

# **MELLÉKLETEK**

*(A mellékletek tartalma, beleértve az esetleg előforduló példákat is, a kézikönyv minta jobb megértését és a belső ellenőrzési intézkedések eredményes gyakorlati alkalmazását szolgálják ajánlás jelleggel! Az egyes iratminták egészben vagy részben is alkalmazhatók, szabadon bővíthetők az adott szervezet sajátosságainak figyelembe vételével!)*

Sorszám	Megnevezés
1. számú melléklet	Belső ellenőrzési kézikönyv minta adaptációs segédlet
2. számú melléklet	Hatáskör mátrix
3. számú melléklet	Kockázatelemzési modellek
4. számú melléklet	Kockázatok
5. számú melléklet	Kockázatok az európai uniós támogatások intézményrendszerében lefolytatott kockázatelemzésekhez
6. számú melléklet	Alapvető vizsgálati eljárások, technikák
7. számú melléklet	Mintavételezési eljárások
8. számú melléklet	A belső kontrollrendszer kulcsfontosságú elemeinek tesztelése
9. számú melléklet	Az ellenőrzési bizonyítékok előállításának folyamata
10. számú melléklet	Összesített vélemény az ellenőrzött területről
11. számú melléklet	Az ellenőrzés megállapításainak rangsorolása
12. számú melléklet	A Polgármesteri hivatal és az intézmények belső ellenőrzési terve

**1. számú melléklet – Belső ellenőrzési kézikönyv minta adaptációs segédlet**

BEK minta fejezetei		Jogszabályi hivatkozás	K/A/L1	Tartalmi elemek
	Bevezető a belső ellenőrzési kézikönyv mintához		nem kell beilleszteni	
I.	A belső ellenőrzés hatásköre, feladatai és céljait meghatározó belső ellenőrzési alapszabály	Bkr. 17-21. §	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a belső ellenőrzés célja, feladata</li> <li>• a Magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok és a Belső ellenőrökre vonatkozó etikai kódex elfogadása és alkalmazása</li> <li>• a szervezeti és funkcionális függetlenség biztosítékai</li> <li>• a bizonyosságot adó tevékenység</li> <li>• a tanácsadó tevékenység, a tanácsadó tevékenység keretében ellátható feladatok köre</li> <li>• a belső ellenőrzési vezető feladatai, felelősségi körei</li> <li>• a belső ellenőr jogai és kötelezettségei</li> <li>• az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység jogai és kötelezettségei</li> <li>• a belső ellenőrzési vezető beszámolásának módja, rendszeressége a költségvetési szerv vezetője számára</li> </ul>
II.	A belső ellenőrzési tevékenység tervezése	Bkr. 29. § (1)	K	
II.	1. A tervezés alapelvei		K	
II.	2. A tervezés előkészítése		K	
II.	3. Kockázatelemzés	Bkr. 17. § (2) c)	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a szervezet folyamatainak azonosítása és megértése</li> <li>• kockázati tényezők és a főbb kontrollpontok azonosítása,</li> </ul>

1 Kötelező (K) /Ajánlott (A) / Lehetséges (L)

					elemzése <ul style="list-style-type: none"> <li>• a kockázatelemzés végeredményének kialakítása</li> </ul>
II.	4.	Stratégiai ellenőrzési terv	Bkr. 29. § (1) Bkr. 30. §	K	
II.	5.	Éves ellenőrzési terv (és összefoglaló éves ellenőrzési terv)	Bkr. 31. § Bkr. 32. §	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erőforrások elosztása</li> <li>• az éves ellenőrzési terv módosítása</li> </ul>
III.	A bizonyosságot adó tevékenység végrehajtása		Bkr. 17. § (2) a)	K	
III.	1.	Adminisztratív felkészülés	Bkr. 34-35. §	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a megbízólevél elkészítése</li> <li>• az ellenőrzött szervezet vezetőjének értesítése</li> <li>• az ellenőrzés időszükségletének nyilvántartása</li> </ul>
III.	2.	Az ellenőrzési program elkészítésének menete	Bkr. 33. §	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a rendelkezésre álló háttér-információk összegyűjtése</li> <li>• az ellenőrzés célkitűzéseinek, tárgyának véglegesítése</li> <li>• az ellenőrizendő időszak meghatározása</li> <li>• az erőforrások helyes meghatározása</li> <li>• az ellenőrzés módszereinek meghatározása</li> <li>• az ellenőrzési program írásba foglalása</li> </ul>
III.	3.	Az ellenőrzés lefolytatása	Bkr. 35-38. §	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nyitó megbeszélés, kommunikáció az ellenőrzöttel</li> <li>• az ellenőrzés megszakítása, felfüggesztése</li> <li>• az ellenőrzés során büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság feltárása esetén alkalmazandó eljárás</li> <li>• ellenőrzési munkalapok használata</li> <li>• alapvető vizsgálati eljárások, technikák</li> <li>• a bizonyítékok beszerzése, nyilvántartása és a teljességi nyilatkozat</li> <li>• súlyos hiányosság gyanúját rögzítő jegyzőkönyv</li> </ul>
III.	4.	Az ellenőrzési jelentés	Bkr. 39., 41-44. §	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a megállapítások, következtetések, javaslatok részletes ismertetése</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• az ellenőrzési jelentés tartalmi követelményei</li> <li>• a Belső ellenőrzési jelentés elkészítéséért felelős személy</li> <li>• a jelentéstervezet megküldése egyeztetésre</li> <li>• az ellenőrzési jelentés elkészítéséért felelős személy</li> <li>• az egyeztető megbeszélés</li> <li>• az ellenőrzés lezárása</li> <li>• kísérlőlevél</li> </ul>
IV.	Az ellenőrzések nyomon követése		Bkr. 17. § (2) e)	K	
IV.	1.	Az intézkedési terv	Bkr. 45. §	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eljárási szabályok</li> <li>• felelősök, határidők megjelölése</li> </ul>
IV.	2.	Az ellenőrzések nyomon követése	Bkr. 46-47. §	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• az intézkedési terv végrehajtásának nyomon követése</li> <li>• utóvizsgálat</li> </ul>
V.	Beszámolás		Bkr. 48-49. §	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a beszámolók megnevezése, tartalma, szerkezete</li> <li>• a beszámolók elkészítéséért felelős személy, a jóváhagyó(k), címzettek, határidők meghatározása</li> <li>• beszámolás eljárási folyamatai</li> <li>• irányító – irányított szerv viszonylatban további adatbekérések és határidő pontosítása</li> </ul>
VI.	Az ellenőrzési dokumentumokkal kapcsolatos előírások		Bkr. 50. § Bkr. 16. § (3) Bkr. 22. § (2) f) Bkr. 44. § (3)	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• az ellenőrzési dokumentumok meghatározása</li> <li>• azok kezelésére, tárolására vonatkozó általános és specifikus szabályok</li> <li>• nyilvántartásokra vonatkozó előírások</li> <li>• ellenőrzési dokumentumokhoz való hozzáférés</li> </ul>
VII.	A tanácsadó tevékenység		Bkr. 17. § (2) a)	K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a tanácsadó tevékenység fogalma, típusai, elhatárolása a bizonyosságot adó tevékenységtől</li> <li>• a tanácsadó tevékenység ellátásával kapcsolatos megfontolások, irányelvek</li> <li>• a tanácsadó tevékenység tervezése, végrehajtása</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• az eredmények írásba foglalása</li> <li>• nyomon követés</li> </ul>
Mellékletek (pl. kockázatelemzési módszertan)	Bkr. 17. § (2) c)	K		
Iratminták	Bkr. 17. § (2) d)	K		

