

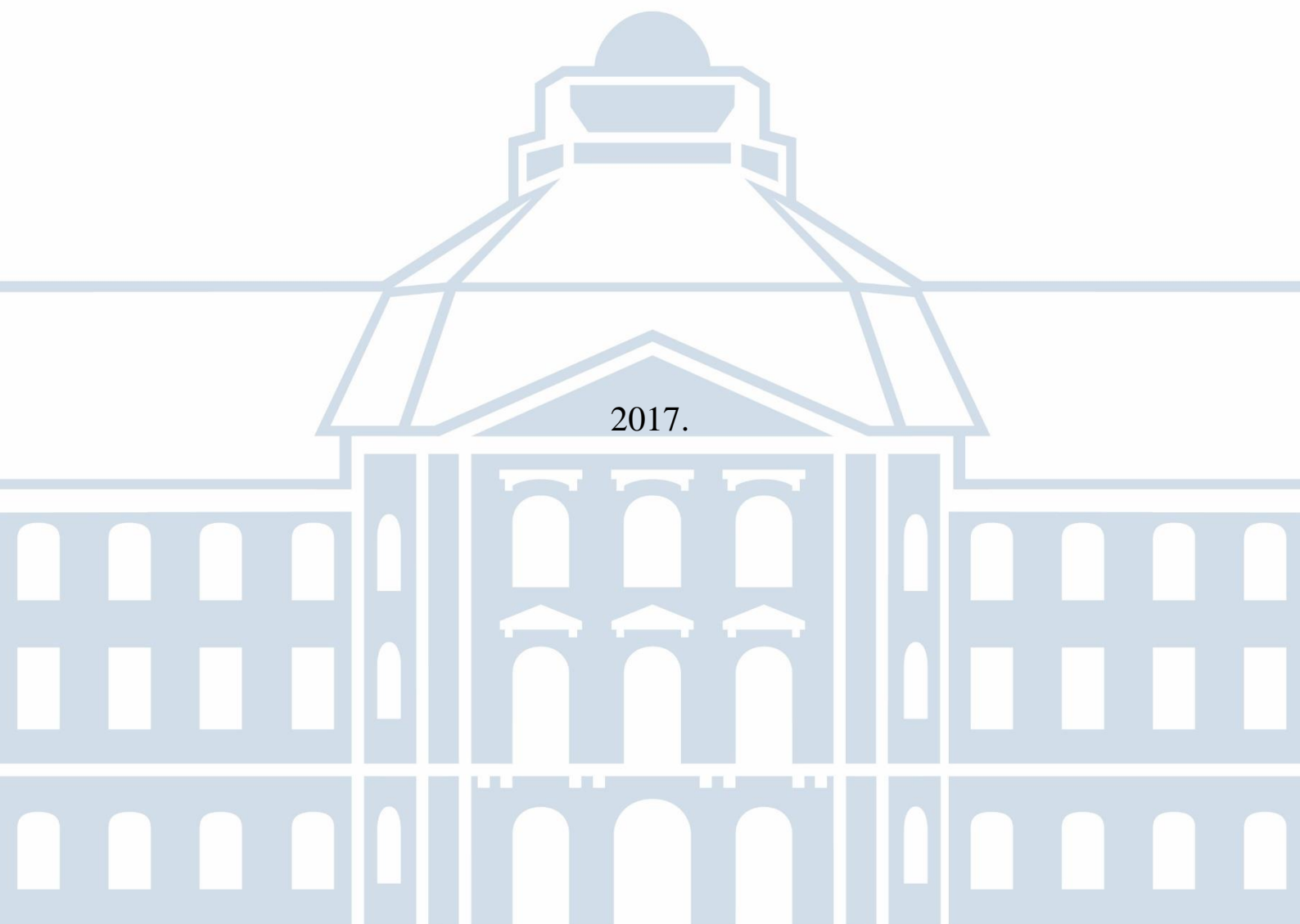


AZ ESZTERHÁZY KÁROLY EGYETEM

---

# INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZATA

(Jelen szabályzatot a Szenátus a 61/2017. (V.17.) sz. határozatával elfogadta)



Az Eszterházy Károly Egyetem (továbbiakban: Egyetem) Szenátusa tevékenysége követhetőségének, átláthatóságának biztosítására, megfelelő integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása céljából, a következő szabályzatot alkotja.

## **Általános rendelkezések**

### **1. §**

- (1) Az Egyetem tevékenysége, gazdálkodása során jelentkező kockázatok megfelelő kezelése érdekében 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 rendszert kell működtetni.
- (2) Az integrált kockázatkezelési rendszer: olyan 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 nyomán követését.
- (3) A szabályzat személyi hatálya kiterjed az Egyetem valamennyi campusára, karára, szervezeti egységére és valamennyi alkalmazottjára.
- (4) A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed minden olyan vezetői döntésre, gazdasági eseményre, létszámmal való gazdálkodásra, amely az intézmény eszközeiben, forrásaiban, valamint emberi erőforrásában változást eredményez, illetve a bekövetkezett változásokat rögzítő dokumentumokra és információkra.
- (5) Az Egyetem kontrolltevékenységeivel biztosítja a kockázatok kezelését, elősegítve a szervezeti célok megvalósítását. Ehhez olyan információs és kommunikációs rendszereket alakít ki és működtet, amelyek elősegítik, hogy a kockázatkezeléssel kapcsolatos információk a megfelelő időben eljussanak az érintett szervezeti egységhez, illetve személyhez.
- (6) Jelen szabályzat célja az Egyetem integrált kockázatkezelési rendszeréhez az eljárások és a működtetéssel összefüggő feladatok, felelőségek és hatáskörök meghatározása.
- (7) Az integrált kockázatkezelési rendszer a belső kontrollrendszer része, mely tevékenység részleteit az Egyetem Belső kontrollrendszer szabályzata határozza meg.
- (8) Az intézmény minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés eredménye alapján annak hatékony kezelése. Ez az integrált kockázatkezelési rendszer működtetésére vonatkozó legfontosabb alapelv.
- (9) A kockázatok felmérését és a kockázatkezelést elsődlegesen az alábbi kockázati típusokra célszerű elvégezni:
  - humán erőforrás kockázatok;

- pénzügyi kockázatok;
  - megfelelőségi kockázatok;
  - integritási- és korrupciós kockázatok;
  - biztonsági kockázatok;
  - informatikai kockázatok;
  - külső kockázatok;
- (10) Az integrált kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatelemzést és -kezelést ki kell terjeszteni a stratégiai, működési-folyamati és projektkockázatokra is.
- (11) Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetését elsődlegesen a Szigma Integrisk® szoftver használatával kell elvégezni. A rendszer működtetésével kapcsolatos koncepciót, a kockázatkezelési stratégiát, az irányelveket, a költségvetési terv és a projektek kockázatelemzésével kapcsolatos tudnivalókat a modell leírása, valamint a rendszer Felhasználói Kézikönyve tartalmazza.

### **Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése és felügyelete**

#### **2. §**

- (1) Az integrált kockázatkezelési rendszer bevezetését, működését és koordinálást a minőségirányítási rendszer részeként a kancellár által megbízott kockázatfelügyelő irányítja.
- (2) A kockázatfelügyelő biztosítja az integrált kockázatelemzés és -kezelés működtetését a következő feladatok elvégzése útján:
- a) az integrált kockázatkezelési szabályzat elkészítése és folyamatos aktualizálása, a Kockázatkezelési és Módszertani Bizottság véleményezését követően, annak egyetértése mellett;
  - b) a rendszer szabályzatban foglaltak szerinti bevezetése;
  - c) minden év február 28-ig elkészíti az adott évre vonatkozó kockázatelemzés és – elemzés ütemtervét és azt elfogadásra benyújtja a Kockázatkezelési és Módszertani Bizottságnak;
  - d) a szabályzatban foglaltaknak megfelelően a kockázatok feltárása és értékelése, valamint a kockázatsökkentő cselekvési programot megfogalmazó teamek létrehozása, a teamek számára oktatások, tréningek megszervezése a teamek munkájának koordinálása; workshopok megszervezése, moderátori tevékenység ellátása a kockázatelemzési tevékenység során;
  - e) a kockázatkezelési akciók végrehajtásának figyelemmel kísérése, az elemzési időszak végén terv-tényelemzés végzése, valamint megfelelő informatikai háttértámogatás biztosítása a rendszer működtetéséhez;
  - f) a koordinálási tevékenységet felügyelő Kockázatkezelési és Módszertani Bizottság rendszeres időközönként történő tájékoztatása az aktuális kockázati helyzetről;
  - g) a rendszernek a külső és belső környezetében végbemenő változások figyelemmel kísérése és az azokhoz való folyamatos igazítása, és a módszertan rendszeres felülvizsgálata, fejlesztése.

### **Kockázatkezelési és Módszertani Bizottság**

#### **3. §**

- (1) A kockázatfelügyelő munkáját a Kockázatkezelési és Módszertani Bizottság (továbbiakban: Bizottság) segíti és felügyeli.
- (2) A Bizottság elnökét és tagjait a rektor és a Campusok javaslatára a Szenátus választja meg.
- (2) A Bizottság feladata:
  - a) az éves integrált kockázatkezelési ütemterv jóváhagyása;
  - b) a kockázatfelügyelő előterjesztéseinek, jelentéseinek elfogadása, tudomásul vétele és az azzal kapcsolatos intézkedések meghozatala és utasítások kiadása;
  - c) a kockázatmenedzsment rendszer működtetésével kapcsolatos egyéb döntések meghozatala.

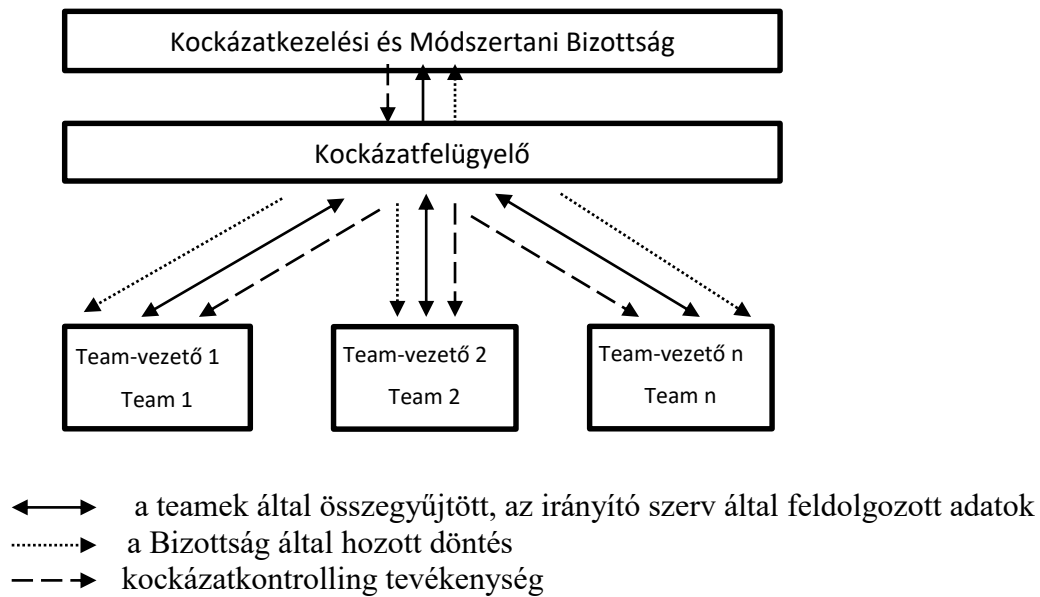
### **Kockázatfeltáró teamek**

#### **4. §**

- (1) Az integrált kockázatkezelési rendszerben a kockázatok feltárását és értékelését kockázatfeltáró teamek végzik. A teameket team-vezető irányítja.
- (2) A team vezetésére a kockázatfelügyelő javaslatára a kancellár ad megbízást.
- (3) A team vezetője a team-tagokkal együtt részt vesz:
  - a) a kockázatok feltárásában és értékelésében;
  - b) a kritikus kockázati tényezők kiválasztásában;
  - c) a kritikus tényezők kezelésére megfogalmazott akciók megfogalmazásában;
  - d) a kockázatkezelési akciók végrehajtásának nyomon követésében;
  - e) valamint a kockázatfelügyelő részére a szükséges adatok szolgáltatásában.
- (4) A team vezetője felelősséget vállal a kockázatok feltárását és értékelését alátámasztó információk hitelességéért. Feladata továbbá a team tagjaira javaslat megfogalmazása és felkérésük kezdeményezése az érintett szervezetek vezetőjénél. A kockázatfelmérésben érintett minden releváns területnek képviseltetni kell magát a teamekben!
- (5) A team-tagok szükséges kompetenciái a következők:
  - a) saját szakterület alapos ismerete;
  - b) rendszerszemlélet;
  - c) konszenzusra való törekvés;
  - d) kreativitás.
- (6) A teamek vezetői munkájukat szoros összhangban végzik a kockázatfelügyelővel.
- (7) Külön teameket kell alapítani a folyamati-működési, stratégiai és projektkockázatok felmérésére és kezelésére.
- (8) A folyamati-működési kockázatok felmérése során az alábbi struktúra mentén főfolyamatonként egy-egy teamet kell létrehozni:

- a) intézményi kommunikáció és marketing;
  - b) gazdasági adminisztráció;
  - c) hallgatói kapcsolatok gondozása;
  - d) kontrolling és teljesítménymenedzsment;
  - e) beszerzés, beruházás és készletgazdálkodás;
  - f) oktatás;
  - g) létesítménygazdálkodás;
  - h) stratégiai emberierőforrás-menedzsment;
  - i) informatikai szolgáltatások menedzsmentje;
  - j) kutatás;
  - k) humán erőforrás-gazdálkodás;
  - l) stratégiaalkotás és működésfejlesztés
- (9) A kockázatfelmérést folyamatszinten kell elvégezni. Mivel a fent felsorolt főfolyamatokhoz több folyamat is tartozhat, ezért egy-egy teamnek az adott főfolyamathoz tartozó minden egyes folyamatra el kell végezni a kockázatok felmérését a hatástényezők, valamint a jellemző kockázati tényezők alapján.
- (10) A működési kockázatfelmérés célja az adott folyamat végrehajtásával kapcsolatos kockázatok feltárása, rangsorolása, és ennek eredménye alapján a hatékony kockázatkezelés megvalósítása. Működési kockázatot az emberek, rendszerek, folyamatok nem megfelelő, esetleg hibás működéséből, vagy külső eseményekből (beleértve a szabályozó környezet változását is) fakadó veszteségek kockázata eredményezhet.
- (11) A működési-folyamati kockázatfelmérés speciális vetületét jelenti a belső ellenőrzési tevékenységhez köthető kockázatok elemzése és kezelése. Itt a kockázatfelmérés elvégzése az intézmény belső ellenőrzési vezetőjének feladata, aki a Belső Ellenőrzési Kézikönyvben foglaltak szerint jár el, a folyamati kockázatelemzés eredményeire támaszkodva.
- (12) Az intézmény éves költségvetési tervének kockázatfelmérésére a gazdasági adminisztráció, beszerzés, beruházás és készletgazdálkodás, létesítménygazdálkodás team feladta.
- (13) A stratégiai kockázatkezelés a stratégiaalkotás és működésfejlesztés team feladata, amelynek tagjai az intézményi és a kari menedzsment képviselőiből kerülnek ki.
- (14) Az egyetem stratégiai céljainak megvalósítása érdekében projekteket is megvalósít. Itt a kockázatelemzésnek és kockázatkezelésnek a célja az egyes projekteknek a kívánt határidőre és kívánt költségkereten belül történő megvalósítása.
- (15) A projektek esetében a kockázatfelmérést a 100 millió forintot meghaladó és egy éven túl tartó projektek esetében kell elvégezni, azzal a kitételrel, hogy – hatáskörének megfelelően – a kancellár, illetve a rektor ettől eltérően is rendelkezhet.
- (16) A stratégiai és működési-folyamati kockázatfelméréstől eltérően a projektek kockázatfelmérése és kezelése ad-hoc jelleggel valósulhat meg. Ezért erre a teameket – amennyiben az adott projekt a megfogalmazott küszöbértékeket eléri, vagy a kancellár, illetve a rektor kifejezetten utasítást ad – minden esetben csak a projekt megvalósításának kezdetén kell létrehozni.

(17) A kockázatmenedzsment működési rendjét az alábbi ábra szemlélteti:



### **Kockázatok feltárása és értékelése**

#### **5. §**

- (1) Az integrált kockázatkezelési rendszerben a kockázatok feltárása és értékelése éves gyakorisággal végrehajtandó tevékenység (a projektek kockázatfelmérésének kivételével).
- (2) A munka megkezdése előtt a kockázatfelügyelő feladata a kockázatelemzés időpontjának meghatározása (ütemterv). Ugyancsak a kockázatfelügyelő gondoskodik a rendszer informatikai támogatásának meglétéről, mely támogatja egy központi adatbázis létrehozását is.
- (3) A különböző típusú kockázatok értékelését az erre a feladatra létrehozott teamek végzik el, a team-vezető irányításával. A kockázatok felmérését a Sigma Integrisk® módszertan és szoftver alkalmazásával a Felhasználói Kézikönyvben foglaltak szerint kell elvégezni.
- (4) A kapott eredményeket a kockázatfelmérés elvégzését támogató informatikai rendszeren keresztül a team-vezetők továbbítják a központi adatbázisba és szöveges beszámoló jelentés formájában eljuttatják a kockázatfelügyelőnek. Az elvégzett munka eredményeként minden egyes felmérés esetében rendelkezésre áll a kritikus tényezők listája, és a kezelésükre megfogalmazott kockázatcsökkentő cselekvési program a végrehajtásért felelős szervezet megnevezésével és a végrehajtás becsült költségével, amelyek ezzel összhangban a szöveges beszámoló jelentésben is szerepelnek.

### **Kockázatkontrolling tevékenység**

#### **6. §**

- (1) A folyamat következő fázisa a kockázatkontrolling tevékenység. Ez a kockázatfelügyelő feladata, mely a következőket foglalja magába:

- a) az elemzések befejezését követően a kapott eredmények összegzése: Ennek keretében meg kell határozni, hogy az egyes teamek munkájuk során összesen hány kritikus tényezőt neveztek meg, ezek közül mely tényezők esetében vannak átfedések (azaz, mely tényezők fordultak elő több felmérés, illetve egy felmérés során több hatástényező esetében is), összegezni kell továbbá a kritikus tényezők kezelésére megfogalmazott kockázatsökkentő cselekvési program elemeit, ismét kiszűrve a meglévő átfedéseket. Az összegzés eredményének megküldése az érintett teamek részére.
  - b) az így véglegesített listában szereplő akciók megvalósításához költségkalkuláció készítése, mely alapján meghatározható, hogy az egyes akciók megvalósításának összköltsége mekkora ráfordítást igényel az intézmény részéről. A fenti információk alapján előterjesztést kell készíteni a Bizottság részére.
- (2) Az előterjesztés alapján a Bizottság tájékozik a legfontosabb kockázati tényezőkről, az azok kezelésére megfogalmazott akciókról, a végrehajtásért felelős szervezet nevről, valamint az egyes akciók és a teljes program végrehajtásának tervezett költségéről. Ennek alapján döntést hoz az egyes akciók végrehajtásáról és a döntést megküldi a kockázatfelügyelőnek.
  - (3) A döntés eredményéről a kockázatfelügyelő tájékoztatja az érintett team-vezetőket, akik saját hatáskörükben gondoskodnak a tervezett akciók végrehajtásáról, illetve a végrehajtás nyomon követéséről. Amennyiben a végrehajtás aktuális állapota ezt megkívánja, a kockázatfelügyelő beavatkozik a végrehajtás elősegítése érdekében.
  - (4) Ha az egyes akciók végrehajtási ideje hosszabb lenne, mint a kockázatmenedzsment rendszerben található adatok javasolt frissítésének időköze, abban az esetben a kockázatelemzés frissített eredményeinek tudatában kell dönteni a már megkezdett akció változatlan feltételekkel történő továbbfolytatásáról, a megvalósítási feltételek esetleges módosításáról, vagy az akció végrehajtásának leállításáról.
  - (5) A tevékenység ciklikusan ismétlődik, mindig az előző elemzések eredményeit felhasználva folytatódik tovább a feltárást, értékelést, kockázatkezelési akciók megfogalmazását, végrehajtását, az elért eredmények kiértékelését tartalmazó ciklus.

## **Záró rendelkezések**

### **7. §**

- (1) A Szenátus jelen szabályzatot a 61/2017. (V.17.) sz. határozatával jóváhagyta. A hatálybalépés időpontja 2017. május 18.
- (2) Jelen szabályzat hatályba lépésével egyidejűleg a Szenátus a 52/2016. (X.12.) sz. határozatával elfogadott Kockázatelemzési és –kezelési szabályzat hatályát veszti.
- (3) A szabályzat visszavonásig, vagy módosításig hatályos.

Eger, 2017. május 17.

**Lengyel Péter s.k.**  
kancellár

**Dr. Liptai Kálmán s.k.**  
rektor

### Értelmező rendelkezések

Jelen szabályzat alkalmazásában:

*a) Belső kontrollrendszer*

A belső kontrollrendszer az Áht. 69. § alapján a kockázatok kezelésére és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer. A belső kontrollrendszer öt egymáshoz kapcsolódó, elemből áll, melyből négy a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez kapcsolódik, ezek: kontrollkörnyezet, integrált **kockázatkezelés**, kontrolltevékenységek, információ és kommunikáció. Az ötödik elem a monitoring a belső kontrollrendszer folyamatos figyelemmel kísérését és értékelését jelenti, szerepe, hogy információkat szolgáltatson a belső kontrollak működéséről.

*b) Kockázat*

Az Egyetem folyamatos működését, az elérni kívánt szervezeti cél megvalósítását hátrányosan befolyásoló esemény felmerülésének valószínűsége vagy veszélye.

*c) Integritás*

Befolyásmentes, feddhetetlen, a jogszabályi előírásoknak, belső szabályoknak, valamint az egyetemi célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő magatartás, szervezeti működés.

*d) Integritási kockázat*

Olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, a szervezet és a közöttük lévő kapcsolatrendszerek vonatkozásában érvényesül, az értékek és normák megsértéséhez kötődik. Az integritás sérülésének lehetősége.

*e) Integritáskontrollak*

A szervezet azon eszközei, amelyekkel a meghatározott értékrendszerének érvényesülését a mindennapi feladatellátás során elősegíti, kikényszeríti (pl. jogszabályok, szabályzatok, etikai kódex, küldetésnyilatkozat).

*f) Kockázatelemzés*

Folyamat a kockázat forrásának azonosítására és a kockázatbecslésre.

*g) Kockázatértékelés*

Az a folyamat, mely során a kockázat-felmérési eredmények alapján az egyes tényezők értékelésre kerülnek.

*h) Kockázatkezelés*

Folyamat, intézkedések kiválasztására és végrehajtására a kockázat csökkentése érdekében.

*i) Kockázatkezelési ütemterv*

A kockázatok csökkentéséhez szükséges feladatok, felelősök és határidők meghatározására szolgáló intézkedés.

*j) Korrupciós kockázat*

Az adott szervezetnek külső egyénnel vagy szervezetekkel való együttműködése során felmerülő valós, vagy vélt lehetőségek, amelyek az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthetnek, az adott intézmény – vagy tágabb értelemben a közszféra – számára pedig valamilyen kárt okozhatnak.



