azt jelzi, hogy a szervezet kritikus helyzetbe került, ami – ha nem tesznek sürgősen intézkedéseket – végső soron a szervezet iránti bizalom teljes elvesztésével és a szervezet integritásának és életképességének a veszélyeztetésével járhat.

## 10. számú melléklet – Az ellenőrzés megállapításainak rangsorolása

Az ellenőrzési jelentés megállapításait célszerű a szerint rangsorolni, hogy milyen hatással vannak az ellenőrzött tevékenységre, beleértve a belső kontrollrendszer gazdaságosságára, hatékonyságára és eredményességére vonatkozó befolyásukat. A megállapítások és az adott megállapításhoz tartozó kockázatok rangsorolásának összhangban kell lennie.

Kiemelt jelentőségűnek minősül a megállapítás, ha olyan tényre mutat rá, amely megakadályozza, hogy valamely tevékenység, funkció vagy szervezeti egység alapvetően eleget tegyen legfontosabb céljainak és célkitűzéseinek, vagy olyan helyzetet tár fel, amelyben a szervezet kockázati kitettsége jelentős. Ide tartozhat az eljárásrend nyilvánvaló megszegése, a jogszabályi, illetve kormányzati rendelkezések be nem tartása, az olyan általánosan bevett gyakorlat szándékos figyelmen kívül hagyása, amellyel a szervezet jelentős költségmegtakarítást érhetne el vagy hatékonyabban működhetne. **A kiemelt jelentőségű megállapítások azonnali intézkedést igényelnek a vezetés részéről.**

Átlagos jelentőségűnek minősül a megállapítás, ha olyan tényre mutat rá, amely valamely fontos cél vagy célkitűzés megvalósítását hátráltathatja, de azt nem akadályozza meg.

Csekély jelentőségűnek minősül a megállapítás, ha olyan tényt tár fel, amely beszámoltatást, illetve korrekciós intézkedést igényel, de nem hátráltatja jelentősen a cél vagy célkitűzések megvalósítását. Az ilyen tény ugyanakkor ronthatja bizonyos műveletek hatékonyságát és minőségét.

Konkrét példákat talál a megállapítások rangsorolására a túloldalon lévő táblázatban!

### Megállapítások, következtetések és javaslatok

Megállapítás	Rangsor	Következtetés	Javaslat	Kockázat/Hatás	Intézkedést igényel
<p><i>Megállapítás #1</i></p> <p>Az Utalványozási Szabályzat nem alkot egységes szerkezetet, továbbá hiányos.</p>	Átlagos jelentőségű	Jogosulatlan kifizetések, illetve hatáskör túllépések következhetnek be.	Az Utalványozási Szabályzat egységes szerkezetben történő kialakítása, a jelentésben részletezett hiányosságok felszámolása.	közepes	Igen
<p><i>Megállapítás #2</i></p> <p>A kiadási, valamint a bevételi bizonylatok érvényesítése, utalványozása, ellenjegyzése nem minden esetben a vonatkozó szabályzatnak megfelelően történik.</p>	Csekély jelentőségű	A folyamatba épített és a vezetői ellenőrzés hiányában szabálytalan kifizetések következhetnek be.	Az érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzés gyakorlatában fokozni szükséges a folyamatba épített, valamint a vezetői ellenőrzést.	alacsony	Igen
<p><i>Megállapítás #3</i></p> <p>A kötelezettségvállalás, utalványozás pénzügyileg nem alátámasztott.</p>	Kiemelt jelentőségű	Nincs előirányzat nyilvántartás, ennek következtében az előirányzatok felhasználása sem követhető nyomon.	Az aláírási jog gyakorlásakor az előirányzat helyzetéről dokumentum átadása.	magas	Igen

## **XII. IRATMINTÁK**

Sorszám	Megnevezés	Kötelező (K)/ Ajánlott (A)
<a href="#">1. számú iratminta</a>	Belső ellenőrzési képességek	A
<a href="#">2. számú iratminta</a>	Tudás- és készségfeltár, illetve fejlesztési terv	A
<a href="#">3. számú iratminta</a>	Egyéni képzési terv	K
<a href="#">4. számú iratminta</a>	Folyamatlista	A
<a href="#">5. számú iratminta</a>	Belső ellenőrzési fókusz	A
<a href="#">6. számú iratminta</a>	Interjú kérdőív a vezetés elvárásainak megismerésére	A
<a href="#">7. számú iratminta</a>	Kockázat felmérési kérdőív folyamatgazdák részére	A
<a href="#">8. számú iratminta</a>	A folyamatok jelentőségének meghatározása	A
<a href="#">9. számú iratminta</a>	Folyamatok kockázatának értékelése és a kontrollpontok azonosítása	A
<a href="#">10. számú iratminta</a>	Kockázatelemzés összesítése	A
<a href="#">11. számú iratminta</a>	Kockázati térkép	A
<a href="#">12. számú iratminta</a>	Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitás meghatározása	K
<a href="#">13. számú iratminta</a>	Éves ellenőrzési terv	K
<a href="#">14. számú iratminta</a>	Ellenőrzési program	K
<a href="#">15. számú iratminta</a>	Megbízólevél	K
<a href="#">16. számú iratminta</a>	Összeférhetetlenségi nyilatkozat	K
<a href="#">17. számú iratminta</a>	Értesítő levél	K
<a href="#">18. számú iratminta</a>	Munkalap (belső ellenőr által készített)	A

<a href="#"><u>19. számú iratminta</u></a>	Nyomtatvány interjúkészítéshez	A
<a href="#"><u>20. számú iratminta</u></a>	Kérdéssorok	A
<a href="#"><u>21. számú iratminta</u></a>	Közös jegyzőkönyv	A
<a href="#"><u>22. számú iratminta</u></a>	Teljességi nyilatkozat	K
<a href="#"><u>23. számú iratminta</u></a>	Súlyos hiányosság gyanúját rögzítő jegyzőkönyv	A
<a href="#"><u>24. számú iratminta</u></a>	Kísérőlevél ellenőrzési jelentéstervezet megküldéséhez	K
<a href="#"><u>25. számú iratminta</u></a>	Válaszlevél az észrevételekre	K
<a href="#"><u>26. számú iratminta</u></a>	Egyeztető megbeszélés jegyzőkönyv	A
<a href="#"><u>27. számú iratminta</u></a>	Kísérőlevél lezárt ellenőrzési jelentés megküldéséhez	K
<a href="#"><u>28. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzési jelentés/-tervezet	K
<a href="#"><u>29. számú iratminta</u></a>	Intézkedési terv elfogadása	A
<a href="#"><u>30. számú iratminta</u></a>	Intézkedések nyilvántartása	K
<a href="#"><u>31. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzési lista a belső ellenőrzés tervezése előkészítésének folyamatos minőségbiztosításához	A
<a href="#"><u>32. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzési lista a kockázatelemzés folyamatos minőségbiztosításához	A
<a href="#"><u>33. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzési lista a belső ellenőrzés tervezésének folyamatos minőségbiztosításához	A
<a href="#"><u>34. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzési lista az ellenőrzésre való felkészülés folyamatos minőségbiztosításához	A
<a href="#"><u>35. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzési lista az ellenőrzés végrehajtásának folyamatos minőségbiztosításához	A
<a href="#"><u>36. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzési lista az ellenőrzési jelentés elkészítésének folyamatos minőségbiztosításához	A
<a href="#"><u>37. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzést követő felmérő lap	A
<a href="#"><u>38. számú iratminta</u></a>	Kulcsfontosságú teljesítménymutatók	A

<a href="#"><u>39. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzések nyilvántartása	A
<a href="#"><u>40. számú iratminta</u></a>	Ellenőrzési mappa	A
<a href="#"><u>41. számú iratminta</u></a>	Tanácsadói feladat munkaprogram	A
<a href="#"><u>42. számú iratminta</u></a>	Tanácsadói feladat elvégzéséről szóló jelentés	K

**1. számú iratminta – Belső ellenőri képességek**

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



Megnevezés	Belső ellenőr	Vizsgálat-vezető	Belső ellenőrzési vezető
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 (iratminták, 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
Végrehajthatóság-központú gondolkodás (gyakorlatias megállapítások és javaslatok)	K	K	K

Kommunikáció és együttműködés			
Megállapítások pontos, következetes és tömör írásba foglalása	K	K	K
Szóbeli kommunikációs készség	K	K	K
Írásbeli kommunikációs készség	K	K	K
Idegen nyelv ismerete	A	A	A
Tárgyalóképesség	K	K	K
Együttműködő készség (szervezetben belül)	K	K	K
Kapcsolattartás külső partnerekkel	A	K	K
Csoportos megoldások segítése	A	K	K
Attitűd			
Felelősségtudat, elkötelezettség a munkavégzésben	K	K	K
Precizitás	K	K	K
Határidők teljesítése, időgazdálkodás	K	K	K
Informatikai ismeretek			
Szövegszerkesztés	K	K	K
Táblázatkezelés	K	K	K
Prezentációkészítés	A	A	K
Közös meghajtó használata	K	K	K
A költségvetési szervnél (és a fejezethez tartozó intézményeknél) használt informatikai rendszerek ismerete	A	K	K
Vezetői kompetenciák			
Elvégzett munka nyomon követése, 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

## 2. számú iratminta – Tudás- és Készség Leltár, illetve Fejlesztési Terv

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

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

Idegen nyelv ismerete			
Tárgyalóképeség			
Együttműködő készség (szervezetben belül)			
Kapcsolattartás külső partnerekkel			
Csoportos megoldások segítése			
<b>Attitűd</b>			
Felelősségtudat, elkötelezettség a munkavégzésben			
Precizitás			
Határidők teljesítése, időgazdálkodás			
<b>Informatikai ismeretek</b>			
Szövegszerkesztés			
Táblázatkezelés			
Prezentációkészítés			
Közös meghajtó használata			
A költségvetési szervnél (és a fejezethez tartozó intézményeknél) használt informatikai rendszerek ismerete			
<b>Vezetői kompetenciák</b>			
Elvégzett munka nyomon követése, ellenőrzése			
Visszajelzés az elért eredményekről			
Visszajelzés a hibákról			
Önképzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére			
Belső képzés			
Határidők betartása/betartatása			

Egyértelmű feladat meghatározás			
Delegálás			
Háttéranyagok és a munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre bocsátása			
Ütemezés/tervezés (időgazdálkodás)			
Csapatmunka biztosítása			
Csapatépítés			
Változásmenedzsment			

### 3. számú iratminta – Egyéni képzési terv

<Szervezet megnevezése>

#### EGYÉNI KÉPZÉSI TERV

<NÉV> részére

Egyeztetett képzési terv, egyéni fejlődést támogató tevékenységek	Esedékesség
Tevékenység #1 (pl.: Nemzetközi Belső Ellenőri Oklevél megszerzése)	
Tevékenység #2	

Név:	Jóváhagyta (kötségvetési szerv vezető <sup>2</sup> ):
Dátum:	Dátum:
Aláírás:	Aláírás:

---

<sup>2</sup> Bkr. 22. § (2) bekezdés c) pont



#### 4. számú iratminta – Folyamatlista

##### FOLYAMATLISTA

Főfolyamat	Folyamatok <sup>3</sup>	Folyamatgazda
<b>Főfolyamat #1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Folyamat #1</li><li>▪ Folyamat #2</li><li>▪ Folyamat #3</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Személy neve</li><li>▪</li><li>▪</li></ul>
<b>Főfolyamat #2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Folyamat #1</li><li>▪ Folyamat #2</li><li>▪ Folyamat #3</li><li>▪ Folyamat #4</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Személy neve</li><li>▪</li><li>▪</li><li>▪</li></ul>
<b>Főfolyamat #3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Folyamat #1</li><li>▪ Folyamat #2</li><li>▪ Folyamat #3</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Személy neve</li><li>▪</li></ul>

---

<sup>3</sup> A szervezet méretétől és a folyamatok komplexitásának függvényében lehetséges a folyamatok tovább részletezése, ebben az esetben további oszlop(ok) beszúrása szükséges.

## 5. számú iratminta – Belső ellenőrzési fókusz

Működési környezet	Célkitűzések	Belső ellenőrzési fókusz
<p>Jogszábai környezet</p> <p>Hazai elvárások</p> <p>Európai Unió elvárások stb.</p>	<p>Kormányzati célkitűzések</p> <p>Szervezeti célok (pl. költségcsökkentés, hatékonyság növelése, szervezet átalakítás stb.)</p> <p>Egyéb célok (pl. közszolgálati jogviszonyban állók kompetencia szintjének növelése, a szervezet egy épületben történő elhelyezése stb.)</p>	<p>Fókusz #1 - az előirányzatok tervezése, az előirányzatok felhasználásának hatékonysága</p> <p>Fókusz #2 - humánerőforrás gazdálkodás</p> <p>Fókusz #3 - belső kontrollrendszer stb.</p>

## 6. számú iratminta - Interjú kérdőív a vezetés elvárásainak megismerésére

### Információgyűjtés a 20xx-20xx. közötti ellenőrzési stratégiát és kiemelten a 20xx. évi ellenőrzési tervet megalapozó kockázatelemzéshez

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

*A kitöltést megelőzően kérem, olvassa el az alábbi információkat figyelmesen!*

Kockázatnak minősül minden olyan esemény, tevékenység vagy tevékenység elmulasztása, ami gátolja, hogy egy szervezet elérje céljait. Kockázati tényező-csoportok lehetnek pl. működési, ellenőrzési, szabályozási, pénzügyi, szervezeti, környezeti, emberi erőforrás, informatikai stb. kockázati tényezők.

Az alábbi kérdések megválaszolása segít a jelentős kockázatok azonosításában:

- Melyek azok a tényezők, amelyeknek jól kell működniük ahhoz, hogy a folyamat a céloknak megfelelően funkcionáljon?
- A folyamaton belül milyen hiba, gyengeség akadályozhatja a célok teljesítését?
- Tartalmaz-e a folyamat eredendően olyan feltételt, amely pénzügyi vagy egyéb veszteséget eredményezhet?

*A kockázat, mint pozitívum*

*A kockázat, mint fogalom általában negatív kategóriaként jelenik meg azonban a kockázat nem csak negatív, hanem pozitív is lehet (felfogható a bekövetkező események várható érték körüli **szórás**aként is). Így a kockázat fogalmát úgy is meghatározhatjuk, hogy mindazon események összessége, amelyek bekövetkezési lehetősége hatással van egy szervezet céljai elérésére.*

A kontrollkörnyezet adja meg egy szervezet felső szintű, az egész szervezetre kiható „hozzáállását”, a vezetők és alkalmazottak belső kontrollokhoz való viszonyát.

A kontrollkörnyezet magában foglalja:

- a vezetés filozófiáját és stílusát,
- a célok kitűzését és a teljesítmény értékelését,
- az etikai értékeket és integritást,
- elkötelezettséget a szakértelem mellett,
- a tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúrát,
- belső szabályzatok kialakítását, a felelősségi- és feladatkörök meghatározását,
- hatékony szervezetreirányítás kialakítását,
- továbbá a kockázati tűréshatár meghatározását.

A kontroll környezet az alapja a belső kontrollok összes többi elemének, amely biztosítja a fegyelmet és a rendet a szervezetben.

Tanácsadói tevékenység:

A belső ellenőrzéssel szembeni elvárások átalakulásával a belső ellenőrtől magas szintű, a szervezet alaptevékenységére vonatkozó szakmai hozzáértést és tudást várnak el a szervezet vezetői, ennek a tudásnak a kiaknázásra törekcszenek, és nem csak az ellenőri jelentésekben. A szervezet vezetésének fel kell ismernie, hogy:

- a belső ellenőrzés kellő átlátással bír a szervezet egészén, folyamatain,
- meg tudja őrizni a kívülállóságát azáltal, hogy nem vesz részt ezekben a folyamatokban,
- ugyanakkor a szervezet részét képezi, és mint ilyen nagyon fontos helyi ismeretekkel rendelkezik.

Egy jó belső ellenőrzés rendelkezik a „külső szakértő” megfelelő rálátásával a szervezetre, és rendelkezik egy olyan többlet-tudással, amit a szervezet belső ismerete ad.