**2. számú melléklet – Hatáskör mátrix**

Felelősség		Szervezet vezetője	Belső ellenőrzési vezető	Vizsgálatvezető	Belső ellenőrzési munkatárs
<b>J: jóváhagyó; V: végrehajtó; K: közreműködő</b>					
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
8	A belső ellenőrök éves teljesítményének értékelése.	J	V	K	K

Felelőség		Szervezet vezetője	Belső ellenőrzési vezető	Vizsgálatvezető	Belső ellenőrzési munkatárs
<b>J: jóváhagyó; V: végrehajtó; K: közreműködő</b>					
9	Az éves ellenőrzési terv végrehajtása, beleértve a soron kívüli és terven felüli ellenőrzéseket is.		V	K	K
10	Az ellenőrzések megállapításainak jelentése a szervezet vezetője részére, beleértve a feltárt csúszások és szabálytalanságok 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



Felelőség		Szervezet vezetője	Belső ellenőrzési vezető	Vizsgálatvezető	Belső ellenőrzési munkatárs
<b>J: jóváhagyó; V: végrehajtó; K: közreműködő</b>					
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

### 3. számú melléklet – Kockázatelemzési modellek

A belső ellenőrzés tervezését megalapozó kockázatelemzés során szervezeti folyamatokat vetünk alá átfogó elemzésnek és értékelésnek, valamilyen meghatározott szempontrendszer (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>Magatartási</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, szabálytalanságok, 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>Közvélemény</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, amennyiben 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. Még egyszer a cél az, hogy a hibákat a vezet kontrollrendszerével megelőzzék, azonosítsák vagy kijavítsák.

### 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 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 tényleges 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.



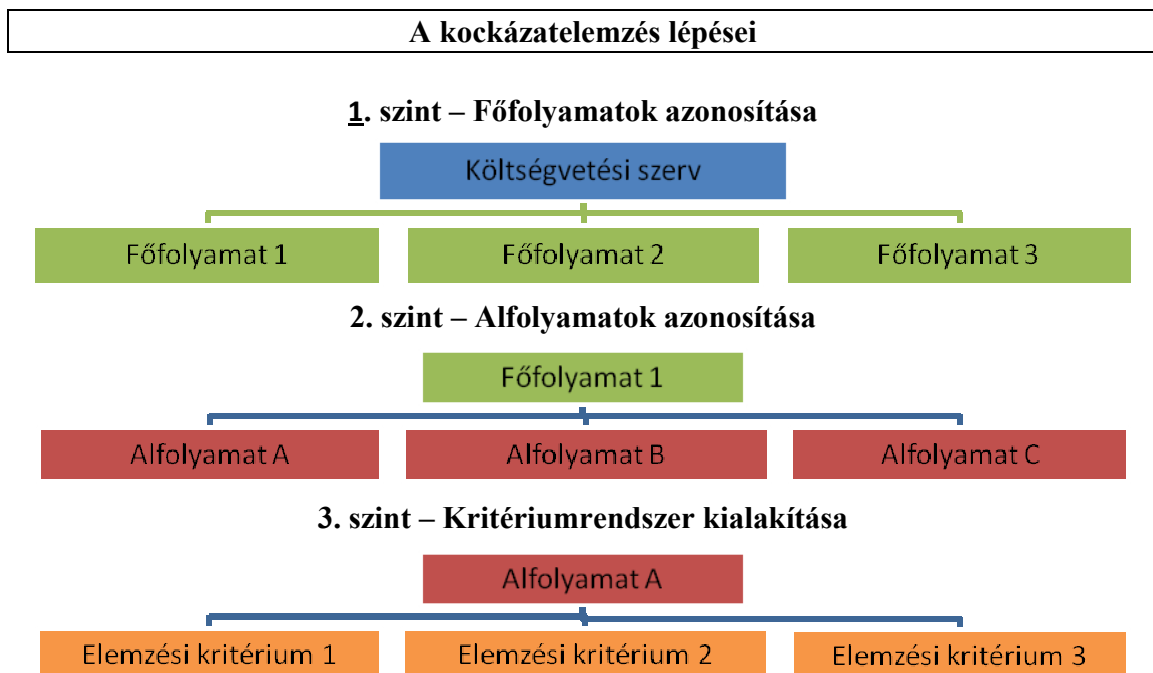
## Korábbi belső ellenőrzések

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

- Korábbi hiba ténye – amennyiben 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.



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.

<b>Legfőbb kockázati kritériumok</b>	<b>Súlyozás</b>	<b>Alacsony</b>		<b>Közepes</b>		<b>Magas</b>	<b>ÖSSZESEN</b>
Szabályok / működés összetettsége	2	1					2
Szervezetrendszer jellege	1		2				2
Humánerőforrások	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>2</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 alfolyamatra, akkor a kiszámított mérőszámok

<sup>2</sup> Például a projekt teljes összege.

alapján kapunk egy kockázati sorrendet, amely esetben a magasabb negatív pénzügyi hatással bíró folyamatokat 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.

#### 4. 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> <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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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>
<p><b>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok</b></p>	<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 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 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> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő</li> <li>- A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat</li> <li>- A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomkövetése / visszacsatolása nem megfelelő <ul style="list-style-type: none"> <li>= Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget</li> <li>= Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomkövetése nem megfelelő</li> <li>= Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs / hiányos</li> <li>= Szabálytalanságkezelés nem megfelelő</li> <li>= Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljeskörű, szabálytalanságok felvitele késedelmes</li> <li>= Szabálytalansági 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> </ul> </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>- Korrupció veszélye a közbeszerzésben <ul style="list-style-type: none"> <li>= Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat (EKKE) nem veszik figyelembe</li> </ul> </li> <li>- Szerződéseket nem tartják be</li> <li>- Vállalkozói szerződések nem megfelelőek</li> </ul>
<b>Humán erőforrás-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</li> </ul>

	<p>és/vagy szakmai tapasztalattal</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 / 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>– 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) közbeszerzetése elhúzódó folyamat</li> <li>– A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre</li> <li>– Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik</li> </ul>
<p><b>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</b></p>	<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> </ul>

	<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 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</li> </ul>

	szabályozási előírásoknak
--	---------------------------

## **5. 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 kockázati 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 rendszer 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> <li>– Az SLA szerződések előírásainak be nem tartása</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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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 megfelelő (OP-n belül és OP-k között)</li> <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 teljeskörű</li> <li>– Hiánypótlási felhívás nem egyértelmű / nem teljeskörű</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> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <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>
--	---

<p><b>Szerződéskötésből, szerződések módosításából eredő kockázatok</b></p>	<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> </ul>
---	--



	<ul style="list-style-type: none"> <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 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>– 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 teljeskörű 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>

<p><b>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</b></p>	<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 abszorpciós 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 állapotáról</li> <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>
<p><b>Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</b></p>	<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>
<p><b>Szervezetek/ partnerek változásából eredő kockázatok</b></p>	<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>

<p><b>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</b></p>	<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 várakozásokat 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>– 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> </ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A KSZ teljesítményének mérése nem megfelelő az EMIR-statisztika megbízhatósága miatt</li> <li>– A KSZ finanszírozása nem történik meg időben</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok (pénzügyi irányítás és kontroll folyamatok)</b></p>	<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 megfelelősége</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> <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 megfelelő minőségű</li> <li>– Közbeszerzési eljárás elhúzódik</li> <li>– Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást</li> <li>– Korrupció veszélye a közbeszerzésben</li> <li>– Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat (EKKE) nem veszik figyelembe</li> <li>– Szerződéseket 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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Szabálytalanságkezelés nem megfelelő</li> <li>- Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljeskörű, szabálytalanságok felvitele késedelmes</li> <li>- Szabálytalansági 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> <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 teljeskörű / késedelmes</li> <li>- Projektszintű számlalista ellenőrzése nem teljeskörű / késedelmes</li> <li>- Formailag / tartalmilag hibás / hiányos kifizetési dokumentáció</li> <li>- Projektszintű fizetési kérelem ellenőrzése nem teljeskörű / késedelmes</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fizetési kérelem adatainak rögzítése az EMIR-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 nyomkövetése / visszacsatolása nem megfelelő</li> <li>– Költségek elszámolhatóságának ellenőrzése nem teljeskörű / nem valósul meg</li> <li>– A közös cselekvési program könyvelése nem teljeskörű, nem önálló és elkülönült</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 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> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <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 teljeskörű / késedelmes</li> <li>– Formailag / tartalmilag hibás / hiányos kifizetési dokumentáció</li> <li>– PEJ ellenőrzése nem teljeskörű / késedelmes</li> </ul>
<p><b>Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</b></p>	<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> <li>– A munkatársak nem rögzítenek/rögzítettek folyamatosan/pontosan adatokat az EMIR-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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Szakértők (külsők értékelők, külső tanácsadók) közbeszerzetése elhúzódó 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 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> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <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>
<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 elhúzódo szabálytalansági / visszafizetési eljárás késlelteti a zárást</li> <li>– A folyamatban lévő szabálytalansági ügyek lezárása nem történt meg a zárást</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 időszakokkal kapcsolatos projekt jelentések nem vagy nem határidőben érkeznek be</li> <li>– A fenntartási időszakokkal kapcsolatos projekt jelentések nem vagy nem határidőben érkeznek be</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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 rendszer zárás modulja nem támogatja a zárási folyamatok hatékony lebonyolítását</li> <li>– EMIR-ben az indikátorok nyomon követése a projekt fenntartási időszakban nem megfelelően történik, az EMIR-t nem megfelelően töltik</li> <li>– A záróegyenleg nem kerül átutalásra a határidők elmulasztása miatt</li> </ul>
<p><b>EMIR rendszer fejlesztésével-üzemeltetésével kapcsolatos kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– EMIR szabályzatok hiányosak, hibásak</li> <li>– Elvárások megfogalmazása az intézményrendszer részéről pontatlan / hiányos</li> <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 jogosultság-kiosztás és visszavonás lassú, rugalmatlan</li> <li>– EMIR működése lassú / nem folyamatos (leállások), ami veszélyezteti a határidők betartását</li> <li>– Adatkapcsolat más rendszerekkel (pl. OTMR, cégbíróság, APEH) 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>

## 6. 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 megszerzhetőségéről;
- 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.

## ***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.

Amennyiben 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 súlypontozott 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.

A pénzügyi tranzakciókból közvetlenül nem levezethető információk, adatok (pl. tartozások és követelések, egyes vagyonszállások, 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>	Egy aktuálisan végrehajtott tevékenység ellenőrzése, hogy az megfelel-e a vonatkozó jogszabályoknak. <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>
<b>A pénzügyi és egyéb nyilvántartások teljessége</b>	Annak ellenőrzése, hogy a pénzügyi és egyéb információs rendszerek minden vonatkozó részletet nyilvántartanak-e. <i>Pl. egy egyedi teszt ellenőrizheti, hogy a kötelezettségvállalás nyilvántartási rendszere tartalmazza-e az összes, adott időszakban felmerült kötelezettségvállalást.</i>

Kritérium	Egyedi teszt jellemzői és példája
<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 árukat 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 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></p>
<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 kényszerítően megfelelő volt-e. Az outputoknál</i></p>



Kritérium	Egyedi teszt jellemzői és példája
	<i>ellenőrizhetjük, hogy a képzésben részesülők elismert szakmai képzettséget szereztek-e.</i>

### ***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, amennyiben 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 mellékletben* 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 (amennyiben 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** - megválaszolható 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 erősíttetni.

### **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.

## ***Fókuszcsoporth-interjú***

A **fókuszcsoporth-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 fókuszcsoporth 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.

A fókuszcsoporthok 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 összpontosíthassunk 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 – amennyiben 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 szétszórtan 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, szabálytalanságok, 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. Ezeknél 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, szabálytalanság vagy gyenge teljesítmény kockázata.

Amennyiben 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 tervezettnak 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 alapdokumentumig a kontrolleljárások működésének bizonyításához.
- **Újraértékelés:** a meglévő kontrolleljárások újbóli értékelése, az ellenőrzés eredményeinek, illetve az alkalmazottak által elért eredmények és a vezetők által megtett intézkedések összehasonlítása.
- **Számítás (átszámítás, újraszámítás):** az alapbizonylatok 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 szóhasználattal: 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 kontrolleljárások 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 bankszámlaegyenlegeknek 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 megszámlál. Legtipikusabb példája a pénztárovancs.
- **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, amennyiben 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 kontrolleljárások 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.

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.

## 7. 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 hajlandóak 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* – Amennyiben 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. Kisebbsé 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. 1.000 forint) 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.

Amennyiben 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 összehasonlítja a populációra kivetített hibát az elfogadható hibával, figyelembe véve az ellenőrzési célok eléréséhez releváns egyéb ellenőrzési eljárások eredményeit is. Amennyiben a populációra kivetített hiba meghaladja az elfogadható hibát, az ellenőrnek újra kell értékelnie az ellenőrzési kockázatot és amennyiben 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 folyamatból 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 tervezettnél 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 50.000 forint feletti megrendeléshez két aláírás (kötelezettségvállaló, ellenjegyző) szükséges.

- b) A sokaság és a mintavételi egység meghatározása

**Például**, a sokaság állhat azon megrendelésekből, amelyek 50.000 forintot meghaladó értéket képviselnek. Minden egyes 50.000 forintot 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 százalékától való eltéréshez kapcsolódik. Például a tesztelt tranzakciók várt hibaaránya három százalék, de az ellenőr hét százalékig 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 becslt 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 Ft. Minden egyes szállítói számla egy mintaegység.

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

Az alkalmazott képlet a következő:

$$n1 = (C2 \times \sigma^2) \div P2$$

ahol

$n1$  = 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 becslt adat)

$P$  = pontossági intervallum tételenkénti alapon; arra a becslt 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 becslt 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.

$$n1 = (1.642 \times 1252) \div 12.502$$

$$n1 = 268.96 \text{ azaz } 269$$

##### **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:

<b>a sokaság becsült értéke = a minta átlagos értéke x a sokaság elemeinek száma</b>
--

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 (n1) túl nagy, akkor a következő képlet használható egy könnyebben kezelhető mintanagyság eléréséhez:

$$n = n1 \div (1 + n1 / N)$$

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):

Megbízhatósági szint	Megbízhatósági együttható
99 %	2.58
98 %	2.33
95 %	1.96
90 %	1.64

## 8. 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 kontrolleljárások közül, amelyek a potenciális hiba elhárítására szolgálnak (különböző szinteken);
- viszonylag könnyen tesztelhető a folyamatos, következetes és eredményes működésük, mert például szilárd bizonyíték található a kontrolleljárást megőrző dokumentációban (írásos bizonyíték, aláírás stb.);
- azok a kontrolleljárások, 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 mintavételnél 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 kontrolleljárások, 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.

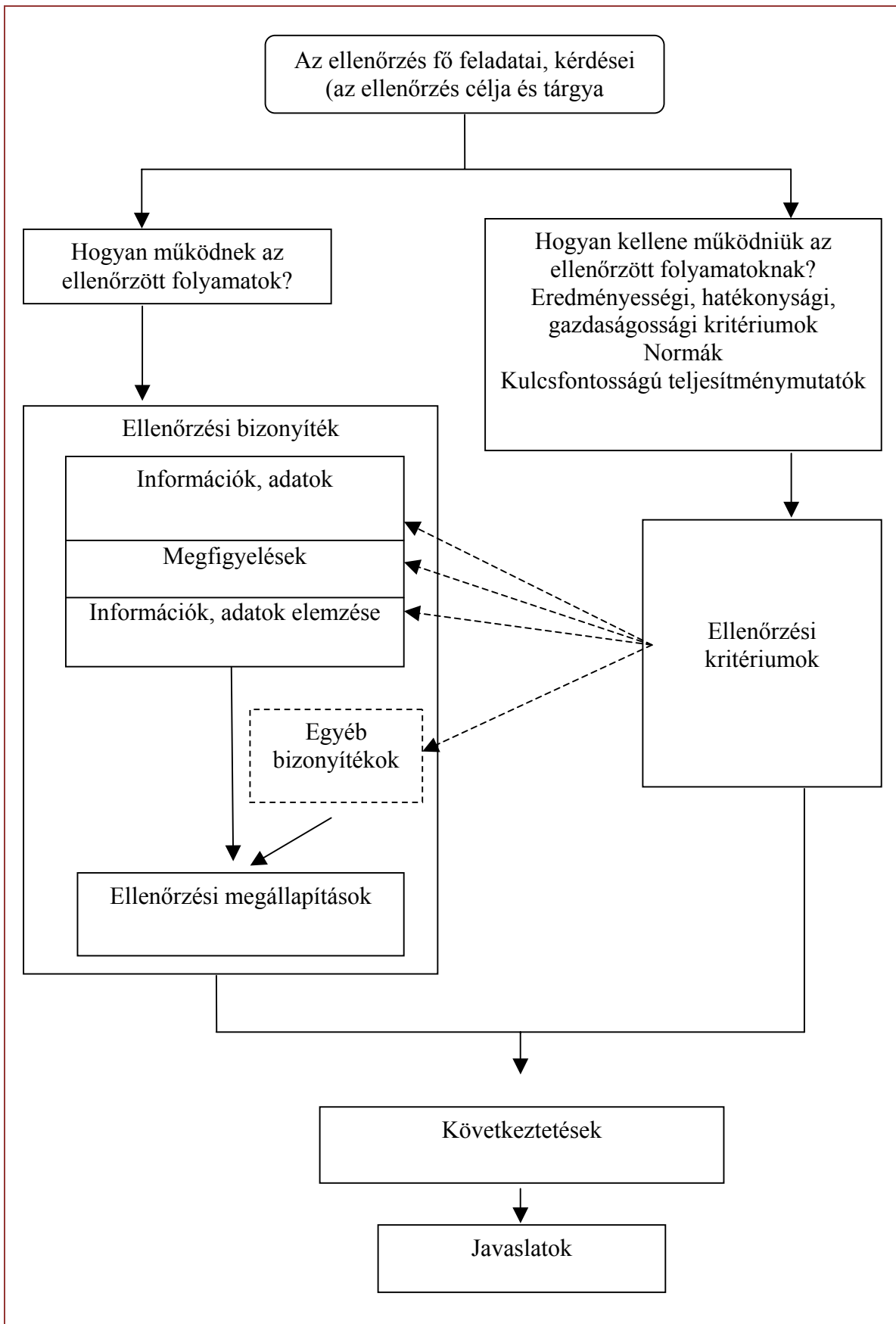
A kulcsfontosságú kontrollok megfelelőségi tesztjeinek kiértékelése eredményeként rögzíteni kell minden feltárt hiányosságot, különösen azt, ha:

- 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 kontrolleljárások) megfelelnek a legmagasabb szintű elvárásoknak és a szabályozásoknak a működésbeli hibák megelőzése és feltárása, kijavítása tekintetében.
- Jó: a belső kontrolleljárások 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.

9. számú melléklet – Az ellenőrzési bizonyítékok előállításának folyamata



## **10. 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.

## **11. 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 tényre 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.



### Megállapítások, következtetések és javaslatok

Megállapítás	Rangsor	Következtetés	Javaslat	Kockázat/Hatás	Intézkedést igényel
<p>Megállapítás #1</p> <p>Az Utalványozási Szabályzat nem alkot egységes szerkezetet, továbbá hiányos.</p>	Átlagos jelentőségű	Jogosulatlan kifizetések, illetve hatáskör túllépések következhetnek be.	A Kötelezettségvállalási Szabályzat egységes szerkezetben történő kialakítása, a jelentésben részletezett hiányosságok felszámolása.	közepes	Igen
<p>Megállapítás #2</p> <p>A kiadási, valamint a bevételi bizonylatok érvényesítése, utalványozása 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>Megállapítás #3</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

**12. számú melléklet – a Nemesbikki Közös Önkormányzati Hivatal, az önkormányzatok és az intézmények belső ellenőrzési terve**

Iktatószám:

Napirendi pont:

Előterjesztve: Pénzügyi bizottsághoz

**ELŐTERJESZTÉS**

**a Képviselő-testület 201... .. rendes ülésére**

**Tárgy: Nemesbikk, Hejőszalonta, Szakáld Önkormányzat intézményei és a Nemesbikki Közös Önkormányzati Hivatal 201... évi belső ellenőrzési terve**

**Készítette:**

.....  
*belső ellenőrzési vezető*

---

**Az előterjesztés nyilvános ülésen tárgyalható.**

**A határozat elfogadásához egyszerű szavazattöbbség szükséges.**

**Tisztelt Képviselő-testület!**

A 2014. évi ellenőrzési tervet a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény, az államháztartásról szóló 2011. évi CLXV. törvény, a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: 370/2011. Korm. rendelet) figyelembe vételével készítettük el.

A belső ellenőrzés – 370/2011. Korm. rendelet vonatkozó jogszabályi helye szerint – független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje. A belső ellenőrzés az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet irányítási és kontrollrendszerének hatékonyságát.

A belső ellenőr bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenysége keretében a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, a tervezést, gazdálkodást, és a közfeladatok ellátását vizsgálva megállapításokat és javaslatokat fogalmaz meg a költségvetési szerv vezetője részére.

A belső ellenőrzés feladata a bizonyosságot adó tevékenység körében:

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

A tanácsadó tevékenység keretében ellátható feladatok lehetnek különösen:

- a) vezetők támogatása az egyes megoldási lehetőségek elemzésével, értékelésével, vizsgálatával, kockázatának becslésével;
- b) pénzügyi, tárgyi, informatikai és humán erőforrás-kapacitásokkal való ésszerűbb és hatékonyabb gazdálkodásra irányuló tanácsadás;
- c) a vezetőség szakértői támogatása a kockázatkezelési és szabálytalanságkezelési rendszerek és a teljesítménymenedzsment rendszer kialakításában, folyamatos továbbfejlesztésében;
- d) tanácsadás a szervezeti struktúrák racionalizálására, a változásmenedzsment területén;
- e) konzultáció és tanácsadás a vezetés részére a szervezeti stratégia elkészítésében;

- f) javaslatok megfogalmazása a költségvetési szerv működése eredményességének növelése és a belső kontrollrendszerek javítása, továbbfejlesztése érdekében, a költségvetési szerv belső szabályzatainak tartalmát, szerkezetét illetően.

A belső ellenőrzési tevékenység módszerei:

- szabályszerűségi -,
- pénzügyi -,
- rendszer -,
- teljesítmény-,
- informatikai rendszer-ellenőrzések.

A belső ellenőrzést végző munkatársak munkájukat a vonatkozó jogszabályok, a pénzügyminiszter által közzétett módszertani útmutatók, a nemzetközi belső ellenőrzési standardok és a belső ellenőrzési kézikönyv szerint végzik.

A belső ellenőrzési folyamat során megvalósítja a vonatkozó jogszabályokban körülírt ellenőrzési folyamat elemeit:

- a tervezés előkészítését,
- a kockázatelemzést,
- a tervezést,
- az ellenőrzés végrehajtását,
- a jelentéskészítést,
- a nyomkövetést,
- és az utóvizsgálatot.

Az ellenőrzési munka megtervezéséhez a belső ellenőrzési vezető kockázatelemzés alapján éves ellenőrzési tervet készít.

A belső ellenőrzés feladata ..... Önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények gazdálkodási tevékenységének vizsgálata.

A 201... évi ellenőrzési terv (*1. sz. melléklet*) elsősorban a jogszabályi kötelezettségen alapuló rendszeres ellenőrzési feladatokat tartalmazza.

A 370/2011. Korm. rendelet 31. § (2) bekezdése előírja, hogy az éves ellenőrzési tervnek a stratégiai ellenőrzési tervben és a kockázatelemzés alapján felállított prioritásokon, valamint a belső ellenőrzés rendelkezésére álló erőforrásokon kell alapulnia.

A kockázat a költségvetési szervek gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a költségvetési szerv működését.

A Közös Önkormányzati Hivatal belső ellenőrzési kézikönyve tartalmazza a kockázatelemzési szempontokat, amelynek figyelembevételével elkészítettük az ellenőrizendő intézményekre vonatkozó kockázatelemzéseket (*2. számú melléklet*), kockázati tényezők rangsorolását (*3. számú melléklet*).

Mindezek figyelembevételével a ..... Önkormányzat által alapított költségvetési szerveknél a 2013. évben végzett belső ellenőrzés megállapításaira és egyéb elemzésekre alapozva belső ellenőrzés keretében – 2014. évben – a következőket tervezzük megvizsgálni:

1. Az Önkormányzat felügyelete alá tartozó .. önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv (intézmény) 201.... évi pénzmaradványának vizsgálata.
2. A normatív hozzájárulások igényléséhez, elszámolásokhoz kapcsolódó alap-nyilvántartások, az egyes normatívákhoz kapcsolódó gazdasági eseményeket rögzítő külső és belső bizonylatok vizsgálata.
3. Az ..... Intézmény I. és a ..... Intézmény II. gazdálkodáshoz kapcsolódó belső szabályozottságának és a kötelezettségvállalás rendjének vizsgálata.

A Nemesbikki Közös Önkormányzati Hivatal 2014. évi belső ellenőrzési tevékenysége a hivatal működési folyamatainak az ellenőrzésére koncentrál. A folyamatok azonosításában segítséget nyújtott a hivatal ellenőrzési nyomvonal, a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés (FEUVE) szabályzatai.

Az éves terv a helyi sajátosságok figyelembe vételén kívül a Nemesbikki Közös Önkormányzati Hivatal belső ellenőrzési kézikönyve és kockázatkezelési szabályzata alapján készült.

A közös hivatal és az önkormányzatok, valamint intézményeik tevékenységében:

- külső kockázatot jelent például a gazdálkodási jogszabályok változása, értelmezése és alkalmazása;
- belső kockázatot jelent például a gazdálkodás szabályozottsága, a céljelleggel nyújtott támogatások rendeltetésszerű felhasználása, az állami hozzájárulások igénylése és elszámolása, a közbeszerzések szabályozása valamint a közbeszerzési eljárások végrehajtásának szabályszerűsége.

Az Mötv. 119. § (5) bekezdése alapján a helyi önkormányzatra vonatkozó éves belső ellenőrzési tervet a képviselő-testület az előző év december 31-éig hagyja jóvá.

A törvényi előírás szerint az Önkormányzat intézményei és a Polgármesteri hivatal 201.... évi belső ellenőrzési tervét a mellékletek szerint terjesztem be.

## Határozati javaslat

..... Önkormányzat Képviselő-testülete az Önkormányzatra vonatkozó 201...  
évi belső ellenőrzési tervet az I. és II. számú melléletek szerint elfogadja.

**Felelős:** ..... jegyző

**Határidő:** 201.... december 31.

.....,

.....  
*jegyző*

**Nemesbikki Közös Önkormányzati Hivatal**

Iktatószám:

Készült 2 eredeti példányban

## 201.... évi belső ellenőrzési terv

Készítette:

....., .....

Jóváhagyta:

....., .....

.....  
*belső ellenőrzési vezető*

.....  
*jegyző*

## TARTALOMJEGYZÉK:

1	Az ellenőrzési terv elkészítése során felhasznált kimutatások, elemzések, egyéb dokumentumok.....	3
2	Az ellenőrzési tervet megalapozó elemzések és a kockázatelemzés eredményének összefoglaló bemutatása.....	3
3	A bizonyosságot adó tevékenységhez rendelkezésre álló és a szükséges ellenőri kapacitás tervezése.....	4
4	Tervezett ellenőrzések.....	5
5	A tanácsadói tevékenységhez, a soron kívüli ellenőrzésekhez, a képzésekhez és az egyéb tevékenységekhez szükséges kapacitás tervezése.....	8
6	Mellékletek.....	8
6.1	1.sz. melléklet: Létszám és erőforrás	
6.2	2.sz.melléklet: Ellenőrzések	
6.3	3.sz.melléklet: Tevékenységek	



## **1. Az ellenőrzési terv elkészítése során felhasznált kimutatások, elemzések, egyéb dokumentumok**

A 2014. évi éves belső ellenőrzési terv elkészítése során a következő dokumentumokat használtuk fel:

- 2013. december 10. dátumú kockázat-felmérési dokumentum
- 2013. december 10. dátumú összesített kockázatelemzési tábla

## **2. Az ellenőrzési tervet megalapozó elemzések és a kockázatelemzés eredményének összefoglaló bemutatása**

A 2014. évi belső ellenőrzési terv készítését megalapozó kockázatokat a hivatal vezetőivel folytatott megbeszélésen gyűjtöttük össze, melynek során a gazdasági terület vezetői a korábbi időszak tapasztalatai alapján maguk értékelték a kockázatos tevékenységeiket, területeiket. Az interjú részeként a kockázatok értékelése is megtörtént.

A belső ellenőrzés figyelmének középpontjába állított folyamatok a hivatal működése során elérendő célok szerint kerültek meghatározásra, a kockázatelemzés feltárta azokat az elemeket, amelyek komolyabb kockázati tényezőket hordoznak magukban.

A költségvetési mozgástér várható nagysága mind forrás, mind létszám oldalról, elsőrendű feladatként határozza meg a belső erőforrások további felkutatását, és az esetlegesen a költségvetési mozgástér maradéktalan kihasználásának útjában álló tényezők megszüntetését.

A 2014. évben speciális feladatként jelentkezik a költségvetési számvitel 2014. évi megváltozásával kapcsolatos teendők ellátása. A számviteli rendszer alapvető változása miatt a feladat rendkívül összetett, és nagyban befolyásolja a további évek számviteli nyilvántartásainak minőségét, tehát törekedni kell a rendszer változása miatt keletkező feladatok minél teljesebb és hibától mentes elvégzésére.

A kockázatok értékelésének módszerét előre rögzített kockázatelemzési módszertan szerint végeztük. Az interjú részvevői 2 paraméter mentén értékelték a kockázatokat:

- a kockázatok bekövetkezésének valószínűsége és
- a bekövetkeztekor felmerülő, az intézmény céljait, tevékenységét befolyásoló várható hatások alapján.

Mindkét értékelési szempont esetén 3-as skálát alkalmaztunk.

Az értékelés során a kockázatok bekövetkezési valószínűségének számszerűsítése az alábbi értékek hozzárendelésével történt

- Szinte valószínűtlen, hogy bekövetkezik (1)
- Kicsi a valószínűsége, hogy bekövetkezik (2)
- Nagyon valószínű, hogy bekövetkezik (3)

A kockázatok bekövetkeztekor várható hatás számszerűsítése az alábbi értékek hozzárendelésével történt:

- |  |     |
|--|-----|
| Alig fejt ki hatást a szervezetre a bekövetkező kockázat   | (1) |
| Kisebb hatást kifejti a szervezetre a bekövetkező kockázat | (2) |
| A bekövetkező kockázat várható hatása nagy                 | (3) |

A nevesített és értékelt kockázatokat a belső ellenőrzés elemezte, majd megfogalmazta a kockázatokhoz rendelhető ellenőrzések tárgyát, célját, ütemezését, kapacitásigényét.

A költségvetési szerv vezetőivel folytatott egyeztetés során meghatároztuk a következő évre tervezett ellenőrzések lefolytatásához szükséges álló ellenőri kapacitást is. Ennek alapján a belső ellenőrzési vezető összeállította az államháztartásért felelős miniszter által kiadott Útmutató 4. fejezetében szereplő, a tervezett ellenőrzéseket tartalmazó dokumentumot, tartalmát ismertette az intézmény vezetőivel.

Az ellenőrzési programok tartalmának meghatározása és ütemezése során tekintettel voltak az év közben soron kívül jelentkező feladatokra. Főállású belső ellenőrt a költségvetési szerv nem alkalmaz, így a jövőben is külső szakértő bevonásával látják el a feladatot.

A kockázatkezelési, értékelési, elemzési folyamat eredményeképpen a hivatal 2014. évi éves belső ellenőrzési tervében az alábbi kockázatok belső ellenőrzéssel való kezelése történik meg:

- A költségvetési számvitel 2014. évi megváltozásával kapcsolatos feladatokat nem az előírásoknak megfelelően végezték el.

### **3. A bizonyosságot adó tevékenységhez rendelkezésre álló és a szükséges ellenőri kapacitás tervezése**

A 2014. évi belső ellenőrzési terv készítését megalapozó kockázatelemzés eredményeképpen a 2014. évi ellenőrzések lefolytatásához szükséges belső ellenőri kapacitás 17 embernap.

A szükséges ellenőri kapacitás mértékét az ellenőrzés az alábbi módon számolta ki.

A kockázatelemzés és a stratégia figyelembevételével a hivatal egy darab ellenőrzéshez tartozó kockázatokat minősített magas prioritásúnak. A kockázatok alapján megfogalmazott ellenőrzésekhez, továbbá 10% mértékű soron kívüli ellenőrzéshez az ellenőrzés a következő mértékű ellenőri kapacitást rendelte

<b>Megnevezés</b>	<b>Erőforrásigény (embernap)</b>
A költségvetési számvitel 2014. évi megváltozásával kapcsolatos feladatokat nem az előírásoknak megfelelően végezték el.	15
Soron kívüli ellenőrzés	2
<b>Szükséges kapacitás összesen</b>	<b>17</b>

A 2014. évi belső ellenőrzések lefolytatására rendelkezésre álló belső ellenőri kapacitás 17 embernap.

Az ellenőrzés a rendelkezésre álló kapacitás mértékét a következő módszerrel számolta ki:

5 fő belső ellenőr 2014. január 1-től december 31-ig a szerződésben meghatározott feladatok ellátáshoz szükséges mértékben állnak rendelkezésre	52 héten keresztül
az ellenőr betegség, szabadság miatt várhatóan távol van	— *
az ellenőrök 52 héten át a szerződésben meghatározott feladatok ellátáshoz szükséges mértékben állnak rendelkezésre	összes kapacitás órákban: 400
a 400 munkaóra napokban	összes kapacitás: 50 embernap
a belső ellenőrzési kézikönyv íráshoz szükséges	13 embernap
a tanácsadáshoz szükséges	10 embernap
az éves terv készítéséhez szükséges	5 embernap
az éves jelentés készítéséhez szükséges	5 embernap
képzés	— *
maradék, ellenőrzésekre fordítható kapacitás, tehát a rendelkezésre álló kapacitás embernapokban	17 embernap

\* Nem értelmezhető, mert a belső ellenőrzést külső szakértő bevonásával valósítja meg a hivatal

#### **4. A tervezett ellenőrzések**

A hivatal 2014. évre tervezett ellenőrzéseit az alábbi táblázat foglalja össze

<i>Sor-zám</i>	<i>Az ellenőrzés tárgya</i>	<i>Az ellenőrzés célja, módszerei, ellenőrizendő időszak</i>	<i>Azonosított kockázati tényezők</i>	<i>Az ellenőrzés típusa</i>	<i>Az ellenőrzött szerv, szervezeti egység</i>	<i>Az ellenőrzés tervezett ütemezése</i>	<i>Az ellenőrzésre fordítandó kapacitás (ellenőri nap)</i>
4.	Költségvetési számvitel 2014. évi megváltozásával kapcsolatos események ellenőrzése	Ellenőrzés célja: Annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a költségvetési számvitel 2014. évi megváltozásával kapcsolatos eseményeket megfelelően rögzítették-e? Ellenőrzés módszerei: dokumentumok vizsgálata Ellenőrizendő időszak: 2013. január 1 – 2014. március 31.	A költségvetési számvitel 2014. évi megváltozásával kapcsolatos feladatokat nem az előírásoknak megfelelően végezték el.	szabályszerűségi ellenőrzés	Polgármesteri hivatal	2014. március	15
5.	Soron kívüli ellenőrzés						2
<b>ÖSSZESEN:</b>							<b>17</b>

**5. A tanácsadói tevékenységhez, a soron kívüli ellenőrzésekhez, a képzésekhez és az egyéb tevékenységekhez szükséges kapacitás tervezése**

A hivatal belső ellenőrzése a fenti tevékenységekre 2014. évre az alábbi mértékű embernap felhasználást tervezte.

Tanácsadás		10 embernap
Képzés		—*
Egyéb tevékenység		23 embernap
- ebből kézikönyv	13 embernap	
- ebből éves tervezés	5 embernap	
- ebből éves jelentés	5 embernap	
összesen		33 embernap

\* Nem értelmezhető, mert a belső ellenőrzést külső szakértő bevonásával valósítja meg a hivatal.

