MOHOLY-NAGY MŰVÉSZETI EGYETEM
MOHOLY-NAGY UNIVERSITY OF ART AND DESIGN BUDAPEST

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Jóváhagyta:	dr. Nagy Zsombor, kancellár
Hatályba lépett:	2018. december 21.
Felelős szervezeti egység:	Kancellári Iroda
Kötelező felülvizsgálat:	2020. december 21.

Tartalomjegyzék

A MOHOLY-NAGY MŰVÉSZETI EGYETEM INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZATA

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem (a továbbiakban: Egyetem) jogszabályokban rögzített feladatai hatékony és színvonalas ellátásához meghatározta céljait, amelyek teljesítéséhez szükséges az azokat veszélyeztető kockázatok folyamatos azonosítása és eredményes kezelésükhöz intézkedések meghatározása.

Az Egyetem működése, tevékenysége és gazdálkodása során jelentkező kockázatok megfelelő kezelése érdekében a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (a továbbiakban: Nftv.), az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.), valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. § (1) bekezdésében (a továbbiakban: Bkr.) foglaltaknak megfelelően integrált kockázatkezelési rendszer működtetése kötelező.

I. Fejezet
Általános rendelkezések

A szabályzat hatálya, célja
1.§

(1) Az Integrált Kockázatkezelési Szabályzat (a továbbiakban: Szabályzat) tárgyi hatálya kiterjed az Egyetem belső kontrollrendszerére, az Egyetem valamennyi szervezeti egységére, személyi hatálya kiterjed az Egyetem valamennyi - *közalkalmazotti, illetve munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban álló* – munkavállalójára.

(2) A Szabályzat része az Egyetem belső kontrollrendszerének, amely rendszer a kockázatok kezelése és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer. A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a kancellár felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével. (Bkr. 5. § (1), Áht. 69. §).

(3) A kancellár felelős a belső kontrollrendszer keretében – *az Egyetem minden szintjén érvényesülő* – megfelelő

a) kontrollkörnyezet;
b) kockázatkezelési rendszer;
c) kontrolltevékenységek;
d) információs és kommunikációs rendszer;
e) nyomon követési rendszer (monitoring)

kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért. (Bkr. 3. §)

(4) A Szabályzat célja – *a (3) bekezdés b) pontjában foglaltak végrehajtása érdekében* - az Egyetem kockázatkezelési eljárásának szabályozása, amely a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és a szervezeti célokkal összefüggő kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában, biztosítva és elősegítve ezáltal a kockázatok megfelelő, hatékony kezelését, valamint a szervezeti célok megvalósítását.

A szabályzat alapelvei
2§

(1) Az Egyetem minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés alapján annak hatékony kezelése, amely az integrált kockázatkezelési rendszer működtetésére vonatkozó legfontosabb alapelv.

(2) **Folyamatosság elve**: az Egyetem tradicionális értékeinek megtartása, az új értékeknek erre az alapra történő helyezése.

(3) **Integritás elve**: az Egyetem működése, tevékenysége, fejlesztése, ellenőrzése során meghatározó jelentőséggel van jelen azoknak a jellemzőknek, elveknek az összessége, amelyek az intézménybe vetett bizalom erősítését szolgálják.

(4) **Megelőzés elve**: az Egyetem céljainak elérését bizonytalanná tevő kockázatok negatív hatásait integrált kockázat felmérési és – kezelési eljárással, valamint folyamatos monitoring tevékenységgel minimalizálja az Egyetem.

(5) **Elővigyázatosság elve**: bizonytalanság esetén a lehető legkedvezőtlenebb kimenetellel, a legnagyobb elképzelhető kockázattal kell számolni.

(6) **Partnerség elve**: a kockázatok felmérésében, elemzésében, értékelésében, kezelésében valamennyi érdekelt folyamatosan fejlesztett, naprakész ismereteire kell támaszkodni.

(7) **A kockázatkezelés integrálásnak elve**: valamennyi egyetemi folyamat eljárásrendjébe be kell, hogy épüljön a kockázatfelmérés és- kezelés feladata, a szükséges kompetenciák egyértelmű meghatározásával.

Értelmező rendelkezések

3.§

(1) E Szabályzat alkalmazásában:

1. **Belső kontroll koordinátor:** a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős.
2. **Belső ellenőrzés:** az Egyetem szervezeti céljai elérése érdekében - *rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen* – értékeli, illetve fejleszti a kockázatkezelési eljárások hatékonyságát.
3. **Belső kontrollrendszer:** a kockázatok kezelése és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése, valamint az Áht.-ben meghatározott célok elérése érdekében kialakított folyamatrendszer, mely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján az Egyetem érvényesíti a feladati ellátásra szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.
4. **Eredményesség:** annak követelménye, hogy a kitűzött célok – *az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve* – megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás kedvezőbb legyen a tervezettnél.
5. **Folyamat:** A szervezeti célok megvalósulása érdekében egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek sorozata.
6. **Folyamatgazda:** az a személy, aki az adott folyamatért, annak fejlesztéséért, módosításáért felelős, aki ennek keretében fel van hatalmazva a kockázat felmérésére és kezelésére.

Folyamatgazda lehet egy adott szervezeti egység vezetője, lehet egy adott folyamatért (részfolyamatért) felelős vezető, egy adott projekt vezetője, illetve olyan személy is, aki erre felhatalmazást kapott.