<b>1. Melyek a 20xx-20xx. közötti stratégiai időszak, valamint kiemelten a 20xx. év legfőbb célkitűzései az Ön szervezete/szervezeti egysége számára?</b>
<b>2. Az Ön véleménye szerint melyek a kritikus folyamatok, tényezők, körülmények a hosszú- és rövidtávú célkitűzések eléréséhez?</b>
<b>3. Mit lát a legnagyobb kockázatnak az Ön szervezete/szervezeti egysége vonatkozásában? Az azonosított kockázatot kezeli-e a szervezet/szervezeti egység, illetve ha nem, arra vonatkozóan milyen lehetőséget lát?</b>

<p><b>4. Történt-e olyan változás az Ön szervezetének/szervezeti egységének kontrollkörnyezetében, amely különös figyelmet igényel a következő években/évben?</b></p>
<p><b>5. Megítélése szerint mire irányuljon a következő időszakban (hosszú- és rövidtávon) a belső ellenőrzés figyelme?</b></p>
<p><b>6. Igénybe kívánja-e venni a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenységét? Ha igen, milyen témakörben?</b></p>

## 7. számú iratminta – Kockázat-felmérési kérdőív a folyamatgazdák részére

*<A kockázat-felmérési kérdőívet a folyamatlista struktúrájának megfelelően kell kialakítani szervezeti egységenként!>*

*A szervezeti egységek által kitöltött kérdőíveket a belső ellenőröknek felül kell vizsgálniuk és korrigálniuk kell a szakmai ítéletüknek megfelelően!*

### KOCKÁZAT-FELMÉRÉSI KÉRDŐÍV

*Kérem, hogy a kockázat-felmérési kérdőív kitöltését a mellékletben végezze az Ön által vezetett, illetve az Ön munkakörébe tartozó folyamatok/tevékenységek tekintetében!*

A kockázatfelmérlés követendő folyamata:

1. Folyamatlista felülvizsgálata – vizsgálja felül, hogy egy-egy fő folyamat/tevékenység vonatkozásában a részfolyamatok/résztevékenységek helyesen lettek-e meghatározva. Ha módosítási javaslata van a feltüntetett fő-, illetve részfolyamatokkal/tevékenységekkel kapcsolatban, azt egyértelműen (pl. eltérő színnel vagy kiemeléssel) jelölje a táblázatban!
2. Kockázatok meghatározása – az egyes részfolyamatokhoz rendeljen hozzá kockázatokat, amelyek az adott folyamat esetében relevánsak, azaz befolyásolni tudják az adott részfolyamat végrehajtását! Az egyes kockázatokhoz súly is megállapítható, de a súlyozás el is hagyható.

Példa a kockázatok megfogalmazására:

<b>Tevékenység/Cél:</b> "Új számítógépes rendszer bevezetése 2013. év végéig, az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához"	
<b>A kockázat szöveges leírása</b>	<b>Megjegyzés</b>
"Új számítógépes rendszer bevezetésének <b>elmulasztása</b> az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához."	<b>ROSSZ:</b> Az itt megfogalmazott kockázat egyszerűen ellentéte a végrehajtani kívánt tevékenységnek/célnak.
"Személyzet hiánya."	<b>NEM JÓ:</b> Ez a kockázati leírás nem ad elegendő információt az érintett tevékenységre/célra gyakorolt hatásról, illetve nem tárja fel a kockázat pontos okát.

"A megfelelő személyzet hiánya késéseket eredményezhet a rendszer bevezetésében."	<b>NEM ROSSZ:</b> Ebben az esetben a célra gyakorolt hatás már említésre kerül, igaz nem teljesen precízen. A kockázat okáról azonban nem ad felvilágosítást.
"Jelentősen késik a projekt megvalósítása (nagyjából 10-12 hónappal) mert nem áll rendelkezésre megfelelő személyzet. Ennek oka részben az elégtelen munkaerő továbbképzés."	<b>IDEÁLIS:</b> Számszerű becslést tartalmaz a lehetséges hatásról és az ok is beazonosításra került.

3. Kockázatok értékelése (pontozása) részfolyamatonként – Kérem, hogy értékelje az Ön által megadott egyes kockázatokat a KKM-ben meghatározott kockázati tényezők alapján; az általuk okozott hatás (pl. a szervezeti célok elérésére gyakorolt hatás, befolyás) és a bekövetkezési valószínűségük (pl. bármely esemény, tevékenység vagy tevékenység elmulasztása bekövetkezésének valószínűsége) alapján egy 1-től 4-ig terjedő skálán (1: alacsony, 4: magas)!

### KOCKÁZATELEMZÉSI KRITÉRIUM MÁTRIX

KOCKÁZATI TÉNYEZŐK	CÉLOKRA GYAKOROLT HATÁS			
	1 (alacsony)	2 (mérsékelt)	3 (jelentős)	4 (magas)
Értékelési kritérium #1 Például: Pénzügyi hatás	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24 %-át teszi ki.	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át teszi ki.	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50%-át teszi ki.
Értékelési kritérium #2				
Értékelési kritérium #3				
KOCKÁZATI TÉNYEZŐK	VALÓSZÍNŰSÉG			
	1 (alacsony)	2 (mérsékelt)	3 (jelentős)	4 (magas)
Értékelési kritérium #1 Például: Szervezeti változások	4 évente vagy ritkábban fordul elő változás.	Háromévente fordul elő változás.	Kétévente fordul elő változás.	Évente előfordul változás.
Értékelési kritérium #2				
Értékelési kritérium #3				



### Kockázatértékelő lap

Folyamatok		A kockázat súlya (1-10)*	Hatás (1-4)	Valószínűség (1-4)	Összesen:
1.	Főfolyamat #1				43
	1.1. Folyamat #1				32
	Kockázat #1	7	4	2	56
	Kockázat #2	2	2	1	4
	Kockázat #3	6	3	2	36
	1.2. Folyamat #2				54
	Kockázat #1	8	3	2	42
	Kockázat #2	6	3	2	36
	Kockázat #3	10	4	3	120
	Kockázat #4	3	2	3	18

\*Ez az oszlop elhagyható.

8. számú iratminta – A folyamatok jelentőségének meghatározása

Folyamatok	Belső ellenőrzési fókusz #1	Belső ellenőrzési fókusz #2	Belső ellenőrzési fókusz #3	Belső ellenőrzési fókusz #4	Belső ellenőrzési fókusz #5	Belső ellenőrzési fókusz #6	Belső ellenőrzési fókusz #7	Belső ellenőrzési fókusz #8	Folyamat jelentősége  (0 – 1,33: <i>alacsony</i> ; 1,34 – 2,66: <i>közepes</i> ; 2,67 – 4,	
	(1 - alacsony; 4 - magas)								átlag	értékelés
<b>Főfolyamat #1</b>									<b>1,25</b>	<b>alacsony</b>
Folyamat #1	1	2	2	1	2	1	1	2	1,50	<i>közepes</i>
Folyamat #2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	<i>alacsony</i>
<b>Főfolyamat #2</b>									<b>2,63</b>	<b>közepes</b>
Folyamat #1	3	3	3	4	2	1	2	2	2,50	<i>magas</i>
Folyamat #2	4	2	3	2	2	2	3	3	2,63	<i>magas</i>
Folyamat #3	3	3	4	3	2	3	1	3	2,75	<i>magas</i>
Folyamat #4	2	3	3	2	3	3	2	3	2,63	<i>közepes</i>
<b>Főfolyamat #3</b>									<b>3,22</b>	<b>magas</b>
Folyamat #1	2	3	4	4	3	4	4	3	3,38	<i>magas</i>
Folyamat #2	4	3	3	4	2	4	2	4	3,25	<i>magas</i>
Folyamat #3	2	3	4	4	2	4	2	3	3,00	<i>magas</i>
Folyamat #4	3	3	4	4	2	3	4	3	3,25	<i>magas</i>

9. számú iratminta – A folyamatok kockázatának értékelése és a kontrollpontok azonosítása

Folyamatok		A kockázati tényező súlya (1-10)	Hatás (1-4)	Valószínűség (1-4)	Összesen:	Kontrollpontok azonosítása
1.	Főfolyamat #1				átlag	
	1.1. Folyamat #1				átlag	
	Kockázat #1	7	belső ellenőrök értékelése	belső ellenőrök értékelése	$= S * H * V$	(kontrollfolyamatok, kontrollpontok leírása)
	Kockázat #2	2	belső ellenőrök értékelése	belső ellenőrök értékelése	$= S * H * V$	(kontrollfolyamatok, kontrollpontok leírása)
	Kockázat #3	6	belső ellenőrök értékelése	belső ellenőrök értékelése	$= S * H * V$	(kontrollfolyamatok, kontrollpontok leírása)
	1.2. Folyamat #2				átlag	
	Kockázat #1	8	belső ellenőrök értékelése	belső ellenőrök értékelése	$= S * H * V$	(kontrollfolyamatok, kontrollpontok leírása)
	Kockázat #2	6	belső ellenőrök értékelése	belső ellenőrök értékelése	$= S * H * V$	(kontrollfolyamatok, kontrollpontok leírása)
	Kockázat #3	10	belső ellenőrök értékelése	belső ellenőrök értékelése	$= S * H * V$	(kontrollfolyamatok, kontrollpontok leírása)
	Kockázat #4	3	belső ellenőrök értékelése	belső ellenőrök értékelése	$= S * H * V$	(kontrollfolyamatok, kontrollpontok leírása)

10. számú iratminta – Kockázatelemzés összesítése

Kockázatelemzés összesítése -20xx. év

Folyamatok	Folyamat jelentősége (8. számú iratminta)	Folyamat kockázatosága (9. számú iratminta)	Összegzés		Kapcsolat a stratégiai tervvel és éves ellenőrzési tervvel
	átlag	átlag	átlag	Értékelés	
<b>Főfolyamat #1</b>					
Folyamat #1					
Folyamat #2					
<b>Főfolyamat #2</b>					
Folyamat #1					
Folyamat #2					
Folyamat #3					
Folyamat #4					
<b>Főfolyamat #3</b>					
Folyamat #1					
Folyamat #2					
Folyamat #3					
Folyamat #4					

Alacsony	
Közepes	
Magas	

11. számú iratminta – Kockázati térkép

Hatás	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
		Valószínűség			

**12. számú iratminta – Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges kapacitás megállapítása**

Ssz.	Megnevezés	Átlagos munkanapok száma/fő	Létszám (fő)	Ellenőri napok száma összesen (Átlagos munkanapok száma × Létszám)
1.	Bruttó munkaidő			
2.	Kieső munkaidő			(3)+(4)+(5)
3.	Fizetett ünnepek			
4.	Fizetett szabadság (átlagos)			
5.	Átlagos betegszabadság			
6.	<b>Nettó munkaidő (rendelkezésre álló kapacitás):</b>			<b>(1)-(2)</b>
7.	Bizonyossági tevékenység - tervezett ellenőrzések (pl. 60%)			
8.	Soron kívüli ellenőrzés (pl. 10-30%)			
9.	Tanácsadói tevékenység (pl. 10%)			
10.	Képzés (pl. 10%)			
11.	Egyéb tevékenység kapacitásigénye (pl. 5%)			
12.	<b>Összes tevékenység kapacitásigénye:</b>			<b>(7)+(8)+(9)+(10)+(11)</b>
13.	<b>Az éves ellenőrzési terv végrehajtásához szükséges:</b>			<b>(6) vs. (12)</b>
14.	Tartalékidő			Ha a rendelkezésre álló kapacitás több mint amennyi a terv végrehajtásához szükséges
15.	Külső szakértők (speciális szakértelem) igénybevétele			Ha a terv végrehajtásához speciális szakértelem szükséges
16.	Ideiglenes kapacitás kiegészítés (külső szolgáltató által)			Ha a rendelkezésre álló kapacitás nem elegendő a terv végrehajtásához, akkor külső szolgáltató igénybevétele kell tervezni

### 13. számú iratminta – Éves ellenőrzési terv

Az éves ellenőrzési terv a jogszabályi előírásoknak megfelelően az alábbiakat tartalmazza:

- a) Az ellenőrzési terv elkészítése során felhasznált kimutatások, elemzések, egyéb dokumentumok felsorolása.
- b) Az ellenőrzési tervet megalapozó elemzések és a kockázatelemzés eredményének összefoglaló bemutatása.
- c) A bizonyosságot adó tevékenységhez rendelkezésre álló és a szükséges ellenőri kapacitás tervezése (a tervadatokat kérjük a Mellékletekben bemutatni).
- d) A tervezett feladatok felsorolása, lehetőleg az alábbi táblázatos forma felhasználásával:

Sorszám	Az ellenőrzés tárgya	Az ellenőrzés célja, módszerei, ellenőrizendő időszak	Azonosított kockázati tényezők (itt elegendő a kockázatelemzési dokumentum vonatkozó pontját megadni)	Az ellenőrzés típusa	Az ellenőrzött szerv, szervezeti egység	Az ellenőrzés tervezett ütemezése	Az ellenőrzésre fordítandó kapacitás (ellenőri nap)
<b>Bizonyosságot adó tevékenység:</b>							
<b>Összesen:</b>							

- e) A tanácsadói tevékenységhez, a soron kívüli ellenőrzésekhez, a képzésekhez és az egyéb tevékenységekhez szükséges kapacitás tervadatokat kérjük a Mellékletekben bemutatni.

➤ Az éves ellenőrzési terv kötelezően kitöltendő mellékletei (értelmszerűen csak a terv oszlopok kitöltése szükséges):

1. számú melléklet: Létszám és erőforrás
2. számú melléklet: Ellenőrzések
3. számú melléklet: Tevékenységek
5. számú melléklet: **Csak a 272/2014. (XI. 5.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó szervezeti/irányító hatósági feladatot ellátó minisztériumok és a Magyar Államkincstár részére kitöltendő!**

Készítette:	Jóváhagyta:
Dátum:	Dátum:
<belső ellenőrzési vezető>	<költségvetési szerv vezető>

Az iratminta kitöltéséhez segítséget nyújt az „Útmutató a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről” szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján összeállítandó éves ellenőrzési terv és összefoglaló éves ellenőrzési terv, valamint éves ellenőrzési jelentés és összefoglaló éves ellenőrzési jelentés elkészítéséhez” c. dokumentum, amely az alábbi linken érhető el:

<http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-ellenorzesi-szakmai-anyagok>



## 14. számú iratminta – Ellenőrzési program

<Szervezet neve>

<Iktatószám:>

### ELLENŐRZÉSI PROGRAM

<Ellenőrzés címe> című ellenőrzéshez

#### I. Az ellenőrzés szervezésére vonatkozó adatok

<b>Az ellenőrzést végző szerv vagy szervezeti egység:</b>	
<b>Az ellenőrzés tárgya és célja:</b>	
<b>Ellenőrzött szervezet(ek) vagy szervezeti egység(ek):</b>	
<b>Az ellenőrzés típusa:</b>	
<b>Ellenőrizendő időszak:</b>	
<b>Ellenőrzés tervezett időtartama:</b>	
<b>Jelentéstervezet elkészítésének határideje:</b>	
<b>Jelentés véglegesítésének tervezett határideje:</b>	
<b>Időigény (ellenőri munkanapok száma):</b>	
<b>Vizsgálatvezető:</b>	Név/megbízólevél száma
<b>Az ellenőrzésben közreműködő belső ellenőrök (és/vagy szakértők):</b>	Név/megbízólevél száma
	Név/megbízólevél száma
	Név/megbízólevél száma
	Név/megbízólevél száma

## II. A vizsgálat szempontjai

Az ellenőrzött folyamat/tevékenység	Kockázatok	Az ellenőrzés lépései/Tesztelési stratégia/Alkalmazott módszer	Felelős	Felülvizsgáló	Megjegyzések
A. <Ellenőrzési feladat>					
A.1. <Ellenőrzési részfeladat>		1. <Ellenőrzési lépés/alkalmazott módszer(ek)> 2. <Ellenőrzési lépés/alkalmazott módszer(ek)> 3. <Ellenőrzési lépés/alkalmazott módszer(ek)>	<Ellenőrzési részfeladat végrehajtója>	<Vizsgálatvezető vagy Belső ellenőrzési vezető>	
A.2. <Ellenőrzési részfeladat>		1. <Ellenőrzési lépés/alkalmazott módszer(ek)> 2. <Ellenőrzési lépés/alkalmazott módszer(ek)>	<Ellenőrzési részfeladat végrehajtója>	<Vizsgálatvezető vagy Belső ellenőrzési vezető>	
B. <Ellenőrzési feladat>					
B.1. <Ellenőrzési részfeladat>		1. <Ellenőrzési lépés/alkalmazott módszer(ek)>	<Ellenőrzési részfeladat végrehajtója>	<Vizsgálatvezető vagy Belső ellenőrzési vezető>	

Készítette:	Jóváhagyta:
Név: <vizsgálatvezető>	Név: <belső ellenőrzési vezető>
Aláírás:	Aláírás:
Dátum:	Dátum:

## 15. számú iratminta – Megbízólevél

<Szervezet neve>

<Iktatószám:>

### MEGBÍZÓLEVÉL

Megbízom **<Név, beosztás>** belső ellenőrt/belső ellenőrzési vezetőt/vizsgálatvezetőt/szakértőt (regisztrációs száma, szolgálati igazolványának, illetve - ha szolgálati igazolvánnyal nem rendelkezik - a személyazonosító igazolványának vagy más személyazonosításra alkalmas igazolványának számát), hogy a <Ellenőrzött szervezet és/vagy szervezeti egység neve>-nál/-nél az

**<Ellenőrzés címe>** tárgyban

<ellenőrzés típusa> belső ellenőrzést végezzen, a

**20xx. ... hó ... nap -tól - 20xx. ... hó ... nap –ig** terjedő időszakban.

Az ellenőrzés célja...

