

Fáy András Mezőgazdasági Szakgimnázium,
Szakközépiskola és Kollégium
2119 Pécel, Maglódi út 57.

AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJE

2020.

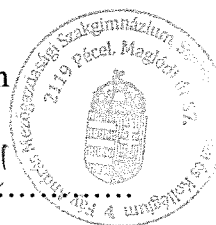
Hatályba lépett: 2020. január 1-én

Jóváhagyva: 2019. december 5-én

Jóváhagyta:

.....


Csernovszkiné Antal Margit Zsuzsanna
igazgató



TARTALOMJEGYZÉK

I. BEVEZETÉS.....	3
II. ÁLTALÁNOS RÉSZ	4
1. A szabályzat célja.....	4
2. A szabályzat hatálya.....	4
3. Fogalmak, értelmező rendelkezések	5
III. FELELŐSSÉGEK, FELADATOK, HATÁSKÖRÖK.....	6
1. A költségvetési szerv vezetőjének feladata.....	6
2. Az Intézmény munkatársai	7
3. A belső kontroll koordinátor	7
4. A folyamatgazda	7
5. A Kockázatkezelési Bizottság.....	8
IV. A KOCKÁZATKEZELÉS FOLYAMATA.....	9
1. A kockázatok azonosítása	9
2. A kockázatok értékelése, a Kockázatértékelési Kritérium Mátrix	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
3. Az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása.....	11
4. A kockázatok kezelése	12
6. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv	12
7. Kockázatok, intézkedések felülvizsgálata.....	12
8. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK	13
1. számú melléklet	14
2. számú melléklet	15
3. számú melléklet	16
4. számú melléklet	17
5. számú melléklet	18
6. számú melléklet	22

I. Bevezetés

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Bkr.) 7. § (1) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni. A Bkr. 6. § (4) bekezdés előírja, hogy a költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.

A belső kontrollrendszer öt elemén belül a kockázatkezelés biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérésér veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek.

A kockázatkezelés egyetlen koordinált folyamatban valósul meg, amely így valamennyi szervezeti munkafolyamat vonatkozásában lehetővé teszi a bennük rejlő kockázatok (beleértve az integritási vagy korrupciós kockázatok) azonosítását, a kockázatok értékelését, a szükséges védelmi mechanizmusok (kontrollok) rendelkezésre állásának számbavételét, hiányosságág esetén az ellenálló képesség erősítésére vonatkozó intézkedések (további kontrollok) megvalósítását.

A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatok meg lehet állapítani, mérni és a válaszlépéseket meghatározni.

A költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni. A költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki.

II. Általános rész

1. A szabályzat célja

Olyan kockázatkezelési rendszer kialakítása, amelynek fő célja, hogy megszüntesse vagy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a költségvetési szerv kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat. A szabályzat az intézmény 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 szerv csökkentheti a kockázatok hatásait, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

Alapelvek:

- A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.
- Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.
- Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
- Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.
- Ajánlott, hogy a költségvetési szerv a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.
- Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szerven belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére

2. A szabályzat hatálya

A szabályzat a Fáy András Mezőgazdasági Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium (továbbiakban: Intézmény) integrált kockázatkezelésével kapcsolatos előírásokat tartalmazza. A szabályzat személyi hatálya kiterjed az Intézmény közalkalmazotti jogviszonyban, munkaviszonyban illetve egyéb foglalkoztatásra irányuló jogviszonyban álló dolgozóira.

3. Fogalmak, értelmező rendelkezések

a. Kockázat

Valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és amely esetleges bekövetkezése esetén lényegi befolyással van az adott szervezet vagy szervezeti egység célkitűzéseire.

b. A kockázati tényezők

A kockázatok kiváltó okainak tekinthetők, általános jellemzőjük, hogy olyan tényezők, amik kockázatokot generálnak, több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként pedig vagy a kockázatok bekövetkezésének esélyét vagy a hatását növelik, legrosszabb esetben pedig mind a kettőt. A kockázat mindig egy esemény, a kockázati esemény bekövetkezését több ok, tényező is előidézheti, ezeket nevezzük kockázati tényezőknek.

c. A kockázati univerzum meghatározása

A szervezet által elkészített folyamatértéket és a folyamatok listáját kell kockázati univerzumnak tekinteni. Ha a kockázatkezelési bizottság úgy érzékeli, hogy a folyamatok azonosítása nem teljeskörű, vagy más okból nem fedi le a szervezet minden tevékenységi körét, folyamatát vagy projektjeit, akkor a bizottság feladata a kockázati univerzum elemeinek meghatározása.

d. A kockázatkezelés folyamatának lépései

A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

- a kockázatok azonosítását;
- a kockázatok kiértékelését;
- az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása
- a nem elfogadható kockázatok kezelésére kockázatkezelési intézkedések meghatározása
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját (évenkénti felülvizsgálat).

e. Integrált Kockázati Leltár

A beazonosított kockázatok összegyűjtése.

f. A kockázatok három minőségben értelmezhetők:

Eredendő kockázat: A költségvetési szerv feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátossága, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában a költségvetési szerv által nem befolyásolható. A kockázatok azonosítása során az eredendő kockázatokat kell felmérni, és csak később a válaszlépések meghatározásánál kell figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, és annak mérlegelésével kialakítani a kockázatkezelési intézkedési tervet.

Kontroll kockázat: a belső kontrollrendszer hiányosságai miatt fel nem tárt kockázat. Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy a nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.

Maradvány kockázat: A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- Az esemény kiváltó **okát**;
- Az esemény **hatását**; és
- Azt, hogy mely **szervezeti célra** van hatással az adott esemény.

III. Felelőségek, feladatok, hatáskörök**1. Az igazgató feladata**

Az igazgató kialakítja és működteti az Intézmény minden szintjén érvényesülő integrált kockázatkezelési rendszert, felügyeli a kockázatkezelési tevékenységet.

Feladata:

- A Kockázatkezelési szabályzat kiadása;
- A Kockázatkezelési Bizottság felállítása;
- Kijelöli a folyamatgazdát, a belső kontroll koordinátort, valamint a kockázatkezelési bizottság tagjait;
- Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában;
- Jóváhagyja a kockázatok értékelését, az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési tervet és beszámoltatás útján nyomon követi az intézkedéseket.

2. Az Intézmény munkatársai

A kockázatok kezelésében és csökkentésében az Intézmény minden munkatársának a szervezetben elfoglalt helye és munkaköri feladata alapján részt kell venni.

Az Intézmény munkatársai tevékenységükkel befolyásolják a kockázatok kialakulását, a szabályozások, vezetői utasítások betartásával vagy be nem tartásával hozzájárulnak a kockázatok csökkentéséhez vagy növeléséhez.

Az Intézmény munkatársai kötelesek munkaköri feladataikat megfelelő szakmai hozzáértéssel ellátni, valamint a hatásköri és hivatásetikai szabályok betartásával hozzájárulni a tevékenységi kockázatok csökkentéséhez, a felettes vezetőnek jelezni a tudomásukra jutott veszélyeztető eseményeket.

Valamennyi munkatárs feladata:

- Közreműködik a szervezeti és a folyamatok szintű kockázatok azonosításában, értékelésében;
- Megismeri az Intézmény azonosított kockázatait, közreműködik a kockázatok csökkentésére adott válaszlépések végrehajtásában;
- Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról.

3. A belső kontroll koordinátor

Az igazgató írásban jelöli ki *(1. számú melléklete)*

Feladata:

- A kockázatok azonosításának megszervezése, lebonyolítása;
- Az integrált kockázatkezelés felülvizsgálatának koordinálása.

Az Intézmény belső kontroll koordinátori feladatait az általános igazgatóhelyettes látja el.

4. A folyamatgazda

A folyamatgazdát az igazgató jelöli ki. A folyamatgazdát az ellenőrzési nyomvonalak tartalmazzák.