A hivatal a fenti feladatokat is külső szakértő bevonásával látja el.

**6. Mellékletek**

Az éves ellenőrzési terv az alábbi mellékleteket tartalmazza:

1.sz. melléklet: Létszám és erőforrás

2.sz. melléklet: Ellenőrzések

3.sz. melléklet: Tevékenységek

Összeállította:

....., .....

.....

.....  
*belső ellenőrzési vezető*

..... Nemesbikki Közös Önkormányzati Hivatal

**Kockázatelemzési interjú  
összefoglaló  
2014**

A 2014. évi belső ellenőrzési terv készítését megalapozó kockázatok azonosítása érdekében tartott megbeszélés során a gazdasági terület vezetői a korábbi időszak tapasztalatai alapján értékelték a kockázatos tevékenységeiket, területeiket.

A megbeszélésen részt vettek:

- ..... Jegyző,
- ..... Belső ellenőrzési vezető,

A kockázatos tevékenységek és területek áttekintése eredményeképpen a hivatal 2014. évi éves belső ellenőrzési tevékenységének fókuszában az alábbi kockázatok kezelése kell álljon:

- A költségvetési szerv szabályzatai nem a jogszabályi előírásoknak megfelelő tartalommal és formában készültek el.
- A költségvetési szerv kötelezettségvállalással kapcsolatos folyamatai és nyilvántartásai nem szolgálják megfelelően a költségvetési szerv működését.
- A költségvetési szerv élelmezési tevékenysége során előfordulhatnak a külső és belső szabályozókban foglaltakkal ellentétes események.
- A költségvetési számvitel 2014. évi megváltozásával kapcsolatos feladatokat nem az előírásoknak megfelelően végezték el.

A kockázatok elemzése és a rendelkezésre álló erőforrások számbavétele után a résztvevők arra a következtetésre jutottak, hogy a kockázatelemzés során alacsony kockázati értékkel jellemzett kockázatokat a belső ellenőrzésnek nem kell vizsgálataival lefednie.

Készült:

..... Nemesbikki Közös Önkormányzati Hivatal hivatalos helyiségében

Kelt: .....

.....

.....

*Jegyző*

.....

.....

*belső ellenőrzési vezető*

**Kockázatelemzési tábla  
2014**

<b>Kockázat</b>	<b>Bekövetkezésének valószínűsége</b>	<b>Várható hatás</b>	<b>Összérték</b>
A költségvetési szerv szabályzatai nem a jogszabályi előírásoknak megfelelő tartalommal és formában készültek el	Alacsony <b>1</b>	Közepes <b>2</b>	Alacsony <b>2</b>
A költségvetési szerv kötelezettségvállalással kapcsolatos folyamatai és nyilvántartásai nem szolgálják megfelelően a költségvetési szerv működését.	Alacsony <b>1</b>	Magas <b>3</b>	Alacsony <b>3</b>
A költségvetési szerv élelmezési tevékenysége során előfordulhatnak a külső és belső szabályozókban foglaltakkal ellentétes események.	Alacsony <b>1</b>	Közepes <b>2</b>	Alacsony <b>2</b>
A költségvetési számvitel 2014. évi megváltozásával kapcsolatos feladatokat nem az előírásoknak megfelelően végezték el.	Közepes <b>2</b>	Magas <b>3</b>	Közepes <b>6</b>

Összes lehetséges kockázati pont 9 pont

Alacsony kockázat 1-3 pont

Közepes kockázat 4-6 pont

Magas kockázat 7-9 pont

Kelt: ....., .....

.....

.....  
*belső ellenőrzési vezető*



### Kockázati tényezők rangsorolása

1. Előző ellenőrzés óta eltelt idő (évben)  
A folyamatosságot biztosítani kell a tulajdonosi jogokból fakadó ellenőrzéseknél.  
Az előző ellenőrzés óta eltelt idő mértéke (év) a kockázatot növeli. A jogszabályi környezet folyamatos változása kihat a feladat ellátására.
  - a) 1 év alacsony kockázat (1 pont)
  - b) 2 év közepes kockázat (2 pont)
  - c) 3 év magas kockázat (3 pont)
  
2. Szabályok, feladatok összetettsége, nagysága
  - a) Alacsony kockázat (1 pont)  
A szervezet felépítése könnyen áttekinthető. A feladatok összetettsége, nagysága nem jelentős.
  - b) Közepes kockázat (2 pont)  
A szervezet felépítése bonyolultabb. A feladatok összetettsége, nagysága nehezebben értelmezhető.
  - c) Magas kockázat (3 pont)  
Összetett, sokrétű feladatot látnak el. A szervezet felépítése bonyolult.
  
3. Személyi feltételek (gazdasági) képzettség, gyakorlat, fluktuáció
  - a) Alacsony kockázat (1 pont)  
Több éves gyakorlattal rendelkező dolgozók látják el a feladatokat, kis létszámú szervezettel.
  - b) Közepes kockázat (2 pont)  
Személyi változások a dolgozók körében. Közepes méretű szervezet.
  - c) Magas kockázat (3 pont)  
Gazdasági területen vezetőváltás. A dolgozók képzettsége alacsony, a tudás, ismeret szintje alacsony. Új szervezet létrehozása. Sokrétű összetett feladat a gazdasági szervezetben.
  
4. FEUVE rendszer kialakítása, működtetése (Áht.alapján)
  - a) Alacsony kockázat (1 pont)  
Kis létszámú szervezet, FEUVE kialakítása egyszerű.
  - b) Közepes kockázat (2 pont)

Közepes létszámú szervezet, FEUVE kialakítása összetettebb.

- c) Magas kockázat (3 pont)  
Sokrétű, összetett feladat ellátása 5 fő feletti gazdasági szervezettel.

5. Korábban feltárt hibák, szabálytalanságok. Újonnan alapított intézmény

- a) Alacsony kockázat (1 pont)  
Nincs korábbról feltárt hiba, szabálytalanság, illetve a hiba nem volt jelentős.
- b) Közepes kockázat (2 pont)  
Korábbról a feltárt hibák miatt tett javaslatok száma meghaladta a 4-et.
- c) Magas kockázat (3 pont)  
Jelentős a korábban feltárt hibák, szabálytalanságok mértéke.  
Újonnan alapított intézmény.