A belső ellenőrzés lefolytatására a 20xx. évi Éves ellenőrzési terv/a szervezet első számú vezetőjének javaslata alapján kerül sor, soron kívüli ellenőrzésként<sup>4</sup>.

Fent nevezett személy a megbízás tárgyát illetően információt kérhet, az ellenőrzött szerv helységeibe beléphet, minden vonatkozó ügyiratba betekinthez, azt a helyszínről elviheti, arról másolatot készíthet. A belső ellenőr a helyszíni ellenőrzés megkezdésekor köteles bemutatni a megbízó levelét az ellenőrzött szerv vagy szervezeti egység vezetőjének.

Az ellenőrzés során a belső ellenőr a vonatkozó jogszabályok – különös tekintettel az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvényre, valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendeletre –, és a <ellenőrzést végző szervezet neve> Belső ellenőrzési kézikönyvének vonatkozó iránymutatásai szerint jár el.

Jelen megbízólevél 20xx. ... hó ... nap -ig érvényes.

Jóváhagyta:
Név: <belső ellenőrzési vezető> vagy <költségvetési szerv vezetője <sup>5</sup> >
Aláírás:
Dátum:
Bélyegző:

<sup>4</sup> Értelemszerűen, attól függően, hogy tervezett vagy soron kívüli ellenőrzésről van-e szó.

<sup>5</sup> Belső ellenőrzési vezető érintettsége esetén a költségvetési szerv vezetője írja alá a megbízólevelet.

## 16. számú iratminta – Összeférhetetlenségi nyilatkozat

### ÖSSZEFÉRHETETLENSÉGI NYILATKOZAT

Alulírott <teljes név, lakcím, szül. hely, idő>, mint a <szervezet> belső ellenőre kijelentem, hogy a <x/20xx.> iktatószámú <Ellenőrzés címe> ellenőrzésben való részvétel kapcsán a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 20. §-ának (1) bekezdésében meghatározott összeférhetetlenségi okok nem állnak fenn.

Budapest, 20xx. hó nap.

.....  
Belső ellenőr

Előttünk, mint tanúk előtt:	
aláírás <olvasható név>	aláírás <olvasható név>
állandó lakcím:	állandó lakcím:
személyazonosító igazolvány száma:	személyazonosító igazolvány száma:

## ÖSSZEFÉRHETETLENSÉGI NYILATKOZAT

Alulírott <teljes név>, mint a <szervezet> belső ellenőre kijelentem, hogy a <x/20xx.> iktatószámú <Ellenőrzés címe> ellenőrzésben való részvétel kapcsán a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 20. §-ának (1) bekezdésében meghatározott összeférhetlenségi okok az alábbiak tekintetében áll fenn.

- A <szervezeti egység megnevezése> vezetőjének vagy alkalmazottjának a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 8:1. §-a szerinti közeli hozzátartozója vagyok, így ezen szervezeti egység tekintetében nevezett személy foglalkoztatásának időtartama alatt bizonyosságot adó tevékenységet nem láthatok el;
- <dátum>-ig a <szervezeti egység megnevezése> vezetőjének munkáltatói jogköre alá tartoztam, így a fenti dátumtól számított egy éven belül, (dátum)-ig nevezett szervezeti egység tekintetében bizonyosságot adó tevékenységet nem végezhetek;
- az ellenőrizendő <szakterület megnevezése> szakterülettel vagy <szervezeti egység megnevezése> szervezeti egységgel közös, illetve kapcsolódó program vagy feladat végrehajtásában működtem közre <dátum>-ig, így a program <dátum>-i lezárását, illetve a feladat <dátum>-i elvégzését követő egy éven belül, <dátum>-ig nevezett szakterület/szervezeti egység tekintetében bizonyosságot adó tevékenységet nem végezhetek.

Budapest, 20xx. hó nap.

.....  
Belső ellenőr

Előttünk, mint tanúk előtt:	
aláírás <olvasható név>	aláírás <olvasható név>
állandó lakcím:	állandó lakcím:
személyazonosító igazolvány száma:	személyazonosító igazolvány száma:

## 17. számú iratminta – Értesítő levél

*A költségvetési szervet érintő ellenőrzés esetén:*

<Szervezet neve>

<Iktatószám:>

### F E L J E G Y Z É S

<Név>

<beosztás> asszony/úr részére

<szervezeti egység neve>

**Tárgy: Értesítés ellenőrzés/helyszíni ellenőrzés megkezdéséről**

Értesítem, hogy a <szervezet és a belső ellenőrzési egysége neve> **20xx. ... hó ... nap -tól - 20xx. ... hó ... nap -ig** az <Ellenőrzés címe> tárgyban ellenőrzést fog végezni.

Az ellenőrzés típusa: ...

Az ellenőrzés célja annak megállapítása, hogy ...

A belső ellenőrzés lefolytatására a 20xx. évi Éves ellenőrzési terv/a költségvetési szerv vezetőjének javaslata alapján kerül sor, soron kívüli ellenőrzésként<sup>6</sup>. A vizsgálat során az ellenőr a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet szabályai és a <szervezet neve> Belső ellenőrzési kézikönyvének vonatkozó előírásai szerint jár el. A belső ellenőr megbízólevéllel igazolja magát.

Tájékoztatom, hogy a vizsgálat vezetésével <Vizsgálatvezető neve> bízom meg (Elérhetőségek felsorolása). Az ellenőrzésben részt vesz <belső ellenőr(ök) neve és elérhetőségei>.

Kérem, hogy a <Ellenőrzött szervezeti egység> részéről az ellenőrzés koordinálásával megbízott személyről és elérhetőségéről <x> napon belül tájékoztatni szíveskedjen. A nyitó megbeszélésre <helyszín>, <dátum>-án/én <x> órakor kerül sor. Továbbá kérem, hogy szíveskedjék az ellenőrzés munkatársai részére a vizsgálatához szükséges valamennyi dokumentumot rendelkezésre bocsátani, és lehetővé tenni az illetékes munkatársakkal való konzultációt, valamint a vizsgálat lefolytatásához szükséges helyiségekbe való szabad bejutást.

Keltezés

<belső ellenőrzési vezető neve és aláírása>

---

<sup>6</sup> Értelmszerűen, attól függően, hogy tervezett vagy soron kívüli ellenőrzésről van-e szó.

*Irányított szervnél végzett ellenőrzés esetén:*

**<Szervezet neve>**

**<Iktatószám:>**

## **F E L J E G Y Z É S**

**<ellenőrzést végző költségvetési szerv vezetője>  
<beosztás> asszony/úr részére**

**Tárgy: Értesítés ellenőrzés/helyszíni ellenőrzés megkezdéséről**

Értesítem, hogy a <szervezet és a belső ellenőrzési egysége neve> **20xx. ... hó ... nap -tól - 20xx. ... hó ... nap -ig** az <Ellenőrzés címe> tárgyban ellenőrzést fog végezni.

Az ellenőrzés típusa: ...

Az ellenőrzés célja annak megállapítása, hogy ...

A belső ellenőrzés lefolytatására a 20xx. évi Éves ellenőrzési terv/a költségvetési szerv vezetőjének javaslata alapján kerül sor, soron kívüli ellenőrzésként<sup>7</sup>. A vizsgálat során az ellenőr a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet szabályai és a <szervezet neve> Belső ellenőrzési kézikönyvének vonatkozó előírásai szerint jár el. A belső ellenőr megbízólevéllel igazolja magát.

Tájékoztatam, hogy a vizsgálat vezetésével <Vizsgálatvezető neve> bízam meg (Elérhetőségek felsorolása). Az ellenőrzésben részt vesz <belső ellenőr(ök) neve és elérhetőségei>.

Kérem, hogy a mellékelt értesítő levelet egyetértése esetén aláírni szíveskedjen./ Tájékoztatásul mellékelem az értesítő levelet.

*(A belső ellenőrzési vezető érintettsége esetén:*

*Kérem, hogy a mellékelt értesítő levelet és megbízó levelet<sup>8</sup> egyetértése esetén aláírni szíveskedjen.)*

Keltezés

<belső ellenőrzési vezető neve és aláírása>

---

<sup>7</sup> Értelmszerűen, attól függően, hogy tervezett vagy soron kívüli ellenőrzésről van-e szó.

<sup>8</sup> Belső ellenőrzési vezető érintettsége esetén a költségvetési szerv vezetője írja alá a megbízólevelet.

<fejléces papírra nyomtatva!>

<Szervezet neve>

<Iktatószám:>

<Név> asszony/úr részére

<beosztás>

<Szervezet neve>

<Címe>

**Tárgy: Értesítés ellenőrzés/helyszíni ellenőrzés megkezdéséről**

Tisztelt <beosztás> Asszony/Úr!

Értesítem, hogy a <szervezet és a belső ellenőrzési egysége neve> **20xx. ... hó ... nap -tól - 20xx. ... hó ... nap -ig** az <Ellenőrzés címe> tárgyban ellenőrzést fog végezni.

Az ellenőrzés típusa: ...

Az ellenőrzés célja annak megállapítása, hogy ...

A belső ellenőrzés lefolytatására a 20xx. évi Éves ellenőrzési terv/a költségvetési szerv vezetőjének javaslata alapján kerül sor, soron kívüli ellenőrzésként<sup>9</sup>. A vizsgálat során az ellenőr a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet szabályai és a <szervezet neve> Belső ellenőrzési kézikönyvének vonatkozó előírásai szerint jár el. A belső ellenőr megbízólevéllel igazolja magát.

Tájékoztatom, hogy a vizsgálat vezetésével <Vizsgálatvezető neve> bízom meg (Elérhetőségek felsorolása). Az ellenőrzésben részt vesz <belső ellenőr(ök) neve és elérhetőségei>.

Kérem, hogy a <Ellenőrzött szervezeti egység> részéről az ellenőrzés koordinálásával megbízott személyről és elérhetőségéről <x> napon belül tájékoztatni szíveskedjen. A nyitó megbeszélésre <helyszín> <dátum>-án/én <x> órakor kerül sor. Továbbá kérem, hogy szíveskedjék az ellenőrzés munkatársai részére a vizsgálatához szükséges valamennyi dokumentumot rendelkezésre bocsátani, és lehetővé tenni az illetékes munkatársakkal való konzultációt, valamint a vizsgálat lefolytatásához szükséges helyiségekbe való szabad bejutást.

Keltezés

Tisztelettel:

<belső ellenőrzési vezető/vagy költségvetési szerv vezető neve, beosztása>

---

<sup>9</sup> Értelmszerűen, attól függően, hogy tervezett vagy soron kívüli ellenőrzésről van-e szó.



**18. számú iratminta – Munkalap (belső ellenőr által készített)**

<b>Ellenőrzés iktatószáma:</b>	<b>Ellenőrzés címe:</b>	<b>Munkalap referenciaszáma:</b>
<b>Ellenőrzött tevékenység, folyamat vagy szervezeti egység neve:</b>		<b>Dátum:</b>  20xx. hó. nap.
<b>Cél:</b>		<b>Készítette:</b>
<b>1. (az adott ellenőrzési programban meghatározott feladat, részfeladat vagy lépés megnevezése) – tetszőlegesen annyi pont szűrhető be, amennyit a feladat végrehajtása indokoltta tesz.</b>	<b>Megállapítás:</b>	<b>Forrás és módszer leírása:</b>
	<b>Azonosított kockázatok:</b>	
	<b>Összegzés és következtetések:</b>	
	<b>Bizonyítékok listája:</b>	<b>Referenciaszám:</b>
	1.	
	2.	
	3.	

<b>Készítette:</b>	<b>Aláírás:</b>	<b>Dátum:</b>  20xx. hó. nap.
<b>Felülvizsgálta:</b>	<b>Aláírás:</b>	<b>Dátum:</b>  20xx. hó. nap.
<b>Felülvizsgálati megjegyzések:</b>		

**19. számú iratminta – Nyomtatvány interjú készítéshez**

<b>INTERJÚLAP</b>	
<b>Ellenőrzés iktatószáma:</b>	
<b>Ellenőrzés címe:</b>	
<b>Ellenőrzési program vonatkozó pontja:</b>	
<b>Kereszthivatkozás:</b>	
<b>Ellenőrzött szervezet:</b>	
<b>Interjú alany(ok) neve, beosztása:</b>	
<b>Interjú készítés dátuma:</b>	
<b>Interjú készítés helyszíne:</b>	
<b>Interjú készítő neve:</b>	
<b>Az interjún elhangzottak összegzése:</b>	
<b>Az interjú során kért vagy átadott dokumentumok felsorolása:</b>	
<b>Interjú készítő aláírása:</b>	

## 20. számú iratminta – Kérdéssorok

### I. Anyagi erőforrás- és vagyongazdálkodás ellenőrzése kérdéssor

#### Belső szabályzatok

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
1.	Vannak-e anyagi erőforrás- és/vagy vagyongazdálkodást szabályozó belső szabályzatok?			
2.	Megfelelnek-e a belső szabályzatok a hatályos jogszabályi előírásoknak?			
3.	Van-e a szervezetnek érdemi gazdasági programja?			

#### Vagyongazdálkodás

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
4.	Milyen jogcímenen történt növekedés, illetve csökkenés?			
5.	Megtörtént-e a változások			
	▪ mértékének,			
	▪ irányának és			
	▪ okainak ellenőrzése?			
6.	Megtörtént-e a			
	▪ karbantartási tevékenység,			
	▪ felújítás,			
	▪ eszközbeszerzés,			
	▪ építési beruházás,			
	▪ bérlet és			
	▪ vagyonkezelés ellenőrzése?			
7.	Megtörtént-e az eszközök			
	▪ átadásának,			
	▪ bérbe adásának,			
	▪ lízingbe adásának,			
	▪ koncesszióba adásának,			
	▪ értékesítésének, illetve			
	▪ egyéb hasznosulásának ellenőrzése?			

### Vagyonynyilvántartás

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
8.	Megfelelő módon történt-e az anyagi erőforrás-gazdálkodás bevételeinek és kiadásainak hozzárendelése a szervezet szakfeladat szerinti tevékenységeihez?			
9.	Megtörtént-e a vagyonhasználat dokumentálási rendjének ellenőrzése?			
10.	Van-e kialakított nyilvántartási, informatikai rendszer?			
11.	Ha van nyilvántartási, informatikai rendszer, az elősegíti			
	▪ a szabályszerűséget,			
	▪ a döntések előkészítését, meghozatalát,			
	▪ a gazdaságossági, hatékonysági, eredményességi követelmények érvényesítését?			
12.	Megtörtént-e a vagyonyilvántartás rendszerének ellenőrzése			
	▪ pénzügyi és számviteli,			
	▪ adózási jogszabályok előírásainak való megfelelés szempontjából?			
13.	Megtörtént-e a vagyonyuttatás felhasználásának ellenőrzése?			
14.	A vagyon a rendeltetésének és céljának megfelelően került-e			
	▪ felhasználásra,			
	▪ gyarapításra,			
	▪ értékesítésre?			

### Pénzgazdálkodás

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
15.	Megtörtént-e a kötelezettségvállalások rendjének ellenőrzése?			
16.	Szabályszerű volt-e a feladatok delegálása?			
17.	Megtörtént-e az anyagi erőforrások			
	▪ előirányzat-módosítási rendjének és			
	▪ átcsoportosítási rendjének ellenőrzése?			

## II. Emberi erőforrás-gazdálkodás ellenőrzése kérdőssor

### Létszámtervezés, létszám-előirányzat

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
1.	Volt-e kapacitásigény-felmérés?			
2.	Rendelkezésre áll-e az alapító okiratban foglalt tevékenység végzéséhez szükséges és elégséges létszám?			
3.	Ellenőrizték-e a létszámtervezési folyamatot?			
4.	Megfelelő-e az alkalmazott tervezési módszer?			
5.	Kötelező-e a létszám-előirányzat?			
6.	Kötelező-e a létszámmra vonatkozó irányszám megadása?			