A folyamatgazda

- Felel a hozzá tartozó folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítéséért, aktualizálásáért;
- A szervezeti és a folyamatok szintű kockázatok azonosítása;
- A kockázati kritériumok meghatározása a saját folyamatainál;
- Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokat;
- A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát;

- Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére;
- Intézkedési tervet készít a kockázatok kezelésére;
- Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Terv végrehajtásáról

Az Intézmény azonosított folyamataihoz kijelölt folyamatgazdákat az Intézmény ellenőrzési nyomvonal tartalmazza.

5. A Kockázatkezelési Bizottság

A Kockázatkezelési Bizottság tagjait az igazgató jelöli ki. A Bizottság tagjai a folyamatgazdák, valamint a belső kontroll koordinátor.

A Bizottság feladata:

- az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése,
- Integrált Kockázati leltár készítése
- Kockázati Kritérium Mátrix kialakítása,
- kockázatok értékelésének összegzése,
- Kockázati Térkép elkészítése az egész szervezetre összesítve,
- a szervezeti szintű Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv előkészítése,
- a szervezeti szintű Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv nyomon követése, erre vonatkozó beszámoló összeállítása.

A Bizottság szakmailag felülvizsgálja a folyamatleírásokat, ellenőrzési nyomvonalakat.

IV. A kockázatkezelés folyamata

1. A kockázatok azonosítása

A kockázatokat a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan kell azonosítani. A kockázatok azonosítását az adott szakmai területre vonatkozó folyamatokra a szervezeti egység vezetők végzik el. A kockázatok felmérése során fontos az integritási és korrupciós kockázatok azonosítása.

Az azonosított kockázatokat fel kell vezetni szabályzat *2. számú melléklete* szerinti Integrált Kockázati Leltárba.

Kockázati kategóriák:

- pénzügyi és gazdasági,
- integritási,
- működési
- környezeti,
- reputációs
- belső kontrollhoz kapcsolódó,
- informatikai

A szabályzat *5. számú melléklete* tartalmazza az egyes költségvetési szervek esetében jellemzően előforduló kockázatokat, az azonosítás megkönnyítése érdekében.

2. A kockázatok értékelése, a Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

A kockázatok értékelése a kockázat jellemzőinek meghatározása alapján történik.

A kockázat jellemzői:

- a bekövetkezés valószínűsége
- a kockázat hatása

A kockázatok azonosítását követően a kockázat valószínűsége és a kockázat hatása szerint tételese értékelni kell azokat, majd az értékelés alapján meg kell határozni a kockázati értéket az alábbiak szerint:

a) A kockázat bekövetkezésének valószínűsége:

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	2-3 éven belül bekövetkezhet	2
Magas	1 éven belül várhatóan bekövetkezhet	3

b) A kockázati hatás:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 1-24 %-át tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át tesz ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50%-át tesz ki.	3
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	2
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	3
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	3

c) A kockázati érték

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg. A Hatás értékét a hatástényezők értékeinek összegeként számítjuk. Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával megkapjuk a folyamat kockázati értékét (3. számú melléklet).

3. Az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása

A **kockázati tűréshatár** a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett az Intézmény mindenképpen válaszingtezkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

A kockázati tűréshatárt a sorba rendezett kockázati értékek alapján kell meghatározni, amely során a kockázatokat két csoportba kell osztani:

Nem elfogadható kockázatok: a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázati érték feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek minden esetben kockázatsökkentő intézkedésről kell dönteni.

Elfogadható kockázat: a kockázati tűréshatár alatti kockázatok, amelyeknél a kockázatokat és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

Az Intézmény által alkalmazott **kockázati tűréshatár értéke 5 pont**, tehát a 6 pont illetve e feletti kockázatokra válaszingtezkedés szükséges.

Kockázati Térkép

A Kockázati Térkép az értékelés eredményeképpen meghatározott valószínűség és hatás értékek alapján mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokat el kell helyezni.

VALÓ SZÍNŰ- SÉG			
	HATÁS		

4. A kockázatok kezelése

Minden egyes kockázat esetén választani kell kockázatkezelési stratégiát és annak megfelelően integrált kockázatkezelési intézkedési tervet készíteni.

Az alapvető kockázatkezelési stratégiák:

a. A kockázatok elkerülése

Előfordulhatnak olyan folyamatok, amelyek kockázatai csak akkor csökkenthetők elfogadható szintre, ha megszüntetnénk az adott tevékenységet, azonban ez a kockázatkezelési stratégia az Intézmény által kötelezően ellátott közfeladatokra vonatkozóan nem értelmezhető.

b. A kockázat megosztása, áthárítása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul. Ez a megoldás magában foglalja:

- a kiszervezést, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetik el (pl. belső ellenőrzés stb.),
- a biztosítást, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklük.

c. A kockázat kezelése, csökkentése

Az Intézmény a legtöbb kockázat esetében ezt alkalmazza, mert a folyamatok a legtöbb esetben nem szüntethetők meg és a kockázataik nem is háríthatók át. A kockázatkezelés célja, olyan kontrollok kialakítása, amelynek következtében a kockázat az Intézmény tolerancia szintjét nem haladja meg.

d. A kockázat elviselése, elfogadása

A kockázatok megtartását jelenti, azok tudatos vállalásával. Ez akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve előfordulhat, hogy a szervezet nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

5. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet az igazgató hagy jóvá. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv mintáját a szabályzat *4. számú melléklete* tartalmazza. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv elkészítésének határideje a **felülvizsgálatot követő 2. munkanap**. Kockázatok, intézkedések felülvizsgálata

Az igazgató, a belső kontroll koordinátor és a folyamatgazdák folyamatosan figyelemmel kísérik az Intézmény tevékenységeinek változásához igazodóan a kockázatok kezelésre hozott intézkedéseket.

Az intézkedések megvalósulásáért az igazgató által jóváhagyott Integrált Kockázatkezelési Intézkedési tervben megjelölt vezetők felelősek. A Kockázatkezelési Bizottság a Tervben szereplő határidők alapján a megvalósulással kapcsolatban tájékoztatás, kérhet az érintett személytől, az intézkedés megvalósulását alátámasztó tájékoztatást, bizonyítékot kérhet. Az intézkedési tervben foglaltak megvalósulásáról szóló beszámolót **adott év december 18-ig** kell elkészíteni.

A kockázati környezet változása miatt indokolt a kockázatok folyamatos és rendszeres felülvizsgálata:

- Változások megfigyelése a szervezet profiljában, fel kell mérni, hogy a beazonosított kockázati tényezők még fennállnak-e, merültek-e fel új kockázati tényezők változott-e az egyes kockázatok értékelése.
- Megbizonyosodni a kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról, a bevezetett kontroll tevékenységek képesek-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontrollok bevezetésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyikük.

A kockázateértékelés felülvizsgálatát minden év **december 5-ig** el kell végezni.

6. Záró rendelkezések

Jelen szabályzat 2020. január 1-jén lép hatályba és visszavonásig érvényes.

A szabályzatot az érintetteknek meg kell ismerni és ezt a 6. számú melléklet szerinti megismerési nyilatkozat aláírásával igazolniuk kell.

Budapest, 2019. december 5.

.....
Germán Zoltán
Igazgató



KIJELÖLÉS

Alulírott, mint a költségvetési szerv vezetője kijelölöm

.....
kijelölt személy

hogy az Intézmény Integrált kockázatkezelési eljárásrendje alapján a belső kontroll koordinátori feladatokat lássa el.

Kelt: , 201 . .

.....
Intézményvezető

NYILATKOZAT

A belső kontroll koordinátori feladatok ellátására vonatkozó kötelezettséget tudomásul veszem. Kötelezettséget vállalok arra, hogy a feladatokat a vonatkozó belső szabályzatok alapján látom el.

Kelt: , 201 . . .

