

A belső ellenőrzést végzőnek a szervezeti integritást sértő eseményeknek kiemelkedően súlyos eseteit, illetve azok bekövetkezésének lehetőségét kell felismernie:

- a) a személy elleni bűncselekmények kategóriájában (pl.: személyes adattal való visszaélés) a szabadság és az emberi méltóság elleni bűncselekmények között leggyakrabban előforduló esetek: magántitok megsértése, visszaélés személyes adattal, levéltitok megsértése, rágalmazás, becsületsértés;
- b) az államigazgatás, az igazságszolgáltatás és a közélet tisztasága elleni bűncselekmények kategóriájában (pl. szolgálati titoksértés, hivatali visszaélés, vesztegetés);
- c) a nemzetközi közélet tisztasága elleni bűncselekmények kategóriájában (pl. vesztegetés);
- d) a közrend elleni bűncselekmények kategóriájában (pl. visszaélés okirattal, hamis statisztikai adatszolgáltatás);
- e) a gazdasági bűncselekmények kategóriájában (pl. számvitel rendjének megsértése, jogosulatlan gazdasági előny megszerzése, lopás, sikkasztás, csalás, hűtlen kezelés, anyag kezelés, szerzői joghoz kapcsolódó jogok megsértése, számítástechnikai rendszer és adatok elleni bűncselekmény; pénzmosás).

A gazdálkodási rendet sértő, a személyi és anyagi felelősség megállapítása alapjául szolgáló mulasztások, szabálytalanságok, károkozások és egyéb jogsértő cselekmények gyanúja esetén a belső ellenőrzési vezető köteles ellenőrzési jegyzőkönyvet felvenni, amelyben foglaltakat az érintett személy 3 munkanapon belül köteles észrevételezni.

Intézkedési terv elkészítése, jóváhagyása és módosítása

Az intézkedési terv elkészítéséért, végrehajtásáért és a megtett intézkedésekről történő beszámolásért az ellenőrzött, valamint a javaslattal érintett szerv, illetve szervezeti egység vezetője felelős. Az intézkedési tervnek tartalmaznia kell az ellenőrzési javaslatokra készített intézkedések során elvégzendő feladatokat, azok felelőseit és a határidőket. Az intézkedési terv mintája a **Szabályzat 19. számú iratmintájában** található.

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

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

A Tankerületi Központ igazgatója az intézkedési terv jóváhagyásáról az intézkedési terv kézhezvételétől számított 8 napon belül – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével – dönt.

Az intézkedési terv felülvizsgálatát követően a Tankerületi Központ igazgatója levélben értesíti az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjét annak elfogadásáról, vagy elutasításáról (Szabályzat 20. számú iratmintája). Elutasító döntés esetén az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjének új intézkedési tervet kell készíteni.

Az ellenőrzött szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtására, legfeljebb egy alkalommal - a határidő lejártát megelőzően - határidő, illetve feladat módosítást kérhet a Tankerületi Központ igazgatójától. A kérelem elfogadásáról vagy elutasításáról a Tankerületi Központ igazgatója - a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével - dönt, és erről tájékoztatja az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjét és a belső ellenőrzési vezetőt is.

A kérelem elbírálásának jogát a Tankerületi Központ igazgatója átruházhatja a belső ellenőrzési vezetőre, aki rendszeresen beszámol a határidő módosítási kérelmekről és azok elfogadásáról vagy elutasításáról.

XVI. Az ellenőrzések nyomon követése

Az ellenőrzések nyomon követése

Az ellenőrzött terület vezetőjének az intézkedési tervben foglaltak megvalósításáról tájékoztatnia kell a belső ellenőrzési vezetőt (az intézkedések nyilvántartására szolgáló kimutatást a **Szabályzat 21.**

számú iratmintája, míg annak végrehajtásáról szóló beszámoló elkészítésére vonatkozó felszólító levelet a **Szabályzat 22. számú iratmintája** tartalmazza).