### Létszám adatok

		Fő	%	Megjegyzés/ Dokumentum
7.	Hány főt foglalkoztatnak a szervezetnél			
	▪ teljes munkaidőben?			
	▪ pályakezdő fiatakként?			
	▪ ösztöndíjasként?			
	▪ részmunkaidőben?			
	▪ helyettesítésben?			
	▪ prémiumévek program keretében?			
	▪ túlmunkában?			
	▪ különleges foglalkoztatási állományban?			

### Munkáltató ellenőrzése

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
8.	Ellenőrizték-e az elmúlt évben, hogy a munkáltatónak van-e elég fedezete a juttatások kifizetéséhez?			
9.	Ellenőrizték-e a nyilvántartási adatszolgáltató rendszert?			
10.	Vizsgálták-e a központosított illetményszámfejtés kapcsolatát a Kincstárral?			
11.	Megfelelően rendezettek-e a munkaügyi kapcsolatok?			

### Létszámváltozás és hatásai

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
12.	Történt-e létszámnövekedés/létszámcsökkenés a szervezetben az elmúlt évben?			
	Ha igen, akkor			
	▪ az megfelelt a létszámtervezésben előírtaknak?			
13.	Külső tényező váltotta-e ki a létszámváltozást?			
14.	Belső tényező váltotta-e ki a létszámváltozást?			
15.	Ha belső tényező, akkor az alábbiak voltak-e			
	▪ megszűnés?			
	▪ átalakítás?			
	▪ gazdálkodó szervezetek létrehozása?			
16.	A létszámnövekedés/létszámcsökkenés végrehajtása során került-e sor ellenőrzésre?			
17.	Volt-e a létszámváltozásnak hatása a feladatok ellátására?			
18.	Ellenőrizték-e a létszámkapacitás kihasználtságát?			
19.	Összhangban van-e a létszámkapacitás az igényekkel?			
20.	Vizsgálták-e a gazdasági szempontok érvényesülését?			

### Vezetői döntések, vezető beosztások

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
21.	Delegálva vannak-e a létszámra vonatkozó döntések a vezetőhöz?			
22.	Szerepel megfelelő létszám megosztási módszer az alapító okiratban szereplő szakfeladat felsorolások között?			
23.	Vezetői beosztásban lévők létszám-követelménye megfelelő-e?			
24.	Vezetői beosztásban az előírt képzettségre vonatkozó követelménynek megfelelnek-e?			
25.	Vezetői beosztásban az előírt gyakorlati idő követelménynek megfelelnek-e?			
26.	Teljesült-e a továbbképzési követelmény?			

### A rendszeres személyi juttatások ellenőrzése

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
<b>27.</b>	Megjelenik-e az alapilletmény kiszámításánál			
	a vezetői beosztás?			
	a képzettség?			
	egyéb tényezők?			
<b>28.</b>	Megtörtént-e az illetménnyel kapcsolatos jogszabályi változások átvezetése a személyi juttatások rendszerébe?			
<b>29.</b>	Van-e lehetőség az illetményrendszerben az eltérítésre?			
<b>30.</b>	Van-e korlátja a az eltérítésnek?			
<b>31.</b>	Történt-e mintavételes ellenőrzés			
	az eltérések szabályozottságának vizsgálatára?			
	az eltérések szabályosságára?			
<b>32.</b>	Kötelező-e az illetménykiegészítés?			
<b>33.</b>	Ellenőrizték-e az illetménypótlékokat?			
<b>34.</b>	Megtervezték-e a kinevezett vezetők vezetői pótlékát?			
<b>35.</b>	Megtervezték-e megbízott vezető vezetői pótlékát?			
<b>36.</b>	Megtervezték-e az egyéb illetménypótlékokat?			
<b>37.</b>	Mintavételes ellenőrzés módszerével megtörtént-e a kinevezett vezetők vezetői pótlékának teljesítésének ellenőrzése?			
<b>38.</b>	Mintavételes ellenőrzés módszerével megtörtént-e a megbízott vezetők vezetői pótlékának teljesítésének ellenőrzése?			
<b>39.</b>	Ellenőrizték-e a kötelező pótlékok eredeti előírányazonkénti megtervezési kötelezettségét?			

### A nem rendszeres személyi juttatások ellenőrzése

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
<b>40.</b>	Ellenőrizték-e a munkához kapcsolódó juttatásokat?			
<b>41.</b>	Ellenőrizték-e az érdekeltségi rendszer belső szabályozását?			
<b>42.</b>	Milyen eszközökkel ösztönöz a rendszer az alábbiak közül:			
	jutalom?			
	céljuttatás?			
	vezetői prémium?			



	kereset kiegészítés?			
	teljesítmény-elismerés?			
	egyéb juttatás?			
43.	Ellenőrizték-e az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó juttatásokat?			
44.	Az alábbi juttatások közül melyik kötelező			
	jutalom?			
	céljuttatás?			
	vezetői prémium?			
	kereset kiegészítés?			
	teljesítmény elismerés?			
	egyéb juttatás?			
45.	Ellenőrizték-e a belföldi kiküldetéseket?			
	a külföldi kiküldetéseket?			
46.	Ellenőrizték-e a belföldi kiküldetés napidíját?			
	a külföldi kiküldetés napidíját?			
47.	Ellenőrizték-e a személyhez kapcsolódó költségtérítéseket az alábbiak közül:			
	utazási költségtérítés?			
	ruházati költségtérítés?			
	üdülési költségtérítés?			
	étkezési költségtérítés?			
48.	Ellenőrizték-e az egyéb juttatások belső szabályozását?			
	nyilvántartását?			
	elszámolását?			
49.	Ellenőrizték-e az egyéb nem rendszeres juttatásokat?			
	az egyéb nem szociális juttatásokat?			
50.	Ellenőrizték-e a törvényi előírás és a belső szabályozás összhangját?			

### III. Közbeszerzések ellenőrzése kérdőssor

#### Közbeszerzési szabályzat

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
1.	Van-e aktualizált, a költségvetési szerv vezetője által kiadmányozott közbeszerzési szabályzat?			
2.	Megfelel-e a közbeszerzési szabályzat a jogszabályi előírásoknak?			

### Közbeszerzési terv

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
3.	Rendelkeznek-e közbeszerzési tervvel?			
4.	A közbeszerzési terv megfelel-e a jogszabályi előírásoknak?			
5.	Az összeállításnál figyelemmel voltak-e a kötelezettségvállalással kapcsolatos szabályokra?			

### Közbeszerzés becsült értéke

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
6.	A jogszabályi előírásoknak megfelelően határozták-e meg a közbeszerzés becsült értékét?			
7.	Elérte-e a közbeszerzés becsült értéke az uniós értékhatárt?			

### Közbeszerzési eljárás

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
8.	A jogszabályi előírásoknak megfelelően választották meg a közbeszerzési eljárás fajtáját?			
9.	Megfelel-e a közbeszerzési eljárás folyamata a jogszabályi előírásoknak, illetve a közbeszerzési szabályzat rendelkezéseinek?			
10.	Eredményes volt-e a közbeszerzési eljárás?			

### Ajánlattevő

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
11.	Ajánlattevőnek minősül-e a pályázó?			
12.	Az ajánlattevővel szemben fenn állnak-e az ajánlatkérő által meghatározott kizáró okok?			
13.	Támaszkodtak-e az eszköz- és vagyongazdálkodási tervekre?			

### Közbeszerzés ellenőrzése

		Igen	Nem	Megjegyzés/ Dokumentum
14.	Ellenőrizték-e korábban a közbeszerzéseket? Ha igen, milyen szervezet és milyen megállapításokat tettek?			
15.	Megfelel-e a közbeszerzés a közbeszerzési jogszabályi előírásoknak?			

## 21. számú iratminta – Közös jegyzőkönyv

*<A 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 40. § (2) bekezdés e) pontjában az ellenőrzés megállapításainak bizonyítására felhasználható különösen a közös jegyzőkönyv, amelyet az alábbi, egységes tartalommal javasolt elkészíteni.>*

KÖZÖS JEGYZŐKÖNYV	
Ellenőrzést végző szervezeti egység:	
Ellenőrzött szervezet/szervezeti egység(ek):	
A jegyzőkönyv készítésekor jelenlévők neve, beosztása:	
Ellenőrzés iktatószáma:	
Ellenőrzés címe:	
Jegyzőkönyv készítés dátuma:	
Jegyzőkönyv készítés helyszíne:	
<p><b>A tényállás rögzítése</b> (a megállapításoknál jelezni kell, hogy melyek a megsértett vagy egyéb módon releváns jogszabályok, belső szabályzatok stb.):</p>	
<p><b>A jegyzőkönyvhöz csatolt dokumentumok felsorolása</b> (ha releváns):</p>	
Jegyzőkönyv készítő aláírása:	<Belső ellenőr>
Ellenőrzött szerv, szervezeti egység vezetője/alkalmazottja aláírása:	

## 22. számú iratminta – Teljességi nyilatkozat

### TELJESSÉGI NYILATKOZAT

Alulírott, ..... (név, beosztás), büntetőjogi felelősségem tudatában kijelentem, hogy a <szervezet neve, átvevő belső ellenőr neve> számára átadott dokumentumok, legjobb tudásom szerint, mindazon dokumentumok, nyomtatványok, adatok, információk, melyek szükségesek az adott állapot felméréséhez. Kijelentem továbbá, hogy az átadott dokumentumok, adatok és információk megbízható, teljes körű információt tartalmaznak.

Budapest, 20xx. hó nap

.....

Az ellenőrzött egység vezetője

## 23. számú iratminta – Súlyos hiányosság gyanúját rögzítő jegyzőkönyv

JEGYZŐKÖNYV	
Ellenőrzést végző szervezeti egység:	
Ellenőrzött szervezet/szervezeti egység(ek):	
A jegyzőkönyv készítésekor jelenlévők neve, beosztása:	
Ellenőrzés iktatószáma:	
Ellenőrzés címe:	
Jegyzőkönyv készítés dátuma:	
Jegyzőkönyv készítés helyszíne:	
A tényállás rögzítése (a megállapításoknál jelezni kell, hogy melyek a megsértett vagy egyéb módon releváns jogszabályok, belső szabályzatok stb.):	
A jegyzőkönyvhöz csatolt dokumentumok felsorolása (ha releváns):	
Feltételezett felelősök megnevezése (ha megállapítható a rendelkezésre álló információk alapján):	
Javaslat a megfelelő eljárások elindítására:	
Jegyzőkönyv készítő aláírása:	<Belső ellenőr>
Ellenőrzött szerv, szervezeti egység vezetője/alkalmazottja aláírása:	

## 24. számú iratminta – Kísérőlevél ellenőrzési jelentéstervezet megküldéséhez

*Az adott költségvetési szervet érintő ellenőrzés esetén:*

<szervezet neve>

<iktatószám:>

### F E L J E G Y Z É S

<Név>, <beosztás> asszony/úr részére  
<szervezeti egység neve>

#### Tárgy: Ellenőrzési jelentéstervezet egyeztetése

Tájékoztatom, hogy a belső ellenőrzés az éves ellenőrzési terve ütemezésének<sup>10</sup> és/vagy az ellenőrzési programnak megfelelően elvégezte az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzést, amelyről a jelentéstervezetet ezúton megküldöm egyeztetésre.

Tájékoztatom, hogy a jelentést előzetesen egyeztettük <név, beosztás>-val, akit az ellenőrzés koordinálásával bízott meg. Az előzetes egyeztetés során érdemi véleményeltérés nem merült fel.<sup>11</sup>

Az ellenőrzés főbb megállapításait és javaslatait az ellenőrzési jelentéstervezet <x> oldalán található vezetői összefoglaló tartalmazza.

Kérem, hogy a jelentéstervezettel kapcsolatos véleményét a jelentéstervezet kézhezvételétől számított <8> napon<sup>12</sup> belül részemre megküldeni szíveskedjék.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 42. § (6) bekezdése alapján, ha az érintettek nem tesznek érdemi észrevételt a jelentéstervezetre, akkor a nemleges válaszukkal együtt – ha a jelentéstervezet megállapításokat vagy javaslatokat tartalmaz az érintett szervezeti egység vonatkozásában – már az intézkedési tervet is elkészíthetik és megküldhetik az

---

<sup>10</sup> A felesleges rész törlendő.

<sup>11</sup> A felesleges rész törlendő.

<sup>12</sup> A Bkr. 42. § (3) bekezdése értelmében indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető a (2) bekezdésben meghatározottnál hosszabb, legfeljebb 30 napos határidőt is megállapíthat, illetve a (4) bekezdés alapján soron kívüli ellenőrzés esetén a belső ellenőrzési vezető a (2) bekezdésben meghatározottnál rövidebb határidőt is megállapíthat.

ellenőrzést végző szerv vagy szervezeti egység részére a megadott véleményezési határidőn belül.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 42. § (5) bekezdése értelmében felhívom a figyelmét, hogy a határidő elmulasztását egyetértésnek kell tekinteni és a nemleges választ is jelezni kell a határidőn belül, valamint az észrevételek megküldésével egy időben lehetősége van a 43. § (1) bekezdése szerinti egyeztető megbeszélés kezdeményezésére.

Keltezés

<belső ellenőrzési vezető neve>



*Irányított szervezet érintő ellenőrzés esetén:*

<fejléces papírra nyomtatva!>

<szervezet neve>

<iktatószám:>

<Név> asszony/úr részére

<beosztás>

<Szervezet neve>

<Szervezet címe>

### **Tárgy: Ellenőrzési jelentéstervezet egyeztetése**

Tisztelt <beosztás> Asszony/Úr!

Tájékoztatom, hogy a belső ellenőrzés az éves ellenőrzési terve ütemezésének<sup>13</sup> és/vagy az ellenőrzési programnak megfelelően elvégezte az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzést, amelyről a jelentéstervezetet ezúton megküldöm egyeztetésre.

Tájékoztatom, hogy a jelentést előzetesen egyeztettük <név, beosztás>-val, akit az ellenőrzés koordinálásával bízott meg. Az előzetes egyeztetés során érdemi véleményeltérés nem merült fel.<sup>14</sup>

Az ellenőrzés főbb megállapításait és javaslatait az ellenőrzési jelentéstervezet <x> oldalán található vezetői összefoglaló tartalmazza.

Kérem, hogy a jelentéstervezettel kapcsolatos véleményét a jelentéstervezet kézhezvételétől számított 8 napon<sup>15</sup> belül részemre megküldeni szíveskedjék. A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 42. § (6) bekezdése alapján, ha az érintettek nem tesznek érdemi észrevételt a jelentéstervezetre, akkor a nemleges válaszukkal együtt - ha a jelentéstervezet megállapításokat vagy javaslatokat tartalmaz az érintett szervezeti egység vonatkozásában - már az intézkedési tervet is elkészíthetik és megküldhetik az

---

<sup>13</sup> A felesleges rész törlendő.

<sup>14</sup> A felesleges rész törlendő.

<sup>15</sup> A Bkr. 42. § (3) bekezdése értelmében indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető a (2) bekezdésben meghatározottnál hosszabb, legfeljebb 30 napos határidőt is megállapíthat, illetve a (4) bekezdés alapján soron kívüli ellenőrzés esetén a belső ellenőrzési vezető a (2) bekezdésben meghatározottnál rövidebb határidőt is megállapíthat.

ellenőrzést végző szerv vagy szervezeti egység részére a megadott véleményezési határidőn belül.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 42. § (5) bekezdése értelmében felhívom a figyelmét, hogy a határidő elmulasztását egyetértésnek kell tekinteni és a nemleges választ is jelezni kell a határidőn belül, valamint az észrevételek megküldésével egy időben lehetősége van a 43. § (1) bekezdése szerinti egyeztető megbeszélés kezdeményezésére.

Keltezés

Tisztelettel:

<belső ellenőrzési vezető neve,  
beosztása>

## 25. számú iratminta – Válaszlevél az észrevételekre

*Az adott költségvetési szervet érintő ellenőrzés esetén:*

<szervezet neve>

<iktatószám:>

### F E L J E G Y Z É S

<Név>, <beosztás> asszony/úr részére

<szervezeti egység neve>

**Tárgy: Válaszlevél az észrevételekre**

Tájékoztatom, hogy az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzés vonatkozásában megküldött jelentéstervezetre adott észrevételei elfogadásra kerültek/nem kerültek elfogadásra.

Tekintettel arra, hogy a jelentéstervezettel kapcsolatban észrevételek maradtak fel, kezdeményezem az egyeztető megbeszélés összehívását <dátum>, <helyszín>-en.<sup>16</sup>

Kérem, hogy az ellenőrzésben érintettek részvételéről gondoskodni szíveskedjen!

Keltezés

<belső ellenőrzési vezető neve>

---

<sup>16</sup> Amennyiben nem kerültek az észrevételek elfogadásra.

*Irányított szervet érintő ellenőrzés esetén:*

<fejléces papírra nyomtatva!>

<szervezet neve>

<iktatószám:>

<Név> asszony/úr részére

<beosztás>

<Szervezet neve>

<Szervezet címe>

**Tárgy: Válaszlevél az észrevételekre**

Tisztelt <beosztás> Asszony/Úr!

Tájékoztatom, hogy az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzés vonatkozásában megküldött jelentéstervezetre adott észrevételei elfogadásra kerültek/nem kerültek elfogadásra.

Tekintettel arra, hogy a jelentéstervezettel kapcsolatban észrevételek maradtak fel, kezdeményezem az egyeztető megbeszélés összehívását <dátum>, <helyszín>-en.<sup>17</sup>

Kérem, hogy az ellenőrzésben érintettek részvételéről gondoskodni szíveskedjen!

Keltezés

Tisztelettel:

<belső ellenőrzési vezető neve,  
beosztása>

---

<sup>17</sup> Amennyiben nem kerültek az észrevételek elfogadásra.

## 26. számú iratminta – Egyeztető megbeszélés jegyzőkönyv

JEGYZŐKÖNYV	
Ellenőrzést végző szervezeti egység:	
Ellenőrzött szervezet/szervezeti egység(ek):	
A jegyzőkönyv készítésekor jelenlévők neve, beosztása:	<Bkr. 43. § (2) bekezdése alapján az egyeztető megbeszélésen részt vesz a vizsgálatvezető, az ellenőrzést végző belső ellenőrök, az ellenőrzést végző szerv belső ellenőrzési vezetője, az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetője, irányított szervnél végzett ellenőrzés esetén annak belső ellenőrzési vezetője, valamint a vizsgálatban érintett egységek vezetői és szükség szerint más olyan személy, akinek meghívása a vizsgálat tárgya vagy megállapításai miatt indokolt>
Ellenőrzés iktatószáma:	
Ellenőrzés címe:	
Jegyzőkönyv készítés dátuma:	
Jegyzőkönyv készítés helyszíne:	
A megbeszélésen elhangzottak:	
<p>A megbeszélés követően fennmaradt nem maradt<sup>18</sup> fenn vitás kérdés.</p> <p>Ha maradt fenn vitás kérdés, akkor be kell mutatni az ellenőrzöttek álláspontját:</p>	
A jegyzőkönyvhöz csatolt dokumentumok felsorolása (ha releváns):	<Vitás kérdés fennmaradása esetén szükséges, hogy felek álláspontja a vonatkozó dokumentumokkal, adatokkal alá legyen támasztva>
Jelenlévők aláírása:	

<sup>18</sup> A megfelelő aláhúzendó.

## 27. számú iratminta – Kísérőlevél lezárt ellenőrzési jelentés megküldéséhez

*A költségvetési szervet érintő ellenőrzés esetén:*

<szervezet neve>

<iktatószám:>

### F E L J E G Y Z É S

<ellenőrzést végző költségvetési szerv vezetője>

<beosztás> asszony/úr részére

<szervezeti egység neve>

#### **Tárgy: Lezárt ellenőrzési jelentés megküldése**

Tájékoztatom, hogy az éves ellenőrzési terv ütemezésének és az ellenőrzési programnak megfelelően a belső ellenőrzés elvégezte az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzést, amelyről az egyeztetett, lezárt ellenőrzési jelentést ezúton megküldöm.

Kérem szíves intézkedését, annak érdekében, hogy a Bkr. 44. § (1) bekezdésének megfelelően a jelentés megküldésre kerüljön az érintettek <érintettek felsorolása> részére, és ezzel egyidejűleg kérje fel az érintetteket az intézkedési terv elkészítésére.

Kérem, hogy a mellékelt feljegyzés(ek)e)t egyetértése esetén aláírni szíveskedjen.

Keltezés

<belső ellenőrzési vezető neve és aláírása>

Mellékletek: lezárt ellenőrzési jelentés  
intézkedési terv minta

<szervezet neve>

<iktaratós szám:>

## FELJEGYZÉS

<név>

<beosztás> asszony/úr részére

**Tárgy: Lezárt ellenőrzési jelentés megküldése**

Tájékoztatom, hogy az éves ellenőrzési terv ütemezésének és az ellenőrzési programnak megfelelően a belső ellenőrzés elvégezte az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzést, amelyről az egyeztetett, lezárt ellenőrzési jelentést ezúton megküldöm.

Kérem, hogy az intézkedési tervet a kézhezvételtől számított <8><sup>19</sup> napon belül készítse el és küldje meg részemre és a belső ellenőrzés részére.

Felhívom szíves figyelmét, hogy az intézkedési terv elkészítésére a Bkr. 45. §-a az irányadó.

Keltezés

<költségvetési szerv vezető neve és aláírása>

Mellékletek: lezárt ellenőrzési jelentés  
intézkedési terv minta

---

<sup>19</sup> Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető javaslatára a költségvetési szerv vezetője ennél hosszabb, legfeljebb 30 napos határidőt is megállapíthat.

*Irányított szervnél végzett ellenőrzés esetén:*

**<szervezet neve>**

**<ikttatós szám:>**

## **F E L J E G Y Z É S**

**<ellenőrzést végző költségvetési szerv vezetője>**

**<beosztás> asszony/úr részére**

**<szervezeti egység neve>**

### **Tárgy: Lezárt ellenőrzési jelentés megküldése**

Tájékoztatom, hogy az éves ellenőrzési terv ütemezésének és az ellenőrzési programnak megfelelően a belső ellenőrzés elvégezte az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzést, amelyről az egyeztetett, lezárt ellenőrzési jelentést ezúton megküldöm.

Kérem szíves intézkedését, annak érdekében, hogy a Bkr. 44. § (1) bekezdésének megfelelően a jelentés megküldésre kerüljön az érintettek <érintettek felsorolása> részére, és ezzel egyidejűleg kérje fel az érintetteket az intézkedési terv elkészítésére.

Kérem, hogy a mellékelt feljegyzés(ek)e)t egyetértése esetén aláírni szíveskedjen.

Keltezés

**<belső ellenőrzési vezető neve és aláírása>**

Mellékletek: lezárt ellenőrzési jelentés  
intézkedési terv minta



<fejléces papírra nyomtatva!>

<szervezet neve>

<iktatószám:>

<név> asszony/úr részére

<beosztás>

<szervezet neve>

<címe>

**Tárgy: Lezárt ellenőrzési jelentés megküldése**

Tisztelt <beosztás> Asszony/Úr!

Tájékoztatom, hogy az éves ellenőrzési terv ütemezésének és az ellenőrzési programnak megfelelően a belső ellenőrzés elvégezte az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzést, amelyről az egyeztetett, lezárt ellenőrzési jelentést ezúton megküldöm.

Kérem, hogy az intézkedési tervet a kézhezvételtől számított <8><sup>20</sup> napon belül készítse el és küldje meg Nekem és a belső ellenőrzésnek.

Felhívom szíves figyelmét, hogy az intézkedési terv elkészítésére a Bkr. 45. §-a az irányadó.

Keltezés

Tisztelettel:

< költségvetési szerv vezető neve, beosztása>

Mellékletek: lezárt ellenőrzési jelentés  
intézkedési terv minta

---

<sup>20</sup> Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető javaslatára a költségvetési szerv vezetője ennél hosszabb, legfeljebb 30 napos határidőt is megállapíthat.

### INTÉZKEDÉSI TERV MINTA

<b>Ellenőrzési jelentés iktatószáma:</b>					
<b>Ellenőrzés azonosító száma és címe:</b>					
<b>Ellenőrzési jelentés kelte:</b>					
<b>Intézkedési terv iktatószáma:</b>					
Srsz.	Megállapítás	Javaslat	Intézkedés	Határidő <sup>21</sup>	Felelős
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

Készítette:	Jóváhagyta:	Véleményezte:
Dátum:	Dátum:	Dátum:
<ellenőrzött szerv, ill. szervezeti egység vezetője>	<költségvetési szerv vezető>	<belső ellenőrzési vezető>

<sup>21</sup> Az intézkedési tervben az egyes feladatokhoz kapcsolódó határidőket úgy kell meghatározni, hogy azok számon kérhetőek legyenek. Amennyiben a feladat jellege egy éven túl mutat, akkor részfeladatokat, illetve részhatáridőket kell meghatározni, ahol értelmezhető.

## 28. számú iratminta – Ellenőrzési jelentés/tervezet

<szervezet neve>

<iktatószám:>

<ellenőrzés azonosító száma:>

<b>Jóváhagyom</b>
Név: <belső ellenőrzési vezető>
Aláírás:
Dátum:

<b>A jelentést elfogadom és az intézkedési terv elkészítését elrendelem:</b>
Név: <költségvetési szerv vezető>
Aláírás:
Dátum:

### ELLENŐRZÉSI JELENTÉS

<Ellenőrzés címe> című vizsgálathoz

<Keltezés>

I./  
AZ ELLENŐRZÉS SZERVEZÉSÉRE VONATKOZÓ ADATOK

<b>Az ellenőrzést végző szervezet:</b>	
<b>A vizsgálat célja:</b>	Annak megállapítása volt, hogy...
<b>Ellenőrzött szervezet(ek)/szervezeti egység(ek):</b>	
<b>Az ellenőrzés típusa:</b>	
<b>Az ellenőrzés tárgya:</b>	
<b>Vonatkozó jogi háttér:</b>	A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet
<b>Alkalmazott ellenőrzési módszerek és eljárások:</b>	
<b>Ellenőrzött időszak:</b>	
<b>Ellenőrzés kezdete és vége:</b>	
<b>A helyszíni ellenőrzés kezdete és vége:</b>	
<b>Időigény (ellenőri munkanapok száma):</b>	
<b>Vizsgálatvezető:</b>	Név/megbízólevél száma
<b>Az ellenőrzésben közreműködött belső ellenőrök:</b>	Név/megbízólevél száma
	Név/megbízólevél száma
	Név/megbízólevél száma
<b>Az ellenőrzött időszakban hivatalban lévő vezetők:</b>	Név/szervezet vagy szervezeti egység/ időintervallum
	Név/szervezet vagy szervezeti egység/ időintervallum
	Név/szervezet vagy szervezeti egység/ időintervallum

## II./ VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A vizsgálat során felmértük és értékeltük <Ellenőrzés tárgya és terjedelme>.

<Mintavételezés esetén a mintavétel módja, a minta mérete és a minta által biztosított ellenőrzési lefedettség bemutatása.>

Meg vagyunk győződve arról, hogy az elvégzett munka elégséges volt ahhoz, hogy megalapozott véleményt formálhassunk.

### **Főbb megállapításaink a következők:**

A megállapítások és a javaslatok részletes leírása az ellenőrzési jelentés további részében található.

Az ellenőrzési jelentést az ellenőrzött területek vezetőivel egyeztettük, melyről készült jegyzőkönyvet mellékelem. (Az egyeztető (záró) megbeszélést követően esetlegesen fennmaradt vitás álláspont ismertetése).<sup>22</sup>

**Az ellenőrzés nyomán kialakított véleményünk a vizsgált területről, illetve folyamatokról összességében<sup>23</sup>:**

---

<sup>22</sup> Abban az esetben, ha volt egyeztető megbeszélés.

<sup>23</sup> Bkr. 41. § (4) bekezdése alapján Az ellenőrzési jelentés vezetői összefoglalójában az ellenőrzés eredményét és a feltárt hiányosságokat összefoglaló értékelést kell adni.

III.

FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSOK ÉS JAVASLATOK

<Ellenőrzés címe> című vizsgálathoz

Srsz.	Megállapítás	Rangsor	Kockázat/Hatás	Javaslat	Intézkedést igényel? (igen/nem)

#### IV./ RÉSZLETES MEGÁLLAPÍTÁSOK

*«Az ellenőrzési jelentés ezen fejezete szolgál az ellenőrzési tényállás részletes ismertetésére, amelyben be kell mutatni az ellenőrzés során tett megállapításokat, következtetéseket, a belső kontrollrendszer esetleges gyengeségeit, a feltárt kockázatokat, valamint az ezeket alátámasztó ellenőrzési bizonyítékok felsorolását. Ki kell fejteni a feltárt hiányosságok ok-okozati összefüggéseit, hatásait. A jelentésben megfogalmazott megállapítások és következtetések alapján a belső ellenőröknek ajánlásokat, javaslatokat kell megfogalmazniuk a feltárt hiányosságok, gyengeségek kijavítására, vagy éppen a hatékonyabb, eredményesebb, gazdaságosabb működésre. A javaslatok kapcsán jelölni szükséges, hogy azok intézkedést igényelnek-e, vagy esetleg már az ellenőrzés során kijavításra kerültek.*

*Az ellenőrzési jelentésben a pozitív ellenőrzési megállapításokat is rögzíteni kell.*

*A „Részletes megállapítások”-nak az adott ellenőrzésre vonatkozó ellenőrzési program felépítését célszerű követnie. Azon megállapításokat, amelyekkel kapcsolatban a belső ellenőrzés javaslatot fogalmaz meg, kereszthivatkozással szerepeltetni kell az ellenőrzési jelentés „Főbb megállapítások és javaslatok” elnevezésű táblázatában.»*

Keltezés:	Keltezés:	Keltezés:
Aláírás:	Aláírás:	Aláírás:
Név: <vizsgálatvezető>	Név: <belső ellenőr>	Név: <belső ellenőr>

## 29. számú iratminta – Intézkedési terv elfogadása

*Az adott költségvetési szervet érintő ellenőrzés esetén:*

<szervezet neve>

<iktatószám:>

### F E L J E G Y Z É S

<Név>, <beosztás> asszony/úr részére  
<szervezeti egység neve>

#### Tárgy: Intézkedési terv elfogadása/nem elfogadása

Tájékoztatom, hogy az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzés vonatkozásában megküldött intézkedési tervet elfogadom/nem fogadom el.

Az el nem fogadás indoka: <néhány mondatban kifejtve>. Kérem, hogy a módosított intézkedési tervet a kézhezvételtől számított <8 napon belül> szíveskedjék megküldeni.<sup>24</sup>

Felhívom szíves figyelmét, hogy a Bkr. 46. § (1) bekezdése értelmében az ellenőrzött szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtásáról **az intézkedési tervben meghatározott legutolsó határidő lejártát követő 8 napon belül írásban beszámol** a költségvetési szerv vezetője részére, és ezen beszámolót egyúttal tájékoztatásul megküldi a belső ellenőrzési vezetője részére is. A beszámoló tartalmazza a megtett intézkedések rövid leírását, a végre nem hajtott intézkedések okát és esetlegesen a 45. § (5) bekezdése alapján a határidő, illetve feladat módosítási kérelmet.

A 45. § (5) bekezdése lehetőséget biztosít arra, hogy az ellenőrzött szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtására, legfeljebb egy alkalommal – a határidő lejártát megelőzően – határidő, illetve feladat módosítást kérhet a költségvetési szerv vezetőjétől. A kérelem elfogadásáról vagy elutasításáról a költségvetési szerv vezetője – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével – dönt, és erről tájékoztatja az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjét és a belső ellenőrzési vezetőt is.

Keltezés

<költségvetési szerv vezető neve>

---

<sup>24</sup> Amennyiben nem került elfogadásra.



*Irányított szervet érintő ellenőrzés esetén:*

**<szervezet neve>**

**<iktatószám:>**

## **F E L J E G Y Z É S**

**<költségvetési szerv vezető> asszony/úr részére**

**Tárgy: Intézkedési terv elfogadása/nem elfogadása**

Tájékoztatom, hogy az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzés vonatkozásában a <ellenőrzött szervezet neve> által megküldött intézkedési terv elfogadását javaslom/nem javaslom.

Az el nem fogadás indoka: <néhány mondatban kifejtve>.<sup>25</sup>

Kérem, hogy egyetértése esetén a mellékelt levelet aláírni szíveskedjen.

Keltezés

<belső ellenőrzési vezető neve>

---

<sup>25</sup> Amennyiben nem kerül elfogadásra.