7. **Gazdaságosság:** annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett.
8. **Hatékonyság:** annak követelménye, hogy a nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legmagasabb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat.
9. **Integritás:** befolyásmentes, feddhetetlen, a jogszabályi előírásoknak, belső szabályoknak, valamint az egyetemi célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő magatartás, szervezeti működés.
10. **Integrált kockázatkezelési rendszer:** folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.
11. **Kockázatelemzés:** folyamat a kockázat forrásának azonosítására és a kockázatbecslésre.
12. **Kockázat hatása:** a kockázat bekövetkezésekor annak becslésén alapuló, számszerűsített, várható mértéke.
13. **Kockázat valószínűsége:** a kockázat bekövetkezésének esélye, becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.
14. **Kockázatértékelés:** az a folyamat, mely során a kockázat-felmérési eredmények alapján az egyes tényezők értékelésre kerülnek.
15. **Kockázatkezelés:** folyamat, intézkedések kiválasztására és végrehajtására a kockázat csökkentése érdekében.
16. **Kockázati tűréshatár:** az a kockázati érték, amelynek elérése esetén egyedi kockázatcsökkentő intézkedéseket kell alkalmazni a

felmerülő kockázatok kezelésére.

17. **Kockázatkezelési intézkedési terv:** az azonosított és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége, az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv, amely lényegében a kockázatok csökkentéséhez szükséges feladatok, felelősök és határidők meghatározására szolgál.
18. **Korrupció:** a Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény (a továbbiakban: Btk.) XXVII. Fejezetén belüli tényállások, és ezen belül a kötelezettség vagy joggyakorlás elmulasztásának, hivatali helyzettel való visszaélésnek, a hatáskör túllépésének ígérete, megtörténte vagy erre vonatkozó felhívás megfogalmazása jogtalan előny ellenében, vagy azon jelenség, amely során valaki a rábízott hatalommal magán- vagy csoportelőny érdekében visszaél.

Kockázat fogalma, fajtái, kockázati csoportok

4.§

(1) A kockázat egy nem kívánt esemény, tevékenység vagy a tevékenység elmulasztása bekövetkezési valószínűségének és az esemény bekövetkezésének az együttese, amely lényegi befolyással van az Egyetem célkitűzéseire. A kockázat lehet
   a) véletlenszerű esemény;
   b) hiányos ismeret vagy információ;
   c) ellenőrzés hiánya.

(2) Az *integritás* kockázat olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, a szervezet és a köztük lévő kapcsolatrendszerek vonatkozásában érvényesül, az értékek és a normák megsértéséhez kötődik. Az integritás sérülésének lehetősége.

(3) A *korrupciós* kockázat olyan kockázat, amely lényegében a korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti.

(4) A költségvetési szerveket érintő kockázatok *típusai*:
   a) *eredendő kockázat*: a szervezeti integritást sértő események vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata. A költségvetési szerv feladatköréből és a 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 és a szervezeti integritást sértő eseményeket).
   c) megmaradó *(reziduális) kockázat*: a vezetés által az Egyetemen belül működő belső kontroll hatására a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések után még fennálló/fennmaradó kockázat.

(5) A kockázat forrását tekintve:
   a) külső eredetű, környezeti kockázatok;
   b) belső, az Egyetem saját tevékenysége - *vagy annak hiánya* – hatására kialakuló kockázat.

(6) A *külső környezeti kockázat* jellemzően független az Egyetem működésétől. Bár nincs rá közvetlen befolyása, de bekövetkezésére a vezetés képes felkészülni, a hatásokat mérsékelni. Ilyen tényezők különösen:
   a) infrastrukturális: *az infrastruktúra elégtelenségei vagy hiányosságai fennakadást okozhatnak a normál működésben;*
   b) gazdasági: költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések, kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre;
   c) jogi és szabályozási: a jogszabályok, fenntartói, felügyeleti rendelkezések és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét, az erős jogi szabályozás akár túlzott megkötéseket is előírhat;
   d) környezetvédelmi: a környezetvédelmi megszorítások a szervezeti működési területén korlátokat szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek;
   e) politikai: politikai változás nem kívánt reakciót válthat ki/kiszámíthatóságot korlátozza.
   f) piaci: versenyhelyzet kialakulása, vevői/szállítói problémák megjelenése negatív hatással lehet a tervekre;
   g) vis maior: tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére/ a katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

(7) A *belső működési* kockázatok az Egyetem működésének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, így elsősorban
   a) belső szabályozás hiányosságaiból eredő kockázatok;
   b) pénzügyi kockázatok;

c) tevékenységi kockázatok;

d) emberi erőforrás kockázatok.

(8) A belső *szabályozás* hiányosságából *eredő kockázat* lehet az, ha

a) külső kockázatként azonosított jogszabályi változásokat késedelmesen követik a belső szabályozások/ az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el;

b) a szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak/az intézmény túlszabályozott, esetleg párhuzamos tevékenységek fordulnak elő, vagy ha a szabályozási környezet túl gyakran változik,

c) a szabályozás és a gyakorlat különbözik, eltérő a jogszabály értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél;

d) az Egyetem nem értesül időben a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, illetve azok változásáról;

e) a szakpolitikai stratégia gyakori változása.

(9) A *pénzügyi* kockázatok lehetnek:

a) *költségvetési:* a kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás;

b) *bűncselekménnyel összefüggő:* bűncselekmény esetén vagyoni kár keletkezhet;

c) *biztosítási:* nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen/a biztosítás elmulasztása;

d) *tőke bevonás:* nem megfelelő beruházási döntések;

e) *felelősségvállalási:* a szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol és a szervezet jogosult kártérítést követelni;

f) *likviditási:* fizetési határidők tartását likviditási problémák nehezítik/pénzáramlások rendszertelenek/az ütemezés lehetősége korlátozott.

(10) A *tevékenységi* kockázatok lehetnek:

a) *stratégiai:* nem megfelelő stratégia követése/a tevékenység folytatásának várható tendenciáira épülő, jövőben elérendő cél meghatározása során pontatlanság fordulhat elő;

b) *működési:* elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések, a célok csak részben valósulnak meg, hatékonyság/kihasználtság/gazdaságosság tekintetében is adódhat kockázat;

c) integritási *és korrupciós kockázatok:* nincs megfelelő összhang a közbeszerzési szabályok, az államháztartási finanszírozás más előírásai, valamint a különböző támogatási rendszerek pályázati, igénybevételi feltételei között/bonyolult és nem integrált informatikai rendszerek miatt az átláthatóságot csökkentő tényezők jelentkezése, intézménybe vetett bizalom csökkenése;

d) információs: a szükségesnél kevesebb vagy torz ismeretek, illetve információk nem megalapozott döntést eredményeznek;

e) üzemeltetési: a hatékonysági kritériumok érvényesülése érdekében az üzemeltetés fenntarthatóságának, fejlesztésének igénye (pl. energiatakarékos megoldások keresése); ha az üzemeltetés nem gazdaságos, jelentős bevételkiesést/többletkiadást idézhet elő;

f) *projekt:* előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nem áll rendelkezésre/nem ismert az elszámolási lehetőségek korlátja;

g) *innováció:* elmulasztott újítási lehetőségek.

(11) *Emberi erőforrás* kockázatot jelent:

a) személyzeti: nem biztosított a feladatellátáshoz szükséges létszámú, megfelelő kompetenciával rendelkező személyi állomány;

b) *egészségi* biztonsági: a hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosítsanak hiányosságai;

c) információszolgáltatással *összefüggő:* az előírt belső információ szolgáltatási kötelezettségek teljesítése nem történik meg minden esetben határidőre.

(12) **Az Egyetemen alkalmazott kockázati csoportokat jelen szabályzat 1. számú melléklete tartalmazza** azzal, hogy a kategóriákhoz tartozóan felsorolt kockázatok nem taxatívek, azok időről időre változhatnak, bővülhetnek, kikerülhetnek a felsorolásból.

II. Fejezet
Kockázatkezelés

A kockázatkezelő, a kockázatkezelés eszköze
5.§

(1) Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat – *a végrehajtás támogatása érdekében* - a belső kontroll koordinátor látja el szervezeti felelősként, akivel a folyamatgazdák folyamatosan együtt kell, hogy működjenek.

(2) Az integrált kockázatkezelés körében a *kancellár* kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit saját felelősségi körükön belül. Ez azt jelenti, hogy az Egyetemen belül a magasabb vezetői szintek, és vezetői szintek felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat-és hatáskörét jelen Szabályzat és munkaköri leírások tartalmazzák.

(3) A hatékony, folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázat kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatkezelési tevékenységet ellátni.

A kockázatkezelési hatókör
6.§

(1) Az Egyetem *kancellárjának* felelőssége, a *gazdasági igazgató* kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és a folyamatba épített ellenőrzése. A tevékenységekhez kapcsolódó kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és lehetőség szerint minél nagyobb arányú csökkentése, megelőzése valamennyi *szervezeti egység vezetőjének* kötelessége.

(2) A kockázatkezelés felöli az Egyetem összes tevékenységi területét.

(3) Kancellári utasítás alapján valamennyi szervezeti egység vezetője, legalább éves gyakorisággal elkészíti az Egyetem, illetve a vezetőt érintő terület célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok azonosítását, értékelését, továbbá a kezelésre vonatkozó javaslatokat, amely tevékenységet a szervezeti felelősként kijelölt belső kontroll koordinátor és a Kockázatkezelő Bizottság segíti.

(4) A vezetők felmérik, mi jelenthet kockázatot az adott területen, mekkora mértékű kockázattal, illetve kockázati hatással lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket szükséges elvégezni.

(5) A kancellár, mint kockázatkezelésért felelős vezető a kockázatkezelést a **Kockázatkezelő Bizottsággal** (a továbbiakban: KKB) és a szervezeti felelősként kijelölt belső kontroll koordinátorral együttműködve végzi, tevékenységében támaszkodik a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenysége során megfogalmazott továbbfejlesztési javaslatokra, ajánlásokra.

(6) Az Egyetemen belüli feladatmegosztást, vagyis azt, hogy ki, miért felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében jelen szabályzat 2. számú melléklete tartalmazza.

A Kockázatkezelési Bizottság
7.§

(1) KKB szükség szerint, de legalább évente két alkalommal ülésezik, értékeli az Egyetem tevékenységét befolyásoló legmagasabb kockázatok alakulását és a kezelésükre javasolt intézkedéseket, azok hatásosságát. A KKB vezetője a kancellár.

(2) Tagjai:
   a) a rektor, vagy az általa kijelölt személy;
   b) a minőségbiztosítási felelős;
   c) az informatikai fejlesztésért felelős;
   d) a gazdasági igazgató;
   e) folyamatgazdák/a szervezeti egységek vezetői;
   f) az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős.

(3) A KKB működésére és üléseinek rendjére a KKB ügyrendet dolgoz ki.

(4) A KKB kiemelt feladatai:

a) amennyiben nincsenek azonosított folyamatok, elkészíti azt a folyamatlistát (kockázati univerzumot) - *a jelen szabályzat 3. számú mellékletében rögzített táblázat alapján* -, amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni;

b) a kockázati univerzum mentén előkészíti a kockázatok felmérését;

c) integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása a szabályzat 4. számú mellékletében rögzített táblázat alkalmazásával;

d) az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;

e) az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;

f) a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapját képző kockázati kritérium mátrixot,

g) Kockázati Térkép elkészítése (melyen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind a kockázatokat kell elhelyezni), Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv elkészítése a Szabályzat 5. számú mellékletében rögzített táblázat alapján (a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépéseket kell az integrált Kockázatkezelési Intézkedési Tervbe foglalni),

h) a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében kialakítja a kockázatok értékelését és a kockázatok kezelésének stratégiáját.

(5) Feladatát képezi továbbá a folyamatba épített vezetői ellenőrzés, valamint a belső ellenőrzés és a külső ellenőrző szerv által feltárt kockázatok értékelése, annak alapján javaslattétel a kancellár felé a kockázatkezelésre vonatkozóan.

(6) Tekintettel arra, hogy a folyamatok mellett az Egyetemen projektek keretében is történik munkavégzés, a kockázatkezelési rendszerben külön egységként kell azokat (projekteket) kezelni.

A végrehajtás szabályai

8.§

(1) A kockázat- kezelési rendszer működését az Egyetemen a *kancellár*, az oktatási terület esetében a *rektor* irányítja, magát a tevékenységet a szervezeti egységek vezetői/ folyamatgazdák végzik.

(2) A kockázatkezelés gyakorlatát a *kancellárnak* úgy kell kialakítani, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen az Egyetem valamennyi munkatársának aktív közreműködése.

(3) **A munkavállaló köteles** a munkaköri feladatát megfelelő szakmai hozzáértéssel ellátni, valamint a hatásköri - és egyéb előírások betartásával hozzájárulni a tevékenységi kockázatok csökkentéséhez, továbbá vezetője részére köteles jelezni a tudomására jutott, veszélyeztető eseményeket.

(4) **A szervezeti egységek vezetőinek feladata** az irányításuk alá tartozó területen a kockázati tényezők, elemek felmérése (azonosítása), a kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, a kockázati hatás mérése/becslése.

(5) A (4) bekezdésben meghatározott feladat végrehajtása során fontos a folyamatszemlélet érvényesítése. Amennyiben, egy folyamatban több szervezeti egység is részt vesz, a kockázati tényezők, elemek felmérését, a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét és a kockázati hatás becslését közösen kell meghatározni.

(6) **A belső ellenőrzés** tanácsadó tevékenysége keretében, az Egyetem vezetésének, a Kockázatkezelési Bizottság és a belső kontroll koordinátor munkájának szakértői támogatásával segíti a kockázatkezelési rendszerek kialakítását, továbbfejlesztését.

(7) A kockázatkezelés állandó folyamat, amely a következő lépéseket tartalmazza:

a) kockázatok felmérése, azonosítása;

b) kockázatok értékelése;

c) elfogadható kockázati szint – *kockázati tűréshatár* – meghatározása;

d) kockázatokra adható lehetséges reakciók, kockázatkezelő javaslatok alapján döntés a kockázatok kezeléséről, kockázatokra adott válaszreakciók;

e) az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek kidolgozása és megvalósítása, valamint a kockázatok és az azokra kialakított válaszok folyamatos monitoringja.

Kockázatok felmérése, azonosítása

9.§

(1) A kockázatokat egy évre előre vetítve, az Egyetem működési folyamatai mentén kell meghatározni.

(2) A múltbéli tapasztalatok alapján a jövőbeni kockázati tényezők felmerülését kell becsléssel megállapítani. Az eljárás során számba kell venni a folyamatos működésre, valamint a szervezeti célokra hatást gyakorló kockázati tényezőket.

(3) A *cél* annak megállapítása, hogy melyek az Egyetem célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok, illetve a kockázatok jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége és azok milyen hatással lehetnek az Egyetemre, ha valóban felmerülnek.

(4) A kockázatok beazonosításának folyamatához elengedhetetlen a célkitűzések alapos ismerete, kezdve a legmagasabb célokkal egészen a napi működés céljainak szintjéig. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege (pl. tárgyi eszköz beszerzés, új szak indítása, stb.). A kockázatokat ezen ismeretek alapján lehet felismerni, azonosítani, illetve az egyes kategóriák mentén csoportosítani.

(5) Az integrált kockázatkezelési rendszer hatékonysága érdekében az Egyetem minden vezetőjének - *munkatársaik bevonásával* - évente felül kell vizsgálnia és meg kell határoznia a hozzá tartozó szervezeti egység célkitűzéseit, feladatait és a kitűzött célok ismeretében *kockázati önértékeléssel* **minden év május 31. napjáig** el kell készítenie a célkitűzés megvalósítását veszélyeztető kockázatok felmérését.

(6) A kockázatfelmérés során használható *technikák:*

a) *interjú*: jellemzően a felső vezetés bevonására alkalmazható, kiegészítő jellegű, a szervezeti szintű kockázatok jobb feltárása céljából;

b) *kérdőív*: akkor alkalmazható, ha széles célcsoportot kell elérni;

c) *kiscsoportos megbeszélés*: egyszeri moderált brainstorming - *„ötletbörze", közös tanácskozás egy probléma megoldására* – a kockázatok azonosítása érdekében.

d) (8) A kockázatok azonosítása során a kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

e) az esemény kiváltó okát;

f) az esemény hatását;

g) mely szervezeti célra van hatással esemény.

(7) Az önértékelés alapján a Szabályzat 6. számú melléklete szerinti táblázatban kell rögzíteni a folyamatot/részfolyamatot és az abban feltárt kockázatot/kat (veszélyeket). Ezt követően (1-5) közötti skálán számszerűsíteni kell a kockázat várható bekövetkezésének valószínűségét (KV) és annak feltételezett hatását (KH). A szervezeti egységek ez alapján rangsorolni tudják a tevékenységüket veszélyeztető kockázatokat és azokra megfelelő válaszlépéseket tudnak kidolgozni.

(8) A *kockázat* bekövetkezési *valószínűségének (KV) és a kockázat hatásának (KH)* megállapításakor a becslést a Szabályzat 7. számú melléklete alapján kell elvégezni.

(9) A kockázatok azonosítását követően azokat összesíteni kell, melynek eredményeképpen kell a KKB-nek elkészíteni az Integrált Kockázatkezelési Leltárt (lásd 4. számú melléklet), amelybe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. Az eredmények összesítését követően a kancellár alkot véleményt és határozza meg a z Egyetem kiemelt kockázati körét.

(10) A *kiemelt* kockázatok olyan magas bekövetkezési hatással bíró intézményi kockázatok, melyeket valamennyi vezetőnek kötelező elemeznie és azokra vonatkozó intézkedési tervet kell készítenie.

Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

10.§

(1) A *Kockázatkezelési* Kritérium Mátrix (KKM) az Egyetem folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze, amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatossága.

(2) Az *értékelési* kritériumok egységes alkalmazása érdekében kell kialakítani az Egyetemre jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (KKM). A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek

meghatározásában.

(3) A *kockázatok* azonosítását követően a KKB el kell végezze a kockázatok elemzését, a kockázatoknak kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

(4) Az egyes kockázati tényezők jellegükből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy a hatását befolyásolják. Ha mindkettőt befolyásolják, az egyik összetevőjeként kell megjeleníteni.

(5) A Hatás és a *Valószínűség* értéke meghatározásának minél pontosabb becslésére azokat értékelési kritériumokra kell bontani, erről a KKB dönt. Az értékelési kritériumok skáláit az Egyetemre kell szabni.

(6) Az értékelés *következetességét* a KKM biztosítja azáltal, hogy egy azonosított kockázat hatásának megítélésére számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat nagyon magas, magas, közepes és alacsony hatású kategóriákba lehet sorolni.

(7) A *Kockázatkezelési* Kritérium Mátrix Hatás, valamint Valószínűség vizsgálat esetén alkalmazandó táblázatokat jelen szabályzat 8. és 9. sz. mellékletei tartalmazzák.

A kockázatok értékelése

11.§

(1) *A kockázatok értékelésének* célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják az Egyetem fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve az Egyetemre gyakorolt hatásukat.

(2) Az *azonosított* kockázatok értékelése a kockázatkezelési mátrix (KKM) segítségével történik oly módon, hogy a kockázatok valószínűsége és a kockázat hatása szerint tételesen értékelni kell azokat, majd az értékelés alapján kell meghatározni a kockázati értéket (KÉ), mely értéket a Valószínűség (KV) és a Hatás (KH) értékek szorzataként kapunk meg.

(3) A kockázatok értékelése során alkalmazható megközelítés: az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként.

(4) A *kockázati* érték számításához, valamint a kockázatok értékelésére alkalmazandó táblázatokat jelen szabályzat 10. és 11. sz. mellékletei tartalmazzák.

(5) *Amennyiben* a kockázatok értékelése során több azonos mértékű kockázat került számszerűsítésre, a KKB rangsorolja a kockázatokat a szervezet fő célkitűzéseire gyakorolt hatásuk alapján. Ehhez súlyozza a meghatározott kockázati értékeket, ami azt jelenti, hogy a szervezet fő célkitűzéseire gyakorolt hatásuk alapján újabb értékkel (1-5-ig terjedő skálán) látja el az adott kockázatot. Ez a kockázat súlya (KS), amely a kockázati értékkel szorozva a súlyozott kockázati értéket (SKÉ) adja.

(6) Az Egyetem *kockázatértékelését* célszerű folyamatosan, éves ciklusosokban elvégezni. Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése az adott év szeptember 30-ig elkészüljön.

Kockázati tűréshatár

12.§

(1) A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett az Egyetem mindenképpen válaszintézkedéseket tesz a felmerülő kockázatra, alatta viszont a viszonylag alacsony hatás, vagy a kiküszöbölés az elérhető eredményhez képest magas költsége miatt tudomásul veszi létezését és nem foganatosít további intézkedéseket. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket folyamatosan figyelni kell.

(2) A kockázati tűréshatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:

a) *intézményi szintű kockázati tűréshatár*: az Egyetem egészére vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. Meg kell állapítani a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét és egy általános tolerancia szintet kell meghatározni.

b) *delegált kockázati* tűréshatár: az Egyetem egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok elfogadható mértékét. A delegált tűréshatár kisebb, mint az Egyetem egészére megállapított kockázati tűréshatár.

c) *projekt kockázati* tűréshatár: az Egyetem egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni. A projekt időtartama alatt folyamatosan figyelemmel kell kísérni, mert a projekt jellegétől, célkitűzéseitől illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

(3) A kockázati tűréshatárt a sorba rendezett kockázati értékek (KÉ), illetve súlyozott kockázati érték (SKÉ) alapján kell meghatározni, amely során a kockázatokat két csoportba kell osztani:

a) **nem elfogadható** kockázatok**:** a KÉ kockázati tűréshatár feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek, minden ilyen esetben – *figyelemmel a kockázattűrő képességre* - kockázatcsökkentő intézkedésről kell dönteni;

b) **elfogadható szinten tartható kockázatok:** a KÉ kockázati tűréshatár alatti kockázatok, a kockázatokat és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

(4) A kialakult sorrend alapján a KKB mérlegelést végez és kialakítja a kockázati tűréshatárt, amely fölött intézkedéseket kell tenni a kockázatok megelőzése, vagy hatásuk mérséklése érdekében.

A kockázatokra adott válaszreakciók

13.§

(1) A feltárt kockázatokra adandó válaszreakciókat az Integrált Kockázatkezelési Leltár elemzésével, az Egyetem által elfogadhatónak ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni.

(2) A válaszlépések melletti döntés meghozatalakor figyelemmel kell lenni arra, hogy az adott kockázat:

a) milyen mértékű hatást gyakorol az Egyetemre;

b) a célhierarchia milyen szintjét érinti;

c) melyik folyamatba van beágyazva;

d) mely szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben;

e) milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás;

f) az anyagi ráfordítás nem haladja-e meg az elérhető eredményt;

g) milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.

(3) A kockázatokra adott válaszlépések lehetnek:

a) a kockázat elviselése;

b) a kockázat kezelése;

c) kockázat átadása (megosztás, áthárítás);

d) kockázatos tevékenység befejezése.

(4) A kockázat *elviselése*: nincs szükség külön beavatkozásra az alacsony valószínűség, a csekély mértékű hatás miatt, vagy a válaszintézkedés aránytalanul magas költséget jelent. Illetve előfordulhat, hogy a szervezet rajta kívül álló okok miatt nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére (rajta kívül álló okok miatt - *pl. külső jogi-, személyi-, technikai akadály, idő-illetve anyagi korlát* - nem tudja a rendelkezésére álló eszközökkel, saját maga eredményesen kezelni az azonosított, tűréshatár feletti kockázatok egy részét).

(5) A kockázatok *kezelése*: célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése vagy megszüntetése. A kockázatok kezelésére a hatékony, folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz. Az Egyetem a legtöbb kockázat esetében a kockázatok szervezeti intézkedésekkel történő kezelését alkalmazza, mert a kockázatos tevékenységek (folyamatok) az esetek túlnyomó részében nem szüntethetők meg és nem háríthatók át. A kockázatok csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata.

(6) A kockázatok átadása: ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, a hatás nem változik, azonban a kockázatviselő személy módosul (például bizonyos feladatok kiszervezése, biztosítások kötése).

(7) A kockázatos tevékenység *befejezése:* egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység befejezésével, azonban ez a kockázatkezelési stratégia az egyetemi tevékenységre vonatkozóan nem, vagy nagyon korlátozottan értelmezhető (a nem alaptevékenység körében ellátott, saját elhatározás alapján végzett tevékenységek köre).

Válaszintézkedések beépítése

14.§

(1) Legtöbb esetben a folyamatok nem szüntethetők meg és a kockázataik nem háríthatók át, ezért a kockázatok kezelését, csökkentését kell megvalósítani. A kockázatok kezelése kontroll tevékenységeken keresztül valósítható meg, tehát a kockázatok csökkentéséhez kontrollokat kell kidolgozni, bevezetni és kifejleszteni, amelyek a tűréshatár alá viszik az azonosított kockázatokat.

(2) A kontroll tevékenységek lehetnek:

a) *megelőző (preventív) kontroll*: korlátozza a nem kívánt következménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása);

b) *korrekciós (korrektív) kontroll:* a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálja úgy, hogy kisegítő megoldást nyújt a kár vagy veszteség csökkentésére (pl. olyan szerződési feltételek kikötése, amellyel kivédik az Egyetem esetleges veszteségeit);

c) *iránymutató (direktív) kontroll*: egy bizonyos kívánt követelmény elérését biztosítja, általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (pl. eljárásrendek, előírások, vezetői utasítások);

d) *felderítő (detektív) kontroll*: azt a célt szolgálja, hogy fényt derítsen olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejti ki hatását, ezért csak abban az esetben használható, amennyiben lehetőség van a kár, vagy a veszteség elfogadására (pl. projekt megvalósításáról szóló jelentés, mely alapján a nyert tapasztalatok később is felhasználhatók).

(3) A kockázatok kezelésére – *melynek előkészítését a kockázatok felmérése és kiértékelése jelenti* – a KKB kockázatkezelési stratégiát dolgoz ki (jelen szabályzat 12. számú mellékletben meghatározott táblázat alkalmazásával), melynek végrehajtására intézkedési tervet (Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv) készít. Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv adott év október 31-ig elkészüljön.

(4) Az intézkedések végrehajtását a kijelölt szervezeti felelős kíséri figyelemmel.

Nyomon követés, kockázatok felülvizsgálata

15.§

(1) Az Egyetem céljai hierarchikus rendszert alkotnak. Az Egyetem Szervezeti és Működési Szabályzata szerinti egyes szervezeti egységek céljai szorosan kapcsolódnak az Egyetem legfőbb célkitűzéseihez. A kockázatkezelés alapvető célja, hogy ez az összefüggésrendszer és az ezzel kapcsolatos felelősség világossá váljék minden érintett számára.

(2) A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően kell a kockázatokért való felelősségeket a megfelelő szintekre delegálni. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé és nem elkülönült - *időszakos* – feladattá válik.

(3) A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni a megállapításokat, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

(4) A kockázati tényezők állandóan változnak, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat, melynek alapvetően két célja van:

a) a változások megfigyelése az Egyetem kockázati profiljában, melynek keretében fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve az Egyetemre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükséges lehet új kockázati prioritás meghatározására, a kockázati tűrőképesség megváltoztatására.

b) meg kell bizonyosodni az Egyetemen belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról. Meg kell vizsgálni, hogy a működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésének valószínűségét, vagy szükség van egy új kontroll tevékenység bevezetésére, illetve a meglévők bővítésére.

(5) A kockázatok felülvizsgálata lényegében a kockázatok ismételt azonosítását, értékelését jelenti, mely szintén kockázati önértékeléssel történik.

(6) Tekintettel arra, hogy a kockázati környezet állandóan változik, ami szükségesség teszi, hogy a célok megvalósítását fenyegető veszélyek, kockázatok folyamatosan feltárásra kerüljenek, szükség esetén bármikor, de legalább évenként el kell végezni a kockázatok

felülvizsgálatát.

(7) A belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok meghatározása és értékelése alapul szolgál az Egyetem belső ellenőrzése által ellenőrizendő területek kiválasztásához is.

(8) A következő évi belső ellenőrzési terv összeállítását megelőzően – legkésőbb a tárgyév október 20. napjáig – a belső kontroll koordinátor eljuttatja a KKB által összeállított táblázatot a belső ellenőr részére.

Záró rendelkezések

16. §

(1) A kockázatkezelés során keletkezett dokumentumokat az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős őrzi.

(2) Jelen szabályzat **2018. december 21.** napján lép hatályba, ezzel egyidejűleg az Egyetem 2016. február 1. napján hatályba lépett Kockázatkezelési Szabályzat hatályát veszti.

(3) Jelen szabályzat szükség esetén, de legalább kétévente a *kancellár* által felülvizsgálandó.

Budapest, 2018. december 20.

Dr. Nagy Zsombor
kancellár

MOHOLY-NAGY MŰVÉSZETI EGYETEM

Mellékletek:

1. számú melléklet: A költségvetési szervek kockázati csoportjai
2. számú melléklet: Feladatmegosztás a szervezeten belül (ki, miért felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében)
3. számú melléklet: A kockázati univerzum meghatározásához alkalmazandó táblázat
4. számú melléklet: Az Integrált Kockázatkezelési Leltár meghatározásához alkalmazandó táblázat
5. számú melléklet: Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv meghatározása során alkalmazandó táblázat
6. számú melléklet: Nyilvántartó lap
7. számú melléklet: A kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV) és hatása (KH)
8. számú melléklet: A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Hatás vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat
9. számú melléklet: A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Valószínűség vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat
10. számú melléklet: A kockázati érték számításához alkalmazandó táblázat (mintaszámítással)
11. számú melléklet: Kimutatás a kockázatok értékelésére
12. számú melléklet: A kockázatkezelési stratégia kialakítására alkalmazandó táblázat

A költségvetési szervek kockázati csoportjai

KOCKÁZATI CSOPORTOK	KOCKÁZAT
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 változásaiból 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 hiányosa készülnek el/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 jogszabályi értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél. • Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. • Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok tejes köréről/azok változásáról. • Szakpolitikai stratégia gyakran változik.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	• Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. • A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázat	• A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsájtják időben rendelkezésre. • A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos/ nem megbízható/nem alapos. • 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 jogszabályi előírásokkal és a célkitűzésekkel/ a tervek nem számolnak a végrehajtást akadályozó kockázatokkal/a terv nem tartalmaz tartalékot. • A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe. • A költségvetési források esetleges csökkenésesét, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét a tervezés során nem veszik figyelembe. • A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás-szükséglete nem/nem megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. • Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában, nem megfelelő a likviditás menedzsment működése.
Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok	• Az intézmény vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és a rövidtávú célokkal. • A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló vezetői/fenntartói döntések nem születtek meg/nem ismertek. • A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl.: kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak/nem megfelelően működnek az intézménynél. • A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe. • Jelentéstételi határidők elmulasztása. • Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében. • A szervezeti integritást sértő események kezelésnek eljárásrendje nem megfelelő. • Formális kontrollok lassíthatják a folyamatot. • Korrupció veszélye a közbeszerzésben.
A humánerőforrás - gazdálkodásban rejlő kockázatok	• A közalkalmazottak díjazása a versenyszférához viszonyítva kevéssé motiváló. • A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásra 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. • Bárpolitikai stratégia és szervezeti célok összehangoltságának hiánya. • A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult. • Magas fluktuáció. • A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. • Összeférhetetlenségi követelmények teljesítési nehézségekébe ütközik.
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	• Az intézménynél nem kialakult/nem megfelelő a közbeszerzési rendszer. • 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 az adott szervezet gazdasági érdekeinek érvényesítésére. • Az intézmény 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	• Az intézmény nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. • Nem megbízható az intézmény beszámolási rendszerrel. • Az intézmény nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségének. • Az intézmény nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogszabályi előírások változásait.
A működésből üzemeltetésből eredő kockázatok	• Az intézmény tárgyi erőforrásainak működtetése nem megfelelő, az állagmegóvás nem biztosított. • Az üzemeletetési feladatoknak nincs felelőse az intézményen belül. • Az intézmény nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.
Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok	• Az intézmény nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel. • Az irattárazás fizikai biztonsági követelményei nem megoldottak. • A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek/nem naprakészek/hozzáférési korlátok nem működnek.
Az informatikai rendszerekkel, valamint az adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	• Az intézmény nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel. • A szakmai, ill. adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. • Az intézmény informatikai alkalmazásai elavultak. • Az intézmény hardver ellátottsága nem megfelelő. • Az archiválási rendszerek nem/nem megfelelően működnek. • Az egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel. • Az intézmény adatkezelése és adatvédelem nem felel meg a jogi-, és belső szabályozási előírásoknak.

Feladatmegosztás a szervezeten belül (ki, miért felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében)

Integrált kockázatkezelés	**Költségvetési szerv vezetője**	**Szervezeti egységek vezetői/Folyamat gazdák**	**Munkatársak**	**Kockázatkezelési Bizottság (KKB)**	**Integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásra kijelölt szervezeti felelős**	**Belső ellenőr**
Integrált Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	Kockázatkezelési Szabályzat kiadása/KKB felállítása	Kockázatkezelési Szabályzat véleményezése	Kockázatkezelési Szabályzat véleményezése	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; folyamatgazdák, KKB munkájának koordinálása	**Bizonyosságot nyújtó tevékenysége keretében** értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére; **Tanácsadó tevékenysége keretében** - *a szervezetről és a szervezeti*
Kockázatok azonosítása	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában	Felelős a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában	Közreműködik a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában	Az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése; Integrált kockázatkezelési Leltár készítése	A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának támogatása	
Kockázatok értékelés	Jóváhagyás	A KKM alkalmazásával értékeli a	Közreműködik a kockázatok értékelésében	Kockázatok értékelésének	KKB koordinálása	

		kockázatokat; a kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát		összegzése, Kockázati Térkép elkészítése		*kockázatokról való átfogó ismereteivel* - támogatja a kockázatok elemzését; **A belső ellenőrzés folyamatgazdáj aként** azonosítja és értékeli saját folyamatainak kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkenésére vonatkozó intézkedéseket
Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv elkészítése	Kockázati tűréshatár meghatározása; jóváhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatról	Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik az azonosított kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv előkészítése;	KKB koordinálása	
Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követése	Beszámoltatás	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv végrehajtásáról	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról	Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítása	KKB koordinálása	

3. számú melléklet

A kockázati univerzum meghatározásához alkalmazandó táblázat

Folyamattérkép/Kockázati univerzum		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés	Szervezeti egységek/Folyamatgazda
Főfolyamat	Részfolyamat		

4. számú melléklet

Az Integrált Kockázatkezelési Leltár meghatározásához alkalmazandó táblázat

Kockázati esemény	**Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása**	**Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek)**	**Érintett folyamat(ok)**	**Folyamatgazda**	**Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?**	**Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv*** (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

*Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításakor még nem lehet kitölteni, de az integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.

5. számú melléklet

Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv meghatározása során alkalmazandó táblázat

Szükséges Intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat	Érintett folyamat/porjekt/szervezeti egység	Határidő és a beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza

6. számú melléklet

Nyilvántartó lap

_____(szervezeti egység)

1. A kockázatok oszlopba írja be a szervezeti egységénél felmerülő kockázatokat a Szabályzat 9. § (8) bekezdésében meghatározottak szerint!
2. Osztályozza külön-külön a bekövetkezésük valószínűségét és a hatásnak a tevékenységre gyakorolt jelentőségét a Szabályzat 9. § (8) bekezdésében meghatározottak szerint.

Ssz.	Folyamat	Kockázat	Bekövetkezés valószínűsége 1-5.	Hatás jelentősége 1-5.	Javasolt intézkedések	Megjegyzés

A kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV) és hatása (KH)

KV értéke*	Esemény gyakorisága	Előfordulás valószínűsége
1	1 évnél ritkább	0.01 % alatt
2	évente	0,01-0,1 %
3	havonta	0,1-1 %
4	hetente	1-10 %
5	naponta	10 % felett

*a becslést egyedi események esetén az előfordulás gyakorisága vagy a kockázati esemény előfordulási valószínűségi %-a (kockázat gyakorisága az esemény gyakoriságához viszonyítva)

KH értéke	hatás leírása
1	kis munkával, alacsony költséggel helyreállítható, jogszabályt nem sértő munkavégzést nehezíti, de nem akadályozza
2	többlet erőforrás bevonását igényli, de a funkciók ellátást nem akadályozza meg, munkavégzést nehezíti
3	egyes határidők, követelmények nem teljesülnek, anyagi károkat okozhat

4	kárt okoz (akár anyagit is) funkció ellátást akadályozza, az Egyetem hírnevét befolyásolja
5	jelentős (akár anyagi kárt) okoz, alapfunkció nem működik, az Egyetem hírnevét súlyosan befolyásolja, az Egyetem elleni jogi lépések/perek indulhatnak

8. számú melléklet

A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Hatás vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat

HATÁS		
Értékelési Kritérium	**Értelmezés**	**Érték**

A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Valószínűség vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat

Valószínűség		
Szint	**Értelmezés**	**Érték**
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

10. számú melléklet

A kockázati érték számításához alkalmazandó táblázat (mintaszámítással)

Valószínűség	**Hatás** (több értékelési kritériumból tevődik össze)	**Magyarázat**
4	3+2+1+5	A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: 4*11=44

Kimutatás a kockázatok értékelésére

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás						Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési Kritérium* 1	Értékelési Kritérium* 2	Értékelési Kritérium* 3	Értékelési Kritérium* 4	Hatás összérték	Folyamatra vetített hatás összérték		
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										

**A Kockázatkezelési Kritérium Mátrixban meghatározott értékelési kritériumok*

12. számú melléklet

A kockázatkezelési stratégia kialakítására alkalmazandó táblázat

Azonosított kockázat	Kockázati érték	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia	Szükséges intézkedés	Határidő	Intézkedésért felelős személy