Az ellenőrzési megállapítások nyomon követésének elsődleges eszközei:

- a) az intézkedési terv végrehajtásának figyelemmel kísérése;
- b) utóvizsgálat.
- c)

Az intézkedési terv végrehajtásának figyelemmel kísérése

A tevékenység során a belső ellenőrzési vezető értékeli, hogy az ellenőrzött terület vezetői által az ellenőrzési jelentésben foglalt megállapítások, következtetések és javaslatok kapcsán végrehajtott intézkedései megvalósultak-e, mennyire voltak megfelelőek, hatékonyak és időszerűek.

Utóvizsgálat

A végrehajtott intézkedések hatékonyságát szükség esetén utóvizsgálat keretében, vagy a területet érintő következő ellenőrzés során felül kell vizsgálni. Az utóvizsgálat hasonlít a hagyományos ellenőrzésre, azonban az ellenőrzési célok és az ellenőrzés tárgya szűkebb, csak az ellenőrzési jelentésben leírt hiányosságokra, valamint a kapcsolódó javaslatok végrehajtására terjed ki.

Ha a belső ellenőrzés az utóvizsgálat során megállapítja, hogy a korábbi ellenőrzés során feltárt hiányosságok megszüntetése érdekében nem történtek meg a megfelelő lépések, akkor arról a Tankerületi Központ igazgatóját tájékoztatni kell.

XVII. Beszámolás

A belső ellenőrzési vezető az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutató figyelembevételével készíti el az éves ellenőrzési tervét, illetve az éves ellenőrzési jelentését.

Az éves (összefoglaló éves) ellenőrzési jelentés az alábbiakat tartalmazza:

- a) a belső ellenőrzés által végzett tevékenység bemutatása önértékelés alapján az alábbiak szerint:
 - aa) az éves ellenőrzési tervben foglalt feladatok teljesítésének értékelése,
 - ab) a bizonyosságot adó tevékenységet elősegítő és akadályozó tényezők bemutatása,
 - ac) a tanácsadó tevékenység bemutatása;
- b) a belső kontrollrendszer működésének értékelése ellenőrzési tapasztalatok alapján az alábbiak szerint:
 - ba) a belső kontrollrendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatok,
 - bb) a belső kontrollrendszer öt elemének értékelése
- c) az intézkedési tervek megvalósítása.

Az éves ellenőrzési jelentés elkészítéséért a belső ellenőrzési vezető a felelős, amelyet jóváhagyásra megküld a Tankerületi Központ igazgatójának.

A Tankerületi Központ igazgatója az éves ellenőrzési jelentést megküldi a Klebelsberg Központ Belső Ellenőrzési Főosztály vezetőjének a tárgyévet követő év február 15-ig.

Az ellenőrzési dokumentumokkal kapcsolatos előírások

Az ellenőrzési munka dokumentálása a belső ellenőrzési vezető által az ellenőrzési munka végrehajtásáról készített, illetve az ellenőrzési munka során szerzett és megőrzött írásos és/vagy elektronikus dokumentumokban történik, amelyeket összefoglalóan munkadokumentumoknak nevezünk. Az ellenőrzésekhez tartozó dokumentumok nyilvántartását ellenőrzési mappák képezik. Az ellenőrzések nyilvántartására a **Szabályzat 23. számú iratmintája** szolgál

Az Általános belső ellenőrzési mappa háttér információval szolgál a belső ellenőrzési vezetőnek az ellenőrzött szervezeti egységekről, folyamatokról, a belső kontrollrendszerrel, a vonatkozó stratégiai és operatív tervekről, jogszabályokról és belső szabályzatokról, módszertanokról, az esetleges egyéb ellenőrzések eredményeiről, vagyis a rendszerről. Ezt a mappát folyamatosan aktualizálni szükséges. Tartalmi elemei a következők:

- Stratégiai operatív tervek,

- Szerződések, együttműködési dokumentumok,
- A szervezeti egység tevékenységeinek, folyamatainak leírása,
- Jogszabályi háttér, belső szabályzatok, módszertanok,
- A belső kontrollrendszer egyes elemeit alátámasztó dokumentumok (például: ellenőrzési nyomvonal, folyamatábrák, Integrált kockázatkezelési eljárásrendjéről szóló szabályzat, Szervezeti integritást sértő események kezelésének szabályzata, vezetői elszámoltathatóság dokumentumai, számviteli eljárások szabályai, stb.),)
- Szervezeti ábra a felelős személyek beosztásának és neveinek megjelölésével, valamint a felelősségi körök bemutatásával,
- Korábbi ellenőrzési jelentések,
- Egyéb hasznos információk.

A **Konkrét ellenőrzési mappa** a munkalapokat tartalmazza. A munkalapok a belső ellenőrzés birtokában vannak. Fontosságuk miatt azok biztonságos őrzéséről, valamint tartalmuk bizalmas kezeléséről a belső ellenőrzésnek kell gondoskodnia.

Az ellenőrzés során elkészített, vagy kapott munkalapokat úgy kell rendezni és iktatni, hogy az a szükséges ellenőrzési információk, visszakeresését megkönnyítse. Ezért minden ellenőrzési dokumentumot, nyilvántartást az adott ellenőrzésre vonatkozó mappába kell lefűzni, illetve elektronikus mappa esetén oda lementeni. A mappa adattartalmának nyilvántartására szolgáló iratmintát a **Szabályzat 24. számú iratmintája** tartalmazza.

Az ellenőrzési dokumentumokhoz való hozzáférés

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

A Tankerületi Központ szervezeti egységének vezetője, vagy külső fél (pl. külső ellenőrök) kérhetik az ellenőrzési iratokhoz (beleértve a munkalapokat, jelentéseket, terveket, egyéb iratokat stb.) való hozzáférést, mert ez elengedhetetlen lehet az ellenőrzési megállapítások és javaslatok igazolásához vagy megmagyarázásához, illetve az ellenőrzési dokumentumok más célra történő felhasználásához. Ezeket a hozzáférési kérelmeket a belső ellenőrzési vezetőnek kell jóváhagynia, de abban az esetben, ha a hozzáférési kérelem külső féltől érkezik, a Tankerületi Központ igazgatójának szintén jóvá kell hagynia.

A Tankerületi Központ igazgatója – a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével – dönthet úgy, hogy a lezárt ellenőrzési jelentést vagy annak kivonatát nyilvánosságra vagy harmadik fél tudomására hozza az adatvédelemre vonatkozó jogszabályok figyelembevételével.

Az ellenőrzési iratokat a belső ellenőrzésnek kell megőriznie a Tankerületi Központ Iratkezelési szabályzatában meghatározott ideig. Az ellenőrzési iratokat biztonságos és védett helyen kell tárolni.

XVIII. Tanácsadó tevékenység

A tanácsadó tevékenység fogalma, elhatárolása a bizonyosságot adó tevékenységtől

A belső ellenőrzési vezető nem fogadhat el olyan tanácsadói megbízást, amelynek célja olyan követelmények megkerülése, vagy ennek mások számára történő lehetővé tétele, mely követelmények fennállnának egy ellenőrzési feladat során.

A tanácsadó tevékenység kategóriái a következők:

- a) **Hivatalos tanácsadói megbízások:** előre tervezettek, írásbeli megállapodás szükséges, akár a belső ellenőr, akár külső szolgáltató végzi a tanácsadói tevékenységet.
- b) **Informális tanácsadói megbízások:** rutin tevékenység, mint pl. részvétel állandó bizottságokban, határidős projektekben, ad-hoc megbeszéléseken, véleményezés, valamint rutinszerű információcsere.

- c) **Speciális tanácsadói megbízások:** részvétel egy, a szervezetet érintő speciális projekt megvalósításának egyes szakaszaiban, pl. szervezetek összeolvadása, szétválása, más szervezet által ellátott feladatok átvétele, komplex rendszerek átalakítása.
- d) **Sürgősségi tanácsadói megbízások:** részvétel egy katasztrófát, vagy más jelentős költségvetési hatású eseményt követő, a működések helyreállításával, vagy fenntartásával foglalkozó munkacsoportban, melyet átmeneti időszakra szóló segítség nyújtásával, speciális és szokatlan határidejű feladattal bíztak meg.

A tanácsadó tevékenységre vonatkozó irányelvek

A belső ellenőrzési vezetőnek a tanácsadó tevékenység elvállalása és végzése során az alábbiakra kell tekintettel lennie:

- a) A tanácsadó tevékenység céljainak összhangban kell lenniük a szervezeti célokkal.
- b) A tanácsadó tevékenységnek hozzáadott értéket kell teremtenie.
- c) A belső ellenőrzés függetlensége, tárgyilagossága nem csorbulhat a tanácsadó tevékenység végzése során.
- d) Amennyiben a tanácsadó tevékenység során a függetlenség, vagy a tárgyilagosság csorbulása feltételezhető, erről a Tankerületi Központ igazgatóját tájékoztatni kell.
- e) A belső ellenőrzési vezető nem hozhat a Tankerületi Központot érintő vezetői döntéseket.

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

Az előzőekben felsorolt követelményeket a belső ellenőrzésnek mérlegelnie kell és csak abban az esetben lehet elvállalni a tanácsadói megbízást, ha ezeket érvényesíteni tudja.

A tanácsadó tevékenység tervezése és végrehajtása

Az éves ellenőrzési terv tartalmazza a tanácsadó tevékenységre tervezett kapacitást.

Az éves ellenőrzési tervet a belső ellenőrzési vezető a Tankerületi Központ igazgatójának egyetértésével módosíthatja.

Tanácsadó tevékenységet, illetve soron kívüli ellenőrzést a Tankerületi Központ igazgató, illetve a belső ellenőrzési vezető kezdeményezésére lehet végezni.

A tanácsadó tevékenységre szóló felkérésnek – amely történhet szóban vagy írásban – tartalmaznia kell:

- a) a tanácsadó tevékenység tárgyát és célját;
- b) a beszámolás formáját és határidejét.

Amennyiben a belső ellenőrzési tevékenységet teljes körűen külső szolgáltató látja el, akkor a tanácsadó tevékenységre szóló felkérést minden esetben írásban kell rögzíteni.

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

Az előre nem tervezett tanácsadói megbízásokat a soron kívüli ellenőrzési kapacitás terhére kell elvégezni, illetve – amennyiben elegendő kapacitás vagy szakértelem nem áll rendelkezésre – külső szolgáltató bevonására kell javaslatot tenni, szükség esetén módosítani kell az éves ellenőrzési tervet. A belső ellenőrzési vezető köteles nyilvántartást vezetni valamennyi, a belső ellenőrzés által elvégzett munkáról és gondoskodni az ellenőrzési és tanácsadói tevékenységhez kapcsolódó dokumentumok megőrzéséről.

A tanácsadó tevékenység dokumentálása a belső ellenőrzési vezető által készített, illetve a tanácsadói munka során szerzett és megőrzött írásos és/vagy elektronikus feljegyzésekben, dokumentumokban és más adatformátumban történik, amelyeket összefoglalóan tanácsadói tevékenység munkadokumentumainak nevezünk.

A tanácsadói tevékenysége eredményeiről szóló tájékoztatás

A belső ellenőrzési vezetőnek tájékoztatnia kell a Tankerületi Központ igazgatóját a tanácsadói megbízás eredményeiről. A tájékoztatás formai és tartalmi követelményeit a tanácsadó tevékenység végzésére vonatkozó felkérés tartalmazza.

A tanácsadó tevékenység eredményeinek hasznosítása, nyomon követés

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

A belső ellenőrzési vezetőnek tanácsadó tevékenysége során a **Szabályzat 25. számú** (tanácsadói tevékenység munkaprogramja), a **26. számú** (tanácsadói tevékenység elvégzéséről szóló beszámoló) és a **27. számú** (tanácsadói tevékenységek nyilvántartása) **iratmintáit** kell alkalmazni.

XIX. A belső ellenőrzési tevékenység minőségét biztosító szabályok

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

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

Folyamatos minőségbiztosítás

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

A folyamatos minőségbiztosítás célja, hogy a belső ellenőrzési tevékenység végzésére mindenkor a vonatkozó standardok, jogszabályok, belső szabályzatok, és legjobb gyakorlatok alapján kerüljön sor. A folyamatos minőségbiztosítás lehetővé teszi, hogy a belső ellenőr időben be tudjon avatkozni egy-egy ellenőrzési folyamatba, amennyiben az nem a tervezetteknek (belső ellenőrzési terv, ellenőrzési program), illetve nem a vonatkozó standardoknak, jogszabályi és belső szabályozási előírásoknak megfelelően került végrehajtásra. A minőségbiztosítás keretében minden egyes ellenőrzés lezárását követően egy felmérőlapot (**Szabályzat 28. számú iratmintáját**) kell az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjével és az ellenőrzésben résztvevő további személyekkel kitöltetni.

XX. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A Szabályzat a vonatkozó jogszabályi előírások alapján készült, a Szabályzatban nem érintett kérdésekben a mindenkor hatályos jogszabályok előírásai alkalmazandók.

A szabályzat a Klebelsberg Központ elnökének a jóváhagyását követő 5. napon lép hatályba, és a hatályba lépésekor a már előkészítés alatt álló közbeszerzésekre is alkalmazni kell.

A Tankerületi Központ valamennyi szervezeti egységénél, illetve valamennyi általa fenntartott köznevelési intézménynél gondoskodni kell arról, hogy a szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, aminek tényét a szabályzathoz csatolt megismerési nyilatkozaton aláírásukkal igazolják, a hatálybalépés napjával egyidejűleg.

A Szabályzat hatálya alá tartozó személyek kötelesek a vonatkozó jogszabályok és e Szabályzat előírásait áttanulmányozni, értelmezni és az azokban foglaltak szerint a tőlük elvárható gondossággal eljárni.

Jelen szabályzat hatályba lépésével egyidejűleg hatályát veszíti az e tárgykörben kiadott korábbi szabályozás.

MELLÉKLETEK

Sorszám	Megnevezés
1. MELLÉKLET	Hatáskör mátrix
2. MELLÉKLET	Kockázatelemzési módszertan
3. MELLÉKLET	Alapvető vizsgálati eljárások, technikák
4. MELLÉKLET	Az ellenőrzési bizonyítékok előállításának folyamata
5. MELLÉKLET	Iratminták

Az Esztergomi Tankerületi Központ Belső Ellenőrzési Kézikönyvének 1. melléklete

Hatáskör mátrix

Felelősség		Tankerületi Központ igazgatója		Belső ellenőrzési vezető	
J: jóváhagyó; V: végrehajtó; K: közreműködő					
1	A szervezet feladatai teljesítésének és döntései meghozatalának támogatása a meglévő és javasolt működési folyamatok és eljárások ellenőrzési környezetének állapotáról kialakított belső és független vélemény nyújtásával.			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.			V	
3	A belső ellenőrzés által végzett tevékenységek tervezése és koordinációja.	V		V	K
4	A belső ellenőrzési kézikönyv elkészítése és felülvizsgálata.	J		V	K
5	A belső ellenőrzés tevékenységéről rendszeres jelentés készítése és megküldése	J	V	V	K
6	A belső ellenőrzés képviselője külső szervek és szakértők felé.	J		V	K
7	A belső ellenőrzési vezető szakmai képzése és fejlesztése, aki megfelelő tudással, képességekkel és gyakorlattal rendelkezik.			V	K
8	A belső ellenőrzési vezető éves teljesítményének értékelése.	J	V	K	
9	Az éves ellenőrzési terv végrehajtása, beleértve a soron kívüli és terven felüli ellenőrzéseket is.			V	K
10	Az ellenőrzések megállapításainak megküldése a szervezeti egység vezetője részére, beleértve a feltárt csúszások és szabálytalanságok gyanújának azonnali jelentését.	V		V	K
11	Minden befejezett ellenőrzésről nyilvántartás vezetése és nyomon követése.			V	K
12	Stratégiai ellenőrzési terv elkészítése, aktualizálása	J	V	V	K
13	Az éves tervezés előkészítése.			V	K

Felelősség		Tankerületi Központ igazgatója		Belső ellenőrzési vezető	
J: jóváhagyó; V: végrehajtó; K: közreműködő					
14	Az éves kockázatelemzés elvégzése.	J		V	K
15	A kockázatelemzés eredményével összhangban a stratégiai és éves ellenőrzési tervek elkészítése.	J		V	K
16	Az ellenőrzéshez kapcsolódó adminisztratív feladatok ellátása, pl. a megbízólevél elkészítése, az ellenőrzés megkezdéséről szóló értesítő levél elkészítése és elküldése.	J		V	K
17	Az ellenőrzött területhez vagy folyamathoz kapcsolódó ellenőrzési stratégia meghatározása.	J		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	V	K
20	Az ellenőrzési program elkészítése.	J		V	K
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//K	
22	A teljes ellenőrzési folyamat során folyamatos kommunikáció az ellenőrzött területtel (ellenőrzést megelőző értesítés, nyitó megbeszélés, előrehaladási (státusz) megbeszélés, záró megbeszélés).	J		V	K
23	Az ellenőrzési jelentés elkészítése.	J		V	K
24	Az ellenőrzési jelentés lezárása és megküldése.	J		V//K	
25	Az intézkedési tervek megvalósulásának nyomon követése.	V		V	K
26	Az ellenőrzést követő felmérő lap kiküldése, összegyűjtése és értékelése.	J		V	K
27	A folyamatos minőségbiztosítási ellenőrző lista kitöltése annak biztosítása érdekében, hogy minden ellenőrzési lépést elvégezték.	J		V	K

Az Esztergomi Tankerületi Központ Belső Ellenőrzési Kézikönyvének 2. melléklete

Kockázatelemzési módszertan

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) alapján.

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.

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.

Fő kockázati kategóriák osztályozása

Pénzügyi és gazdasági	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
Magatartási	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
Történeti	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
Működési	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás
Környezeti	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.
Belső kontrollhoz kapcsolódó	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.
Közvélemény	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.

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).

A belső ellenőrzésnek támaszkodnia kell a Tankerületi Központ kockázatkezelési rendszerében azonosított kockázatokra.

Kockázati tényezők és értékek

Sz.	Tényezők	Értékek			Súly
		1	2	3	
1.	Belső kontrollok értékelése	Megfelelő és eredményes	Közepes, néhány hiányossággal, nem megfelelően megvalósított	Gyenge	
2.	Változás / Átszervezés	Stabil rendszer, kis változások	Kis változások, de nem rendszerezsek vagy jelentősek	A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások	
3.	A rendszer komplexitása	Nem komplex	Közepesen komplex	Nagyon komplex	
4.	Kölcsönhatás más rendszerekkel	Alacsony mértékű, nem befolyásol más rendszereket	Közepes mértékű	Nagymértékű, a rendszer közvetlen kapcsolatban áll más rendszerekkel	
5.	Bevétel / Költségszint	Alacsony	Közepes	Magas	
6.	Külső szervezetek, illetve partnerek által gyakorolt befolyás	Alacsony	Közepes	Magas	
7.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1-2 év	3 év	4-5 év	
8.	Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően	Alacsony szintű	Közepes szintű	Magas szintű	
9.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	Kicsi	Közepes	Nagy	
10.	Szabályozottság és szabályosság	Kicsi	Közepes	Jelentős	
11.	Munkatársak tapasztalata és képzettsége	Nagyon tapasztalt és képzett	Közepesen tapasztalt és képzett	Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya	
12.	Erőforrások rendelkezésre állása	Alacsony	Közepes	Magas	

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

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

A belső ellenőrzési vezetőnek tapasztalata és szakmai megítélése alapján értékelnie kell az egyes kockázati tényezők adott rendszerre gyakorolt hatását. 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. A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai és az éves ellenőrzési terv elkészítéséhez, ami a ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásokat veszi figyelembe.

Kockázatok

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

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	▪ A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	▪ Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben ▪ A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások ▪ Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el ▪ A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok ▪ Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak ▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak ▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel ▪ Szabályozás és gyakorlat különbözik ▪ Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél ▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő ▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő ▪ Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba ▪ Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül jogszabályok változtatása során ▪ A Tankerületi Központ nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról ▪ Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő / pontatlan ▪ Szakpolitikai stratégia gyakran változik
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	▪ Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított ▪ A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek ▪ A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció ▪ A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival ▪ Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve ▪ PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen
Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	▪ A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre ▪ A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott ▪ A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok	- A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását - A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	- A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat - A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe - A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított - Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás - Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában - A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan) - A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg
Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok	- A Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal - A Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői nem motiváltak - A Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során - A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek - A belső kontrollrendszer egyes elemei hiányoznak a Tankerületi Központ szervezeti egységeinél, vagy nem megfelelően működnek - A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a Tankerületi Központ vezetősége nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak - Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek - Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel - A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre - Rendhagyó ügyek nagy száma/komplexitása miatt nehéz a nyomon követés - Jelentéstételi határidők elmulasztása - Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok	▪ Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be ▪ Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében ▪ Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos / elmarad ▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő ▪ Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat ▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad ▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes / alapos ▪ A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő ▪ Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását ▪ Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő ▪ A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat ▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése / visszacsatolása nem megfelelő ▪ Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget ▪ Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő ▪ Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs / hiányos ▪ Szabálytalanságkezelés nem megfelelő ▪ Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljes körű, szabálytalanságok felvitele késedelmes ▪ Szabálytalansági eljárás nem megfelelő ▪ Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik ▪ Csak EU-s / hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot ▪ A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes ▪ Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul ▪ Követeléskezelés eredménytelen / elhúzódik ▪ Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során ▪ Formális kontrollok lassítják a folyamatot ▪ A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe ▪ Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben ▪ Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek ▪ Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű ▪ Közbeszerzési eljárás elhúzódik ▪ Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást ▪ Korrupció veszélye a közbeszerzésben ▪ Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat nem veszik figyelembe ▪ Szerződéseket nem tartják be ▪ Vállalkozói szerződések nem megfelelőek

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás ▪ A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal ▪ Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő ▪ A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő ▪ A Tankerületi Központ munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal ▪ A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált ▪ A munkatársak, illetve a vezetők-beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő ▪ A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő ▪ A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása ▪ A Tankerületi Központ motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz ▪ A Tankerületi Központnál nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel ▪ Magas fluktuáció ▪ Új munkatársak felvétele korlátozott ▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására ▪ Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés) ▪ Szakértők közbeszerzése elhúzódó folyamat ▪ A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre ▪ Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik
A megbízható gazdálkodást és a pénzügyi befolyásoló kockázatok	▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel ▪ Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje ▪ A Tankerületi Központnál nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer ▪ A pénzügyi kezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított ▪ A pénzügyi kezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be ▪ Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel ▪ A Tankerületi Központnál a célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel ▪ A Tankerületi Központ beszámolási rendszere nem megbízható ▪ A Tankerületi Központ nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek ▪ A Tankerületi Központ nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizsgálattal kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait ▪ A könyvvizsgálattal informatikai támogatottsága nem megoldott
Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított ▪ A Tankerületi Központnál a vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított ▪ Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a Tankerületi Központon belül ▪ A Tankerületi Központnál a vagyon, az eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra
Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel ▪ Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak ▪ A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek
Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel ▪ A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás ▪ A Tankerületi Központ informatikai alkalmazásai elavultak ▪ A Tankerületi Központ hardver ellátottsága nem megfelelő ▪ Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének ▪ Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek ▪ Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a Tankerületi Központ által alkalmazott informatikai rendszerekkel ▪ A Tankerületi Központ adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.

Az Esztergomi Tankerületi Központ Belső Ellenőrzési Kézikönyvének 3. melléklete

Alapvető vizsgálati eljárások, technikák

1. Megfigyelés

Kérdésfeltevés (interjú, tájékoztatás, kérdőívek, felmérések, fókuszcsoport-interjú)

A kérdésfeltevés (interjú, tájékoztatáskérés) az ellenőrzött szervezeti egységen 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 szervezeti egységen belül vagy kívül, szóban vagy írásban.

Az interjú és tájékoztatáskérés a szervezeti egység 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 szervezeti egység vezetésétől bekért teljességi nyilatkozat és a szükséges tanúsítványok.

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

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

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

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

Kérdőívek, kérdéssorok, felmérések

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

Fókuszcsoport-interjú

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

Folyamatábrák

Folyamatábrák révén egy szervezetben belül konkrét folyamatokról vagy tevékenységekről gyűjthető információ. A folyamatábra vizuális segédeszköz a tranzakciók folyamatában az egymást követő lépések leképezéséhez egy szervezetben vagy eljárásban 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.

2. Elemzés

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 valósak, 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 szervezeti egységről, 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:

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

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

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

Az elemző eljárások legfontosabb lépései általában az alábbiak:

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

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

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.

Dokumentumok vizsgálata, elemzése

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

A belső ellenőrzési vezető – egyebek közt – 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.