<fejléces papírra nyomtatva!>

<szervezet neve>

<iktatószám:>

<Név> asszony/úr részére

<beosztás>

<Szervezet neve>

<Szervezet címe>

**Tárgy: Intézkedési terv elfogadása/nem elfogadása**

Tisztelt <beosztás> Asszony/Úr!

Tájékoztatom, hogy az <Ellenőrzés címe> című ellenőrzés vonatkozásában megküldött intézkedési tervet elfogadom/nem fogadom el.

Az el nem fogadás indoka: <néhány mondatban kifejtve>. Kérem, hogy a módosított intézkedési tervet a kézhezvételtől számított <8 napon belül> szíveskedjék megküldeni.<sup>26</sup>

Felhívom szíves figyelmét, hogy a Bkr. 46. § (1) bekezdése értelmében az ellenőrzött szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtásáról **az intézkedési tervben meghatározott legutolsó határidő lejártát követő 8 napon belül írásban beszámol** a költségvetési szerv vezetője részére, és ezen beszámolót egyúttal tájékoztatásul megküldi a belső ellenőrzési vezetője részére is. A beszámoló tartalmazza a megtett intézkedések rövid leírását, a végre nem hajtott intézkedések okát és esetlegesen a 45. § (5) bekezdése alapján a határidő, illetve feladat módosítási kérelmet. A 45. § (5) bekezdése lehetőséget biztosít arra, hogy az ellenőrzött szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtására, legfeljebb egy alkalommal – a határidő lejártát megelőzően – határidő, illetve feladat módosítást kérhet a költségvetési szerv vezetőjétől. A kérelem elfogadásáról vagy elutasításáról a költségvetési szerv vezetője – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével – dönt, és erről tájékoztatja az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjét és a belső ellenőrzési vezetőt is.

Keltezés

Tisztelettel:

<költségvetési szerv vezető neve>

---

<sup>26</sup> Amennyiben nem került elfogadásra.

### 30. számú iratminta – Intézkedések nyilvántartása

#### INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

sorszám	Ellenőrzés iktatószáma/ellenőrzés azonosítója	Ellenőrzési jelentés iktatószáma	Ellenőrzési jelentés kelte	Az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység megnevezése	Az ellenőrzés tárgya (címe)	Intézkedést igénylő megállapítás	Ellenőrzési javaslat	A javaslat alapján előírt intézkedés	A vonatkozó intézkedési terv iktatószáma	A vonatkozó intézkedési terv jóváhagyásának időpontja
1.										
2.										
3.										
4.										

Az intézkedés felelőse (beosztás és szervezeti egység)	Az intézkedés végrehajtásának határideje	Módosítás (leírás/NEM)	Az intézkedés teljesítése (dátum/NEM)	Megtett intézkedés rövid leírása	A határidőben végre nem hajtott intézkedések oka	A nem teljesülés kapcsán tett lépések	Megjegyzés

**31. számú iratminta – Ellenőrzési lista a belső ellenőrzés tervezése  
előkészítésének folyamatos minőségbiztosításához**

<b>Belső ellenőrzési folyamat lépései</b>	<b>Megvalósult (Igen/Nem/Nem értelmezhető)</b>
Kontrollkörnyezet vizsgálata megtörtént?	
▪ áttekintette a külső kontrollkörnyezetet és annak esetleges változásait (pl.: jogszabályi változások)?	
▪ megvizsgálta a belső kontrollkörnyezetet és annak esetleges változásait (pl.: szervezeti változások)?	
Azonosította az érintett folyamatokat?	
▪ ha nincs vagy hiányos, akkor készített naprakész folyamatlistát/ folyamatábrát?	
▪ az egyes érintett folyamatokhoz hozzárendelte a felelős folyamatgazdákat?	
Megszerezte és értelmezte a költségvetési szerv célkitűzéseit, stratégiáját?	
Megismerte a költségvetési szerv vezetésének elvárásait?	
Megszerezte és értelmezte az ellenőrzési nyomvonal hatályos példányát?	
Megszerezte a vonatkozó működési kézikönyveket, belső szabályzatokat, utasításokat?	
Belső ellenőrzési fókusz kialakítása megtörtént a szerv vezetése közreműködésével?	
A kritikus/fontos folyamatokat azonosították?	
A kritikus/fontos folyamatokat elemezték és osztályozták azok relatív jelentőségének megfelelően?	

<b>Minőségbiztosítást végezte:</b>	<b>Felülvizsgálta:</b>
Dátum:	Dátum:
<belső ellenőr>	<belső ellenőrzési vezető>

**32. számú iratminta – Ellenőrzési lista a kockázatelemzés folyamatos minőségbiztosításához**

<b>Belső ellenőrzési folyamat lépései</b>	<b>Megvalósult (Igen/Nem/Nem értelmezhető)</b>
A belső ellenőrzési vezető irányította a kockázatelemzést?	
A belső ellenőrök részt vettek a kockázatelemzésben?	
Folyamatok megértését előmozdították?	
▪ a folyamat célját, tárgyát azonosították?	
▪ a cél elérése szempontjából fontos tényezőket azonosították?	
▪ a folyamat fontosságát értékelték?	
▪ a folyamat általános jellemzését elvégezték? ○ kezdete, vége, ○ inputjai és outputjai, ○ változásai, ○ IT hatása a folyamatra, ○ egyes részfolyamatai;	
▪ kulcsfontosságú teljesítménymutatókat figyelembe vették?	
▪ kulcsfontosságú teljesítménymutatók külső- belső összehasonlítását (benchmarking) elvégezték?	
▪ a fenti lépéseket a folyamatgazdákkal lefolytatott interjúk keretében hajtották végre?	
Kockázatok azonosítását elvégezték?	
▪ meghatározták a kockázat okát, bekövetkezésének valószínűségét?	
▪ meghatározták a kockázat (negatív) hatását?	
▪ meghatározták az egyes kockázati elemek súlyát?	
▪ a kockázatok összesített értékelését (valószínűség – hatás – súly) elvégezték?	
▪ a célkitűzések megvalósítását akadályozó tényezőket felderítették?	
▪ a kockázatokat hordozó folyamatokat rangsorolták?	
Főbb ellenőrzési pontok azonosítása megtörtént?	
▪ a főbb ellenőrzési pontokat számba vették?	
▪ a főbb ellenőrzési pontokat dokumentálták?	
A folyamatok teljes körű, összesített kockázati értékelését elkészítették (pl. kockázati térkép elkészítése)?	
A kockázatelemzés eredményét megvitatták a költségvetési szerv vezetésével?	

Belső ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult (Igen/Nem/Nem értelmezhető)
A kockázatelemzés eredményét megvitatták a folyamatok működtetéséért felelős munkatársakkal?	
A kockázatelemzés eredményét illetően konszenzus alakult ki a szerv vezetése és a belső ellenőrzés között?	

Minősegbiztosítást végezte:	Felülvizsgálta:
Dátum:	Dátum:
<belső ellenőr>	<belső ellenőrzési vezető>

**33. számú iratminta – Ellenőrzési lista a belső ellenőrzés tervezésének folyamatos minőségbiztosításához**

<b>Belső ellenőrzési folyamat lépései</b>	<b>Megvalósult (Igen/ Nem/Nem értelmezhető)</b>
<b>Stratégiai ellenőrzési terv elkészítése</b>	
A belső ellenőrzési vezető készítette a stratégiai tervet?	
A stratégiai ellenőrzési terv elkészítésébe bevonták a belső ellenőröket is?	
A stratégiai ellenőrzési terv egyeztetésre került a költségvetési szerv vezetésével?	
A stratégiai ellenőrzési terv jóváhagyója a költségvetési szerv vezetője?	
A stratégiai ellenőrzési terv aktualizált (a szükséges módosításokat tartalmazza)?	
A stratégiai ellenőrzési terv kockázatelemzés eredményein alapul?	
A terv 4 éves időszakot fed le?	
Tartalmazza-e a stratégiai ellenőrzési terv az alábbiakat? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hosszú távú célkitűzések, stratégiai célok,</li> <li>▪ a belső kontrollrendszer általános értékelése,</li> <li>▪ kockázati tényezők és értékelésük,</li> <li>▪ belső ellenőrzési fejlesztési és képzési terv,</li> <li>▪ szükséges erőforrások felmérése (létszám, képzettség, tárgyi feltételek stb.),</li> <li>▪ ellenőrzési prioritások, ellenőrzési gyakoriság</li> </ul>	
<b>Éves ellenőrzési terv elkészítése</b>	
A belső ellenőrzési vezető készítette a tervet?	
Az éves ellenőrzési terv elkészítésébe bevonták a belső ellenőröket is?	
Az éves ellenőrzési terv egyeztetésre került a költségvetési szerv vezetésével?	
Az éves ellenőrzési terv jóváhagyója a költségvetési szerv vezetője?	
Az éves ellenőrzési terv összhangban áll a stratégiai ellenőrzési tervvel?	
Tartalmazza-e az éves ellenőrzési terv az alábbiakat? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a megalapozó elemzések és kockázatelemzés összefoglaló leírása,</li> <li>▪ a tervezett ellenőrzések tárgya,</li> <li>▪ a tervezett ellenőrzések célja,</li> <li>▪ az ellenőrizendő időszak,</li> </ul>	

Belső ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult (Igen/ Nem/Nem értelmezhető)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a rendelkezésre álló és szükséges ellenőri kapacitás meghatározása,</li> <li>▪ az ellenőrzések típusa,</li> <li>▪ az ellenőrzések tervezett ütemezése,</li> <li>▪ az ellenőrzött szervek, szervezeti egységek megnevezése,</li> <li>▪ tanácsadó tevékenységre tervezett kapacitás,</li> <li>▪ soron kívüli ellenőrzésekre tervezett kapacitás,</li> <li>▪ képzésekre tervezett kapacitás,</li> <li>▪ egyéb tevékenységek.</li> </ul>	
A vizsgálati időpontok tervezésénél a kockázatelemzés során megállapított magasabb kockázati faktorú területeket sorolták a közelebbi időpontokra?	

Minőségbiztosítást végezte:	Felülvizsgálta:
Dátum:	Dátum:
<belső ellenőr>	<belső ellenőrzési vezető>



**34. számú iratminta – Ellenőrzési lista az ellenőrzésre való felkészülés  
folyamatos minőségbiztosításához**

<b>Ellenőrzés alapadatai</b>	
Ellenőrzés megnevezése:	
Ellenőrzés száma:	
Ellenőrzés kezdete:	
Ellenőrzés vége:	
Vizsgálatvezető:	
Ellenőrzésben részt vettek:	

<b>Belső ellenőrzési folyamat lépései</b>	<b>Megvalósult (Igen/Nem/Nem értelmezhető)</b>
<b>A rendelkezésre álló háttér információk összegyűjtése</b>	
Rendelkezésre állnak-e előzetes anyagok az ellenőrizni kívánt folyamathoz, szervezeti egységhez, tevékenységhez kapcsolódóan?	
A rendelkezésre álló anyagok felülvizsgálatát a vizsgálatvezető/belső ellenőrzési vezető irányította?	
<p>Az ellenőrizni kívánt folyamathoz, szervezeti egységhez, tevékenységhez kapcsolódó és rendelkezésre álló anyagok forrásai szerint kapcsolódnak-e az alábbiakhoz?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kockázatelemzés és ellenőrzés tervezés során azonosított kockázatok és célok,</li> <li>▪ vonatkozó belső szabályzatok,</li> <li>▪ vonatkozó rendeletek, törvények, útmutatók,</li> <li>▪ elkészített ellenőrzési nyomvonalak,</li> <li>▪ működési kézikönyvek és más írott eljárásrendek,</li> <li>▪ korábbi évek ellenőrzési dokumentumai,</li> <li>▪ külső ellenőrök, más szervezet által végzett belső ellenőrzések ellenőrzési jelentései (európai számvevőszék, európai bizottság ellenőrei, Állami Számvevőszék, KEHI, EUTAF, Kincstár stb.)</li> </ul>	
Ha a fenti anyagok csak részben vagy egyáltalán nem álltak rendelkezésre, jelezte-e a vizsgálatvezető/belső ellenőrzési vezető ezt a tényt a felettesének a vizsgálat megkezdése előtt?	
A vizsgálat megkezdése előtt a jelzett hiányosságok pótlásra kerültek?	
<b>Célkitűzések pontosítása a vizsgálat megkezdése előtt</b>	
Az ellenőrzési célkitűzést meghatározták-e?	
Aktuális-e a vonatkozó ellenőrzési célkitűzés?	
Az ellenőrzési célkitűzést megfelelően jóváhagyták-e (éves ellenőrzési tervben)?	
A vizsgálat megkezdése előtt a vizsgálatvezető – az ellenőrzési	

Belső ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult (Igen/Nem/Nem értelmezhető)
programban – pontosította-e az ellenőrzési célkitűzést – ha annak pontosítása szükséges?	
A pontosítást a vizsgálatvezető a belső ellenőrzés vezetőjének jóváhagyásával véglegesítette?	
Ezen belül a pontosítás – szükség szerint – kiterjedt-e a következőkre: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vizsgálati terület,</li> <li>▪ vizsgálati időszak,</li> <li>▪ vizsgálati módszer,</li> <li>▪ a vizsgálat tárgya?</li> </ul>	
Az ellenőrzés pontosítása során figyelembe vették-e a rendelkezésre álló: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ szervezeti és folyamatokra vonatkozó ismereteket,</li> <li>▪ háttér információkat?</li> </ul>	
Az ellenőrzés tárgyának meghatározásánál figyelembe vették-e a következőket: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vonatkozó rendszerek,</li> <li>▪ vonatkozó egyéb nyilvántartások,</li> <li>▪ érintett alkalmazotti és vezetői kör,</li> <li>▪ a tevékenységhez kapcsolódó fizikai vagyontárgyak?</li> </ul>	
Az ellenőrzés tárgyának meghatározásánál figyelembe vették-e, hogy a kontrollok megfelelőségéről megalapozott véleményt kell majd nyújtani?	
Az ellenőrzés tárgyának meghatározásánál figyelembe vették-e, hogy a jövőbeni megalapozott véleményt megfelelő bizonyítékokkal kell majd alátámasztani?	
<b>Az erőforrások meghatározása</b>	
A vizsgálat megkezdése előtt, a pontosított célkitűzések ismeretében áttekintésre került-e a betervezett emberi erőforrás-igény?	
Az áttekintést a belső ellenőrzés vezetője végezte?	
Az áttekintés a résztvevő ellenőrök számának és szükséges kompetenciájának végleges meghatározása során figyelembe vették-e az alábbi szempontokat: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ az ellenőrzés típusa,</li> <li>▪ az ellenőrzés komplexitása,</li> <li>▪ az ellenőrök meglevő szakmai tapasztalata,</li> <li>▪ az ellenőrök meglevő szervezeti tapasztalata,</li> <li>▪ az ellenőrök speciális szakmai hozzáértése,</li> <li>▪ a rendelkezésre álló időkeret?</li> </ul>	

<b>A részletes ellenőrzési program elkészítése</b>	
Készült-e részletes ellenőrzési program a vizsgálatához kapcsolódóan?	
<p>A részletes ellenőrzési programot a megbízott vizsgálatvezető készítette?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ha nem, megfelelően delegálták-e a feladatot?</li> <li>▪ a delegált személy megfelelő kompetenciával és szakmai tapasztalattal rendelkezik az ellenőrzési program kidolgozásához?</li> </ul>	
<p>Az ellenőrzési program elkészítésénél figyelemmel voltak-e az alábbiakra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ az ellenőrzött szerv, egység működéséről, gazdálkodásáról rendelkezésre álló információk,</li> <li>▪ az ellenőrzés tárgya, feladatai,</li> <li>▪ az ellenőrzés célja,</li> <li>▪ az ellenőrzött szerv, egységnél lefolytatott korábbi ellenőrzések tapasztalatai,</li> <li>▪ az adott ellenőrzés lefolytatásához szükséges szakértelem és kapacitás,</li> <li>▪ a szükséges idő és ütemezés,</li> <li>▪ esetleges összeférhetlenség az ellenőr és az ellenőrzött szervezet, egység vezetői és alkalmazottai között,</li> <li>▪ az ellenőrzés céljainak eléréséhez szükséges tesztelési célterületek, a tesztelés mértéke, jellege és hatóköre?</li> </ul>	
<p>A kidolgozott ellenőrzési program tartalmazza-e az alábbiakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ az ellenőrzést végző szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;</li> <li>▪ az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;</li> <li>▪ az ellenőrzés típusát;</li> <li>▪ az ellenőrzés tárgyát és célját;</li> <li>▪ az ellenőrizendő időszakot;</li> <li>▪ az ellenőrzés tervezett időtartamát, a jelentéskészítésének határidejét;</li> <li>▪ az ellenőrök, szakértők, valamint a vizsgálatvezető megnevezését, megbízólevelük számát, a feladatmegosztást;</li> <li>▪ az ellenőrzés részletes feladatait és az alkalmazott módszereket;</li> <li>▪ a kiállítás keltét;</li> <li>▪ a belső ellenőrzési vezető aláírását.</li> </ul>	

<b>Adminisztratív felkészülés</b>	
Rendelkeznek-e a belső ellenőrök és a vizsgálatvezető megbízólevéllel?	
A megbízólevél elkészítésénél figyelemmel voltak-e az alábbiakra: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ szabvány megbízólevél-minta használata,</li> <li>▪ a belső ellenőrzés vezetője írta alá?</li> <li>▪ ha a belső ellenőrzési vezető is részt vesz a vizsgálatban, megbízólevelét a költségvetési szerv vezetője írta alá?</li> </ul>	
A megbízólevél tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ az ellenőr nevét, regisztrációs számát, szolgálati igazolványának, illetve - ha szolgálati igazolvánnyal nem rendelkezik - a személyazonosító igazolványának vagy más személyazonosításra alkalmas igazolványának számát;</li> <li>▪ az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;</li> <li>▪ az ellenőrzés típusát, kivéve tanácsadó tevékenység esetén;</li> <li>▪ az ellenőrzés tárgyát és célját;</li> <li>▪ az ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi vagy egyéb felhatalmazásra történő hivatkozást;</li> <li>▪ a megbízólevél érvényességi idejét;</li> <li>▪ a kiállítás keltét;</li> <li>▪ a kiállításra jogosult aláírását, bélyegzőlenyomatát.</li> </ul>	
Az ellenőrzött szerv vezetésének értesítése megtörtént-e a megfelelő módon? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hogyan történt? szóban vagy írásban?</li> <li>▪ a helyszíni vizsgálat előtt 3 munkanappal, kivéve, ha az megghiúsíthatja az ellenőrzés eredményes lefolytatását;</li> <li>▪ a vizsgálatról nyújtott tájékoztatás kiterjedt az ellenőrzés céljára, formájára, hivatkozott jogszabályokra, ill. az ellenőrzés várható időtartamára;</li> <li>▪ készült értesítőlevél elektronikus vagy írott formában? az értesítőlevél által tartalmazott adatok a valóságnak megfelelőek?</li> </ul>	
Vezetnek-e munkanap elszámolást az ellenőrök?	
Egységes szerkezetben történik a munkanapok elszámolása? Ezen belül: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ létezik-e egységes formátum?</li> <li>▪ a munkanap elszámolás az egységes elveknek megfelelően történik?</li> <li>▪ a munkanap elszámolás teljes körűsége biztosított?</li> <li>▪ a munkanap elszámolások kellően részletezettek ahhoz, hogy a tervezéshez a későbbiekben felhasználhatóvá váljanak?</li> </ul>	
Ha nem egységes szerkezetben történik a munkanap-elszámolás, biztosított-e az adatok kellő mélységű rendelkezésre állása a későbbi	

összegzésre, elemzésre, tervezésre, igazolásokra vonatkozóan?	
Az elszámolás az eredetileg tervezett idővel összevethető?	

Minőségbiztosítást végezte:	Felülvizsgálta:
Dátum:	Dátum:
<belső ellenőr>	<belső ellenőrzési vezető>

**35. számú iratminta – Ellenőrzési lista az ellenőrzés végrehajtásának  
folyamatos minőségbiztosításához**

<b>Ellenőrzés alapadatai</b>	
Ellenőrzés megnevezése:	
Ellenőrzés száma:	
Ellenőrzés kezdete:	
Ellenőrzés vége:	
Vizsgálatvezető:	
Ellenőrzésben részt vettek:	

<b>Belső ellenőrzési folyamat lépései</b>	<b>Megvalósult (Igen/Nem/ Nem értelmezhető)</b>
<b>A helyszíni munka általános elemei</b>	
<p>Kiterjedt-e a munkavégzés az alábbi tartalmi elemekre?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a folyamatok és tevékenységek megértésének megerősítése a folyamatgazdákkal folytatott interjúk, és a folyamatok személyes végigkövetése alapján történt?</li> <li>▪ a kockázatok és alkalmazott kontrollok megértésének megerősítését interjúk segítették?</li> <li>▪ az interjúk alapján azonosított további kockázatokat felmérték?</li> <li>▪ a kontrollokat tesztelték?</li> <li>▪ elemezték a kontrollok kapcsolódását a kockázatokhoz?</li> <li>▪ felmérték a kontrolloknak a kockázatok megelőzésére, feltárására és csökkentésére vonatkozó hatékonyságát?</li> <li>▪ az ellenőrzési célkitűzéshez kapcsolódó megbízható bizonyítékokat beszereztek?</li> <li>▪ az ellenőrzött vezetőkkel folytatottak megbeszéléseket az ellenőrzés tárgyában?</li> </ul>	
Ha a munkavégzés részben vagy egészben nem terjedt ki a fenti tartalmi elemekre, alkalmaztak-e helyettesítő megoldást a szükséges információk biztosítására?	
Az alkalmazott tartalmi elemek tekintetében volt-e eltérés a jóváhagyott ellenőrzési tervben és/vagy az ellenőrzési programban megállapított módszertanhoz képest?	
A tervezettől eltérő megközelítést a vizsgálatvezető egyeztetette-e a belső ellenőrzési vezetővel?	
<b>Ellenőrzési munkalapok</b>	
Az ellenőrzési munkalapok megfelelnek-e az alábbi tartalmi követelményeknek:	

Belső ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult (Igen/Nem/ Nem értelmezhető)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ egyértelműen tanúsítják az elvégzett munka jellegét,</li> <li>▪ egyértelműen tanúsítják az elvégzett munka hatókörét,</li> <li>▪ egyértelműen tanúsítják a lefolytatott eljárásokat,</li> <li>▪ egyértelműen tanúsítják az elvégzett tesztek,</li> <li>▪ egyértelműen tartalmazzák a levont következtetéseket,</li> <li>▪ tartalmazza az ellenőrzési program vonatkozó lépésre való utalást,</li> <li>▪ a levont következtetések és az ellenőrzési célkitűzés tárgya kapcsolatban vannak,</li> <li>▪ a levont következtetésekhez – ha szükséges – megfelelő javaslatok tartoznak?</li> </ul>	
<p>Ezen felül az ellenőrzési munkalapok rendszerezése, formátuma megfelel-e az alábbi dokumentációs szükségleteknek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dokumentálja a munkaprogram elkészültét,</li> <li>▪ dokumentálja a kontrollrendszer megfelelőségének és hatékonyságának vizsgálatát és értékelését,</li> <li>▪ dokumentálja az ellenőrzési munka felülvizsgálatát,</li> <li>▪ dokumentálja az ellenőr és az ellenőrzött terület kommunikációját,</li> <li>▪ dokumentálja az ellenőrzések nyomon követését, utóellenőrzését?</li> </ul>	
<b>Ellenőri munkalapok</b>	
<p>Az ellenőrök által elkészített munkalapok tartalmazzák-e az alábbi elemeket:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fejléc,</li> <li>▪ számozás,</li> <li>▪ ellenőrzési lépés célja,</li> <li>▪ a megszerzett információ forrása,</li> <li>▪ bizonyítékok listája,</li> <li>▪ lezárással kapcsolatosan az ellenőr aláírása, dátum,</li> <li>▪ felülvizsgálattal kapcsolatosan a felülvizsgáló aláírása, dátum?</li> </ul>	
<b>Iktatási követelmények</b>	
<p>Alkalmaz-e a szervezet a folyamatban lévő ellenőrzésekre ellenőrzési mappákat és/vagy egyéb elektronikus nyilvántartást, melynek szerepe, hogy az adott ellenőrzésekhez tartozó dokumentációt meghatározott elrendezésben tartalmazza?</p>	
<b>Munkalapok felülvizsgálata</b>	
<p>A vezetői felülvizsgálat a munkalapokon szereplő aláírásból és dátumból</p>	

Belső ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult (Igen/Nem/ Nem értelmezhető)
megállapítható?	
A felülvizsgálat során megtett felülvizsgálói észrevételeket a vizsgálatot folytató ellenőrök kivétel nélkül megválasztották?	
<b>Hozzáférés az ellenőrzési iratokhoz</b>	
Az ellenőrzési dokumentumokba való betekintés írásos hozzáférési kérelemmel szabályozott?	
Az írásos hozzáférési kérelmek a belső ellenőrzés vezetőjéhez vannak intézve?	
Az írásos hozzáférési kérelmek lehetővé teszik, hogy a kérelmező szervezeti hovatartozása felismerhető legyen?	
Ha az ellenőrzési szervezeten és az ellenőrzött szervezeten kívüli féltől érkezik kérelem, az ellenőrzött szervezet vezetője is jóváhagyó?	
Az ellenőrzési munkalapok fizikai tárolásának helye, körülményei biztonságosnak és védettnek nevezhetőek?	
<b>Kontrollok értékelése</b>	
<p>Az ellenőrök a kontrollok vizsgálatokor végzett értékelése az alábbi szempontokat figyelemmel kísérte-e:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kontrollok teljes körű beazonosítása,</li> <li>▪ a kontrolloknak közvetlenül a kockázatokhoz kapcsolása,</li> <li>▪ a kontrollok jellemzőinek (automatikus, manuális) felmérése,</li> <li>▪ felmérni, hogy az ellenőrzési pont, vagy folyamat a kockázatot hatékonyan csökkenti-e, ha ez az egyetlen kontroll, amire támaszkodni lehet,</li> <li>▪ felmérni, hogy az ellenőrzési pont, vagy folyamat a kockázatot csak akkor csökkenti hatékonyan, ha más kontrollokkal együtt működik,</li> <li>▪ a kontrollok hatékonyságát növelő kapcsolt folyamatok feltárása?</li> </ul>	
<b>Tesztelés</b>	
Az ellenőrzési program részeként szereplő tesztelési terv felülvizsgálatra és szükség szerint módosításra került-e a folyamatok áttekintése után, a tesztelés megkezdése előtt?	
A tesztelés a meghatározott kontrollokra irányult?	
A tesztelés során az ellenőr vizsgálta-e, hogy a meglevő kontrollok a tervezettnek és szándékoltnak megfelelően működnek?	
A tesztelés során az ellenőr azonosította-e az adott kontrollért felelős személyt?	
A tesztelés során az ellenőr egyeztetett-e az összes eltérés, nyitott kérdés, egyéb kifogás tekintetében az adott kontrollért felelős	



Belső ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult (Igen/Nem/ Nem értelmezhető)
személlyel?	
<b>Teljességi nyilatkozat</b>	
Kértek-e az ellenőrök az ellenőrzés során az ellenőrzött szerv, ill. szervezeti egység vezetőjétől teljességi nyilatkozatot – ha arra szükség volt?	
Megkapták-e az ellenőrök az ellenőrzés során az ellenőrzött szerv, ill. szervezeti egység vezetőjétől a kért teljességi nyilatkozatot?	
A kapott teljességi nyilatkozat tartalmazza, hogy az ellenőrzött feladattal összefüggő, a felelősségi körébe tartozó valamennyi okmányt, ill. információt az ellenőrzött szerv, ill. szervezeti egység vezetője az ellenőrök rendelkezésére bocsátotta?	
A teljességi nyilatkozatot az ellenőrzött szerv, ill. szervezeti egység vezetője írta alá?	
<b>Bizonyítékok</b>	
<p>Az ellenőr által nyilvántartott információk és bizonyítékok megfelelnek-e az alábbi szempontoknak?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ független személy ugyanazt a következtetést vonná le belőle, mint a vizsgáló ellenőr (elégséges),</li> <li>▪ mérvadó és a lehetőségekhez képest a szakmailag helyes módszerek alkalmazásán alapul (megbízható),</li> <li>▪ logikai kapcsolatban áll azzal, aminek a bizonyítására irányul (releváns és fontos);</li> </ul>	
<b>Súlyos hiányosság</b>	
<p>Ha az ellenőr vizsgálata során olyan hiányosságot tapasztalt, amelynek alapján jelentős negatív hatással fenyegető kockázat bekövetkezése valószínűsíthető, a belső ellenőr:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ késedelem nélkül informálta-e a belső ellenőrzés vezetőjét, ill. rajta keresztül a költségvetési szerv vezetőjét és az integritás tanácsadót / szabálytalanság felelőst?</li> <li>▪ készült-e jegyzőkönyv?</li> </ul>	

Minősbiztosítást végezte:	Felülvizsgálta:
Dátum:	Dátum:
<belső ellenőr>	<belső ellenőrzési vezető>

**36. számú iratminta – Ellenőrzési lista az ellenőrzési jelentés elkészítésének folyamatos minőségbiztosításához**

<b>Ellenőrzés alapadatai</b>	
Ellenőrzés megnevezése:	
Ellenőrzés száma:	
Ellenőrzés kezdete:	
Ellenőrzés vége:	
Vizsgálatvezető:	
Ellenőrzésben részt vettek:	

<b>Belső ellenőrzési folyamat lépései</b>	<b>Megvalósult (Igen/ Nem/Nem értelmezhető)</b>
<b>Jelentéstervezet elkészítése</b>	
A vizsgálatvezető készítette a belső ellenőrzési jelentést?	
A vizsgálatvezető áttekintette a munkalapokon szereplő megállapításokat, és az ellenőrzött terület által ezekre adott válaszokat?	
Az ellenőrzési jelentés tervezete az ellenőrzött terület minden olyan válaszát tartalmazza, amelyben az ellenőrzés során már megegyeztek?	
A belső ellenőrzés vezetője felülvizsgálta-e a jelentéstervezetet? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Összevetette a tervezetet az alapjául szolgáló munkalapokkal a pontosság és az alátámasztottság szempontjából?</li> </ul>	
<b>Tartalmi követelmények</b>	
A jelentéstervezet: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tartalmilag objektíven értékelhető képet ad?</li> <li>▪ Eredményeket és hiányosságokat összegző részt is tartalmaz?</li> <li>▪ Kiterjed ajánlások, javaslatok megfogalmazására?</li> </ul>	
Az ellenőrzési jelentés tartalmazza-e: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ az ellenőrzést végző szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;</li> <li>▪ az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;</li> <li>▪ az ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi felhatalmazás megjelölését;</li> <li>▪ az ellenőrzés típusát;</li> <li>▪ az ellenőrzés tárgyát;</li> <li>▪ az ellenőrzés célját;</li> <li>▪ az ellenőrzött időszakot;</li> <li>▪ a helyszíni ellenőrzés kezdetét és végét;</li> <li>▪ az alkalmazott ellenőrzési módszereket és eljárásokat;</li> <li>▪ vezetői összefoglalót;</li> <li>▪ az ellenőrzési megállapításokat, következtetéseket és</li> </ul>	

Belső ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult (Igen/ Nem/Nem értelmezhető)
<p>javaslatokat, valamint a köztük fennálló összefüggéseket;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ az ellenőrzött időszakban az ellenőrzött területért (vagy feladatért) felelős vezetők nevét, beosztását;</li> <li>▪ a jelentés dátumát és az ellenőrzésben közreműködött ellenőrök, szakértők nevét és aláírását?</li> </ul>	
<p>A vezetői összefoglaló tartalmazza-e az alábbiakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az ellenőrzés főbb megállapításai,</li> <li>▪ A belső ellenőrzés következtetései, javaslatai;</li> <li>▪ az ellenőrzés eredményét és a feltárt hiányosságokat összefoglaló értékelés?</li> </ul>	
A jelentésben szereplő ellenőrzési megállapításokat hatásuk alapján rangsorolták?	
A rangsorolás a megállapításra vonatkozó kockázat mértékéhez igazodik?	
A megállapításokhoz következtetéseket is fűzött a belső ellenőrzés?	
A megállapításokhoz, következtetésekhez javaslatokat is fűzött a belső ellenőrzés?	
A belső ellenőrzési vezető megküldte-e egyeztetésre/véleményezésre a jelentés tervezetét?	
Az ellenőrzési jelentés bemutatja a korábbi intézkedések megvalósulásának aktuális státuszát?	
<b>Ellenőrzési jelentéstervezet megküldése, egyeztetése</b>	
<p>Készült-e a jelentéstervezet megküldésére vonatkozó kísérőlevél?</p> <p>A kísérőlevél tartalmazza az észrevételek megküldésére vonatkozó határidőt?</p>	
Ha az ellenőrzött észrevételt tett, azt a megadott határidőn belül tette?	
Ha az érintettek részéről a megállapításokat vitatták, az észrevételek kézhezvételétől számított 8 munkanapon belül sor került-e egyeztető megbeszélésre?	
<p>A megbeszélésen részt vett-e:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ az ellenőrzést végző szerv belső ellenőrzési vezetője,</li> <li>▪ a vizsgálatvezető,</li> <li>▪ az ellenőrzést végző belső ellenőrök,</li> <li>▪ az ellenőrzött szerv, ill. szervezeti egység vezetője,</li> <li>▪ irányított szervnél végzett ellenőrzés esetén annak belső ellenőrzési vezetője,</li> <li>▪ a vizsgálatban érintett más egységek vezetői,</li> <li>▪ egyéb érintettek, akiknek jelenléte a vizsgálat szempontjából indokolt?</li> </ul>	

