

2. sz. melléklet: Lehetséges kockázati tényezők mintatáblázata

Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők lehetséges megnyilvánulása
Stratégiaalkotás, szabályozási, folyamatok	<p>Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben.</p> <p>Nyilvántartások változáskövetése nem megoldott</p> <p>A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások.</p> <p>Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el.</p> <p>A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok.</p> <p>Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak.</p> <p>A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak.</p> <p>A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel.</p> <p>Külföldi partnerek eltérő szabályozása, nem megfelelő harmonizáció.</p> <p>Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő.</p> <p>Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba.</p> <p>Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül jogszabályok változtatása során.</p> <p>Szakpolitikai stratégia gyakran változik.</p>
Oktatás	<p>Képzési kínálat nem versenyképes</p> <p>Tantárgykonzolidáció megvalósítása csúszik, nem, vagy csak részben valósul meg.</p> <p>Hallgatói létszám tovább csökken</p> <p>Átiktatás terén a belső kapacitás teljes körű kihasználása nem valósul meg.</p>
K+F+I	<p>A kutatási teljesítmény nem növekszik, a kutatások hasznosításának egyetemi eredménye elmarad az elvárttól.</p>
Iratkezelési folyamatok	<p>A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel.</p> <p>Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak.</p> <p>A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.</p> <p>Iratkezelési fegyelem nem megfelelő</p> <p>Iratok elvesznek</p> <p>Iratkezelési rendszer migrációja nem valósul meg teljeskörűen.</p>
Kommunikációs folyamatok	<p>Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított.</p> <p>A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.</p> <p>A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.</p> <p>A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás</p>

Kockázati kategóriák		Kockázati tényezők lehetséges megnyilvánulása
		szabályaival. Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve. PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen.
	Működésfejlesztés és szervezés	A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel. A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be. A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.
Humán erőforrás gazdálkodás	Személyügyi folyamatok	A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás. A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő. A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő. A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal.
	Illetménygazdálkodás	A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.
	HR fejlesztés és kontrollig	A munkatársak, illetve a vezetők-beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő. A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő. A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása. A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. A szervezetenél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben). A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel. Kapacitás, idő problémák. Magas fluktuáció kockázata. Új munkatársak felvétele korlátozott. Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására. Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés, működési támogatás hiánya, stb.). A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik

Kockázati kategóriák		Kockázati tényezők lehetséges megnyilvánulása
Vagyongazdálkodás		<p>Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel. A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be.</p> <p>Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. A szervezet nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel. A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</p>
Műszaki folyamatok	Üzemeltetés	A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.
	Ingyatlanfejlesztés	A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.
	Energiagazdálkodás	A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.
	Biztonságszervezés	Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül. A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.
Közgazdasági folyamatok	Költségvetési tervezés és elemzés	<p>A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.</p> <p>A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra.</p> <p>A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat.</p> <p>A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe.</p> <p>A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.</p> <p>Az árfolyamváltozások lehetséges kockázatait, az inflációs várakozások nem kerülnek figyelembevételre a tervezés során.</p> <p>A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított.</p> <p>Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában.</p> <p>A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan).</p> <p>A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.</p> <p>Tervezés során az input adatok megfelelő tervezése nem lehetséges.</p>

Kockázati kategóriák		Kockázati tényezők lehetséges megnyilvánulása
	Pénzügyi végrehajtás	<p>Projektek során történő esetleges szabálytalanságok miatti pénzügyi visszafizetési kötelezettségek keletkeznek</p> <p>Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel.</p> <p>Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje.</p> <p>Az intézmény pénzkezelése nem szabályozott.</p> <p>A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított.</p> <p>A pénzkezelő helyek működése nem szabályozott, vagy működésük nem felel meg a szabályozási előírásoknak.</p> <p>A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be.</p> <p>Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására.</p> <p>A szervezet nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel.</p> <p>Az előirányzatokkal való gazdálkodás során nem tartják be a jogszabályi és a belső szabályozási előírásokat.</p> <p>Az előirányzatokkal való gazdálkodás során nem a megbízható gazdálkodás elveivel összhangban (gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás) gazdálkodnak.</p>
	Könyvelés, beszámolás	<p>A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel.</p> <p>A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható.</p> <p>A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek.</p> <p>A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.</p>
	Közbeszerzés	<p>A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer.</p> <p>A közbeszerzési törvény előírásai nem kerülnek betartásra.</p> <p>A szakmai specifikációk nem teljes körűek, nem felelnek meg a Kbt vonatkozó előírásainak, késleltetett eljárás indítás.</p> <p>Az intézmény nem rendelkezik közbeszerzési belső szabályzattal.</p> <p>Nem készül közbeszerzési terv.</p> <p>A közbeszerzési terv elkészítését nem alapozza meg igényfelmérés, költségszámítás.</p> <p>A közbeszerzési terv nem megfelelően kalkulál az értékhatárok szerinti beszerzésekkel.</p> <p>Nem a megfelelő közbeszerzési eljárások kerülnek kiválasztásra.</p> <p>A közbeszerzési eljárás határidői nem kerülnek betartásra.</p> <p>A közzétételi kötelezettségének nem tesz eleget az intézmény.</p> <p>A közbeszerzési dokumentációk nem lelhetőek fel teljeskörűen.</p>
	Logisztika	<p>Nem rendelkezik az intézmény készletkezelési szabályzattal.</p> <p>A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre.</p> <p>A partneradatbázis hiányos, nem aktualizált adatokat tartalmaz.</p> <p>A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.</p>

Kockázati kategóriák		Kockázati tényezők lehetséges megnyilvánulása
Informatikai folyamatok	IT alkalmazás-menedzsment és fejlesztés	<p>A szervezet nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel.</p> <p>A szervezet nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel.</p> <p>A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.</p> <p>A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.</p> <p>A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő.</p> <p>Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.</p> <p>Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.</p> <p>Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.</p> <p>A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.</p> <p>Informatikai integráció megvalósítása nem történik meg.</p> <p>Informatikai eszközpark elavulása.</p> <p>Egyetemi szinten az informatikai biztonság fejlesztés szabályozási és technikai módszerei nem teljes körűen kerülnek alkalmazásra.</p>