

Lesenceistváni Közös Önkormányzati Hivatal

8319 Lesenceistvánd, Kossuth utca 145.

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZATA

Hatályos: 2026. június 1-től

Lesenceistváni Közös Önkormányzati Hivatal, 8319 Lesenceistvánd, Kossuth utca 145.

Lesenceistvánd Község Önkormányzata, 8319 Lesenceistvánd, Kossuth utca 145.

Zalahaláp Község Önkormányzata, 8308 Zalahaláp, Petőfi tér 4.

Uzsa Község Önkormányzata, 8321 Uzsa, Lázhegy u. 21.

Zalahaláp, Sáska Községek Önkormányzatainak Óvoda,- és Főzőkonyha Fenntartó Társulása 8308 Zalahaláp, Petőfi tér 4.

„Kacagó” Napközi Otthonos Óvoda és Főzőkonyha 8308 Zalahaláp, Ady E. u. 1.

Lesenceistváni Művelődési Ház és Közéletfejlesztési Intézmény 8319 Lesenceistvánd, Kossuth u. 91.

„Lesencéktől a Balatonig” Szociális és Gyermekjóléti Alapszolgáltató Társulás 8319 Lesenceistvánd, Kossuth utca 145.

Lesenceistvánd, Uzsa Községek Önkormányzatainak Óvodafenntartó Társulása 8319 Lesenceistvánd, Kossuth u. 145.

Százholdas Pagony Közös Fenntartású Napköziotthonos Óvoda 8319 Lesenceistvánd, Zrínyi u. 10.

Tapolca Környéki Önkormányzati Társulás 8319 Lesenceistvánd, Kossuth u. 145.

Balaton-felvidéki Szociális és Gyermekjóléti Szolgálat 8300 Tapolca, Nyárfa u. 3.

„Együtt Egymásért” Szociális és Gyermekjóléti Szolgálat 8319 Lesencetomaj, Kossuth L. u. 91.

Készült: 2026. június 01.

Jóváhagyva: 2026. június 01.

Jóváhagyta:

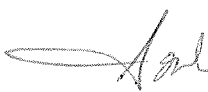
.....
Dr. Benkő Réka Zsófia
jegyző

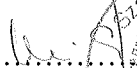


Jóváhagyom:

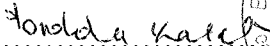

.....
Dr. Benkő Réka Zsófia
jegyző


.....
Tóth Csaba
polgármester

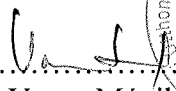

.....
Igaz Sándor
polgármester


.....
Vizeli Éva
óvodaigazgató


.....
Zámbo Mária
intézményvezető


.....
Pordán Katalin
intézményvezető


.....
Táborosi László
polgármester


.....
Varga Mónika
óvodaigazgató


.....
Enyingi Tibor
intézményvezető

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A szabályzat az államháztartási belső pénzügyi ellenőrzési rendszer működtetése érdekében - a Pénzügyminisztérium által kiadott módszertani útmutatót figyelembe véve — a Lesenceistvándi Közös Önkormányzati Hivatal kockázatkezelési tevékenységének meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában. Megfelelő kockázatkezelési tevékenység révén csökkenthetők a kockázatok hatásai, illetve megelőzhetők a feltárt kockázatok tényleges bekövetkezései.

A kockázatkezeléssel kapcsolatos tevékenységek sorrendben az alábbiak:

- a) A kiemelt kockázati tényezők beazonosítása/feltárása, melyek az intézmény működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása.
- b) A kockázatok elemzése, rangsorolása jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, a kockázatok értékelése (a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése).
- c) Az elfogadható kockázati szint meghatározása. Az intézmény egészére, valamint azon belül az egyes gazdálkodási egységekre vonatkozó ún. „tűrőhatárok” meghatározása, amelyek felett intézkedéseket kell fogantatni.
- d) A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása.
- e) A kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása, döntés a kockázatok kezeléséről: a kockázatok, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.
- f) A válaszingázkedés „beépítése”, a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

A kockázatkezelési szabályzat része az intézmény belső kontrollrendszerének mely 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.

2. Jogszabályi háttér

Az államháztartás működéséről szóló 2011. évi CXCV. törvény 69.S-a rendelkezik a belső kontrollrendszere létrehozásának kötelezettségéről, mely a költségvetési szerv vezetőjének feladata. A kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést kell végezni és kockázatkezelést működtetni.

A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a Közös Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat.

A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meghatározzuk azokat az intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

3. A szabályzat tartalma

- A kockázatkezelési szabályzat meghatározza:
- a kockázat fogalmát,
- a kockázat kezelőjét, - a kockázatkezelési hatókört,
- a kockázat azonosítását, - a kockázat kezelését,
- a kockázat kezelésének időtartamát, - a kockázatok és intézkedések nyilvántartását.

II.

A KOCKÁZAT FOGALMA

A kockázat fogalma

Egy nem kívánt esemény bekövetkezési valószínűségének és az esemény következményeinek az együttese, mely lényegi befolyással van a szervezet célkitűzéseire. A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

A kockázatjellege szerint lehet:

a) eredendő kockázat

A szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata. A költségvetési szerv feladatköréből és működési sajátosságaiból adódóan a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt olyan hibák fordulhatnak elő, amelyek önmagában a költségvetési szerv által nem befolyásolhatóak.

b) 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).

c) 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 a Hivatalra nézve külső eredetű kockázat, vagy a Hivatal saját tevékenységének (illetve annak hiányának) hatására kialakuló belső kockázat.

Külső kockázat:

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
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 megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi meg szorítások 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 bevételnek bizonyulhat.

Belső szervezeti kockázat:

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 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	
Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy ontatlan 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 átható 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	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő személyi állomány hiánya.

Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.
------------------------	---

A költségvetési szervek kockázati csoportjai:

KOCKÁZATI CSOPORTOK	KOCKÁZATOK LEHETNEK
A 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 szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	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 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. Szabályozás és gyakorlat különbözik Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél. Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról. Szak politikai 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 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 tartalmakat. 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. Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában, nem megfelelő a likviditás menedzsment működése.
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 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 szervezet 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	- 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 könyvvizsgálattal kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.
A működésből, üzemeltetésből	- A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és

eredő kockázatok	állagmegóvása nem biztosított. Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül. A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.
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.
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	A szervezet nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve 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 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.

III.

A KOCKÁZAT KEZELŐJE

A kockázatkezelés hatékonysága érdekében a jegyző feladata kijelölni az adott kockázatok folyamatgazdáit saját felelősségi körükön belül.

A Hivatalban a kockázatok felismeréséért, kezeléséért felelős személyeket, azok feladat- és hatáskörét a dolgozók munkaköri leírásaiban, jegyzői utasításokban, az ellenőrzési nyomvonalban kell konkrétan meghatározni.

IV.

A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

Az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, valamint a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők felmérése, elemeinek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése a Közös Hivatalban a jegyző felelőssége és kötelessége. A kockázatelemzés felöleli a Hivatal egész területét.

A jegyző az éves munkaterv összeállítása során elkészítik területük célkitűzéseinek végrehajtását befolyásoló és akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját. Felmérik, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

Erről a köztisztviselők tájékoztatják a jegyzőt a következő évi munkaterv összeállításának határidejét megelőzően, szeptember 15-ig.

V.

A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Hivatal célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A jegyzőnek úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen az intézmény valamennyi munkatársának aktív közreműködése. A kockázatok beazonosítását a jegyző felügyeli.

A kockázatok azonosításához, súlyuk megállapításához részletes kockázatelemzést kell végezni az 1. sz. mellékletben leírt kritériumok alapján.

A Hivatali kockázatelemzés során beazonosított kockázatok három kategóriába sorolhatók:

Kiemelt kockázatok: Olyan magas bekövetkezési hatással bíró szervezeti kockázatok, melyeket valamennyi vezetőnek kötelező elemeznie és ezekre vonatkozóan intézkedési tervet kell készíteniük.

Egyéb szervezeti szintű kockázatok: A jegyző által beazonosított kockázati kör, amelyből a kockázatelemzés során a szervezeti egységek vezetői szabadon választhatnak.

VI. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Hivatal fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a Hivatalra gyakorolt hatásukat. A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Hivatal adott kockázattal szembeni tűrőképességét.

A kockázatfelmérést követő lépés az azonosított kockázati tényezők értékelése, amely a legjobban áttekinthető módon a kockázatelemzési kritérium mátrix (KKM) elkészítésével oldható meg. A KKM a Hivatal folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze, amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatossága. A mátrix alapja, hogy minden kockázat alapvetően két kritérium alapján értékelhető

- a bekövetkezési valószínűség és
- a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján.

Az értékelés következetességét a KKM biztosítja, mert egy azonosított kockázat hatásának megítélésére számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat magas, közepes és alacsony hatású kategóriába lehet sorolni.

A kockázati térítéshatár 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 szükségszerű folyamatosan figyelni kell, és a költségvetési szerv vezetésének magasabb szintjein foglalkozni kell velük.

A kockázati téréshatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:

- 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 költségvetési szerv egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan. (Pl. a költségvetés kiadási főösszegének meghatározott %-a, és az attól való eltérés mértéke.)
- b) Delegált kockázati tűréshatár - a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti egységek esetében a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent.
- c) Projekt kockázati tűréshatár - a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén, szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

A gyakorlati tapasztalatok alapján mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

A jegyzőnek gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, 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.

Elfogadható kockázati szint meghatározása: A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltól. A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezet által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. Ezt a szintet meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

VII.

A KOCKÁZATOK KEZELÉSE

A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes a szervezet működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket felismerve, azokat racionálisan csoportosítva, egyidejűleg meghatározni a szükséges válaszlépéseket. A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra. A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt, a korábbi gyakorlattól eltérően, nem a kontrollok módosítására, javítására kell helyezni, hanem az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében, a válaszlépésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselését. A vezetésnek ezért, a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat - milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre, - a célhierarchia melyik szintjét érinti, - melyik folyamatba van beágyazva, - melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben, - milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és - milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.

A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni.

A kockázat megszüntetése, elkerülése

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős. A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő. Az állami tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének, áthárításának jogszabályi korlátai miatt ez nem, vagy csak kivételes esetekben alkalmazható.

A kockázat csökkentése

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában, a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a menedzsment által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrőhatáron belüli) szintjére.

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.

A kockázat megosztása, áthárítása

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

A kockázat elviselése, elfogadása

Alkalmazása esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert

a) a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy

- b) a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

A jegyző a válaszingtézkedések kiválasztásában a független belső ellenőr javaslataira támaszkodik. A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A költségvetési évre szóló célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válaszingtézkedés meghatározása szükséges.

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 felkér független belső ellenőrt a vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés az elsődleges 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.

A kockázatkezelési tevékenység akkor hatékony, ha a szervezeti egységek vezetői

- a) A kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba,
- b) A megfogalmazott kockázatcsökkentő cselekvési programot következetesen végrehajtják, illetve végrehajttatják,
- c) A kockázatcsökkentő cselekvési program végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik,
- d) A kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatcsökkentő cselekvési program módosítását, végrehajtják,
- e) A lezárult kockázatcsökkentő cselekvési programokat értékelik.

A kockázatok felülvizsgálata

A kockázatkezelés tevékenységét az adott szervezeti egység vezetőjének a döntés előkészítésénél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni. A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a Hivatal kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított, adott kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.

A kockázatok nyilvántartására és elemzésére a Hivatalnak 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.

A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

- A Hivatalnak jól áttekinthető kockázat-nyilvántartást kell vezetnie, amelyből bármely időpontban egyértelműen látható, hogy
- melyek a költségvetési szerv egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,
- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,
- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,
- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyében),
- milyen a jelenlegi státusza, - milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé jövőre nézve.

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a szervezeti egységek vezetőinél történik.

A nyilvántartásnak minden kockázatra kiterjedően tartalmaznia kell:

- A nyilvántartásba vétel időpontja, sorszáma
- bejegyzés dokumentuma - a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét, - a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- az intézkedés végrehajtásáról tett jelentést.

ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A Lesenceistvándi Közös Önkormányzati Hivatal Jegyzője gondoskodik arról, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

.....
Dr. Benkő Réka Zsófia
jegyző

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 (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.

Közzvélemény

a közzvéleményre 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.

A kockázatelemzés módszerét a 2. sz. melléklet tartalmazza.

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a 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 kockázatelemzést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

A költségvetési szerv kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 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. Bevételek

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

Súly: 6

2. Informatikai támogatottság

- 1) Rossz
- 2) Közepes
- 3) Kitűnő

Súly: 5

3. Szabályozás összetettsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 5

4. Változás /Átszervezés

- 1) Stabil rendszer, kis változások
- 2) Kis változások, de nem rendszerezések vagy jelentősek
- 3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások
- 4) Súly: 4

5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- 1) Kicsi
 - 2) Közepes
 - 3) Nagy
- Súly: 4

6. Csalás, hamisítás

- 1) Adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
 - 2) Adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
 - 3) Adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- Súly: 3

7. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően

- 1) Alacsony szintű
 - 2) Közepes szintű
 - 3) Magas szintű
- Súly: 3

8. Munkatársak tapasztalata és képzettsége

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
 - 2) Közepesen tapasztalt és képzett
 - 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya
- Súly: 3

9. Tévedések valószínűsége

- 1) Kicsi
 - 2) Közepes
 - 3) Nagy
- Súly: 3

10. 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

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

A kockázati térkép elemzése:

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

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sorszám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Ponthatár
1.	Bevételek	1 - 3	6	6-15
2.	Informatikai támogatottság	1 - 3	5	5- 10
3.	Szabályozás összetettsége	1 - 3	5	5-10
4.	Változás / átszervezés	1 - 3	4	4 - 8
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 - 8
6.	Csalás, hamisítás	1 - 3	3	3 - 5
7.	Vezetőség aggályai	1 - 3	3	3 - 5
8.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1 - 3	3	3
9.	Tévedés valószínűsége	1 - 3	3	3 - 5
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 5	2	2 - 4

MINIMÁLIS PONTSZÁM 15

MAXIMÁLIS PONTSZÁM 75

0-15 pontig jelentéktelen kockázatú

16-28 pontig alacsony kockázatú

29-45 pontig közepes kockázatú

46-60 pontig súlyos kockázatú

61-75 pontig jelentős kockázatú

A kockázatok azonosítása

A kockázatokat egy évre előre vetítve, a Szervezet fő- és részfolyamatai mentén kell meghatározni.

A múltbéli tapasztalatok alapján a jövőbeni kockázatok bekövetkezését becsléssel kell megállapítani. Az eljárás során számba kell venni a folyamatos működésre, valamint a szervezeti célokra hatást gyakorló kockázati tényezőket.

Az azonosított kockázatokhoz meg kell határozni a bekövetkezés valószínűségét, és a bekövetkezés esetére fel kell becsülni az okozott kár hatását.

A beazonosított kockázatokat a Kockázatkezelési tervbe kell felvezetni.

Kockázatok értékelése a kockázat jellemzőinek meghatározása alapján történik. A két jellemző a kockázat bekövetkezésének valószínűsége és a kockázat hatása. Ezek számszerűsített értékének szorzata adja a kockázat értékét.

A kockázatok értékelését az 5x5 értékskalájú kockázati mátrix alapján kell elvégezni.

VALÓSZÍNŰSÉG						
Megnevezése	Értéke					
Bizonyos	5	5	10	15	20	25
Valószínű	4	4	8	12	16	20
Lehet	3	3	6	9	12	15
Ritka	2	2	2	6	8	10
Nem valószínű	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Jelentéktelen	Alacsony	Közepes	Súlyos	Jelentős
						Megnevezése

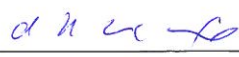
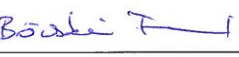
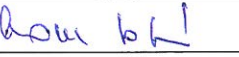
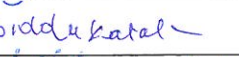
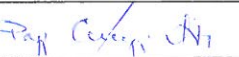
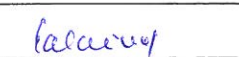
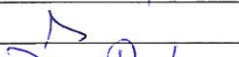
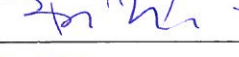
HATÁS

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

Sorszám	Kockázatok	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázat kezelésére javasolt intézkedés	Felelős munkatárs neve

Megismerési nyilatkozat

A számlarendben foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás
Dr. Benkő Kéka Zsófia	igazgató	2023.11.10.	
Böcskei Ferencné	igazgatói helyettes	2023.11.10.	
BOM ISTVÁNNÉ	intézményvezető	2023.11.21.	
ENYINGI TIBOR	INTÉZMÉNYVEZETŐ	2023.11.23.	
ZALBOS MÁRIA	INTÉZMÉNYVEZETŐ	2023.11.28.	
SZIGETI LAZÁRÓKÉ	INTÉZMÉNYVEZETŐ	2023.11.24.	
PODDUKATALIN	INTÉZMÉNYVEZETŐ	2023.11.27.	
Tóborosi László	polgármester	2023.11.27.	
CSUKI ISTVÁNNÉ	P.Ü.	2023.11.28.	
BÉDI LAZAR ISTVÁN	polgármester	2023.11.28.	
FARKAS CSILLA ANIK	igazgató	2023.11.29.	
NÉMETHNÉ DIBA ERIKA	igazgató	2023.11.29.	
BALÁNY LAZÁR ANTON	igazgató	2023.11.29.	
MOZSÁR LAZÁR	igazgató	2023.11.29.	
BICORRÓI BORBÁLY	igazgató	2023.11.29.	
TAKÁCSKÉ BARNABÁS RITA	igazgató	2023.11.29.	
Tóth Anna	polgármester	2023.11.29.	

Ügyféloldali kockázatok

II/3	Túl sok szubjektívítés miatt téves választ igénylő kérdést tartalmaz és kevés az értékelésként pontozható kérdések száma.	Feltesztelés erőforrás-ráfordítás, a téves következtetés téves intézkedéseket eredményezhet.	-	2-4	1-3	2-12	Az ügyfélelégedettség kérdőívek felülvizsgálata, a kérdések átalakítása az információk összehasonlíthatóságának szem előtt tartása mellett.
II. ügyfélelégedettség, piaci és ügyfélváltás változásának figyelése							
III/1	Rugalmatlanság és adekvát választások hiánya az elvárások változása esetén.	Az elvárások/igények monitoringjának hiánya akadályozza a proaktivitást.	-	3-5	2-5	6-25	Piaci elemzések kialakítása megfelelő szakértelmekkel. Belső és külső kommunikáció és információáramlás javítása.
III/2	Felkészülés hiányában az ügyfélvezetés váratlanul következik be.	Az elvárások/igények monitoringjának hiánya akadályozza a proaktivitást.	-	2-5	2-4	4-20	Adatbányászat, churn analízis vagy más módszerek alkalmazása az előrejelzés érdekében.
III/3	Lemaradás a versenytársak mögött az ügyfél vagy piaci igényekre való reagálás tekintetében.	Bevételelnövelés vagy piaci részesedés megszerzésének lehetősége kiaknázatlan marad.	-	3-5	2-4	6-20	A versenytársak válaszlépéseinek nyomon követése, kínálatuk elemzése, iparági információk beszerzése (pl. fórumok, rendezvények által).
V. Kapcsolódó erőforrások, humán és szervezeti képességek							
IV/1	Az ügyfélelégedettség és a piaci igények felméréseinek elmaradása miatt romló piaci pozíció.	Erőforráshiány vagy erőforrásallokációs problémák.	-	3-5	2-4	6-20	Hozzáértő munkatárs felvétele, vagy munkaerő-átcsoportosítás. Megfelelő erőforrások (pl. IT fejlesztéshez támogatás) biztosítása.
IV/2	Elemzési hiányosságok okozta piaci pozíció veszteség.	Trendek, igények, intézkedések azonosításának hiánya.	-	3-5	1-4	3-20	Új, hozzáértő munkatárs felvétele illetve meglévő munkavállalók továbbképzése.
IV/3	Túl sok erőforrást költ le az ügyfélelégedettség mérésre, az ügyfél- és piaci igények/elvárások felmérése és mindezek monitoringja.	Hatékonyági probléma, a feleslegesen lekötött erőforrások másból hasznosíthatók lennének.	-	2-4	1-4	2-16	A hatékonyság növelés érdekében a megfelelő elemzések elvégzése és a szükséges döntések meghozatala, IT támogatás növelése, manualitás csökkentése.
VI. ügyféloldali visszatérések							
V/1	Jogosulatlanul igénybe vett kedvezmény az ügyfél részéről.	A szervezetnek okozott anyagi kár.	-	2-4	1-3	2-12	A nyújtott kedvezmények nyilvántartása, a feltételek teljesülésének/fennállásának rendszeres ellenőrzése. Beépített kontrollok kialakítása az érvényesítésre.

Ügyféloldali kockázatok

V/2	Visszatérő vagy hosszabb ideje tartó csatlós az ügyfél részéről, mely anyagi kárt okoz a szervezet számára.	Az ügyfél-adatbázisban nem jelelők, ha egy ügyféllel probléma merült fel (pl. különböző kategóriák alkalmazásával). Nem készítenek listát az incidensekről illetve nem vizsgálják ki azok okait. Megfelelő ellenőrzés hiánya.	Nem szűrik ki a problémás ügyfeleket. Nem tájékoztatják a családot.	-	3-5	1-3	3-15	Az ügyfelek különböző megbízhatósági kategóriákba sorolása az eddigi üzleti kapcsolat alapján. Rendszeres ellenőrzés bevezetése (pl. szerződésben foglalt feltételek teljesítése).
V/3	Hosszú távú elköteleződés rossz fizetési hajlandósága vagy egyéb ok miatt problémás ügyfél.	Szerződéses kötelezések előtt nem vizsgálják át az ügyfeleket pl. jogi illetve pénzügyi szempontból.	Bevételezés és a fokozott ellenőrzés miatti többlet erőforrás-felhasználás, amely helyettesíti a nehéz vagy esetleg lehetetlen megszüntetést.	-	3-5	2-5	6-25	Szerződéses kötelezések előtti ügyfél-ellenőrzés. Rugalmas szerződések megkötése.

Kötelezettségvállalás

nyilvántartás

információvesztés	szervezetlenség, szakismeret hiánya	eredményesség, átláthatóság	irodai szintű nyilvántartás	Időszakos felülvizsgálat, adategyeztetés	-	1-2	1-2	1-4	kockázatok éves felülvizsgálata
információvesztés, nem egyező adatok	szervezetlenség, szakismeret hiánya	eredményesség, átláthatóság	központi nyilvántartás	Központi nyilvántartás egyeztetése az irodai nyilvántartásokkal	-	1-2	1-2	1-4	kockázatok éves felülvizsgálata
megbízhatatlan információ	szervezetlenség, szakismeret hiánya	eredményesség, átláthatóság	a teljesítések, módosítások, és az előirányzat- felhasználás figyelemmel kísérése	Számviteli - könyvviteli rendezés	-	1-2	1-2	1-4	kockázatok éves felülvizsgálata
fedezetlen kötelezettségvállalás	szervezetlenség, szakismeret hiánya	eredményesség, átláthatóság, pénzügyi egyensúly	Számviteli - könyvviteli rendezés	Számviteli - könyvviteli rendezés	-	1-3	1-2	1-9	eljárásrend felülvizsgálata

		Informatikai kockázati leltár és intézkedési terv				
		Jellemző értékek				
		Hatás (1-5)		Valószínűség (1-5)	Kockázati érték (1-25)	
ssz.		Azonosított kockázat	Probléma, kiváltó ok	Lehetséges intézkedések		
1. Környezeti kockázatok						
I/1	Lokális tűz - gépterem	épületkarbantartási hiányosságok, szabályok be nem tartása	3-5	1-2	3-10	Távoli adattükrözés (backup gépterem) Mentési adatállományok szeparált helyen történő őrzése Tűzjelző rendszer kiépítése Automatikus tűzoltó rendszer építése biztosítások felülvizsgálata Meglévő
I/2	Lokális tűz - iroda	épületkarbantartási hiányosságok, szabályok be nem tartása	2-4	1-2	2-8	Lokális gépen nem tárolunk adatokat Adatmásolatok készítése, mentések Tűzjelző rendszer kiépítése Tűzoltó készülék elhelyezése biztosítások felülvizsgálata Meglévő
I/3	Vízkár -gépterem	épületkarbantartási hiányosságok, szabályok be nem tartása	3-5	1-2	3-10	Távoli adattükrözés (backup gépterem) Mentési adatállományok szeparált helyen történő őrzése Álpadló, gépek szintjének megemelése Vízelhárítással kapcsolódó csőrendszer megszüntetése a gépteremben biztosítások felülvizsgálata Meglévő
I/4	Vízkár- iroda	épületkarbantartási hiányosságok, szabályok be nem tartása	2-4	1-2	2-8	Lokális gépen nem tárolunk adatokat Adatmásolatok készítése, mentések

[illegible]

sz.	Azonosított kockázat	Probléma, kiváltó ok	Hatás (1-5)	Valószínűség (1-5)	Kockázati érték (1-25)	Lehetséges intézkedések
III/1	Szerver hardver meghibásodás	szabályozatlanság, elavult berendezések, mulasztás	2-4	2-4	4-16	Távoli másolatok kialakítása Nagy rendelkezésre állású HW kialakítás (pl. duplikált szerver, load balancer) Külső Cloud szolgáltatás igénybevétele (amely biztosítja a kívánt rendelkezésre állást) Külső szolgáltatóval hibaelhárítási szerződés Felügyeleti rendszer (monitoring) kialakítása, riasztási eljárásrend bevezetése
III/2	Adattároló meghibásodás	szabályozatlanság, elavult berendezések, mulasztás	2-4	2-4	4-16	Távoli másolatok kialakítása Igény szerint szinkron vagy aszinkron adattűkrőzés DR (Disaster Recovery) terv készítés és tesztelés Felügyeleti rendszer (monitoring) kialakítása, riasztási eljárásrend bevezetése
III/3	Adatátviteli eszköz meghibásodás	szabályozatlanság, elavult berendezések, mulasztás	2-3	2-4	4-12	Redundáns hálózat kialakítása Külső kapcsolatoknál (pl. Internet) backup szolgáltató alkalmazása Központi eszközök, hálózati elosztók gépterembe helyezése Felügyeleti rendszer (monitoring) kialakítása, riasztási eljárásrend bevezetése
III/4	Adathordozó sérülése, elvesztése	szabályozatlanság, elavult berendezések, mulasztás	1-3	2-4	2-12	Adathordozók kezelésének szabályozása (kötelezős másolatok készítése, központi /szerveren/ történő adattárolás előírása és alkalmazása Adathordozók (mentési kazetták) nyilvántartása, tárolásuk szabályozása)

ssz.	Azonosított kockázat	Probléma, kiváltók	Hatás (1-5)	Valószínűség (1-5)	Kockázati érték (1-25)	Lehetséges intézkedések
III/5	Vírus támadások	szabályozatlanság, elavult eszközök, mulasztás	2-5	2-4	4-20	Wifi hozzáférés korlátozása, vírusvédelem fejlesztése (két szintű vírusvédelem - különböző gyártók -), etikus hacker auditok
III/6	Internetes támadások	szabályozatlanság, elavult eszközök, mulasztás	2-4	2-4	4-16	Tűzfalak alkalmazása Támadás detektáló (IDS) és/vagy ellenük védő eszközök (IPS) használata Etikus hacker auditok
III/7	Illetéktelen behatolás	szabályozatlanság, oktatások elmulasztása, fegyelmezetlenség	2-4	2-4	4-16	Jelszó kezelés felülvizsgálata, újraszabályozása Felhasználók nyilvántartása Központi jogosultság kezelés kialakítása Jogosultság kiadás, felfüggesztés, visszavonás szabályozása Felhasználói oktatás
III/8	Adatszivárgás (eltulajdonítás)	szabályozatlanság, oktatások elmulasztása, fegyelmezetlenség, visszaélés	2-4	2-4	4-16	Hozzáférések szabályozása, szkennel könyvtár napi törlése, naplók felülvizsgálata Levelezés szabályozása Csatolmányok vizsgálata, korlátozása
III/9	Illetéktelen hozzáférés (Jelszó kezelés)	szabályozatlanság, oktatások elmulasztása, fegyelmezetlenség, visszaélés	2-4	2-4	4-16	Jelszó kezelés felülvizsgálata, újraszabályozása Oktatás Szűrőpróba szerinti ellenőrzés

Lehetséges intézkedések

Probléma, kiváltók	Hatás (1-5)	Valószínűség (1-5)	Kockázati érték (1-25)	Lehetséges intézkedések
szabályozatlanság, oktatások elmulasztása, fegyelmezetlenség				Szűrópróbaszerű ellenőrzések Adatvédelmi szabályzat kidolgozása Adatok értékelése (adatvagyon leltár készítése) Id. Adattárolási előírások
Hibás program kerül telepítésre				Tesztelési eljárások kialakítása, bevezetése Tesztkörnyezet létrehozása Változások dokumentálása (Módosításkor előző dokumentációk meghatározása, engedélyezett időpontok meghatározása)
Operatív felelősvégrehajtási és ellenőrzési tevékenységek azonos személy feladata				Felhasználói szerepkörök szétválasztása Rendszer üzemeltetői és fejlesztői szerepkörök szétválasztása (külső erőforrás bevonásával akár)
Elavult berendezések, nem elégséges erőforrások (adatát disk területek CPU teljesítményének hiánya)				Felügyeleti rendszer (monitoring) kialakítása, riasztás eljárással bevezetése Erőforrás management bevezetése, eszközgazdálkodás és tervezés szabályainak kialakítása
∞				
visszaélések, etikai vétségek				Személy-audit Erkölcsei bizonyítvány Oktatás (esetleg nemzetbiztonsági ellenőrzés)

	Azonosított kockázat
	Személyes adatok tárolása nem védett helyen
	Fejlesztések, változtatások hibájából keletkező működés fennakadás
	Összeférhetetlen tevékenységek
	Az informatikai rendszer lassú, A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás
	Szabotázs

sz.	Azonosított kockázat	Probléma, kiváltó ok	Hatás (1-5)	Valószínűség (1-5)	Kockázati érték (1-25)	Lehetséges intézkedések
IV/2	Gondatlanság	szabályozatlanság, oktatások elmulasztása, fegyelmezetlenség	2-3	2-4	4-12	Oktatás Kontroll ellenőrzések Felelősségek definiálása, dokumentumba foglalása Titoktartási nyilatkozatok Tevékenységek naplózása, visszakereshetőség, számonkérés érdekében
IV/3	Dokumentáltság hiánya	szabályozatlanság, fegyelmezetlenség	2-3	2-4	4-12	Biztonsági politika készítése IBSZ készítése Üzemeltetési szabályzatok, utasítások készítése BPC és DRP készítése SLA meghatározások és szerződésbe foglalások Nyilvántartások (Adatvagyon = Adatok, sw és hw eszközök, jogosultságok, topológiai ábrák)
IV/4	Informatikai szakembernek kitétttség	szabályozatlanság, elavult szerződések, finanszírozási nehézségek	2-3	2-4	4-12	SLA-k meghatározása Humán erőforrás bővítés Lehetséges outsource kialakítás (külső szolgáltatók bevonása)
IV/5	Jó hírnév elvesztése	szabályozatlanság, adatvesztés, visszlélések	2-5	2-3	4-15	Oktatás Kommunikációs szabályok előírása Adathordozók védelme Megsemmisítési szabályok kidolgozása, betartása

ssz.	Azonosított kockázat	Probléma, kiváltó ok	Hatás (1-5)	Valószínűség (1-5)	Kockázati érték (1-25)	Lehetséges intézkedések
IV/6	Tudatlanság	ismerethiány, oktatások hiánya	2-3	2-4	4-12	Fentiek oktatása, vizsgáztatás naplózása, visszakereshetőség, számonkérés érdekében
IV/7	Beszállítóknak való kitétség	A szerződött partnerek nem, vagy nem megfelelően nyújtják a szerződésben kikötött szolgáltatásaikat	2-3	2-4	4-12	Szerződések felülvizsgálata és a szolgáltatási SLA-k pontos definiálása A szervezet számára fejlesztett szoftverek forráskódjának kezelése (átadják, közjegyzői letétbe helyezik stb.) Biztosíték (biztosítás, kőtér stb) kialakítása
5. Szervezeti kockázatok						
V/1	Szabályozatlanság	hiányzó, hiányos vagy nem testreszabott szabályzatok	2-3	2-4	4-12	Szabályozási hierarchia felépítése Felelősök meghatározása, számonkérése
V/2	Irányítási problémák	Veszélyek fel nem ismerése, ismerethiány, pénzügyi kényszerek eltűlése	2-3	2-4	4-12	Vezetők képzése Felelősségi körök meghatározása (jogok és kötelességek) Vállalati kommunikációs rend kialakítása Szabályzatok elkészítése és időszakonkénti felülvizsgálata
V/3	Pénzügyi tervezési hibák	Alultervezés, nem megfelelő prioritizálás, információhiány	2-3	2-4	4-12	Lehetséges környezeti hatások feltérképezése Előző időszakok felülvizsgálata Tartalék képzése (tervezése)

Beszerezések, közbeszerzések kockázatai

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
érdektelenség, kevés jelentkező	szervezési problémák, rossz minőségű kiírás	eredményesség	konzultációk lefolytatása	jegyzőkönyvek tartalmi felülvizsgálata	2-3	1-3	2-9	a kiírás tartalmi felülvizsgálata									
nem a legelőnyösebb nyertes 3 kiírdetéséből eredő károk kockázatai	szakszerűtlen problémák, összeállítás, egyéni érdekek érvényesítése	eredményesség, átláthatóság, integritás	ajánlatok elbírálása	javaslat szakmai, jogi és pénzügyi felülvizsgálata	2-4	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	összeférhetetlenség kiszűrése	2-3	2-3	4-9	szakértői támogatás igénybevétele	2-3	2-3	4-9	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat
elhúzódozó, hátrányos eredményű jogorvoslatok kockázatai	hibás kiírás, hibás értékelés, a résztvevők vélt vagy valós sérrelmei	eredményesség, fejlesztési célok	ajánlatok elbírálása	javaslat szakmai, jogi és pénzügyi felülvizsgálata	2-3	2-3	4-9	szakértői támogatás igénybevétele	2-3	2-3	2-3	4-9	szakértői támogatás igénybevétele	2-3	2-3	4-9	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat
késés, egyéb szabálytalanság az értékesítésnél	hibás értékelő rendszer, egyéni érdekek érvényesítése	gazdasági célok, eredményesség, jogszerűség	ajánlattevők értesítése a döntésről	jogszabályi megfelelés ellenőrzése	2-3	2-3	4-9	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	2-3	2-3	2-3	4-9	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	2-3	2-3	4-9	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat
a szerződés előkészítési folyamata lassú	szervezési problémák, bürokrácia, a partner nem teljesíti a feltevételeket	eredményesség, integritás	szerződéskötés	jogszabályi megfelelés ellenőrzése, pénzügyi és jogi ellenjegyzés	2-3	2-3	4-9	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	2-3	2-3	2-3	4-9	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	2-3	2-3	4-9	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat
a szerződések be nem tartásából származó következmények nem jelennek meg teljeskörűen/ előnytelen szerződés	jogi problémák, mulasztások	eredményesség, integritás	szerződéskötés	jogszabályi megfelelés ellenőrzése, pénzügyi és jogi ellenjegyzés	2-4	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	2-4	2-3	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	2-4	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat
hibás teljesítések, beavatkozás elmulasztása	szervezési, humán- erőforrás problémák	eredményesség, fejlesztési célok, integritás	a szerződés teljesítésének figyelemmel kísérése	szerződés szerinti teljesítés dokumentumainak felülvizsgálata, helyszíni szemle	2-4	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	helyszíni ellenőrzések	2-4	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	2-4	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat
a szerződések be nem tartásából származó következményeket nem vagy csak részlegesen érvényesítik, a szervezetet kár éri	jogi problémák, mulasztások	eredményesség, fejlesztési célok, integritás	a szerződés teljesítésének figyelemmel kísérése	szerződés szerinti teljesítés dokumentumainak felülvizsgálata, nyomon követés	2-4	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	összeférhetetlenség kiszűrése	2-4	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat	2-4	2-3	4-12	eljárásrend felülvizsgálata, külső szakértő bevonása, felülvizsgálat

Beszerezések, közbeszerzések kockázatai

Nyilvántartás									
1/1	nyomonkövetés, következtetések levonása elmarad	szervezési, humán erőforrás problémák	eredményesség	nyilvántartásba vétel	szakmai és pénzügyi folyamatok nyomon követés	-	1-2	1-3	1-6 eljárásrend felülvizsgálata
1/2	adminisztrációs hibák, határidők túllépéséből eredő károk, következmények	munkaszervezési hiányosságok	jogszerűség	nyilvántartásba vétel	adat felülvizsgálat	-	1-2	1-3	1-6 eljárásrend felülvizsgálata

Humánpolitikai kockázatai

Humánpolitika kockázati feltár és intézkedési terv									
Sz.	A kockázat megnevezése	A kockázat forrása/oka	Fenyegetés, lehetséges probléma	Kontroll leírása (típus, szempontjai)	Integritás kezelés	Jellemző értékek			Lehetséges intézkedések
						Hatás (1-5)	Valószínűség (1-5)	Kockázati érték (1-25)	
Tűrészhatár alatti kockázatok esetében a kockázat elfogadása									
Munkaadó toborzás, kiválasztás, belépés									
/1	Ellátatlan feladatok humán erőforrás hiánya miatt.	Létszámihiány, nincs tudatos toborzási és kiválasztási folyamat kialakítva.	Nem megfelelő a rendelkezésre álló munkaerő mennyisége vagy összetétele.	szabályozati rend, terv-tény eltérések nyomon követése, beszámoltatás	-	2-4	2-5	4-20	felvételi eljárásrend kidolgozása, létszámterv kialakítása/felülvizsgálata, bérezési rendszer felülvizsgálata
/2	Ellátatlan feladatok rosszul tervezett humán erőforrás miatt.	Tervezési illetve a terv végrehajtásának nyomon követésében előforduló hiányosságok. Szervezési problémák.	Nem megfelelő a rendelkezésre álló munkaerő mennyisége vagy összetétele.	tervezés, nyomon követés, egyeztetés	-	2-5	1-4	2-20	létszámterv felülvizsgálata, terv-tény adatok nyomon követése és elemzése, bérezési rendszer felülvizsgálata, munkaerő átcsoportosítás
/3	Pontatlan pályázati kiírás miatt nem megfelelő jelentkezések.	Nem megfelelő információ áramlás vagy belső kommunikáció, egyeztetési hiányosságok.	Felesleges erőforrásbefektetés a kiválasztásba, idővesztés.	egyeztetés, kommunikáció, jóváhagyás	-	2-3	3-5	6-15	HR és más szervezeti egységek közötti kommunikáció javítása, ellenőrző listák alkalmazása, kiegészítő ellenőrzés bevezetése
/4	Határidő túllépések humán erőforrás hiánya miatt.	Létszámihiány, nem megfelelő humán erőforrás-allokáció	Nem megfelelő a rendelkezésre álló munkaerő mennyisége vagy összetétele.	terv-tény eltérések nyomon követése, beszámoltatás	-	2-4	2-4	4-16	létszámterv és bérezési rendszer felülvizsgálata, feladatok átszervezése
/5	A túlfoglalkoztatás többletkiadást eredményez.	Kapacitáskihasználtság és teljesítmény elemzésének hiánya, nem megfelelő munkaszerveződések	A létszámtöbblet rejtve marad, vagy nem lehet felszámolni.	terv-tény eltérések nyomon követése, változáskövetés, egyeztetés	-	2-4	1-3	2-12	létszámterv felülvizsgálata, rész munkaidős foglalkoztatás, munkaidő keret átalakítása, létszámléptetés, feladatok átszervezése
/6	Nem megfelelő színvonalú munkavégzés strukturális létszámihiány miatt.	Munkaadó összetételi probléma, toborzási hiányosságok.	Egyenlőtlen munkaterhelés okozta belső feszültség.	tervezés, terv-tény eltérések nyomon követése, beszámoltatás	-	2-5	2-5	4-25	kiválasztási szempontok pontos meghatározása, továbbképzések, képzési/fejlesztési terv, feladatok átszervezése
/7	Jogszabálysértés okozta felesleges extra kiadás vagy a tevékenység korlátozása.	A munkaügyi dokumentumok nem megfelelő, nem biztonságos kezelése.	Adatvédelmi előírások megszegése miatti bírság vagy egyéb jogkövetkezmény.	szabályozás, ellenőrző lista, egyeztetés	-	3-5	1-5	3-25	álláspályázathoz szükséges adatok jogszabályokkal összhangban történő meghatározása, kezelt adatokra vonatkozó szabályok írásba foglalása, pályázók tájékoztatása
/8	Belső légkör/hangulat negatív irányú változása az új belépők hatására.	Nem megfelelő kiválasztási folyamat (nem megfelelő szempontrendszer alkalmazása). A belépés nem megfelelő menedzselése.	Az új és a régi munkavállalók hangulata esetleg munkamorálja romlik, belső konfliktusok is kialakulhatnak.	szabályozás, visszacsatolás, nyomon követés	-	2-3	1-3	2-9	belépési protokoll kialakítása, a belépők nyomon követése, visszacsatolás kérése mind az új, belépők mind a régi munkavállalók részéről. Esetleg mentor program bevezetése
/9	Személyi sérülés, károkozás, rongálás az információ hiánya miatt.	Belépőkori oktatások/tájékoztatás és a munkakörülmények hiánya miatt.	Munkaadó kötelezettségek elmulasztása veszélyeztet a szervezet vagyonát és a munkavállalók egészségét.	ellenőrző lista, információ áramlás, nyomon követése	-	1-4	1-3	1-12	belépőkori kötelezettségek írásos rögzítése, a teljesítés rendszeres ellenőrzése és figyelemfelhívás, következmények érvényesítése

Humánpolitika kockázatai

II/1	Ellátatlan feladatok az információ hiánya miatt.	Hiányos munkaszervezés /munkaköri leírás /megbízási szerződés.	Kommunikációs illetve információáramlási hiányosságok.	négy szem elve, beszámoltatás, egyeztetés		2-4	1-4	2-16	hiányok pótlása, felülvizsgálat rendjének kialakítása, minta szerződések és munkaköri leírások
II/2	Jogszabálysértés okozta felesleges extra kiadás vagy a tevékenység korlátozása.	Hiányos munkaügyi dokumentumok.	Bírság vagy egyéb jogkövetkezmény a munkáltatói kötelezettségek megszegése miatt.	ellenőrző lista, egyeztetés		2-4	1-5	2-20	hiányfeltárás és a hiányok pótlása

Humánpolitikai kockázatai

Hiányos vagy hiányzó munkaszervezés/munka-köri leírás/megbízási szervezés vagy eltérő tartalmú munkaszervezés és munkaköri leírás.	Akadályoztatott elszámoltatás, számonkérhetőség.	négy szem elve, beszámoltatás, egyeztetés				hiányok pótlása, felülvizsgálat rendjének kialakítása, minta szerveződések és munkaköri leírások
Kezelt adatok köre nem felel meg a GDPR követelményeinek.	Bírság, reputáció veszteség	szabályozás, egyeztetés, jogi felülvizsgálat				kezelt adatok körének szabályozása, nyitvatartása, munkavaiakok tájékoztatása/ nyilatkoztatása, adatvédelmi felelős kijelölése, belső panaszbejelentési rendszer működtetése
Munkaíró fejlesztése/képzése elmarad illetve hiányzik a belső tudásmegosztás	Elátatlan feladat vagy nem megfelelő színvonalú munkavégzés	beszámoltatás, kommunikáció, teljesítmény-értékelés, nyomon követés				közvetlen igény felmérése, képzési terv elkészítése és rendszeres aktualizálása, a képzések teljesítésének nyomon követése, teljesítmény-értékelés és bővítés összekapcsolása
Nem megfelelő vagy hiányzó ösztönzési politika	Elátatlan feladat vagy nem megfelelő színvonalú munkavégzés	egyéni célkitűzések (SMART célok) és nyomon követésük, beszámoltatás				motivációs rendszer/életpálya modell kialakítása és szabályozása
Nincs/evult teljesítményértékelési rendszer, formális teljesítményértékelés	Elátatlan feladat vagy nem megfelelő színvonalú munkavégzés	szabályozás, nyomon követés, vezetői ellenőrzés				eljárásrend, célok és értékelési szempontok/módszerek felülvizsgálata, teljesítmény-értékelés és bővítés összekapcsolása
A munkavállalók elkötelezettségének kialakítása vagy elmaradt vagy látszólagos. Nem megfelelő vállalati kultúra kialakítása, vezetői elvárások illetve példamutatás elmaradása.	Anyagi kár, visszaélések (lopás, csalás, szikkasztás, hűtlen kezelés)	szabályozás, kommunikáció, négy szem elve, etikai kódex	rotáció, felelősségi körök szétválasztása, összefüggéstartatlanság biztosítása, vagyonynyilatkozat tétel			etikai elvárások számon kérése, etikai tanács és forrád-ot működtetése, hatékony és eredményes belső kommunikáció, felelősségre vonás
A munkavállalók elkötelezettségének kialakítása vagy elmaradt vagy látszólagos. Nem megfelelő vállalati kultúra kialakítása, vezetői elvárások illetve példamutatás elmaradása. Etikai előírások megszegése.	A vállalat megítélését rontó magatartás, a vállalat rossz színben való feltüntetése.	szabályozás, kommunikáció, négy szem elve, etikai kódex				etikai elvárások számon kérése, etikai tanács és forrád-ot működtetése, hatékony és eredményes belső és külső kommunikáció, felelősségre vonás

	A felelősségre vonás hiánya a hibák halmozódásához vezethet.
II/4	Adatvédelmi incidens a munkavállalók adatkezelésénél
III/1	Szaktudás vagy tapasztalat hiánya
	Motiváció hiánya miatt megromló munkamorál
	Munkavállalók teljesítményének csökkenése
4	A lojalitás hiánya következtében a szervezet megkárosítása
	Reputáció-vesztés a lojalitás hiánya miatt

Humánpolitika kockázatai

III/6	Költségkeret túllépés a képzések esetén	Egyedi limitek és/vagy azok nyomon követésének hiánya, tervezési hiányosságok pl. információhiány miatt.	Foizlesleges kiadások vagy a rendelkezésre álló erőforrások nem hatékony felhasználása.	keretfigyelés, fedezetvizsgálat, jóváhagyás	1-4	3-5	3-20	gördülő tervezés, limitek folyamatos nyomon követése, új igény vagy keret túllépés megfelelő szintű jóváhagyatása
III/7	Személyi sérülés, károkozás, rongálás az információ vagy tudás hiánya miatt.	Az ismétlődő belső oktatások elmaradása	Munkáltatói kötelezettségek elmulasztása veszélyezteti a szervezetet vagyoniát és a munkavállalók egészségét.	képzési kötelezettségek nyomon követése, kommunikáció	2-5	1-4	2-20	belső oktatások ütemezése, az oktatások megfelelő dokumentálása, teljesítések nyomon követése
III/8	Értékes munkaerő elvesztése az ösztönzési rendszer hiányosságai miatt.	Magas fluktuáció a motiváció, megbecsülés hiánya, formális teljesítményértékelés vagy a transzparenencia hiánya következtében.	A tapasztalat a szakértelem újbóli kiépítése költséges és időigényes feladat.	kommunikáció, teljesítmény-értékelés,	2-4	2-5	4-20	motivációs rendszer és teljesítményértékelési módszerek felülvizsgálata, átlátható és objektív értékelési elvek/szempontok
IV. Munkatügyi nyilvántartások								
IV/1	Bírság, hatóság által elrendelt befizetési kötelezettség vagy korlátozás	Hiányzó, hiányos vagy nem naprakész nyilvántartások	A munkáltatói kötelezettségek elmulasztása többlet kiadást vagy működési nehézséget okoz.	négy szem elve, nyomon követés, bespírtt kontrollok, egyeztetés	1-4	2-4	2-16	nyilvántartások rendszeres felülvizsgálata és aktualizálása
IV/2	Többlet költség vagy anyagi kár a bérszámfejtés hiányosságai miatt.	A nyilvántartások hiányosak vagy nem aktuálisak, nem vizsgálják őket rendszeresen felül.	Téves számfejtés vagy költségelszámolás (figyelmen kívül hagyásból vagy szándékosan)	dokumentálás, négy szem elve, vezetői ellenőrzés	1-5	2-4	2-20	visszafejtetés, eljárásrend felülvizsgálata, folyamatba épített kontrollok kialakítása és működtetése
IV/3	A bizalmas adatok nem megfelelő kezeléséből adódó hátrányok pl. piaci pozíció romlása, reputáció veszteség vagy illértékelésnek jogszabályi előnyhöz juttatása.	Jogszabályi hiányosságok, jogszabályi hiányosságok, adatbiztonsági hiányosságok.	Munkatügyi információk kiszivárgása vagy azokkal való visszaélés.	fizika és logikai adatvédelem	3-5	1-5	2-25	az adatok megfelelő tárolásának biztosítása, hozzáférések korlátozása, belépések és műveletek naplózása
V. Kélpés								
V/1	Reputáció-vesztés, teljesítménycsökkenés a magas kélpési arány miatt.	Kélpések okait nem vizsgálják, nem vonják le a következtetéseket és nem hoznak intézkedéseket a munkaerő megtartása érdekében.	Magas fluktuáció okozta belső feszültség illetve hozzáértő munkaerő elvesztése.	rotáció, motivációs rendszer, kommunikáció	3-4	2-5	6-20	aktualizálás rendjének, gyakoriságának kialakítása, bérezési és motivációs rendszer felülvizsgálata
V/2	Munkatársak távozása során a bizalmas adatok, szellemi vagy fizikai vagyon, belső hangulat veszélybe kerülhet.	A kélpetési folyamat/protokoll hiányosságai, nem megfelelő jóváhagyás vagy ellenőrzési hiányosságok. A munkáltatói követelés érvényesítése elmarad a kélpés során.	Munkavállalói sértettség miatti szándékos károkozás vagy figyelmen kívül mulasztás.	szabályozás, kommunikáció, dokumentáció, ellenőrző lista, négy szem elve	2-5	2-4	4-20	eljárásrend felülvizsgálata, megfelelő jóváhagyási eljárások kialakítása és működtetése
V/3	Jogszabálysértés a munkavállalók kélpetése során	A munkavállalók érdekeinek figyelmen kívül hagyása, nem etikus eljárás.	Munkatügyi per, bírság, egyéb jogi következmények, reputációvesztés	nyomon követés, jogi egyeztetés, kommunikációs dokumentálás	3-5	1-4	3-20	eljárásrend felülvizsgálata, jogorvoslat, vezetői és jogi jóváhagyás, jogszabályfigyelés

Leltározás és selejtezés kockázati leltár és intézkedési terv					
Probléma, kiváltó ok	Kontroll leírása (típus, szempontjai)	Integritás kezelés	Hatás (1-5)	Valószínűség (1-5)	Kockázati érték (1-25)
Lehetséges intézkedések					
Tűrőhatár alatti kockázatok esetében a kockázat elfogad					
nem megfelelő előkészítés, szabályozási hiányosság, feladatok és felelősségi körök kijelölésének elmaradása, leltározási utasítás/ütemterv hiánya, szakmai erőforrás hiánya	szabályozás, kommunikáció, nyomon követés				Eljárásrend kialakítása/felülvizsgálata, feladatok és határidők pontos meghatározása, határidők betartásának győelése, külső szolgáltató igénybevétele
nem megfelelő ütemezés, időzítés, szakmai erőforrás hiánya	szabályozás, egyeztetés, kommunikáció				eljárásrend kialakítása/felülvizsgálata, körülmények ütemezése, feladatmegosztás, külső szolgáltató igénybevétele
összejátszás, nem megfelelő összetételű a leltározási bizottság, adminisztratív hiányosságok	négy szem elve, szabályozás, beszámoltatás, vezetői és folyamatba épített ellenőrzés, jóváhagyás, kommunikáció	felelősségi körök szétválasztása, összeférhetetlenség biztosítása			feladatok és felelősségi körök elhatárolása, teljes körű dokumentálás és annak ellenőrzése, megfelelő szintű jóváhagyás
összejátszás, nem megfelelő összetételű a leltározási bizottság, ellenőrzés hiánya	négy szem elve, szabályozás, beszámoltatás, vezetői és folyamatba épített ellenőrzés, jóváhagyás	felelősségi körök szétválasztása, összeférhetetlenség biztosítása			feladatok és felelősségi körök elhatárolása, teljes körű dokumentálás és annak ellenőrzése, megfelelő szintű jóváhagyás, felelősségre vonás
került sor hivatalosan a leltározási bizottság tagjainak részére, feladatok és felelősségi köröknek egyértelműen meghatározva	szabályozás, dokumentálás, jóváhagyás, vezetői ellenőrzés				munkaköri leírások és szabályzat felülvizsgálata, leltározási bizottság írásban történő kijelölése, melyben a felelősség is rögzítésre kerül

Azonosított kockázat	
Elhúzóó leltározás, határidő túllépés (beszámolókészítésig nem fejeződik be)	
A leltározás más feladatok ellátását akadályozza	
Hiányok eltitkolása	
Csalás, az intézmény szándékos megkárosítása	
Akadályoztatott elszámoltatás, számonkérhetőség	

tárhány, aránytalanul ségek pl. külső erőforrás ele miatt	négy szem elve, beszámoltatás, egyeztetés, elemzés				év közben folyamatos naprakészen tartani az analitikus nyilvántartásoknak, azok helyességének rendszeres ellenőrzése, szűrópróba szerű mennyiségi ellenőrzés állományváltozás naprakész dokumentálása, külső és belső erőforrásigények átgondolása
nem teljes körű/felületes leltározás, leltározás elmaradása, szakmailag alkalmatlan személyek a bizottságban, információáramlási problémák	négy szem elve, vezetői ellenőrzés, beszámoltatás, oktatás, kommunikáció	felelősségi körök szétválasztása, rotáció			leltározásban részt vevők felkészítése/oktatása, a leltározás előrehaladásának nyomon követése és dokumentálása
nem teljes körű/felületes leltározás, leltározás elmaradása, dokumentációs hiányosság	vezetői ellenőrzés, beszámoltatás, kommunikáció, egyeztetés				év közben folyamatos naprakészen tartani az analitikus nyilvántartásoknak, azok helyességének rendszeres ellenőrzése, szűrópróba szerű mennyiségi ellenőrzés állományváltozás naprakész dokumentálása
leltárhány/-többlet nem kerül feltárára, nem teljes körű/felületes leltározás, leltározás elmaradása	négy szem elve, beszámoltatás, egyeztetés				leltározásban részt vevők felkészítése/oktatása, a leltározás előrehaladásának nyomon követése és ellenőrzése
a beszámolóban szereplő adatokat a leltár nem támasztja alá, nem történt meg a leltár kiértékelése, az eltérések egyeztetése/kivizsgálása és nyilvántartásokban való rögzítése	szabályozás, egyeztetés, vezetői és folyamatba épített ellenőrzés, dokumentálás				leltárban részt vevők felkészítése/oktatása, a leltározás előrehaladásának nyomon követése és ellenőrzés, dokumentálási és nyilvántartásban való rögzítési követelmények betartásának ellenőrzése

Anyagi hátrány/veszteség	
Fel nem tárt hiány/túbblet/ lopás/megrongálódás vagy egyéb hiányosság	
Fel nem tárt téves/hibás nyilvántartás, elfekvő készletek	I/3
Beszámoló nem mutat valós képet	
Könyvvizsgálói záradék megadásának elutasítás	I/5

II/6	Felelősségre vonás, elszámoltathatóság akadályoztatása	állományváltások vagy mennyiségi eltérések nem megfelelő dokumentálása, eltérések okai nem megállapíthatók a hiányos nyilvántartások/dokumentációk miatt	szabályozás, dokumentálás, vezetői folyamatba épített ellenőrzés	-	2-4	1-4	2-16	dokumentálási és nyilvántartásban való rögzítési követelmények betartásának ellenőrzése
II/7	Felelősségre vonás elmaradása	eltérések okainak kivizsgálása nem történik meg, a felelősségre vonás elmaradásáról nem az arra jogosult hozta meg a döntést, információáramlási probléma	négy szem elve, beszámoltatás, vezetői ellenőrzés, jogi egyeztetés, kommunikáció	felelősségi körök szétválasztása, összefergethetlenség biztosítása	2-5	1-4	1-20	felelősségre vonás eljárásrendjének kialakítása/felülvizsgálata, megfelelő belső információáramlás biztosítása
III. Raktározás								
III/1	Megrongálódás, eltulajdonítás	eszközök/készletek nem megfelelő tárolása, raktárakba való belépés nem korlátozott	szabályozás, vezetői ellenőrzés	-	2-5	1-4	2-20	helyszíni (bejelentés nélküli) ellenőrzés/bejárás az előírások betartásának ellenőrzése érdekében, felelős kijelölése
III/2	Személyi sérülés	a biztonságos tárolás feltételei nem adottak, a raktárakban nem tartották be a biztonsági előírásokat	szabályozás, vezetői ellenőrzés, oktatás	-	3-5	1-4	3-20	szabályozás felülvizsgálata, helyszíni (bejelentés nélküli) ellenőrzés/bejárás az előírások betartásának ellenőrzése érdekében, felelős kijelölése
III/3	Elhúzódo leltározás, határidő túllépés	a raktárakban nehéz eligazodni, nem biztosított az átláthatóság, nehéz az eszközök/készletek beazonosítása	szabályozás, kommunikáció	-	2-4	1-5	2-20	helyszíni (bejelentés nélküli) ellenőrzés/bejárás az előírások betartásának ellenőrzése érdekében, felelős kijelölése
IV. Felesleges vagyontárgyak hasznosítása és annak előkészítése								
IV/1	Készlet-/eszközgazdálkodásban rejlő hiányosságok vagy problémák rejtve maradnak	vagyontárgyak állapotáról, mennyiségi/minőségi összetételéről nincs megfelelő információ	beszámoltatás, elemzés, egyeztetés	-	2-5	2-5	4-25	a vagyontárgyak rendszeres felmérése, hasznosíthatóság szempontjából való értékelése
IV/2	Feleslegesen lekötött tőke a nem szükséges eszközökben/készletekben	nem szükséges vagy hasznosíthatatlan eszközök felhalmozódása	beszámoltatás, elemzés, keretgazdálkodás	-	2-5	2-5	4-25	a vagyontárgyak rendszeres felmérése, hasznosíthatóság szempontjából való értékelése
IV/3	Más feladatok akadályoztatása, határidőtúllépés	szabályozás hiányosságai, rossz ütemezése, nem megfelelő előkészítés	tervezés, szabályozás, nyomon követés, kommunikáció	-	1-3	2-5	2-15	eljárásrend felülvizsgálata, megfelelő belső információáramlás biztosítása, határidők betartásának nyomon követése

Leltározás, selejtezés kockázatai

IV/4	Használható, értékes eszközök leselejtezése/megsemmisítése (szándékosan vagy véletlenül)	a selejtezési bizottság helytelen összetétele, szaktudás hiánya, szabályozás hiányosságai, összejátszás, jogosulatlan jóváhagyás	négy szem elve, jóváhagyás, vezetői ellenőrzés, dokumentálás	rotáció, felelősségi körök szétválasztása, összeférhetetlenség biztosítása, vagyonnnyilatkozat tétel	2-4	2-4	4-16	feladatok és felelősségi körök írásos kifejezése, eljárásrend felülvizsgálata, megfelelő szintű jóváhagyás biztosítása, független külső szakértői vélemény kérése, oktatás
IV/5	Felelősségre vonás, elszámoltathatóság akadályoztatása	feladatok, felelősségi körök és határidők nincsenek pontosan meghatározva, nem jelölték ki írásban a selejtezési bizottság tagjait	jóváhagyás, jogi egyeztetés	-	2-4	1-4	2-16	eljárásrend/munkaköri leírások felülvizsgálata, feladatok és felelősségi körök írásos rögzítése

V. Selejtezés, megsemmisítés

V/1	Magas tárolási költségek	a selejtezés elmarad, nem rendszeres vagy nem elég alapos, így elfekvő/nem használt készletek halmozódnak fel	négy szem elve, nyomon követés, beépített kontrollok, egyeztetés	-	2-4	2-5	4-20	tárolási költségek elemzése, tendencia vizsgálata, készletek rendszeres felülvizsgálata, készlet-összetétel elemzése
-----	--------------------------	---	--	---	-----	-----	------	--

II/4	Tárgyi eszközök kihasználatlansága	nincs információ az eszközök állapotáról, nem végeznek elemzéseket a kapacitás-kihasználtságra vonatkozóan, nem mérik fel a felesleges eszközöket, karbantartás vagy üzembe helyezés elmaradása miatt használaton kívüli eszközök	szabályozás, elemzés, egyeztetés, nyomon követés	-	2-4	3-4	6-16	eljárásrend felülvizsgálata, kapacitáskihasználtság rendszeres ellenőrzése, elemzése, felesleges eszközök azonosítása, átcsoportosítás, hasznosítás egyéb módjától való döntés
III. Tárgyi eszközök értékcsokkenése								
III/1	El nem számolt értékcsokkenés adóalap növelő hatása	üzembe helyezés nem történt meg vagy késedelmesen, nem megfelelő leírási kulcsok alkalmazása	négy szem elve, egyeztetés, szabályozás	-	1-4	1-3	1-12	eljárásrend felülvizsgálata, üzembe helyezések és leírási kulcsok rendszeres ellenőrzése folyamatosan épített kontrollpontok segítségével és eseti (vezetői) ellenőrzésekkel
III/2	Az eszközök nettó értéke nem tükrözi a piaci árat	terven felüli értékcsokkenés, annak visszaírása vagy értékhelyesbítés nem kerül elszámolásra	szabályozás, vezetői ellenőrzés, jóváhagyás	-	2-4	1-3	2-12	eljárásrend felülvizsgálata, eszközök év végi és év közbeni értékelésének nyomon követése, megfelelő szintű jóváhagyása és ellenőrzése
III/3	A ténylegesnél magasabb vagy alacsonyabb társasági adófizetési kötelezettség (véletlenül vagy szándékos manipuláció miatt)	értékcsokkenés TAO alapot korrigáló részének helytelen megállapítása, helytelen leírási kulcs miatt helytelen adóalap, ami adókülönbözetet eredményez	szabályozás, egyeztetés, négy szem elve	feladat és felelősségi körök szétválasztása, rotáció, független belső ellenőrzés	1-4	1-4	1-16	kalkuláció felülvizsgálata, megfelelő szintű jóváhagyás, leírási kulcsok ellenőrzése, értékcsokkenés elszámolásának egyeztetése, mindezekre megfelelő kontrollpontok kialakítása és működtetése
III/4	Önellenőrzési pótlék vagy adóbírság	értékcsokkenés TAO alapot korrigáló részének helytelen megállapítása, helytelen leírási kulcs miatt helytelen adóalap, ami adókülönbözetet eredményez	szabályozás, egyeztetés, négy szem elve	-	1-4	1-4	1-16	kalkuláció felülvizsgálata, megfelelő szintű jóváhagyás, leírási kulcsok ellenőrzése, értékcsokkenés elszámolásának egyeztetése, mindezekre megfelelő kontrollpontok kialakítása és működtetése
IV. Készletgazdálkodás (tervezés, értékelés, elemzés)								
IV/1	Feladatellátás akadályoztatása, termelés kiesés	elégletlen mennyiségű készlet mert nem határozták meg a minimum készletszintet, nem készült anyagszükségleti terv, vagy utánrendelési probléma merült fel	nyomon követés, egyeztetés, jóváhagyás	-	3-5	2-5	6-25	készletek tervezése, készletszint monitorozása, válaszlépések meghatározása bizonyos készletszint elérése esetén, megfelelő szintű jóváhagyás

Vagyongazdálkodás kockázatai

IV/2	Magas tárolási költségek	tartósan magas készletszint, mert nem határoztak meg maximális készletszintet vagy nem ellenőrzik a meglévő készletmennyiséget rendelkezés előtt	nyomon követés, egyeztetés, jóváhagyás		2-4	2-4	4-16	készletek tervezése, készletszint figyelése, megfelelő szintű jóváhagyás, racionalizálás, raktározott mennyiség csökkentése lehetőségének elemzése
IV/3	Magas készletezési költségek: tárolási, rendelési, lekötött tőke	nem végeznek rendszeres elemzéseket a készletgazdálkodás optimalizálása érdekében	szabályozás, egyeztetés, jóváhagyás, kommunikáció, beszámoltatás	-	2-5	2-4	4-20	készletekre vonatkozó rendszeres elemzések elvégzése, az eredmények kiértékelése a döntéstámogatás érdekében, döntések megfelelő szintű jóváhagyása
IV/4	A készletek nettó értéke nem tükrözi a piaci árat	értékvesztés vagy annak visszaírása nem kerül elszámolásra	szabályozás, vezetői ellenőrzés, jóváhagyás	-	1-4	2-4	2-16	eljárásrend felülvizsgálata, készletek értékváltozásának nyomon követése, megfelelő szintű jóváhagyása és ellenőrzése
V. Készletek nyilvántartása, állományváltozás dokumentálása								
V/1	Intézmény megkárosítása	nem szabályozott vagy nem ellenőrzött a készletmozgás/ készletfelhasználás, nem átlátható a készletmozgások dokumentálása	szabályozás, négy szem elve, jóváhagyás, fizikai ellenőrzések	rotáció, felelősségi körök szétválasztása, összeférhetetlenség biztosítása	1-4	1-5	1-20	eljárásrend felülvizsgálata, a készletekhez való hozzáférés korlátozása, megfelelő és biztonságos tárolás, készletmozgások dokumentálása és jóváhagyása, a nyilvántartások naprakészen tartása
V/2	Az intézmény likviditási helyzetéről nincs valós kép	a készletállományról azon belül a gyorsan mozgó és az elfekvő készletekről nem áll rendelkezésre aktuális/ valóságnak megfelelő információ a nyilvántartások hiányosságai miatt	szabályozás, egyeztetés, nyomon követés	-	1-3	2-4	2-12	készletállomány rendszeres felmérése, értékelése, nehezen mozgó készletek lehetőség szerinti csökkentése, nyilvántartások naprakész vezetése
V/3	Nincs hiteles információ az aktuális készletszintről az újra rendeléshez vagy vevőigények teljesítéséhez vagy a felhasználás ütemezéséhez	nem megbízhatóak a nyilvántartások, nem megfelelő a készletmozgások dokumentálása	szabályozás, egyeztetés, nyomon követés	-	2-4	2-4	4-16	eljárásrend felülvizsgálata, nyilvántartások naprakész vezetése, szabályszerű és teljes körű dokumentálás biztosítása illetve ellenőrzése
V/4	Vevőelégedetlenség, reputációvesztés, vevők elpártolása	nem megfelelő mennyiségű vagy minőségű készlet, nem ellenőrzik a beérkező illetve kimenő készlet minőségét, nyilvántartások hiányosságai miatt nincs információ az aktuális készletszintről	szabályozás, egyeztetés, kommunikáció, nyomon követés, visszacsatolás	-	2-5	2-5	4-25	készletek mennyiségi és minőségi ellenőrzésének biztosítása, nyilvántartások naprakész vezetése, panaszkezelés, vevői sérelmek kompenzálása pl engedményekkel

Vagyongazdálkodás kockázatai

15	Kiszállítási problémák okozta extra költségek vagy vevőelégedetlenség	nem megfelelően karbantartott partnerörzs is eredményezhet	viszacsatolás, nyomon követés, egyeztetés	-	2-5	2-5	4-25	partnerörzs rendszeres ellenőrzése, duplikációk megszüntetése, adatok aktualizálása, panaszkezelés, vevői sérelmek kompenzálása pl engedményekkel
----	---	--	---	---	-----	-----	------	---

Integritás menedzsment kockázati leltár és intézkedési terv									
ssz.	A kockázat megnevezése	A kockázat forrása/oka	Fenyegetés, lehetséges probléma	Alkalmazott kontrollok	Integritás kezelése	Jellemző értékek			Lehetséges intézkedések
						Hatás (1-5)	Valószínűség (1-5)	Kockázati érték (1-25)	
I. Ügyfélelégedettség és panaszkezelés									
I/1	Folyamatosan csökkenő értékesítés, melynek okát nem tudják.	Nem mérik fel vagy nem elegendő szempontrendszer alapján az ügyfelek elégedettségét, nem értékelik ki azokat.	Az okok ismeretének hiánya nehezíti a megfelelő intézkedések meghozatalát.	elemzés, visszacsatolás, kommunikáció, információáramlás	ügyfélelégedettség mérése	2-5	2-4	4-20	Ügyfélelégedettség mérési metodikájának egyszerűsítése, eredmények értékelése, tendencia vizsgálata.
I/2	Ügyfelek elvesztése elégedetlenség miatt.	Nem tesznek javító intézkedéseket az alacsony értékelésekre adott válaszként.	Új ügyfelek szerzése vagy a régiók bizalmának visszanyerése extra költségekkel és energiárfordítással jár.	beszámoltatás, vezetői ellenőrzés, elemzés, visszacsatolás	ügyfélelégedettség mérése	2-5	2-5	4-25	Ügyfélelégedettség felmérések eredményei alapján intézkedések meghozatala és nyomon követése.
I/3	Téves intézkedések az ügyfélelégedettségi kérdőívek eredménye alapján.	Hiányos vagy hibás az ügyfélelégedettségi felmérések kiértékelése, nem megfelelő vagy nem elegendő az alkalmazott módszertan.	A tévedés intézkedések korrigálása idő és költségigényes.	elemzés, visszacsatolás, monitoring	ügyfélelégedettség mérése	2-4	2-4	4-16	Ügyfélelégedettség mérési metodikájának egyszerűsítése, eredmények értékelése, intézkedések megfogalmazása és azok hatásának/eredményének nyomon követése.
I/4	Reputáció-vesztés a panaszkezelés hiányosságai miatt.	Nem fordítanak kellő figyelmet a panaszbejelentések kivizsgálására, nem tájékoztatják megfelelően a bejelentőt.	A reputáció visszaállítása idő és költségigényes.	szabályozás, vezetői ellenőrzés, beszámoltatás, kommunikáció	panaszbejelentések fogadása és kivizsgálása	2-4	1-4	2-16	Panaszkezelése eljárásrendjének kidolgozása és gyakorlati alkalmazás, bejelentők megfelelő tájékoztatása.
I/5	Elkerülhető költség vagy működési nehézségek a panaszkezelés hiányosságaiból adódóan.	Nem fordítanak kellő figyelmet a panaszbejelentések kivizsgálására.	Fogyasztóvédelmi szabályok megszegése miatt bírság vagy egyéb korlátozás.	szabályozás, vezetői ellenőrzés, beszámoltatás, kommunikáció	panaszbejelentések fogadása és kivizsgálása	1-4	1-3	1-12	Panaszkezelése eljárásrendjének kidolgozása és gyakorlati alkalmazás.
II. Üzleti etika									
II/1	Romlik a munkavállalók munkamorálja, lojalitása az etikai elvárások hiánya miatt.	Nincsenek etikai elvárások vagy a vezetés nem mutat megfelelő példát, nem alakították ki az etikai bejelentések csatornáit vagy nem vizsgálják ki a bejelentéseket.	A csökkenő munkamorál és lojalitás az eredményességet veszélyezteti vagy magas fluktuációhoz vezethet.	szabályozás, vezetői példamutatás, kommunikáció	etikai elvárások rögzítése, kommunikálása és számonkérése	1-5	2-4	2-20	Etikai elvárások írásos rögzítése, kommunikálása az érintettek felé, bejelentő rendszer kialakítása és működtetése, bejelentések kivizsgálása.
II/2	Az intézmény külső megítélése romlik az etikai vétések miatt.	Nincsenek etikai elvárások vagy a munkavállalók nem tartják be azokat, a vezetés nem mutat megfelelő példát, nem vizsgálják ki és nem szankcionálják az etikai vétéseket.	A reputáció visszaállítása idő és költségigényes.	szabályozás, vezetői példamutatás, szankciók	etikai elvárások rögzítése, kommunikálása és számonkérése	1-4	1-4	1-16	Etikai elvárások írásos rögzítése, kommunikálása az érintettek felé, bejelentő rendszer kialakítása és működtetése, bejelentések kivizsgálása, felelősségre vonás.

Integritás menedzsment kockázatai

II/3	Az intézményt egyik üzleti partnere miatt hozzák összefüggésbe etikailag cselekedettel, ami reputáció-vesztés eredményezhet.	Az etikai elvárásokat nem kommunikálják az üzleti partnerek felé.	A reputáció visszaállítása idő és költségigényes.	szabályozás, rendszeres ellenőrzés, kommunikáció	etikai elvárások rögzítése, kommunikálása és számonkérése	1-4	1-3	1-12	Etikai elvárások megismeretése a partnerek felé, etikai vétség esetén a kapcsolat megszüntetése.
III. Csalás/korrupció elleni védelem és megelőzés, ajándékozás									
III/1	Elkerülhető visszaélések illetve a vállalat/szervezet megkárosítása amunkavállalók részéről.	Nem alakították ki a csalás/korrupció ellenes magatartási követelményeket. A vezetők maguk sem tisztelik az etikai normákat.	A munkavállalókban kialakulhat a csalásra/korrupcióra való hajlam az elvárások vagy vezetői példamutatás hiánya miatt	szabályozás, példamutatás, oktatás	szervezeti kultúra megfelelő kialakítása	3-5	1-4	3-20	Etikai és magatartási elvárások irados rögzítése és megismeretése az érintettekkel. Oktatások szervezése, etikai elvárások ismeretének számonkérése.
III/2	Visszatérő vagy egyre gyakrabban előforduló visszaélések, melyek megelőzhető lenne.	Csalás/korrupció gyanú esetén nem indítanak belső vizsgálatot. Elmarad a felelősségre vonás.	Szankciók hiányában a csalásra/korrupcióra való hajlam erősödik, anyagi károkat okozva ezzel a szervezetnek.	beszámoltatás, felelősségre vonás, szankciók	szervezeti kultúra megfelelő kialakítása	3-5	1-4	3-20	Belső vizsgálat lefolytatása illetve erre a megfelelő szemlélet kialakítása. Felelősségre vonás a szükséges esetekben.
III/3	Nem a legoptimálisabb/helyes/jogos szabályoknak megfelelő döntés születik a döntéshozók megvesztegethetősége miatt.	Nem alakították ki az ajándékok, meghívások, utazások elfogadásával kapcsolatos elvárásokat vagy a szabályok betartását nem ellenőrzik, nem vonják felelősségre a szabályt megsértőket.	Egyéni érdekek előtérbe helyezése a vállalati/szervezet érdekeivel szemben.	szabályozás, jóváhagyás, négy szem elve, vezetői ellenőrzés	szervezeti kultúra megfelelő kialakítása	2-4	1-4	2-16	Ajándékok, meghívások, utazások elfogadása rendjének szabályozása, a szabályok betartásának ellenőrzése. Döntések megfelelő szintű jóváhagyása. Felelősségre vonás a szükséges esetekben.
III/4	Az információhiány akadályozza a csalás/korrupció megelőzését szolgáló intézkedések megtételét.	Nem végeznek korrupciós kockázatelemzést, nem alakították ki a bejelentő vonalat, nem vizsgálják ki a csalás/korrupció gyanús eseteket.	Csalás/korrupció felderíthetősége az intézmény megkárosításához vezet illetve további ösztönzést jelent az (potenciális) elkövetői számára.	kockázatelemzés, kommunikáció, megfelelő információáramlás	szervezeti kultúra megfelelő kialakítása	2-5	2-5	4-25	Korrupciós kockázatelemzés elvégzése. Bejelentő vonal kialakítása és működtetése. Hatékony és eredményes belső kommunikáció és információáramlás kialakítása
III/5	Az intézmény reputációja jelentősen csökken a csalás/korrupciós esetek miatt.	Nem indítanak belső vizsgálatot, nem vonják felelősségre az elkövetőket.	A reputáció visszaállítása idő és költségigényes.	kommunikáció, egyeztetés, felelősségre vonás	szervezeti kultúra megfelelő kialakítása	2-4	2-5	4-20	Belső vizsgálat lefolytatása illetve erre a megfelelő személyek kijelölése. Felelősségre vonás a szükséges esetekben. Megfelelő belső és külső kommunikáció kialakítása.
III/6	Alkalmatlan személyek kerülnek bizalmas munkakörbe.	Nem készítik munkakör alapú kockázatelemzést, nem kéri a büntetlen előélet igazolását a szükséges esetekben.	A nem megbízható személyek alkalmazása az információk kiszivárgásához vagy az intézmény megkárosításához vezethet.	kockázatelemzés, szabályozás, teljesítményértékelés	szervezeti kultúra megfelelő kialakítása	2-4	1-4	2-16	Munkakör alapú kockázatelemzés készítése, munkakör követelményeinek pontos meghatározása, szükséges esetben büntetlen előélet vizsgálata.
III/7	A munkakör specifikus kontrollok hiánya növeli az elkövetés kockázatát.	Nem készítik munkakör alapú kockázatelemzést.	Nem alakítják ki a megfelelő kontrollokat a csalással/korrupcióval leginkább érintett munkakörök esetében.	kockázatelemzés, négy szem elve, jóváhagyás	kontrollrendszer értékelése	3-5	2-4	6-20	Munkakör alapú kockázatelemzés készítése, kontrollrendszer működésének rendszeres belső és vagy külső értékelése.

Nem biztosított a bejelentő védelme illetve az információk biztonságos tárolása.	Adatvédelmi előírások megszegése miatt bírság vagy egyéb jogkövetkezmény a bejelentést tevő adatainak nem megfelelő kezelése miatt.	szabályozás, fizikai és logikai kontrollok, egyvezetítés	bejelentő vonal kialakítása és működtetése	Adatok/információk védelmének biztosítása
Nincs vagy nem működik megfelelően a bejelentő vonal.	Nem vagy nem időben értesülnek a panaszokról, etikai vétségekről, csalás/korrupció gyanús esetekről.	szabályozás, kommunikáció, beszámoltatás	bejelentő vonal kialakítása és működtetése	Bejelentő vonal megfelelő működtetése, belső információáramlás megfelelő színvonalú kialakítása.
Nem megfelelő a bejelentő vonal működése	Nem hatékony az emberi és anyagi erőforrások felhasználása.	ellenőrző lista, egyvezetítés	bejelentő vonal kialakítása és működtetése	Bejelentő vonal megfelelő működtetése, belső információáramlás megfelelő kialakítása, rendszeres ellenőrzés, a kivizsgálás előrelépésének nyomon követése.
Nem alakították ki illetve nem vizsgálják az összeférhetetlenségi szabályokat, nem intézkedtek az összeférhetetlenség megszüntetése érdekében.	Bizalmas információkhoz való logtalan hozzáférés vagy nem a vállalat/intézmény érdekét szolgáló tranzakciók lebonyolítása az egyes munkakörök betöltő személyek összeférhetetlensége révén.	szabályozás, felülvizsgálat, négy szem elve	összeférhetetlenség biztosítása, nyilatkozattétel	Összeférhetetlenségi szabályok rögzítése, kommunikációja valamint a szabályok betartásának ellenőrzése, nyilatkozattétel, összeférhetetlenség megszüntetése.
Nem vizsgálják az összeférhetetlenséget vagy nem intézkedtek az összeférhetetlenség megszüntetése érdekében.	Összeférhetetlen feladat- illetve felelősségi körök adta lehetőség a visszaélésre.	szabályozás, logikai és fizikai kontrollok, felülvizsgálat, négy szem elve	összeférhetetlenség biztosítása, nyilatkozattétel, rotáció	Összeférhetetlenségi szabályok betartásának ellenőrzése, nyilatkozattétel, összeférhetetlenség megszüntetése.
Nem alakították ki illetve nem vizsgálják az összeférhetetlenségi szabályokat, nem fordítanak kellő figyelmet a bizalmi munkakörök esetén az összeférhetetlenség ellenőrzésére.	Kedvezőtlen vagy nem optimális döntések.	szabályozás, felülvizsgálat, jóváhagyás, vezetői ellenőrzés	összeférhetetlenség biztosítása, nyilatkozattétel	Összeférhetetlenségi szabályok betartásának ellenőrzése, nyilatkozattétel, munkakörök meghatározása és a hatáskörök összeférhetetlenségi kialakítása. Összeférhetetlenség megszüntetése.
megfelelő munkaszervezés, vizsgálják vagy nem szűntetik az összeférhetetlenséget.	Mulasztás vagy hibás, hátrányos döntések.	szabályozás, jóváhagyás, négy szem elve, vezetői ellenőrzés	összeférhetetlenség biztosítása, rotáció	Érdekellettek kiküszöbölése megfelelő munkaterület-allokációval, négy szem elven érvényesítése és megfelelő szintű jóváhagyás biztosítása.

IV/1	Jogszábsíértés okozta felesleges extra kiadás vagy a tevékenység korlátozása.
	Intézkadások elmaradása információhiány miatt.
	A megfelelő információk hiányában a kivizsgálás nem eredményes vagy elhúzódik.
V/1	Összejárszás révén az intézménynek okozott anyagi kár vagy kedvezőtlen megítélés lép fel.
	Visszaélés az információkkal hasznoszerzés vagy rokonok/berátók előnyhöz juttatása céljából.
V/3	Érdekeellentét keletkezik a munkakörrel összeférhetetlen tevékenység miatt.
	Összeférhetetlenség esetén sérül az objektivitás.

/2/	Kedvezőtlen bírósági ítélet a fogyasztóvédelmi perek esetén a hiányzó információk miatt.		Panaszokról felvett jegyzőkönyv hiányos. Nem készítenek hangfelvételt a telefonon érkezett panaszokról.	Bizonyítási nehézségek a fogyasztóvédelemmel összefüggő bírósági eljárások során.	szabályozás, dokumentálás, jogi egyeztetés	-	2-5	1-3	2-15	A jegyzőkönyv tartalmának módosítása úgy, hogy az tartalmazza a kötelező elemeket és egyéb fontos információkat. Telefonon érkezett bejelentésekről és egyéb kommunikációról hangfelvételek készítése és megőrzése a jogszabályban foglaltaknak megfelelően.
/3/	Hosszú távú negatív következmények a panaszkezelés hiányosságai miatt pl. versenyhátrány, minőségromlás, bevételcsökkenés, esetleg visszaélés.		Figyelem kívül hagyott vagy nem megfelelően kezelt panasz/bejelentés.	A megfelelő intézkedések hiányában a probléma oka nem került feltárára illetve megszüntetésre.	szabályozás, jogi egyeztetés, nyomon követés, beszámoltatás	-	2-4	1-5	2-20	Panaszok, bejelentések kivizsgálása és intézkedési terv kidolgozása valamint a végrehajtás nyomon követése.
/4/	Reputáció vesztes a panaszkezelés vagy ügyfélszolgálat hiányosságai miatt.		Ügyfélszolgálat nincs vagy nem elérhető, panaszokat nem vizsgálják ki vagy nem tájékoztatják a fogyasztókat az eredményről.	A hírnév visszaállítása extra költségeket okozhat, amennyiben nem sikerül, a működés is veszélybe kerülhet.	szabályozás, kommunikáció, beszámoltatás	-	2-4	1-4	2-16	Ügyfélszolgálat működési rendjének átdolgozása, elérhetőségének biztosítása. Panaszok kivizsgálása, az eredményekről a bejelentő tájékoztatása.
/5/	Indokolatlan (elkerülhető) kiadások vagy a működés akadályoztatása az előírások be nem tartása miatt.		A fogyasztók nem kapták meg a megfelelő tájékoztatást vagy megtevesztő információkat kapnak. Nincs vásárlókönyv, az ügyfélszolgálat nem a jogszabályi előírásoknak megfelelően működik.	A jogszabályok megszegése fogyasztóvédelmi bírságot illetve egyéb korlátozást eredményez.	jogi egyeztetés/felülvizsgálat, kommunikáció, jogszabály figyélés	-	2-4	2-5	4-20	Fogyasztók világos, egyértelmű tájékoztatása. Vásárlókönyv rendelkezésre állásának biztosítása, az abban foglalt bejegyzések megfelelő kezelése. Ügyfélszolgálat működési rendjének jogszabályokkal összhangban való kialakítása.
Pénzüsműködés										
/1/	Elkerülhető kiadás (bírság) vagy egyéb, működést veszélyeztető korlátozás illegális forrásból származó pénz elfogadása miatt.		Ügyfél-átvilágítás elmaradása vagy felületesége miatt illegális forrásból származó pénz kerül az intézményhez. Nyilvántartási hiányosságok, információhiány (pl. adatváltozásról nem értesülnek vagy nem követik nyomon az üzleti kapcsolatát).	A Pmt.-ben meghatározott előírások megszegése bírsággal, tevékenység korlátozásával, felelősségre vonással vagy vezetői jogkör visszavonásával járhat.	szabályozás, dokumentálás, jóváhagyás, nyomon követés	szervezeti kultúra, etikai elvárások	3-5	1-4	3-20	Ügyfél-átvilágítás eljárásrendjének kidolgozása, az átvilágítás végrehajtása. Az üzleti kapcsolat folyamatos nyomon követése és az ahhoz szükséges információk bekérése, nyilvántartásban vétele.
/2/	Az ügyfél-átvilágítás nem mutat valós képet, mert nem a jogszabályi előírásoknak megfelelően történik.		Az ügyfél-átvilágítás rendjének hiányosságai, nem aktualizálták a jogszabály változásoknak megfelelően. Az átvilágítás nem kockázat alapú.	Téves döntések lehetősége a helytelen az ügyfelek helytelen kategóriába sorolása miatt.	szabályozás, kockázatelemzés, négy szem elve	-	1-4	1-3	1-12	Ügyfél-átvilágítás és kockázatelemzés eljárásrendjének kidolgozása/aktualizálása. Az átvilágítás jogszabályi előírásokkal összhangban történő és kockázat alapú elvégzése.

1/3	Ügyfél-átviliágítás hiányosságai miatt kialakuló negatív megítélés/rossz hírnév.	Ügyfél-átviliágítás elmaradása vagy felületessége miatt illegális forrásból származó pénz kerül az intézményhez. Nem tisztázottak a feladatok, köteleességek.	A hírnév visszaállítása extra költségeket okozhat, amennyiben nem sikerül, a működés is veszélybe kerülhet.	szabályozás, négy szem elve, jóváhagyás	szervezeti kultúra, etikai elvárások, oktatás	1-4	1-3	1-12	Ügyfél-átviliágítás megfelelő színvonalú elvégzése, munkavállalók képzése/oktatása, feladataik és felelősségi körük pontos meghatározása.
1/4	Elkerülhető kiadás (bírság) vagy egyéb, a működést veszélyeztető korlátozás a nem jelentett pénzmosságyanus eset miatt.	Nincs kijelölt felelős a bejelentések felvételére vagy mulasztás miatt a bejelentés elmarad. A munkavállalók nincsenek tisztában köteleességeikkel.	A Pmt.-ben meghatározott előírások megszegése bírsággal, tevékenység korlátozásával, felelősségre vonással vagy vezetői jogkör vissza-vonásával járhat.	szabályozás, beszámoltatás, vezetői ellenőrzés, egyeztetés előírások	szervezeti kultúra, etikai elvárások, munkavállalók kiválasztásával kapcsolatos előírások	3-5	2-4	6-20	A bejelentésért felelős személy kijelölése, feladatainak és felelősségének pontos meghatározása. Rendszeres beszámoltatás.
1/5	A személyazonosság szükségesen túlmennyő ellenőrzése indokolatlanul, mely többlet kapacitást/erőforrást köt le.	Az ügyfél-átviliágítás rendjének hiányosságai az átviágítás nem kockázat alapú. Nem tisztázottak a feladatok, köteleességek.	A feleslegesen lekötött kapacitás/erőforrás a szükségessé magasabb ráfordítást eredményezhet illetve más területen hasznosabban felhasználható lenne.	szabályozás, kockázatelemzés, négy szem elve	szervezeti kultúra, etikai elvárások, oktatás	1-3	1-3	1-9	Erőforrásallokáció optimalizálása, kockázat alapú megközelítés alkalmazása. Érintettek továbbképzése/oktatása.
Közvetített (ügynöki) tevékenységek, külső értékesítési partnerek									
1/1	Elkerülhető kiadás/vesztés a felelősségre vonás hiányosságai miatt.	Szerződés hiányosságai, nem rögzített a felelősség és a számonkérhetőség esetleg kártérítési kötelezettség. Nincs érvényes szerződés.	A nem megfelelő színvonalú teljesítményért nem számonkérhető az ügynök/külső értékesítő.	(jogi) egyeztetés, felülvizsgálat, ellenőrző lista, minta dokumentumok	-	2-5	2-4	4-20	A szerződések felülvizsgálata és kiegészítése különbséggel a az alkalmazandó szabályokra, elvárásokra. Megfelelő kontrollok kialakítása a külső értékesítő/ügynökök tevékenysége felett.
1/2	Az intézmény külső megítélésének romlása a külső értékesítő/ügynökök nem megfelelő magatartása vagy teljesítménye miatt.	Nem tisztázott elvárások, a szerződés hiányos, nem megfelelő ellenőrzés, felelősségre vonás elmaradása. Nem megfelelő kompetencia.	A hírnév visszaállítása extra költségeket okozhat, amennyiben pedig nem sikerül, a működés is veszélybe kerülhet.	beszámoltatás, ellenőrzés, teljesítmény-értékelés, előszörés	-	2-4	2-4	4-16	A szerződések felülvizsgálata és kiegészítése különbséggel a az alkalmazandó szabályokra, elvárásokra. Megfelelő kontrollok kialakítása a külső értékesítő/ügynökök tevékenysége felett.
1/3	Elkerülhető kiadás/vesztés vagy kihasználhatatlan lehetőség a nyereség növelésére a külső értékesítő/ügynökök tevékenysége során.	Nem tisztázottak a feladatok, köteleességek, díjazás, elszámoltatás. Nincs kártérítési kötelezettség rögzítve.	Visszaélések, a szerződés hiányosságainak kihasználása a külső értékesítő/ügynökök részéről.	(jogi) egyeztetés, felülvizsgálat, ellenőrző lista, előszörés	kiválasztási szempontok, szervezeti kultúra	2-5	1-3	2-15	A szerződések felülvizsgálata és kiegészítése, minta szerződések és vagy ellenőrző lista készítése a hiányosságok megelőzése érdekében.
1/4	Visszaélés üzleti titokkal, konkurens céggel kötött megbízási szerződés a külső értékesítő/ügynökök részéről.	Nem megfelelő a kontroll az ügynökök/külső értékesítő feletti. Nem rögzítettek az etikai elvárások.	A nem megfelelő ellenőrzés nyújtotta lehetőség a visszaélésekre	beszámoltatás, négy szem elve, nyomon követés	összeférhetetlenség biztosítása, titoktartási nyilatkozat, etikai elvárások	2-5	1-4	2-20	Megfelelő kontrollok kialakítása a külső értékesítő/ügynökök tevékenysége felett. Etikai elvárások rögzítése, titoktartási nyilatkozat megtertele a külső értékesítő/ügynökök részéről. Az elvárások betartásának ellenőrzése.

Nem megfelelő kontroll az ügynökök/külső értékesítők felett. Nem egyértelműek az elvárások. Nem értékelik rendszeresen az ügynökök/külső értékesítők teljesítményét.	Nem kellő gondossággal járnak el a külső értékesítők/ügynökök és a hozzájuk kapcsolódó vendők fizetőképessége nem megfelelő.	elemzés, teljesítmény- értékelés, előszűrés					Külső értékesítők/ügynökök kiválasztási szempontrendszerének kialakítása, referenciák felkutatása. Teljesítmény rendszeres értékelése és az eredmények alapján megfelelő intézkedések meghozatala.
Nem értékelik r ügynökök/külső teljesítményét.	A nem megfelelő ellenőrzés és értékelés következtében az alacsony teljesítmény hosszú ideig rejtve marad továbbá megfelelő intézkedések hiányához vezet.	elemzés, teljesítmény- értékelés, előszűrés					ügynökök kiválasztási kialakítása, Teljesítmény értékelése az eredmények alapján intézkedések

	Bevétel beszedésének nehézségei külső értékesítő/ügynökök által kötött szerződések esetében.
	Elmaradt bevétel a külső értékesítő/ügynökök fel nem tárt alacsony teljesítménye következtében.

1	Fenyegetés, lehetséges probléma	Integritás kezelése	Lehetséges intézkedések		
Nem megfelelő a pénzügyi dokumentáció. Nem végzik el a pénzügyi feladatokat illetve nem ellenőrzik azokat.	Nem megfelelő a készpénz és egyéb értékek védelme.	fizikai és logikai kontrollok, vezetői ellenőrzés			tárolt értékek illetve azok n a fizikai védelem megfelelő helyettesítésén biztonságos pénzkezelés ikült ellenőrzése.
Nem megfelelő a pénzügyi dokumentáció. Nem végzik el a pénzügyi feladatokat illetve nem ellenőrzik azokat.	Az intézményt anyagi veszteség éri. Értéktörvény és munkamórái romlása.	négy szem elve, vezetői ellenőrzés, bizonylatolás	összeférhetetlenség biztosítása, feladat és felelősségi körök szétválasztása		n betartásának és a jatkának a bejelentés a. Feladat és felelősségi szétválasztása.
Nem megfelelő a pénzügyi dokumentáció. Nem végzik el a pénzügyi feladatokat illetve nem ellenőrzik azokat.	Az intézményt anyagi veszteség éri, esetleg a kiváltók ismeretlen marad, így a szükséges intézkedést sem lehet megtenni.	négy szem elve, vezetői ellenőrzés, bizonylatolás, rovatcs	összeférhetetlenség biztosítása, feladat és felelősségi körök szétválasztása		Pénzügyi nyilvántartás naprakészességén teljességének biztosítása. Bizonylati fejelem betartásának ellenőrzése. Rendszeres pénzügyi rovatcs.
Nem megfelelő a pénzügyi dokumentáció. Nem végzik el a pénzügyi feladatokat illetve nem ellenőrzik azokat.	Adminisztrációs probléma, bizonylatolási hiányosság.	nyilvántartás, négy szem elve, rovatcs			ovancs. akészességének és asása, a nyilvántartottak.
Az átutalások teljesítésének könyvelése nem folyamatos. Számlakartonok és banki kártyák egyeztetése, illetve a folyószámla egyeztetése elmarad vagy felületes.	Téves döntések lehetősége a valós pénzügyi helyzetet befolyásoló hiba, hiányosság miatt.				s folyamatosságának és szűks ések elvégzésének biztosítása, ellenőrzés, szükség esetén ő kontrollok vagy munka és.
Az elektronikus felületek használatát az elektronikus bankkártyák IN kódokat nem kezelik biztosít. Összeférhetőségi áll fenn munkavállalók feladatuk között.	Összejátszás, csalás a kontrollkörnyezet hiányosságai miatt		összeférhetetlenség biztosítása, feladat és felelősségi körök szétválasztása, rotáció		erhetetlenség megszüntetése, új tő igénylése. Az azonosítók ére vonatkozó szabályok írásba a és azok betartásának ellenőrz

A kifizetések akadályoztatása ellátási (pl. alapanyag, áru, energia stb.) problémákat okozhat, késelemi kamatokat von maga után.	helyettesítési rend	Helyettesítési rend kialakítása a kompetencia és az összeférhetetlenség szem előtt tartásával.			A kockázat megnevezése
Üzleti titok kiszivárgása, az intézmény belső illetve külső megítélésének romlása, munkamorál csökkenése.	fizikai és logikai kontrollok, jogosultság-kezelés	A biztonságos tárolás feltételeinek kialakítása, jogosultság/hozzáférés korlátozása, engedélyhez kötése.			Készpénz vagy egyéb értékek elmulasztása.
Csökkenő értékesítés és bevétel.	négy szem elve, kommunikáció, egyeztetés, jóváhagyás	Munkavállalók tájékoztatása, információmegosztás, vezetői ellenőrzés, reklamációk kivizsgálása. Belső kommunikáció hatékonyságának növelése.			Visszaélés, a készpénzt saját célra használják fel a készpénz kezelésével megbízottak.
Követelések beszedése sok emberi erőforrást köt le.	nyomon követés, kimutatások készítése, egyeztetés, nyilvántartás	Vevőkövetelések folyamatos nyomon követése. Vevőkövetelések alakulásának elemzése, lejárat szerinti csoportosítás, kimutatások készítése.			Tényleges vagy fel nem tárt pénztárhány.
Be nem hajtott követelések magas aránya vagy növekedése.	(jogi) egyeztetés, kimutatások készítése, elemzés/értékelés, kommunikáció, jóváhagyás	Eljárásrend kialakítása a fizetési késedelem kezelésére. A késedelmesen fizető vevők felszólítása, szükség esetén további intézkedések megtétele és azok nyomon követése. Megfelelő információátadás biztosítása.			Nem valós pénztárhány/-többlet.
Nem megfelelő a késedelmi kamat kalkulációs sémája. Nincs felülső kifejező a feladatra.	négy szem elve, automatikus kalkuláció, beépített kontrollok, felülvizsgálat	Információk háttér kialakítása az automatikus kalkuláció támogatása érdekében, ehhez kapcsolódó beépített kontrollok kialakítása (pl. validáció). Kalkuláció felülvizsgálata. Késedelmes fizetések nyomon követése.			Könyvelési késedelem vagy hiba miatt nem áll rendelkezésre hiteles információ a követelések-ről/tartozásokról.
A kintlévőségek beszedése és finanszírozása okozta költségnövekedés.	elemzés, nyomon követés, jóváhagyás, vevő illetve költség monitoring	Költségek alakulásának nyomon követés, elemzése. Vevőkövetelések alakulásának elemzése			
A beszedéssel kapcsolatos ráfordítások meghaladják a beszedett bevételeket.	elemzés, teljesítmény-értékelés	Költség-haszon elemzés a lejárt követelések értékelése előtt illetve utólagos értékelés. A követelésvásárlók eredményességének értékelése.			Az intézménynek okozott anyag-ár a bankszámláról történő jogosulatlan kifizetés által.

	Feladatellátás akadályoztatása, fizetési késedelem.	Nem alakították ki a bankszámlakezeléshez kapcsolódó helyettesítési rendet.
	Bizalmas banki információk jutnak illetéktelnek kezébe. <i>erőteljes károsítás</i>	A banki okmányokat nem tárolják megfelelően/biztonságosan, az elektronikus adatokhoz nem korlátozott a hozzáférés.
	Reputáció illetve vevők elvesztése a vevők megtévesztése miatt.	A szerródásban foglalt kedvezményeket nem vették figyelembe.
	Feladatellátási nehézségek, probléma a nem hatékony emberi erőforrás felhasználás miatt.	Vevőkövetelések nyilvántartásának hiányosságai. Nincs korlátozó lista a követelésekről, nem követik nyomon a lejárt követeléseket.
	Indokolatlan veszteségek a vevőköveteléseknél.	Nem szolgálták fel a késedelmesen fizető vevőket. Nincs vevőértékelés, nincs információ a rosszúl fizető vevőkről. A követelésbehajtás számára nem adtak meg minden szükséges információt.
	Kihasználatlan bevételstervezési lehetőség a késedelmi kamatokból.	Nem érvényesítik vagy tévesen kalkulálják a késedelmesen fizető vevők esetében a késedelmi kamatot.
	Növekvő vagy magas arányú/értékű kintlévőségek.	Növekvő faktoring költségek, megnövekedett beszédési idő. A nem fizető vevők arányának növekedése.
	Nem hatékony vagy nem eredményes a követelések behajtása.	Nem megfelelő a követelésvásárlók teljesítménye illetve azt nem ellenőrzik. Nem méri össze a behajtás várható költségét a várható bevételekkel.

7	A vagyonkimutatás nem valós.	Alátámasztó dokumentum nélküli behajthatatlan követelés. Követelések helytelen értékelése vagy nem megfelelő elszámolása a külföldi pénzükre szóló követelésnek.	Büntetőjogi felelősség a bizonylati rend megsértése, a befektetők megtévesztése miatt	szabályozás, minta dokumentumok, négy szem elve, jóváhagyás	-	1-4	1-4	1-16	A követeléskezelés eljárásrendjének kialakítása, az abban foglaltak betartásának ellenőrzése. Devizás tételek elszámolásának felülvizsgálata. Bizonylati fegyverem betartásának ellenőrzése.
Tartozások kezelése									
1	Indokolatlan (elkerülhető) kiadások, veszteségek a szállítói tartozásoknál.	Nem megfelelő a szállítói tartozások nyilvántartása. Nem készítenek korosítási listát. Nem áll rendelkezésre a szükséges információ az esedékes vagy lejárt tartozásokról.	Késedelmes kifizetésekből adódó késedelmi kamatok.	elemzés, kimutatások készítése, egyeztetés, nyilvántartás, felülvizsgálat	-	1-4	1-4	1-16	A tartozások nyilvántartásának tartalmi felülvizsgálata és rendszeres aktualizálása. Lejáratú idő szerinti kimutatások készítése a döntéshozók számára.
2	Feladatellátási probléma vagy romló minőségű termelés/szolgáltatás	Formális vagy elmarad a teljesítésigazolás, nincs teljes körű mennyiségi és minőségi átvétel a beérkező áruk/anyagok esetében. Nem ének a szerződés által biztosított kártérítési vagy visszatérítési lehetőségeivel.	Az igénybe vett szolgáltatás nem megfelelő minőségű vagy mennyiségi illetve minőségi probléma a szállított áru/anyag esetében.	teljesítésigazolás, mennyiségi és minőségi ellenőrzés, szállítók felügyelete	-	1-5	1-4	1-20	Mennyiségi és minőségi átvétellel illetve teljesítésigazolással kapcsolatos elvárások, követelmények oktatása, az előírások betartásának rendszeres ellenőrzése. Szállítói teljesítések felügyeletének kialakítása, szállítók értékelése.
3	A rendezetlen szállítói tartozások, fizetési késedelem.	Nem alakították ki a kulcsfontosságú szállítókkal szembeni tartozások monitoringját.	A beszállítók elvesztése, ami ellátási problémákat, így termelés/szolgáltatás kiesését okozhatja.	tartozások monitoringja, egyeztetés, kommunikáció, értékelés	-	1-5	1-3	1-15	Szállítói tartozások monitoringjának kialakítása. Szállítókkal való kapcsolattartás és kommunikáció.
4	A kötelezettségek helytelen értékelése megbízható, valós képet befolyásoló hibát okoz.	A külföldi pénzükre szóló kötelezettségeket nem a számviteli politikában meghatározott időpontban és/vagy árfolyamon értékeltek. Nem megfelelő az árfolyamkülönbözet elszámolása.	Büntetőjogi felelősség a befektetők megtévesztése miatt	négy szem elve, beépített kontrollok, vezetői ellenőrzés	-	1-4	1-4	1-16	A kötelezettségek kezelésével, értékelésével, árfolyamkülönbözet elszámolásával kapcsolatos szabályok rögzítése és kommunikálása illetve oktatása az érintett munkavállalók számára. Az értékelések, elszámolások ellenőrzésének biztosítása. Információk támogatottság és beépített kontrollok biztosítása a kalkulációkhoz.

15	Megalapozatlan kötelezettségvállalás.	Szerződés, megrendelés vagy egyéb alátámasztó dokumentum nélküli beszerzés illetve kötelezettségvállalás.	Büntetőjogi felelősség a bizonylati rend megsértése miatt.	szabályozás, négy szem elve, minta dokumentumok, jóváhagyás	-	1-4	1-5	1-20	Kötelezettségvállalás illetve beszerzések eljárásrendjének kialakítása. A kifizetések alapjául szolgáló dokumentumok meglétének ellenőrzése, megfelelő szintű jóváhagyás kialakítása. Munkavállalók oktatása. Minta dokumentum készítése.
16	Feladatellátási probléma vagy romló minőségű termelés/szolgáltatás.	Nem értékelik a beszállítókat vagy az értékelések nem állnak rendelkezésre a döntéshozatal előtt vagy a döntéshozók számára.	Hosszú távú elköteleződés rossz minőségű szolgáltatást nyújtó vagy rossz minőségű terméket szállító vállalattal vagy rendszeres megrendelések ilyen vállalatoktól.	szállítók értékelése/minősítése, jóváhagyás	-	2-5	1-3	2-15	Szállítói értékelés és minősítés, eljárásrendjének kialakítása és gyakorlati alkalmazása. Belső információáramlás megfelelő színvonalú kialakítása.
17	Téves utalás okozta problémák, nehézségek.	Partnertörzs hiányos, nem aktualizált, tévesek a benne lévő információk vagy duplikációkat tartalmaz.	Extra költség és időráfordítás vagy fizetési késedelem.	felülvizsgálat, négy szem elve	-	1-3	1-3	1-9	Téves utalás korrigálása. Partnertörzs felülvizsgálata és korrekciója.
18	Ad-hoc szemlélet a kifizetések teljesítése során, a tervezés hiánya.	A devizás tartozások kifizetésének ütemezésekor nem veszik figyelembe a várható árfolyamváltozásokat.	Elkerülhető árfolyamvesztés okozta bevételkiesés.	tervezés, egyeztetés, jóváhagyás	-	1-3	2-5	1-15	A devizaárfolyamokkal kapcsolatos változások, elemzések figyelése, a rendelkezésre álló információk alapján a devizában felmerülő kötelezettségek ütemezése. Kedvező árfolyam esetén a kifizetések előre hozatala.
19	A megfelelő szintű jóváhagyás hiánya.	A tartozások kiegyenlítése előtt a kifizetés nem vagy nem az arra jogosult hagyta jóvá vagy hiányzik a pénzügyi ellenjegyzés.	Jogosulatlan kifizetést vagy likviditási probléma.	szabályozás, jóváhagyás, pénzügyi ellenjegyzés, négy szem elve	-	1-5	1-4	1-20	Kifizetéseket megelőzően a jóváhagyás jogosságának ellenőrzése. Informatikai támogatás kialakítása a jóváhagyásokhoz és beépített kontrollok kialakítása a jogosulatlan jóváhagyás megelőzése érdekében.
likviditás menedzsment									
1	Fizetési nehézség esetleg fizetésképtelenség.	Nem követik nyomon a likviditási helyzetet illetve a likviditási mutatók alakulását.	Nincs információ a likviditási helyzetről	nyomon követés, kimutatások készítése, beszámoltatás, vezetői ellenőrzés	-	2-5	1-4	2-20	Likviditás napi szintű nyomon követése. Likviditási mutatók alakulásának rendszeres elemzése. Értékelése, összehasonlítása a versenytársakéval vagy iparági adatokkal.
2	A likviditás finanszírozása Elkerülhető költség növekedést okoz.	A fizetési nehézségek áthidalására nem tárták fel a belső lehetőségeket a hitelek kamatai pedig magasak.	Magas a likviditás fenntartásának költsége. A hitelkamatok volatilitásával járó kiszámíthatatlanság.	elemzés, költségkontroll, vezetői ellenőrzés	-	1-4	1-4	1-16	Likviditás fenntartásával járó költségek alakulásának elemzése, belső lehetőségek feltárása (pl. erőforrás-átcsoportosítás).

3	A likviditás javítását célzó intézkedések erőforrás-felhasználása nem hatékony vagy nem eredményes.	Nem elemzik a likviditási helyzet javítása érdekében hozott döntések hatásait és eredményeit, nincs meg a visszacsatolás.	Felesleges erőforrás ráfordítás, a lekötött erőforrások máshol is használhatók lennének.	elemzés, elő- és utóértékelés, visszacsatolás	-	1-3	2-4	2-12	Likviditás fenntartása érdekében hozott döntések hatásainak, eredményességének és hatékonyságának mérése, utóértékelés.
4	A likviditási helyzetről a megbízható, valós képet befolyásoló hiba.	A valóságnál jobb likviditási helyzet bemutatása pl. az értékesítés elszámolásának elmaradása vagy hiánya miatt.	Büntetőjogi felelősség a befektetők megtévesztése miatt.	vezetői ellenőrzés, négy szem elve, egyeztetés	-	1-4	1-3	1-12	Likviditási helyzet bemutatását szolgáló alátámasztó információk naprakészen tartása és a könyvelés/elszámolás helyességének ellenőrzése.