Belső ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult (Igen/ Nem/Nem értelmezhető)
Az egyeztető megbeszélésről készült-e jegyzőkönyv?	
A jegyzőkönyvet csatolták-e a lezárt ellenőrzési jelentéshez?	
<b>Ellenőrzési jelentés lezárása, megküldése</b>	
Ha az ellenőrzöttnek intézkedési terv készítési kötelezettsége van, akkor azt határidőn belül megküldte?	
Az ellenőrzési jelentés tartalmazza-e az alábbiak aláírásait: <ul style="list-style-type: none"> <li>a vizsgálatvezető,</li> <li>a vizsgálatot végző valamennyi ellenőr?</li> </ul>	
Az ellenőrzési jelentést jóváhagyta a belső ellenőrzési vezető?	
Az ellenőrzési jelentést – a belső ellenőrzési alapszabályban foglaltak szerint – megküldte a költségvetési szerv vezetője részére?	
Az ellenőrzési jelentést az ellenőrzött szerv, ill. szervezeti egység vezetője részére megküldte a költségvetési szerv vezetője? <ul style="list-style-type: none"> <li>Ha az intézkedési terv elkészítéséért és elrendeléséért, valamint a határidőre végrehajtásért más vezetők felelősek, a jelentést részükre is megküldték?</li> </ul>	
Az ellenőrzési jelentést megküldték egyéb, jogszabályban meghatározott szervezetek számára – ha szükséges?	
A fejezetet irányító szerv belső ellenőrzési egysége által a felügyelt szervnél lefolytatott ellenőrzések esetén az ellenőrzési jelentést a fejezetet irányító szerv vezetője megküldte az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetőjének, és felkérte az intézkedési terv elkészítésére?	
Ha az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja merült fel, tájékoztatták-e haladéktalanul erről a szervezet vezetőjét, illetve a szervezet vezetőjének érintettsége esetén a felügyeleti szerv vezetőjét?	
<b>Intézkedési terv</b>	
Készült-e az ellenőrzési jelentés kapcsán intézkedési terv?	
Az intézkedési tervet az arra kötelezett készítette és megküldte?	
Az intézkedési terv a megadott határidőn belül készült el?	
A költségvetési szerv vezetője az intézkedési terv jóváhagyásáról annak kézhezvételétől számított 8 napon belül döntött (a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével)?	
A belső ellenőrzés vitatja-e az intézkedési tervet?	
Ha igen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Erről írásos tájékoztatást kapott-e az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetője?</li> </ul>	

Belső ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult (Igen/ Nem/Nem értelmezhető)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tartottak-e megbeszélést, amelyen részt vett az ellenőrzött terület vezetője, a vizsgálatvezető és a vizsgálatot végző ellenőrök? (Költségvetési szerv felügyelete esetén az ilyen megbeszélésen a költségvetési szerv felügyeletét ellátó szerv vezetője is?)</li> </ul>	
A véleményezett illetve megbeszél, elfogadott intézkedési tervet az ellenőrzött szervezet vezetője megküldte a belső ellenőrzés vezetője részére?	

Minőségbiztosítást végezte:	Felülvizsgálta:
Dátum:	Dátum:
<belső ellenőr>	<belső ellenőrzési vezető>

### 37. számú iratminta – Ellenőrzést követő felmérő lap

#### ELLENŐRZÉST KÖVETŐ FELMÉRŐ LAP

Ellenőrzés alapadatai	
Ellenőrzés megnevezése:	
Ellenőrzés száma:	
Ellenőrzés kezdete:	
Ellenőrzés vége:	
Vizsgálatvezető:	
Ellenőrzésben részt vettek:	

Az alábbi kérdőív egy ellenőrzést követő felmérés, melyet az ellenőrzött terület képviselői minden egyes ellenőrzés elvégzése után kitöltenek. A kérdőívben az Önök által szolgáltatott információk jelentős segítséget nyújtanak a belső ellenőrzés fejlesztése, célkitűzéseinek elérése érdekében a jövőbeni ellenőrzések során. Kérjük értékelje, hogy véleménye szerint az adott területen a belső ellenőrzés hogyan teljesítette munkáját. Kérjük, fejtse ki javaslatait vagy észrevételeit, amelyek segíthetnek bennünket munkánk magasabb színvonalú elvégzésében.

Kérjük, juttassa vissza a felmérést a belső ellenőrzési vezető részére \_\_\_\_\_-ig.

Köszönjük segítségét!

Dátum:
<belső ellenőrzési vezető>

Az alábbi kérdések mindegyikénél kérjük, jelölje meg a legmegfelelőbb választ.		Kritikus	Átlag alatti	Átlagos	Jó	Kitűnő	Nem értelmezhető	Észrevételek/javaslatok
1.	A belső ellenőrök az ellenőrzés célkitűzéseit világosan ismertették.	1	2	3	4	5	N/A	
2.	Az ellenőrzés eredményeit (jelentés) időben elküldték.	1	2	3	4	5	N/A	
3.	Megfelelő tájékoztatást kapott az ellenőrzés előrehaladásáról.	1	2	3	4	5	N/A	
4.	Megfelelő magyarázatot kapott az elvégzett munkáról és annak céljáról.	1	2	3	4	5	N/A	
5.	A belső ellenőrök a folyamatok jobbítására vonatkozó javaslatokat tették a felmerült problémák megoldására.	1	2	3	4	5	N/A	
6.	A belső ellenőrök a folyamatok hatékonyságának, eredményességének és gazdaságosságának növelésére vonatkozó javaslatokat fogalmaztak meg.	1	2	3	4	5	N/A	
7.	A belső ellenőrzés által tett javaslatok építő jellegűek és végrehajthatók voltak.	1	2	3	4	5	N/A	
8.	A belső ellenőrök megértették a vizsgált folyamatnak, illetve az Ön tevékenységének jellemzőit.	1	2	3	4	5	N/A	
9.	A belső ellenőrök megértették a vizsgált folyamatok kritikus, kulcsfontosságú kérdéseit, melyek szükségesek a célkitűzések eléréséhez.	1	2	3	4	5	N/A	
10.	A belső ellenőrök azonosították a kulcsfontosságú kockázatokat.	1	2	3	4	5	N/A	

Az alábbi kérdések mindegyikénél kérjük, jelölje meg a legmegfelelőbb választ.		Kritikus	Átlag alatti	Átlagos	Jó	Kitűnő	Nem értelmezhető	Észrevételek/javaslatok
11.	A belső ellenőrök megértették az Ön stratégiáját és kulcsfontosságú prioritásait.	1	2	3	4	5	N/A	
12.	A belső ellenőrök fogékonyak voltak az Ön problémáira és igényeire, és pozitív hozzáállást tanúsítottak.	1	2	3	4	5	N/A	
13.	A belső ellenőrök elfogadták és felhasználták az Ön, illetve munkatársai javaslatait.	1	2	3	4	5	N/A	
14.	A belső ellenőrök felismerték és jelezték a kontroll pontokkal vagy folyamatokkal kapcsolatos kérdéseket.	1	2	3	4	5	N/A	
15.	A belső ellenőrök megfelelően kommunikáltak.	1	2	3	4	5	N/A	
16.	A belső ellenőrök bizalmat keltettek az Ön vezetőiben és kivívták azok elismerését.	1	2	3	4	5	N/A	
17.	A belső ellenőrök a feladatra felkészültek voltak.	1	2	3	4	5	N/A	
18.	Indokolt volt az információk és anyagok bekérése.	1	2	3	4	5	N/A	
19.	A napi tevékenységek megszakítása – amennyire lehetséges – minimális volt.	1	2	3	4	5	N/A	
20.	Az összes hozzáadott érték, amit a belső ellenőrzés nyújtott az Ön részlegének.	1	2	3	4	5	N/A	



### 38. számú iratminta – Kulcsfontosságú teljesítménymutatók

Kulcsfontosságú Teljesítménymutatók (20xx)	I. n.év	II. n.év	III. n.év	IV. n.év	Éves
<b>1. Eredményesség</b>					
1.1. A belső ellenőrzés által nem, viszont külső ellenőrző szervek által azonosított megállapítások száma					
1.2. A belső ellenőrzés által nem, viszont külső ellenőrző szervek által azonosított javaslatok száma					
1.3. A belső ellenőrzés által azonosított megállapítások száma					
1.4. A belső ellenőrzés által azonosított javaslatok száma					
1.5. A belső ellenőrzés által nem, viszont külső ellenőrző szervek által azonosított jelentős megállapítások száma					
1.6. A belső ellenőrzés által nem, viszont külső ellenőrző szervek által azonosított jelentős javaslatok száma					
1.7. A belső ellenőrzés által azonosított jelentős megállapítások száma					
1.8. A belső ellenőrzés által azonosított jelentős javaslatok száma					
1.9. Az ellenőrzést követő felmérés átlagos pontszáma					
1.10. Az ellenőrzött egység vezetése által elfogadott megállapítások %-os aránya					
1.11. Az ellenőrzött egység vezetése által elfogadott javaslatok %-os aránya					

Kulcsfontosságú Teljesítménymutatók (20xx)	I. n.év	II. n.év	III. n.év	IV. n.év	Éves
1.12. A szervezet vezetője által jóváhagyott megállapítások %-os aránya					
1.13. A szervezet vezetője által jóváhagyott javaslatok %-os aránya					
1.14. A feltárt jogellenes magatartások vagy szervezeti integritást sértő események gyanújának száma					
1.15. A szervezet vezetője által egyeztetésre visszaküldött ellenőrzési jelentések %-os aránya					
<b>2. Hatékonyság</b>					
2.1. Az ellenőrzésre való felkészülés átlagos időszükséglete					
2.2. A helyszíni ellenőrzésekre fordított átlagos időszükséglet					
2.3. A helyszíni ellenőrzések határidőre való befejezésének %-os aránya					
2.3.1. Késedelmes napok átlagos száma					
2.4. A helyszíni munka befejezése és az ellenőrzési jelentéstervezet elkészítése között eltelt napok átlagos száma					
2.5. A jelentéstervezetek határidőre történő elkészítésének %-os aránya					
2.6. A jelentéstervezet elkészítésének átlagos időszükséglete					
2.7. Jelentéstervezetre érkező észrevételek kapcsán megtartott egyeztető megbeszélések átlagos száma					
2.8. Az egyeztető megbeszélések határidőben					

Kulcsfontosságú Teljesítménymutatók (20xx)	I. n.év	II. n.év	III. n.év	IV. n.év	Éves
való megtartásának %-os aránya					
2.9. A jelentéstervezet és az ellenőrzési jelentés lezárása között eltelt napok átlagos száma					
2.10. Az éves ellenőrzési tervben foglalt ellenőrzések száma					
2.11. A befejezett és tervezett ellenőrzések %-os aránya					
2.12. Soron kívüli ellenőrzésre tervezett időszükséglet					
2.13. Befejezett soron kívüli ellenőrzések száma					
2.14. Az ellenőrzések átlagos időszükséglete (a teljes ellenőrzési folyamatra – felkészülés, helyszíni ellenőrzés, jelentésírás, egyeztetés – vonatkozóan)					
2.15. Tanácsadó tevékenységre vonatkozó megbízások száma					
2.16. Tanácsadó tevékenységre fordított átlagos időszükséglet					
2.17. Egyéb, nem közvetlenül az ellenőrzési tevékenységre (pl. továbbképzéseken, konferenciákon, bizottsági munkákban, stb.) fordított átlagos időszükséglet					
2.18. Az ellenőrök ellenőrzési munkára fordított rendelkezésre álló nettó idejének %-os aránya (felhasználás)					

Készítette:
Dátum:
<belső ellenőrzési vezető>

### 39. számú iratminta – Ellenőrzések nyilvántartása

Ellenőrzés iktatószáma /azonosítója	Az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egységek megnevezése	Ellenőrzés tárgya	Vizsgált időszak	Ellenőrzés típusa	Ellenőrzés módszere	Idő- szükséglet (munkanap)	Résztevők	Ellenőrzés kezdeté		Helyszíni ellenőrzés kezdeté		Helyszíni ellenőrzés vége		Ellenőrzési jelentés- tervezet elkészítése		Ellenőrzési jelentés lezárása	
								terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény	terv	tény

Intézkedési terv készítés szükségessége	Megállapítások száma	Javaslatok száma	Elfogadott javaslatok száma	Az elfogadott javaslatokhoz kapcsolódó intézkedések száma	Szervezeti integritást sértő esemény gyanúja	Intézkedési tervet a költségvetési szerv vezetője jóváhagyta	Intézkedési terv státusza*	Az intézkedési terv teljesítésének dátuma

\*Minden egyes státuszváltozáskor a dátum megjelölésével fel kell jegyezni a nyilvántartásba az aktuális státuszt.

## **40. számú iratminta – Ellenőrzési mappa**

### **I. Borítólap**

(tartalmazza az ellenőrzés címét és számát)

### **II. Tartalomjegyzék**

### **III. Minőségbiztosítási ellenőrzési lista**

### **IV. Megbízólevél**

### **V. Ellenőrzési program**

### **VI. Ellenőrzési jelentés**

### **VII. Munkalapok**

A számozás sorrendjében lefűzve valamennyi elkészített, papíralapú munkalap és nyilvántartott bizonyíték

### **VIII. Kommunikáció az ellenőrzés során**

Az ellenőrzési munka megkezdéséről szóló értesítő levél, a megbeszélések emlékeztetői, az ellenőrzést követő kommunikáció dokumentumai

### **IX. Elfogadott intézkedési terv és a végrehajtásához kapcsolódó információk**

### **X. Ellenőrzést követő felmérő lap és annak elemzése**

### **XI. Ellenőrzés nyilvántartása**

#### 41. számú iratminta – Tanácsadói feladat munkaprogram

<Szervezet neve>

<Iktatószám:>

#### TANÁCSADÓI FELADAT MUNKAPROGRAMJA

<Feladat megnevezése>

**Jogszabályi felhatalmazás:** A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet

**Tanácsadói feladat célkitűzései:**

**Tanácsadói feladat hatóköre:**

**Tanácsadói feladat végrehajtásának módszere:**

**Tanácsadói feladat végrehajtásához szükséges kapacitás és szakértelem, kompetencia:**

**Tanácsadói feladat tervezett időigénye (munkanap):**

**Tervezett ütemezés:**

**Jelentés/záró dokumentum elkészítésének határideje:**

**Megjegyzések:**

Készítette:	Jóváhagyta:
Név: [vizsgálatvezető]	Név: [belső ellenőrzési vezető]
Aláírás:	Aláírás:
Dátum:	Dátum:

## 42. számú iratminta – Tanácsadói feladat elvégzéséről szóló jelentés

<Szervezet neve>

<Iktatószám:>

### JELENTÉS TANÁCSADÓI FELADAT VÉGREHAJTÁSÁRÓL <Feladat megnevezése>

**Jogszabályi felhatalmazás:** A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet

**Tanácsadói feladat célkitűzései:**

**Tanácsadói feladat hatóköre:**

**Tanácsadói feladat végrehajtásának módszere:**

**Tanácsadást végző belső ellenőrök:**

**Vezetői összefoglaló:**

**Tanácsadói feladat eredményeinek részletezése:**

**Tanácsadói munka során feltárt lényeges kockázatok, kontroll hiányosságok:**

**Ajánlások a felső vezetés számára:**

**Jelentés eredményeinek hasznosítását korlátozó tényezők:**

Készítette:	Jóváhagyta:
Név: [vizsgálatvezető]	Név: [belső ellenőrzési vezető]
Aláírás:	Aláírás:
Dátum:	Dátum: