



SOMOGY VÁRMEGYEI ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL

Ügyiratszám: SVMÖH/172-23/2023.

Somogy Vármegyei Önkormányzati Hivatal Jegyzőjének

23/2023. sz. utasítása

**AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJÉNEK
SZABÁLYZATÁRÓL**

Hatályos: 2023. szeptember 1. napjától

A Somogy Vármegyei Önkormányzat és a Somogy Vármegyei Önkormányzati Hivatal (a továbbiakban: Költségvetési szervek) kockázatkezelési szabályzatát a 2011. évi CXCV. törvény és a 370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet alapján a következők szerint határozom meg.

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

I.1. A Szabályzat célja

1.§

1. A szabályzat a Költségvetési szervek kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magába. A kockázatkezelés révén a Költségvetési szervek csökkenthetik a kockázatok hatásait, továbbá megelőzhetik a feltárt kockázatok bekövetkezését.
2. A kockázatelemzés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját. A Költségvetési szervek működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni a pénzügyminiszter által kiadott módszertani útmutatók alapján.
3. A kockázatkezelési szabályzat része a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzésnek (FEUVE). A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a Költségvetési szervek érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

I.2. A Szabályzat tartalma

2.§

1. A kockázatkezelési szabályzat tartalma
 - a kockázat fogalma, kategóriákba sorolása,
 - a kockázat kezelője (útvonal),
 - a kockázatkezelési hatókör meghatározása,
 - a kockázat azonosítása,
 - a kockázatkezelés,
 - a kockázatok értékelése,
 - kockázati szint meghatározása,
 - a kockázatra adható válaszok, válaszingtezkedések,
 - a kockázatkezelés időtartama, felülvizsgálata,
 - a kockázatok és intézkedések nyilvántartása
 - a kockázati környezet rendszeres felülvizsgálata.

II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

II.1. A kockázat fogalma

3.§

1. 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 egy szervezet célkitűzéseire.
2. A kockázatok elsődleges okai - együtt vagy külön-külön - az alábbiak lehetnek:
 - a. véletlenszerű események;
 - b. hiányos ismeretek, vagy információk;
 - c. ellenőrzés hiánya, vagy nem kielégítő működése.
3. **Eredendő kockázat:** amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.
4. **Maradvány kockázat:** a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések (szervezeten belül működő kontroll) után még fennálló kockázat.
5. **Ellenőrzési kockázat:** az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.
6. A kockázatok forrása lehet a Költségvetési szervekre nézve külső eredetű kockázat, vagy a Költségvetési szervek saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

II.2. A kockázat kategóriái

4.§

1. A kockázat kategóriái a következők:

1.1 Külső kockázatok:

- a. **infrastrukturális:** Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
- b. **gazdasági:** Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
- c. **jogi és szabályozási:** A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötések tartalmazhatnak.
- d. **környezetvédelmi:** A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
- e. **politikai:** Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
- f. **piaci:** Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
- g. **elemi csapások:** Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

1.2. Belső szervezeti kockázat:

A. Pénzügyi kockázatok:

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

B. Tevékenység kockázatok:

- a. **Működés-stratégiai:** Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
- b. **Működési:** Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
- c. **Információs:** A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
- d. **Hírnév:** A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
- e. **Kockázat-átviteli:** Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
- f. **Technológiai:** A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
- g. **Projekt:** A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
- h. **Újítási:** Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

C. Emberi erőforrás kockázatok:

- a. **Személyzeti:** A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
- b. **Egészségi és biztonsági:** Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni a feladataikat.

III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

5.§

A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor a jegyző kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit, általában saját felelősségkörükön belül. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a Költségvetési szerveken belül, az egyes dolgozók felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat- és hatáskörét jelen Szabályzat

tartalmazza. Szabályozni kell, hogy a felelősöknek milyen döntéseket lehet és kell hozni a kockázatok kezelésének módjáról. A kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatokat a jegyző végzi el.

IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

6.§

1. A jegyző felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése és ennek a valószínűségnek a szervezet tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.
2. A kockázatelemzés felöleli a Költségvetési szervek tevékenységi területét.
3. A Költségvetési szervek vonatkozásában a jegyző az éves munkaterv elkészítése során elkészíti a célkitűzések végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját.
4. A jegyző - a polgármesterekkel együttműködve - felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

7.§

1. A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Költségvetési szervek célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a jegyző végzi.
2. A kockázatok beazonosításának folyamatában különös figyelmet kell fordítani az alábbi szempontokra:
 - a. Kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami a célkitűzés el nemérését fejezi ki;
 - b. Kockázatok azonosításánál, nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni;
 - c. Nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.
3. A Költségvetési szervek kockázatainak azonosítása kockázatvizsgálat vagy kockázati önértékelés alapján történik. Az azonosítás eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.

VI. A KOCKÁZAT KEZELÉS

VI. 1. A kockázatkezelés folyamata

8.§

1. A kockázatkezelés folyamata az alábbi 4 fő lépést tartalmazza:
 - a. A kockázatok azonosítása;
 - b. A kockázatok értékelése;
 - c. Kockázati reakciók;
 - d. Kockázatok felülvizsgálata.

Ezek a lépések a való életben nem különülnek el élesen egymástól, hanem egybeolvadnak, átfedik egymást.

1. A kockázatkezelés fent vázolt lépései mellett léteznek még olyan tényezők, illetve elemek, amelyek valamilyen módon beépülnek a folyamatba, és lényeges részének tekinthetők.

Ezek a tényezők a következők:

- a. Kommunikáció és tájékoztatás;
- b. A szervezet kapcsolatai;
- c. A szervezet környezet.

VI. 2. A kockázatkezelés során figyelembeveendő tényezők

9.§

1. A kockázatkezelésért felelős jegyző tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.
2. A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.
3. A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.
4. A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.
5. A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a jegyző intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.
6. 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.
7. A költségvetési évre szóló munkaterv végrehajtását akadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázat kiküszöbölésére vonatkozó válaszingtézkedés (válaszreakció) meghatározása szükséges.

VI. 3. A kockázatra adott (válaszok) válaszingtézkedések:

10.§

1. **A kockázat elviselése:** Ez előfordulhat akkor, ha a Költségvetési szervek kialakult működési rendje olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. Az is előfordulhat, hogy a szervezet azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).
2. **A kockázat kezelése:** A legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a kockázatkezelési mátrixban jobbról balra toljuk el az adott kockázati pont elhelyezkedését. Tehát a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.

3. **A kockázat átadása:** Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.
4. **A kockázatos tevékenység befejezése:** Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

VII. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

11.§

1. A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Költségvetési szervek célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a Költségvetési szervekre gyakorolt hatását. Az értékelés eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.
2. A kockázati tűréshatár (kockázati szint):
A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Költségvetési szervek adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, a jegyzőnek lehetősége van, hogy változtasson rajta a pillanatnyilag adott körülményektől függően.
3. A szervezet egyes szintjei számára továbbá, különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt:
 - a. *Szervezeti szintű kockázati tűréshatár* – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára (kölségvetési szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).
 - b. *Delegált kockázati tűréshatár* – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Ennek következménye, hogy egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget fog jelenteni, mint az alacsonyabb szinteken.
 - c. *Projekt kockázati tűréshatár* – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges lehet, az ezekhez rendelt egyedi kockázati tűréshatár kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.
4. A kockázati kategóriák értékelési (besorolási) kereteinek kialakítása során (pl. magas/közepes/alacsony), figyelembe kell venni az alábbi szempontokat:
 - a. Biztosítani kell, hogy az értékelés folyamata mind a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, mind azok hatását figyelembe vegye;
 - b. Az értékelés eredményeit olyan módon kell rögzíteni, hogy az megkönnyítse a kockázati prioritások meghatározását és a kockázatok folyamatos nyomon követését;
 - c. Az értékelés során szét kell választani a még kezdeti, nem kezelt, és a beavatkozás után visszamaradt kockázatokat.

VIII. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA, FELÜLVIZSGÁLATA

12. §

1. 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.
2. A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a Költségvetési szervek kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.
3. A kockázatok (kockázati környezet) felülvizsgálatának céljai és kritériumai:
A kockázati környezet állandó változása miatt indokolt a kockázatok folyamatos és rendszeres felülvizsgálata, amelynek két alapvető célja:
 - a. A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában.
Fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve szervezetre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatására.
 - b. Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.
Meg kell vizsgálni, hogy a szervezeten belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.
4. A 3. pontban leírt két cél különbözik egymástól, azonban egyik sem helyettesítheti a másikat. A kockázatkezelés első három lépésének megismétléséről van szó, amelyek közül egyik sem hagyható ki a hatékony kockázatkezelési rendszer működéséhez:

lépés	cél az újraértékelésnél
A kockázatok beazonosítása	A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról

5. Ahhoz, hogy a felülvizsgálat folyamata biztosítani tudja a fent említett célok elérését, az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges:
 - a. A kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön.
 - b. Maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal ártértékelésre kerüljenek.
 - c. Az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.

6. A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a visszacsatolásra. Ez tulajdonképpen egy adott kockázattal kapcsolatban megszerzett korábbi tapasztalatok figyelembe vételét jelenti. Ezek felhasználása, beépítése a felülvizsgálat alkalmával adott kockázati tényező ismételt megjelenése esetén tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, az újbóli előfordulásának esélyét.

IX. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

13. §

1. A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a jegyző által kijelölt munkatárs feladata.
2. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:
 - a. a bekövetkezés valószínűségét,
 - b. az esetleg felmerülő kár mértékét,
 - c. a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
 - d. a felelős munkatárs nevét.
3. A nyilvántartás mintáját a 3. számú melléklet tartalmazza.
4. A kockázatkezelési eseteket a jegyző elemzi, és szükség esetén kezdeményezi az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítését.

X. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

14. §

1. A szabályzat hatálybalépésével egyidejűleg hatályát veszti az Integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló 18/2020. sz. jegyzői utasítás.
2. Jelen szabályzat 2023. szeptember 1. napján lép hatályba.
3. A szabályzatban foglaltakat az integrált kockázatok kezelése során visszamenőlegesen 2020. január 1-jétől alkalmazni kell.
4. A jegyzőnek kell gondoskodni arról, hogy az Integrált kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék.
5. A szabályzat mellékletei:
 1. Kockázatelemzés
 2. Kockázatelemzési módszer
 3. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

Kaposvár, 2023. augusztus 10.



Dr. Sárhegyi Judit
jegyző

Záradék:

A Somogy Vármegyei Önkormányzati Hivatal Jegyzőjének az Integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzatát a Somogy Vármegyei Közgyűlés elnöke jóváhagyta.

Kaposvár, 2023. augusztus 10.



Bíró Norbert
Somogy Vármegyei Közgyűlés
elnöke

KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:

- mely kockázatok jelentősek,
- mely kontrollok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő kontrollok szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges?

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 kontroll rendszerekkel, 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 tényezők a következőképpen osztályozhatók:

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

Közüvélemény

a közvéleményre gyakorolt hatás.

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

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

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a Költségvetési szervek kockázatának mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, 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 Költségvetési szervek kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 12 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. Minden egyes szervezeti egységnek legalább 7 tényezőt ki kell választani és az értékelést el kell végezni, meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

Kockázati tényezők:

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

Sor-szám	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.	Bevétel/Költségszint	1 - 3	6	6-18
6.	Külső szervezetek, illetve partnerek által gyakorolt befolyás	1 - 3	2	2-6
7.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 3	2	2-10
8.	Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően	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 tapasztalata és képzettsége	1 - 3	3	3-9
12.	Erőforrások rendelkezésre állása	1 - 3	4	4-12

MINIMÁLIS PONTSZÁM: 43
MAXIMÁLIS PONTSZÁM 133

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

Az összes rendszer ellenőrzési időtartamának meghatározása

Az erőforrás-szükségletek megértéséhez a belső ellenőrzési vezető egy mátrixot alkalmaz, amely tükrözi a súlyozási összehasonlításokat és a rendelkezésre álló erőforrásokat. A gyakoriság mátrix lehetővé teszi a rendszer ciklikus ellenőrzését, ami tükrözi majd az erőforrások rendelkezésre állását. Az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges példát a belső ellenőrzés vezetője által alkalmazott gyakoriságra:

Magas prioritású rendszerek	-	Hároméves ciklusokban ellenőrizendő
Közepes prioritású rendszerek	-	Négyéves ciklusokban ellenőrizendő
Alacsony prioritású rendszerek	-	Ötéves ciklusokban ellenőrizendő

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.

E szakasz végére kockázati tényezőjének mértékét - magas, közepes, alacsony - meg kell állapítani.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:

Kockázati térkép évre

költségvetési szerv elnevezése:

KÜLSŐ KOCKÁZATOK		MAGAS 3 pont.	KÖZEPES 2 pont.	ALACSONY 1 pont.
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.			
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.			
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötések tartalmazhatnak.			
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.			
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. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.			
PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK		MAGAS 3 pont.	KÖZEPES 2 pont.	ALACSONY 1 pont.
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 megszerezni 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		MAGAS 3 pont.	KÖZEPES 2 pont.	ALACSONY 1 pont.
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.			
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.			
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.			
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.			
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.			
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK		MAGAS 3 pont.	KÖZEPES 2 pont.	ALACSONY 1 pont.
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.			
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.			

Össz pont:	
-------------------	--

Kelt:

aláírás

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

[illegible]

