## RISK ASSESSMENT AND RISK MANAGEMENT IN INTERNAL CONTROL

By:
REKE, BARNABÁS

**Keywords**: internal control, risk assessment, methodological recommendations, working process-risk, management risk

The risk-based control system developed on the basis of the simple method presented, serves the interests of proprietors well.

- If the farmer is a business:
  - short term interests, which primarily manifest themselves in the requirement for increased profit; and
  - long term interests, which primarily manifest themselves as a property growth requirement.
- If the farmer is a budgetary entity:
  - professional management of public funds and property entrusted to him; and
  - the practical, effective, successful and economic conduct of public duties.

The method being presented here, which was developed for the classification of risk, is professionally sound and proven in practice. The method is suitable for the selection of high-risk areas of great importance (sectors, public service bodies, businesses, industrial units, departments) and thereby, the creation of opportunities to plan control work based on modern risk assessment.

## KOCKÁZATELEMZÉS ÉS KOCKÁZATKEZELÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉSBEN

REKE BARNABÁS dr.

**Kulcsszavak: belső ellenőrzés, kockázatelemzés, módszertani ajánlás, munkafolyamat-kockázat, irányítási kockázat.**

### ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

**A bemutatott egyszerű módszer alapján kidolgozásra kerülő, kockázatalapú ellenőrzési rendszer jól szolgálja a tulajdonosok érdekeit:**

- **Ha a gazdálkodó vállalkozás**

**- rövid távú érdekeit, amely elsősorban a nyereség növelésének igényében, és**

**- a hosszú távú érdekeit, amely elsősorban a vagyon gyarapodásának igényében nyilvánul meg.**

- **Ha a gazdálkodó költségvetési szerv**

**- a közpénzekkel és a rábízott vagyonnal történő szakszerű gazdálkodást és**

**- a célszerű, hatékony, eredményes, gazdaságos közfeladat ellátását.**

**A most bemutatásra kerülő, kockázati besorolásra kidolgozott módszer szakmailag megalapozott, a gyakorlatban már bizonyított. A módszer alkalmas a nagy súlyú, nagy kockázatokat rejtő területek (ágazatok, közfeladatokat ellátó szervek, vállalkozások, üzemek, osztályok) kiválasztására, és ezáltal a korszerű kockázatelemzésen alapuló ellenőrzési munka tervezési lehetőségének megteremtésére.**

A modern belső ellenőrzés korszerű módszere a kockázatelemzésen[1] alapuló belső ellenőrzési rendszer működtetése. Ez azt jelenti, hogy a középtávú és az éves ellenőrzési terv elkészítése előtt kockázati szempontból rangsorolni kell a gazdálkodó[2] tevékenységeit és az ellenőrzések súlypontját a kockázatos területekre kell összpontosítani. A tanulmány egy lehetséges gyakorlati módszert kíván bemutatni a kockázatelemzésen alapuló ellenőrzési rendszer kialakításának folyamatára és működtetésére. A belső ellenőrzés klasszikus hármas tagozódásának – a vezetői ellenőrzés, a munkafolyamatokba épített ellenőrzés és a függetlenített belső ellenőri munka – keretein belül elsőként a függetlenített belső ellenőri munka középtávú- és éves tervezésekor súlypontozhatók leghatékonyabban az ellenőrzendő pontok, a kockázati felmérések alapján.

## A KOCKÁZATELEMZÉSEN ALAPULÓ ELLENŐRZÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA

A kockázatelemzésen alapuló ellenőrzési rendszer kialakításának első lépését, a rendszer megalapozását a kockázatok feltérképezése képezi, amit az összes szervezeti egység átfogó vizsgálatával kell megalapozni. Ezt követően kerülhet sor a szervezeti egységek kockázati besorolására (alacsony kockázatú, közepes kockázatú és magas kockázatú), majd ezt követően kell a szervezeti egységekhez hozzárendelni az ellenőrzések gyakoriságát (1, 2, 3 … évenként). Ezzel egy statikus állapotot tükröző helyzetkép alakul ki, amely már jó kezdeti alapot nyújthat egy új típusú ellenőrzési terv, a kockázatalapú középtávú- és éves ellenőrzési munkaterv kialakításához. Az így kialakított munkaterven alapuló, elvégzett vizsgálatok során tett megállapítások súlyossága és kockázatossága alapján az előre megállapított vizsgálati gyakoriság növelhető vagy csökkenthető (pl. az eltérítés plusz/mínusz 6-12 hónap lehet).

*A megvalósítás első lépése* az összes szervezeti egység egyszeri átfogó vizsgálata. Így a teljes körű ellenőrzés megvalósításának együttes időtartama a gazdálkodó szerv méretétől és szervezeti tagoltságától függően változó időtartamú, kettő-négy év, átlagosan három év. Ha példának okáért ez három év, úgy az a három éves ellenőrzési munka egy ellenőrzési ciklusnak felel meg. Ha a továbbiakban nem kerülne elvégzésre a kockázati besorolás, akkor elvileg minden szervezeti egységnél háromévenként lenne ismét átfogó vizsgálat. A három év a rendszer működése szempontjából átlagos ellenőrzési gyakoriságnak tekinthető, melytől a kockázati besorolás után eltérítődnek az egyes szervezeti egységek vizsgálati gyakoriságai. Előfordulhat majd egy éves és három éves vizsgálati gyakoriság, de az is lehet, hogy bizonyos kockázati besorolás mellett az adott szervezeti egység kikerül a függetlenített belső ellenőrök vizsgálati köréből, és elégséges csupán a vezetői ellenőrzést és a munkafolyamatba épített ellenőrzést működtetni.

---

[1] *kockázatelemzés:* objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszerekben rejlő kockázatokat (193/2003. (XI. 26.) Korm. Rendelet a költségvetési szervek belső ellenőrzéséről)

[2] *gazdálkodó:* a vállalkozó, az államháztartás szervezetei, az egyéb szervezet, a Magyar Nemzeti Bank, továbbá az általuk, illetve a természetes személy által alapított egészségügyi, szociális és oktatási intézmény (2000. évi C. törvény a számvitelről)

*A középtávú ellenőrzési munkaterv készítésének folyamata az ún. nulladik ciklus kidolgozásával kezdődhet*. Az ún. nulladik ellenőrzési ciklus, szintén a szervezeti tagoltságtól és a mérettől függően különböző időtartamú lehet, például három évig tarthat. *Ez a hároméves ciklus egyben a kockázati besorolást megalapozó ciklus.* A három éves ellenőrzési ciklus átfogó vizsgálatainak időbeli ütemezését a feladattal megbízott munka-team az 1. táblázat szerint alakíthatja ki.

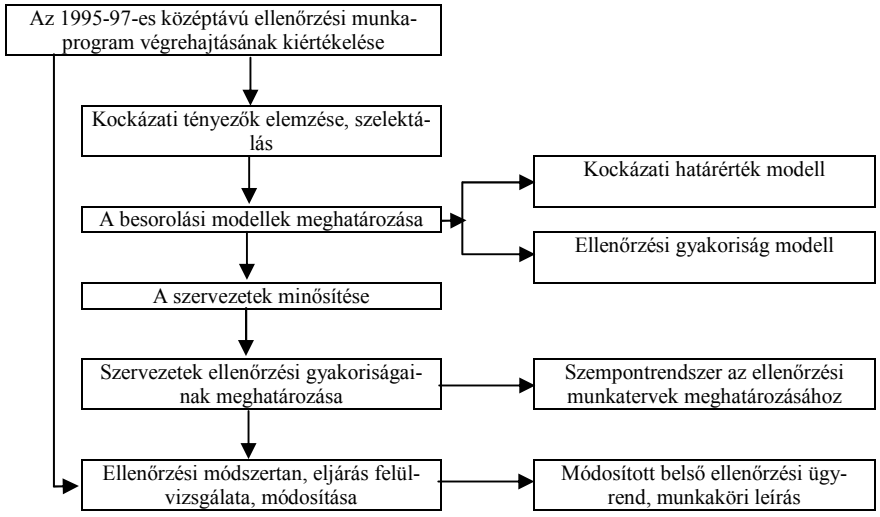
**1. táblázat**

**A három éves ellenőrzési ciklus átfogó vizsgálatainak időbeli ütemezése**

| A gazdálkodónál vizsgálandó szervezeti egységek | I. év | II. év | II. év |
|---|---|---|---|
| Valamely jellemző egység, ágazat | | | |
| Értékesítési Osztály | | | |
| Házipénztár | | | |
| I. szervezet | | | |
| II. szervezet | | | |
| Igazgatási osztály | | | |
| III. szervezet | | | |
| II. Élelmezési szervezet | | | |
| Ipari szolgáltató és szállító egység | | | |
| Közgazdasági és Controlling osztály | | | |
| Munkaügy és humánpolitikai osztály | | | |
| Műszaki Ellátási Osztály | | | |
| Pénzügyi osztály | | | |
| Rendészet és munkabiztonság | | | |
| Adóügyi osztály | | | |
| Számviteli osztály | | | |
| IV. szervezet | | | |
| Titkárság | | | |
| Idegenforgalmi egység | | | |

**1. ábra**

**A IV-VI. évek középtávú munkaprogram kiértékelésének folyamata**



A három éves ellenőrzési munkaprogram vizsgálatainak kiértékelésére a IV. év januárjában kerül sor. Ez a kiértékelés

a) a kockázati tényezők elemzéséből és a határértékek megállapításából;

b) a szervezetek ellenőrzési gyakoriságának meghatározásából; valamint

c) az ellenőrzési módszertan felülvizsgálatából és módosításából áll.

Végül az ún. nulladik ciklus kiértékelése alapján elkészülhet a IV., V., VI. gazdasági éveket átfogó, *első középtávú kockázatalapú ellenőrzési terv*.

*a) A kockázati tényezők elemzése* során abból kell kiindulni, hogy az ellenőrzés szempontjából a kockázatok sokfélék lehetnek: pl. külső kockázatok, belső kockázatok és még számtalan más csoportosítás is lehetséges, de a kockázatok közös jellemzője, hogy a korábbi ellenőrzések, elemzések alapján számszerűsíthetők, illetve rangsorolhatók.

Természetesen egy gazdálkodónál, a gazdasági-pénzügyi ellenőrzés megállapításainak elemzése során, nem lehet az összes kockázati tényezőt figyelembe venni, ezért *először szelektálni kellett* az ellenőrzés szempontjából figyelembe veendő és figyelmen kívül hagyható kockázati tényezőkre.

A rendszert kidolgozó munka-team – amely a Közszolgálati Menedzsment Tanszék oktató-kutató munkatársaiból állott – a logikai kockázatelemzés során az alábbi kockázati tényezők kiválasztását javasolja a gazdálkodó szervezeti egységeinek minősítésére, a figyelembe veendő kockázati tényezők közül:

*I. Munkafolyamat kockázatok*

1. Folyamat/ tevékenység kockázat.
2. Üzletági/ ágazati kockázat.
3. Fejlesztési/ konstrukció kockázat.
4. Végrehajtási kockázat.
5. Vagyonvédelmi/ hűtlen kezelési kockázat.

*II. Irányítási kockázatok*

1. Vezetői magatartás/ vezetői ellenőrzés színvonala.
2. Vezetési tapasztalat/ szakmai színvonal.
3. Munkatársak képzettsége/ szakmai tapasztalat.
4. Munkahelyi légkör/ dolgozói fegyelmezettség, öntudat.
5. Szabályozás/ szabályozottság.
6. Folyamatba épített ellenőrzés színvonala/ technikai háttere.

Minden arab számmal jelzett kockázati tényezőt külön-külön célszerű team munkában vizsgálni, és részletes szakmai szempontokat meghatározni a minősítéshez. Az elemzések elvégzése után meghatározható, hogy az adott kockázati elem minősítése alapján milyen a kockázat mértéke: azaz nincs kockázat, alacsony-, átlagos-, magas- vagy nagyon magas a kockázat. Ezt követően az egyes kockázati elemeket súlypontozzuk, egytől ötig terjedő pontszámmal (nincs kockázat – 1 pont, alacsony a kockázat – 2 pont…stb.)

Így már lehetőség nyílik a kockázati határértékek megállapítására és a vizsgált szervezeti egységek kockázati besorolására is.

## ÖSSZEVONT KOCKÁZATI BESOROLÁSOK KIALAKÍTÁSA

*A kockázati határértékek kialakításához* először a I. Munkafolyamati kockázatokat és a II. Irányítási kockázatokat külön-külön minősíteni kell, pl. A = alacsony kockázatú, K = Közepes kockázatú és M = magas kockázatú. A munkafolyamati kockázatok kockázati tényezők szerinti besorolás egy lehetséges módszerét a 2. táblázat mutatja be. Az irányítási kockázatok kockázati tényezők szerinti besorolás egy lehetséges módszerét a 3. táblázat tartalmazza.

Végül, a gyakorlatban felhasználható módon, a munkafolyamati és az irányítási tényezők szerinti kockázat együttesen

kerülhetnek értékelésre. Így a két tényező együttes értékelésével összevont minősítés jön létre (4. táblázat), ahol a kockázat mértéke az „AA" = alacsony munkafolyamati és alacsony irányítási kockázattól egészen a „MM" = magas munkafolyamati és magas irányítási kockázatig terjed.

*A szervezetek ellenőrzési gyakoriságának meghatározására* ezen előzmények után kerülhet sor. A IV. év januárjában, az összevont kockázati besorolás alapján elkészül az első IV-VI. évek középtávú kockázatalapú ellenőrzési terve és annak éves bontása. A szervezeti egységek ellenőrzési gyakorisága a tervek szerint 12, 24 és 36 hónap. Ez egy statikus állapotot tükröz. Az ellenőrzések tervezett gyakoriságának meghatározására a 5. táblázat segítségével kerülhet sor.

**2. táblázat**

**Munkafolyamat kockázatok kockázati tényezők szerinti besorolása**

| Pontszám | Besorolás | Minősítés |
|---|---|---|
| 3-6 | A | Alacsony |
| 7-10 | K | Közepes |
| 11-15 | M | Magas |

**3. táblázat**

**Irányítási kockázatok kockázati tényezők szerinti besorolása**

| Pontszám | Besorolás | Minősítés |
|---|---|---|
| 6-14 | A | Alacsony |
| 15-22 | K | Közepes |
| 23-30 | M | Magas |

**4. táblázat**

**Összevont kockázati besorolás**

| Első betű munkafolyamat-kockázatok, második betű irányítás-kockázatok | | |
|---|---|---|
| AA | AK | AM |
| KA | KK | KM |
| MA | MK | MM |

**5. táblázat**

**Az ellenőrzések tervezett gyakorisága**

| Kockázati besorolás | Ellenőrzések gyakorisága |
|---|---|
| AK, KA | 36 hónap |
| AM, MA, KK | 24 hónap |
| KM MK, MM | 12 hónap |

A 4. és 5. táblázatot egybevetve kitűnik, hogy az „AA" összevont kockázati besorolást (minősítést) kapott szervezeti egységek, osztályok, üzemek, munkafolyamatok kikerülnek a belső ellenőri vizsgálatok alól és ott a vezetői ellenőrzés, valamint a munkafolyamatokba épített ellenőrzés hivatott a belső ellenőrzést megvalósítani (szükség esetén ezeken a területeken is igény szerint elrendelhető célvizsgálat).

Természetesen figyelemmel kell lenni arra is, hogy nem lehet az ellenőrzések gyakoriságát hosszabb időn keresztül változatlanul hagyni, mert közben változik a szervezet munkája és teljesítménye, ezért az ellenőrzések tervezett gyakoriságát rendszeresen felül kell vizsgálni.

Az ajánlott modell szerint tehát az első kockázatalapú középtávú ellenőrzési munkaterv a IV. évtől kezdődően – a maximális 36 hónapos gyakoriság figyelembevételével – három évre készül el (IV-VI. évek). A munkatervben szerepeltek olyan szervezetek, amelyek ezalatt az időszak alatt háromszor és olyanok is, amelyek egyszer sem kerülnek ellenőrzésre.

Az új ciklus tervezése az eddigiek alapján az alábbiak szerint történhet:

- Először meghatározásra kerül három éven belül az összes átfogó vizsgálat. Egy adott szervezet ellenőrzése a gyakorisági besorolásának megfelelően történik. Például, ha egy szervezetet 12 hónapos gyakorisággal kell ellenőrizni, akkor a három éves ciklus alatt 3 vizsgálat kerül ütemezésre.

- Másodszor, amikor az összes átfogó vizsgálat tervezése megtörtént, akkor a fennmaradó időre az egyéb vizsgálatok kerülhetnek ütemezésre. Így a célvizsgálatok és az utóvizsgálatok kiválasztása szempontrendszerének felülvizsgálatára minden gazdasági évben, évkezdéskor kerülhet sor.

*Az ellenőrzési módszertan teljes körű felülvizsgálatára* – a IV-VI. évi középtávú ellenőrzési terv befejezése után – a VII. év januárjában kerülhet sor. Ezt követően – ott, ahol szükséges – módosítani kell a belső ellenőrzésről szóló vezetői utasítást.

## FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) www.profes.hu/kockazat.htm: Logikai kockázatelemzés. (Logical risk analysis) Profes Környezetbiztonsági Programiroda Kft – (2) Vajda Gy. (1998): Kockázat és biztonság. Akadémiai Kiadó, Budapest