.....
kijelölt személy

INTEGRÁLT KOCKÁZATI LELTÁR

Érintett főfolyamat/ résztípus	Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti egységek	Érintett munkalap	Folyamatgazda	Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv ¹ (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

¹ Ezt az oszlopot az integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítését követően kell kitölteni.

3. számú melléklet

KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás				Folyamatra vetített hatás összérték	Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium 1	Értékelési kritérium 2	Értékelési kritérium 3	Értékelési kritérium 4			
Főfolyamat 1.	Azonosított kockázat		A kockázat valószínűség értékeinek átlaga					A kockázatok hatás összértékeinek átlaga	$KV \cdot KH$ összérték ²	A kockázati érték átlaga
	Azonosított kockázat									
	Azonosított kockázat									
Főfolyamat 2	Azonosított kockázat									
	Azonosított kockázat									
	Azonosított kockázat									

² A Kockázatértékelési Kritérium Mátrixban meghatározott értékelési kritériumok

4. számú melléklet

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV

Szükséges intézkedés	Az intézkedés által kezelt kockázati tényező	Érintett folyamat/ szervezeti egység	Intézkedés (szervezeti egységenként/ projektenként)	Határidő és beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza	Határidő módosítás kezte	Módosítás oka

5. számú melléklet

Jellemzően az alábbi kockázati kategóriák és kockázatok alakíthatók ki:

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
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 - Külföldi partnerek eltérő szabályozása, nem megfelelő harmonizáció - 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 - Szervezet 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 sajtóviszhang 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
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 ▪ Az árfolyamváltozások lehetséges kockázatai, az inflációs várakozások nem kerülnek figyelembevételre 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 szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal ▪ A szervezet vezetői nem motiváltak ▪ A szervezet 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 (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetenél, vagy nem megfelelően működnek ▪ A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség 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 ▪ Külső szolgáltató általi ellenőrzés megszervezése, leszerződés audit céggel késedelmes ▪ Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra ▪ Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be ▪ EMIR, FAIR és IMIR adatok jóváhagyása késedelmes ▪ 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 ▪ Szervezeti integritást sértő esemény kezelés eljárásrendje nincs/hiányos ▪ Szervezeti integritást sértő eseménykezelés nem megfelelő ▪ Szervezeti integritást sértő események nyilvántartása nem teljes körű, késedelmes ▪ Szervezeti integritást sértő eseménykezelési eljárás nem megfelelő ▪ Szervezeti integritást sértő eseményeket nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik ▪ Csak EU-s/hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot ▪ A szervezeti integritást sértő események tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes ▪ Valós szervezeti integritást sértő esemény gyanúja eljárás nélkül zárul ▪ Követeléskezelés eredménytelen/elhúzódik ▪ Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során ▪ Mérnök munkája nem megfelelő színvonalú ▪ 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 ▪ Korruptió veszélye a közbeszerzésben ▪ Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat (EKKE) nem veszik figyelembe ▪ Szerződéseket nem tartják be ▪ Vállalkozói szerződések nem megfelelőek
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 szervezet 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 szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz ▪ A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/ munkavállalók részesülnek képzésben) ▪ A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel ▪ kapacitás, idő ▪ Magas fluktuáció ▪ Új munkatársak felvétele korlátozott

	▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására ▪ Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés, működési támogatás hiánya, stb.) ▪ Szakértők (külsők értékelők, külső tanácsadók) közbeszerzettetése elhúzódó folyamat ▪ A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre ▪ Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően méri fel ▪ Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje ▪ A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer ▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított ▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be ▪ Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására ▪ A szervezet nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel ▪ A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg
Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	▪ A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel ▪ A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható ▪ A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek ▪ A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait ▪ A könyvvezetés informatikai támogatottsága nem megoldott
Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	▪ A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal ▪ A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított ▪ A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított ▪ Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül ▪ A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	▪ A szervezet 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
Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	▪ A szervezet nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel ▪ A szervezet nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel ▪ A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás ▪ A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak ▪ A szervezet 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 szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel ▪ A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak