

MAGYARORSZÁGI GÖRÖGÖK ORSZÁGOS ÖNKORMÁNYZATA HIVATALÁNAK
1054 Budapest, Vécsey u. 5.

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZATA

2016. február



Jogszabályi háttér

A Hivatal és az irányítása alá tartozó intézmények (továbbiakban intézmények) kockázatkezelési szabályzatát 2011. évi CXCV. törvény és a 370/2011. (XII.31.) Kormányrendelet (továbbiakban: Bkr.) alapján a következők szerint határozzuk meg.

I. A Bkr 3§ b.) pontja értelmében, a költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő- megfelelő kockázatkezelési rendszer kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

I.

A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

1. A szabályzat célja

A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani az Önkormányzat és a Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelési szabályzat része a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzésnek (FEUVE).

A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a hivatal érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

II.

A KOCKÁZAT

A **kockázat** mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését. A **kockázat** lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van a szervezet célkitűzéseire.

Eredendő kockázat: amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata, és

Ellenőrzési kockázat: az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

1. *Kontroll kockázat*

A költségvetési szerv belső kontroll rendszerének nem megfelelő működtetése miatt fellépő kockázat (vagy saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat).

2. *Megmaradó (reziduális) kockázat*

A vezetés által az intézményen belül működő belső kontroll hatására a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések után még fennálló/fennmaradó kockázat.

A kockázatok forrása lehet hivatalra nézve *külső eredetű kockázat*, vagy a *saját tevékenysége* (vagy annak hiánya) hatására kialakuló *kockázat*.

Külső kockázatok

Gazdasági:

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre. Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok, fenntartói, felügyeleti rendelkezések és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére.

Belső szervezeti kockázat:

Jogi: A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek.

A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, az intézmény **túlszabályozott**, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik.

Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél.

Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról.

Szakpolitikai stratégia gyakran változik.

PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK

Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megkötni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK

Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK

Személyzeti munka	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
-------------------	---

Üzemeltetési: A hatékonysági kritériumok érvényesülése érdekében az üzemeltetés fenntarthatóságának, fejlesztésének igénye (pl. energiatakarékos megoldások keresése). Ha az üzemeltetés nem gazdaságos, jelentős bevételkiesést, vagy többletkiadást idézhet elő.

A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	- A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.
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 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.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	- A stratégiai és rövidtávú, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a 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 nem, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított.
Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok	- A Hivatal vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal. - A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló fenntartói döntések nem születtek meg, vagy nem ismertek. - A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak, vagy nem megfelelően működnek az

	intézménynél. - A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe. - Jelentéstételi határidők elmulasztása. - Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében. - Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő. - Formális kontrollok lassítják a folyamatot. - Korrupció veszélye a közbeszerzésben.
A 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 felvétele korlátozott. - A munkatársak nem azonosulnak az etikai szabályokkal. - A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. - A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata. - A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. - A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult. - Magas fluktuáció. - A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. - Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	- A Hivatal és irányítása alá tartozó intézményeknél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer. - A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított, a biztonsági előírásokat nem tartják be. - Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. - A Hivatal nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel. - A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.

A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	- Az intézmény nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. - Az intézmény nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek. - Az intézmény nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	- Az intézmény vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. - Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse az intézményen belül. - Az intézmény nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	- Az intézmény nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel. - Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. - A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	- Az intézmény nem rendelkezik informatikai tervvel, biztonsági és tervvel. - A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. - Az intézmény informatikai alkalmazásai elavultak. - Az intézmény hardver ellátottsága nem megfelelő. - Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek. - Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel. - Az intézmény adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.

A **kockázati tűréshatár** a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. Minél kevésbé elfogadható a vezetés számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket sürgőszerű folyamatosan figyelni, és a költségvetési szerv vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük.

Az intézmény vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, **tűrőhatár**, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének, az elérhető eredményhez képest, magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele.

3. A kockázat csökkentése

Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba **beépített kontrollok** felhasználásával.

4. A kockázat megosztása, áthárítása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűrőhatárait a vezetés úgy állapítsa meg, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a szervezet egészére meghatározott tűrőhatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezőket, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűrőhatár túllépését.

5. A kockázatok felülvizsgálata

A kockázatok nyilvántartására és elemzésére az intézménynek olyan információs jelentési rendszert kell működtetni, amely alkalmas minden egyes kockázat esetében, a kezelésére kialakított módszer tényleges alkalmazásának, és azon keresztül hatékonyságának nyomon követésére, mérésére, a hozott intézkedésektől eltérő gyakorlat jelzésére, ami lehetővé teszi a vezetés számára menetközben a korrekciós intézkedések szükség szerinti meghozatalát.

6. A kockázat megosztása, áthárítása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

A Hivatal Ügyrendjében meghatározott belső szervezeti egységek vezetői felelősek az általuk irányított egységnél a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A Hivatalon belül, az egyes dolgozók felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a szabályzat, a munkaköri leírások tartalmazzák.

A Hivatal vezetőjének felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, és a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése. A kockázatelemzés felöleli az Önkormányzat és Hivatal, valamint az irányítása alá tartozó intézmények minden tevékenységi területét.

IV. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Hivatal célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. A Hivatal kockázatainak azonosítása kockázatvizsgálat vagy kockázati önértékelés alapján történik. Az azonosítás eredményét (táblázat vagy leíró formában) mutatja be.

A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés részletes bemutatását az **1. sz. melléklet** tartalmazza.

V. KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZERTAN

A kockázatelemzés célja megállapítani az egyes rendszerek kockázatának mértékét, feladata pedig meghatározni az ellenőrzések gyakoriságát. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni. Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. az elnök, vagy hivatalvezető kérései stb.). Az egyes rendszerek kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. Minden egyes tényezőre vonatkozóan értékelést kell végezni, és meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

VI. KOCKÁZATKEZELÉS

A kockázatkezelésért felelős a hivatalvezető, tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A választott intézkedést és a kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a Hivatal vezetője intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

VII.

A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni az adott szervezeti egység vezetőjének.

A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

VIII.

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása annak a vezetőnek a feladata, amely szakterületen a hibát észlelték. A kockázatos tevékenységek ellenőrzése elsősorban a belső ellenőrzés a hivatal vezetőjének feladata. A vezető kockázatkezelési tevékenységét az aktuálisan felmerülő probléma esetén végzi.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét.

A nyilvántartás mintáját a **2. sz. melléklet** tartalmazza.

A kockázatkezelési eseteket a *belső ellenőr* vizsgálati jelentésben értékeli és szükség esetén javaslatot tesz a hivatalvezetőnek az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

A kockázatos tevékenységek elemzésének felülvizsgálatát a feladatok változása esetén aktuálisan, illetve 4 évente kötelező elvégezni.

IX. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Jelen szabályzat az elfogadás napján lép hatályba.

Jelen szabályzatot az MGOÖ Közgyűlése a 50/2016 (III.17.) számú határozatával elfogadta.

A Hivatalvezetői gondoskodik, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

Az érintett dolgozók munkaköri leírásában szerepeltetni kell a Kockázatkezelési szabályzatban, nevesített felelősségi, hatás és jogköröket.

Kelt: Budapest, 2016. február 1.

Összeállította: Hristodoulou Konstantinos
Hivatalvezető



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. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme hatást gyakorol majd a szervezet működésére.

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

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

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZERTAN

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a hivatal kockázatos tevékenységeinek mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítani annak alapján, hogy mekkora *az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége*, és azok *milyen hatással lehetnek a szervezetekre*, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban 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.).

A kockázat értékelésének kidolgozásánál számba kellett venni a gazdasági folyamatok közül a **kockázatos tevékenységeket**, amelyek vezetői és belső ellenőri mérlegelés után a következők:

- Költségvetés tervezése
- Normatíva igénylése
- Beruházás, felújítás
- Közbeszerzési eljárás
- Kötelezettségvállalás
- Bizonylati rend, bizonylatok kezelése, pénzkezelés
- Szabályozottság
- Vagyongazdálkodás, leltározás, selejtezés
- Pályázati dokumentumok kezelése, elszámolás
- Beszámolók (negyedévenként)
- Követelések behajtása

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

A szervezet folyamataiban és szervezeti egységeinél létező kockázatok feltárását, megismerését az országos nemzetiégi önkormányzatnál alkalmazott „Kockázati tényezők értékelése” című segédtablázat segíti, mely a Belső Ellenőrzési Kézikönyvnek 10. számú iratmintája. Az összesítés alapján a fő kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a célokra gyakorolt hatását egyaránt 1-től 5-ig terjedő skálán értékeljük.

A kockázatelemzésbe bevont valamennyi folyamat meghatározásra és értelmezésre kerül, a vizsgálat tárgyát képezi a működési folyamatok belső ellenőrzési fókuszhoz viszonyított relatív jelentősége.

A működési folyamatok belső ellenőrzési fókuszhoz viszonyított relatív jelentősége magas, közepes és alacsony lehet.

Az **alkalmazott módszertan** szerint az adott folyamat fontosságának meghatározása alatt az adott folyamatoknak a célkitűzések elérésében jelentett szerepét értjük, amely a kockázatelemzés során az adott folyamat súlyát adja meg, ezáltal hozzájárulva a kockázatelemzés és a tervezés minőségének növeléséhez.

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához a belső ellenőrzésnek össze kell vetnie az egyes folyamatok átfogó kockázatelemzését (a folyamatok kockázatáról és a kontrollpontok azonosításáról) a működési folyamatok jelentősége feltérképezésének és elemzésének eredményeivel a folyamatok jelentőségének és a belső ellenőrzési fókusznak a feltérképezéséről).

Az összesítés alapján a fő kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a célokra gyakorolt hatását 3 fokozatú skálán értékeljük. Az értékelés végeredménye megmutatja, hogy elsődlegesen mire irányuljon az ellenőrzési erőforrások elosztása az ellenőrzés tervezési szakaszában.

1. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 6

2. Előirányzaton belüli gazdálkodás

- 1) stabilan tervezhető
- 2) bizonytalan
- 3) tervezhetetlen, előre láthatatlan

Súly: 5

3. Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő

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

Súly: 4

4. Munkatársak végzettsége, tapasztalata

- 1) az adott szakterületen megfelelő képzettséggel és tapasztalattal rendelkező munkatársak dolgoznak
- 2) megfelelően képzettek, de nem rendelkeznek elegendő tapasztalattal
- 3) sok tapasztalattal bírnak, de a szakterülethez nem megfelelő végzettséggel rendelkeznek
- 4) A kevés tapasztalat és a megfelelő végzettség hiánya a jellemző

Súly: 3

5. A helyi szabályozás

- 1) Megfelelő
- 2) Hiányos
- 3) Nem értékelhető

Súly: 3

6. A külső hatások (központi szabályozás, gyakran változó jogszabályok)

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 2

E szakasz végére kockázatos tevékenységeket be kell sorolni magas, közepes, alacsony kategóriákba. A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sor-szám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Súly	Ponthatár
1.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	6	6 - 18
2.	Előirányzaton belüli gazdálkodás	1 - 3	5	5 - 15
3.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 4	4	4 - 16
4.	Munkatársak végzettsége és tapasztalata	1 - 4	3	3 - 12
5.	A helyi szabályozás	1 - 3	3	3 - 9
6.	A külső hatások	1 - 3	2	2 - 6



A kockázatok **bekövetkezésének valószínűségét** a kockázati tényezők terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A **szorzatot** elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba.

A kockázati térkép elemzése:

A ponthatárok 25-79 közé esnek.

- 54 pontig az adott tevékenység alacsony kockázatúnak tekinthető
- 60 és 55 pont között közepes kockázatot jelent a költségvetési szerv számára
- 61 pont fölött kiemelt figyelemmel kell kísérni az adott tevékenységet

A jobb felső négyzetben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó négyzet kockázatait a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatait mérsékeltnak minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetők.

A meghatározott tevékenységek kockázatának csökkentése

Az adott tevékenységek kockázatainak mértékét folyamatba épített vezetői ellenőrzéssel és rendszeres, egy időszakot átfogó, vagy céljellegű ellenőrzéssel lehet csökkenteni. A vezetők által elvégzett ellenőrzések dokumentálása különösen azért fontos, hogy a problémásabb területek többször visszatérő ellenőrzésekkel nagyobb figyelmet kapjanak.

A belső ellenőrzési vezetőnek az ellenőrzések ütemezésekor szem előtt kell tartani a különféle tevékenységek kockázati szintjét:

Magas prioritású rendszerek	Kétéves ciklusokban ellenőrizendők
Közepes prioritású rendszerek	Hároméves ciklusokban ellenőrizendők
Alacsony prioritású rendszerek	Ötéves ciklusokban ellenőrizendők

Az elemzések eredménye

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

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

2. sz. melléklet

Magyarországi Görögök országos Önkormányzatának Hivatala kockázat elemzése											
Kockázati tényező	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	Előirányzatok belüli gazdálkodás	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	Munkatársak végzettsége, tapasztalata	Az adott szakterületen a helyi szabályozás	Külső hatások	Pontszám összesen		Kockázat mértéke magas közepes alacsony		
Kockázati tényező terjedelme	1-3	1-3	1-4	1-4	1-3	1-3					
Súlyozás	6	5	4	3	3	2					
Ponthatár	6-18	5-15	4-16	3-12	3-9	2-6					
	Az elért pont										
Költségvetés tervezése	18	15	12	6	9	6	66	magas	Elnök, Gazdasági vezető		
Normatíva igénylése	18	15	4	3	9	6	55	közepes	Elnök, Gazdasági vezető		
Beruházás, felújítás	18	15	16	12	6	2	69	magas	Elnök, Gazdasági vezető		
Közbeszerzési eljárás	18	15	4	12	9	6	64	magas	Elnök, érintett vezető		

Kötelezettségvállalás	18	15	8	3	9	2	55	közepes	Elnök, hivatalvezető, Gazdasági vezető
Bizonylati rend, bizonylatok kezelése, pénzkezelés	18	5	16	9	9	6	63	magas	Hivatalvezető, Gazdasági vezető
Szabályozottság	12	5	8	9	9	6	49	alacsony	Hivatalvezető
Vagyongazdálkodás, leltározás, selejtezés	18	15	16	9	6	4	68	magas	Elnök, Gazdasági vezető,
Pályázati dokumentumok kezelése, elszámolás	18	10	12	9	9	2	60	közepes	Elnök, Hivatalvezető, érintett irodavezető
Beszámolók (féléves, háromnegyedéves, éves)	18	15	12	9	6	6	66	magas	Elnök, Hivatalvezető, Gazdasági vezető
Követelések behajtása	12	9	16	6	9	2	54	alacsony	Elnök, érintett irodavezető