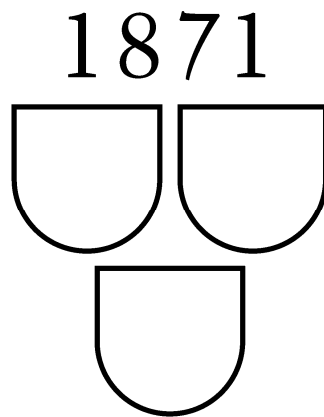


# MAGYAR KÉPZŐMŰVÉSZETI EGYETEM



## **Integrált kockázatkezelés szabályzat**

Elfogadta a Szenátus 68/2016. (XII. 14.) számú határozatával

.....  
**Prof. Csanádi Judit**  
rektor

A Magyar Képzőművészeti Egyetem (a továbbiakban: Egyetem) Szenátusa a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény, az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.), az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávr.), valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 7. §-a alapján az államháztartás pénzeszközeivel és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás biztosítása érdekében az Egyetem kockázatkezelési eljárásrendjét az alábbiak szerint határozza meg:

## **I. Fejezet** **Általános rész**

1. § Az Integrált kockázatkezelési szabályzat (a továbbiakban: szabályzat) tárgyi hatálya kiterjed a Magyar Képzőművészeti Egyetem (a továbbiakban: Egyetem) belső kontrollrendszerére.

2. § A szabályzat személyi hatálya kiterjed az Egyetem valamennyi szervezeti egységére és a Képző- és Iparművészeti Szakgimnázium és Kollégium, a Magyar Képzőművészeti Egyetem Gyakorlóiskolájára, valamint ezek dolgozóira jogviszonyuktól függetlenül.

### **A Belső kontrollrendszer fogalma, kialakítása, működtetése** **A Szabályzat célja**

3. § A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer.

4. § (1) A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a kancellár felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.

(2) 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 és
  - e) nyomon követési rendszer (monitoring)
- kialakításáért, működtetéséért, fejlesztéséért.

5. § (1) A szabályzat célja – a 4. § (2) bekezdés b) pontjában foglaltak végrehajtása érdekében – az Egyetem kockázatkezelési eljárásának szabályozása, amely a kockázati tényezők meghatározására, azok értékelésére, a kockázatokra adott válaszreakciókra és a kockázatok felülvizsgálatára vonatkozó rendelkezéseket foglalja magába.

(2) A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, vagy megszüntetik a kockázatokat, továbbá az intézkedések teljesítése folyamatos nyomon követésének módját.

## **A kockázatkezelés és a kockázatkezelési rendszer fogalma**

6. § (1) A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatkezelés elsősorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat.

(2) A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

(3) Az Egyetem minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés eredménye alapján a hatékony kezelés.

(4) A kockázatkezelés révén az Egyetem csökkentheti a kockázatok hatását, illetve megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

7. § (1) A kockázatkezelési rendszer olyan irányítási eszközök és módszerek összessége, melynek elemei a szervezeti célok elérését veszélyeztető tényezők (kockázatok) azonosítása, elemzése, csoportosítása, nyomon követése, valamint szükség esetén a kockázati kitettség mérséklése.

(2) A kockázatkezelési rendszer működtetése során fel kell mérni és meg kell állapítani az Egyetem tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokot, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

## **A kockázat fogalma, típusai**

8. § (1) A kockázat egy nem kívánt esemény, tevékenység vagy a tevékenység elmulasztása bekövetkezési valószínűségének és az esemény következményeinek az együttese, mely befolyással van az Egyetem célkitűzéseire. A kockázat lehet:

- a) véletlenszerű esemény,
- b) hiányos ismeret vagy információ,
- c) ellenőrzés hiánya, illetve gyengesége.

9. § A kockázatok típusai:

a) eredendő kockázat: a feladatkörrel, működéssel kapcsolatos olyan belső sajátosság, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, azaz szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata, amik az Egyetem által nem befolyásolhatók.

b) kontroll kockázat: a belső kontrollrendszer a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt, az Egyetem saját hibájából adódóan nem képes feltárni, megelőzni a hibákat, szabálytalanságokat.

c) maradvány kockázat: a kockázat csökkentésére tett intézkedések után még fennálló kockázat.

10. § A kockázat forrását tekintve:

- a) külső eredetű, környezeti kockázat,
- b) belső, az Egyetem saját tevékenysége – vagy annak hiánya – hatására kialakuló kockázat.

11. § 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: Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy nem kívánt politikai reakciót válthat ki;
- f) piaci: Versenyhelyzet kialakulása, vevői/szállítói problémák megjelenése negatív hatással lehet a tervekre;
- e) elemi: Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.
- h) munkahelyi egészségkárosító kockázatok zaj, monitor, sugárzás, stb.

12. § (1) A belső működési kockázatok az Egyetem működésének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, így elsősorban

- a) jogi szabályozás hiányosságaiból eredő kockázatok;
- b) pénzügyi;
- c) tevékenységi;
- d) emberi erőforrások.

13. § (1) A jogi szabályozás hiányosságából eredő kockázat lehet

- a) A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek.
- b) A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, az intézmény túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik.
- c) Szabályozás és a gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél.
- d) Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról.
- e) Szakpolitikai stratégia gyakran változik.

(2) A pénzügyi kockázatok lehetnek

- a) költségvetési: A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás.
- b) csalás, hamisítás: Vagyonvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
- c) biztosítási: Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.

- d) beruházási: Nem megfelelő beruházási döntések.
  - e) felelősségvállalási: A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
- (3) Tevékenységi kockázatok
- a) stratégiai: Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
  - b) működési: Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
  - c) információs: A döntéshozatalhoz nem elegendő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
  - d) hírnév: A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.
- (4) Emberi erőforrás kockázatot jelent, ha
- a) 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 biztosításának hiányosságai.
14. § A szervezet egyéb azonosított kockázati csoportjait a szabályzat 1. számú melléklete tartalmazza.

## **II. FEJEZET A KOCKÁZATKEZELÉS**

### **A kockázatkezelő, a kockázatkezelés eszköze**

15. § (1) A kockázat-azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatóak, így a kockázatok mérsékelhetőek.
- (2) A kockázatkezelés körében a kancellár kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit saját felelősségi körükön belül. Ez azt jelenti, hogy az Egyetemen belül a vezetői szintek felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat- és hatáskörét a szabályzat tartalmazza.
- (3) A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb 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 hatókör**

16. § (1) Az Egyetem kancellárjának felelőssége, a gazdasági osztályvezető kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és a folyamatba épített ellenőrzése. A tevékenység(ek)ről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és lehetőség szerint minél nagyobb arányú semlegesítése valamennyi szervezeti egység vezetőjének kötelessége.
- (2) A kockázatelemzés felöleli az Egyetem összes tevékenységi területét.
- (3) A kancellár utasítása alapján a kancellári irányítás alá tartozó szervezeti egységek vezetői legalább éves gyakorisággal elkészítik az Egyetem, illetve a vezetőt érintő terület célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok azonosítását, értékelését, továbbá a kezelésre vonatkozó javaslatokat.

(4) A vezetők felméri, 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, tevékenységében támaszkodik a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenysége során megfogalmazott továbbfejlesztési javaslataira, ajánlásaira.

### **A végrehajtás szabályai**

17. § A kancellárnak 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.

18. § (1) A kockázat-felmérési, -kezelési rendszer működését az Egyetemen a kancellár, az oktatási terület esetében a rektor irányítja, a tevékenységet az akadémiai szervezeti egységek vezetői végzik, míg a kancellár alá tartozó területek esetében a tevékenységet a kancellári szervezeti egységek vezetői végzik. A felmérés eredményét a Belső ellenőrzési vezető gyűjti össze.

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

(3) A kockázatok feltárása és értékelése legalább éves gyakorisággal végrehajtandó tevékenység. A külső és belső környezet jelentős változása esetén a kockázatfelmérés bármilyen időpontban elvégezhető.

19. § A kockázatkezelés állandó folyamat, amely a következő lépéseket tartalmazza:

- a) kockázatok felmérése, azonosítása,
- b) kockázat értékelése,
- c) elfogadható kockázati szint – kockázati tűréshatár – meghatározása,
- d) kockázatokra adható lehetséges reakciók, kockázatkezelő javaslatok alapján döntés a kockázat kezeléséről, kockázatokra adott válaszreakciók,
- e) válaszintézkedések beépítése,
- f) nyomon követés, a kockázatok felülvizsgálata.

### **Kockázatok felmérése, azonosítása**

20. § (1) A kockázatfelmérés célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége és azok milyen hatással lehetnek az Egyetemre, ha valóban felmerülnek.

(2) A kockázatkezelési rendszer hatékonysága érdekében az Egyetem minden vezetőjének évente felül kell vizsgálnia és meg kell határoznia a hozzá tartozó szervezet célkitűzéseit, feladatait, a kitűzött célok ismeretében kockázati önértékeléssel el kell készítenie a célkitűzés megvalósítását veszélyeztető kockázatok felmérését.

(3) A kérdőívek segítségével végzett kockázati önértékelés során a szervezeti egységek valamennyi munkatársa részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. A

kockázati önértékelés eredményének összesítését követően a kancellár alkot véleményt, és határozza meg az Egyetem kiemelt kockázati körét.

21. § (1) A kockázatok azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek az Egyetem célkitűzését veszélyeztető fő kockázatok.

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

(3) A Egyetemen alkalmazott kockázati csoportokat az 1. számú melléklet tartalmazza azzal a kitételrel, hogy a kategóriákhoz tartozóan felsorolt kockázatok nem taxatívák, azok időről időre változhatnak, bővíthetnek, kikerülhetnek a felsorolásból.

### A kockázatok értékelése

22. § (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 hatását.

(2) Az azonosított kockázatok értékelése kockázat kezelési mátrix (KKM) segítségével történik.

Szervezetre gyakorolt hatása	M	közepes (folyamatos kockázatfelügyelet – a lehetséges kár 10-25M Ft között)	magas (átfogó kockázat – csökkenő intézkedések – a lehetséges kár 10-25 M Ft között)	magas lehetőség szerint a kockázatot át kell adni vagy a tevékenységet befejezni, folyamatos, kiterjesztett intenzív kockázatfelügyelet – a lehetséges kár 50 M Ft-nál nagyobb
	K	alacsony (kockázat viselése rendszeres ellenőrzés alatt tartással – a lehetséges kár 1-10 MF között)	közepes (folyamatos kockázatfelügyelet – a lehetséges kár 10-25 M Ft között)	magas (átfogó kockázat – csökkenő intézkedések – a lehetséges kár 10-25 M Ft között)
	A	alacsony (kockázat viselése, alapmonitorin – a lehetséges kár kevesebb, mint 1 M Ft)	alacsony (kockázat viselése rendszeres ellenőr alatt tartással – a lehetséges kár 1-10 MF között)	közepes (tematikus kockázatot csökkentő intézkedések – a lehetséges kár 10-25 M Ft között)
		A	K	M
Bekövetkezés valószínűsége				

(3) A kockázati térképhez a magyarázatot a 2. számú melléklet tartalmazza.

A kockázatok bizonyos típusa számszerűsíthető, más kockázatok értékelésére csak szubjektív értékmérés áll rendelkezésre.

(4) A kockázati prioritások meghatározásánál figyelembe kell venni az Egyetem adott kockázattal szembeni tűrőképességét, ehhez meg kell határozni az elfogadható kockázati szintet.

(5) A szervezeti egységek által felmért kockázatok összesítését követően a kancellár a kockázati tűréshatárra figyelemmel rangsorolja a kockázatokat az Egyetem fő célkitűzéseire gyakorolt hatásuk alapján.

### **Az elfogadható kockázati szint - kockázati tűréshatár - meghatározása**

23. § (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 megfelelő toleranciaszint kialakításánál különböző nézőpontok vehetők figyelembe, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású:

- a) negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely az Egyetem számára még elfogadható, tolerálható;
- b) pozitív hatás, lehetőségek felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó az Egyetem elvállalni a lehetőség kiaknázása érdekében.

(3) A kockázattűrő képesség, tolerancia szint meghatározása szubjektív, mindig az adott körülményektől függ. A kérdésben való döntés a kancellár hatásköre, oktatási/kutatási/képzési területet érintő esetben a rektor előzetes véleményezése mellett.

(4) A kancellárnak gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra a tűréshatár, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni és hogyan.

### **A kockázatokra adott válaszreakciók**

24. § (1) A feltárt kockázatokra adandó válaszreakciókat az Egyetem által elviselhetőnek ítélt kockázati szint – kockázati tűréshatár – 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 melyik szintjét érinti,
- c) melyik folyamatba van beágyazva,
- d) mely szervezeti egységek vesznek részt 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 válaszintézkedések lehetnek:

- a) a kockázat elviselése (nincs szükség külön beavatkozásra az alacsony valószínűség, a csekély mértékű hatás miatt; vagy a válaszintézkedés aránytalanul magas költséget jelent),



- b) kockázat kezelése (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése megszüntetése; a hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére),
  - c) a kockázat megosztása, áthárítása (a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, a hatás nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul)
- (4) A kancellár a válaszintézkedések kiválasztásában a belső ellenőrzési vezető, valamint a szervezeti egységek vezetőinek javaslataira támaszkodik.

### **Válaszintézkedések beépítése**

25. § (1) A kockázatok kezelése kontroll tevékenységeken keresztül valósítható meg, melyek a következők lehetnek:

- a) megelőző (preventív) kontroll,
- b) korrekciós (korrektív) kontroll,
- c) iránymutató (direktív) kontroll, és
- d) felderítő (detektív) kontroll.

(2) A megelőző (preventív) kontroll korlátozza a nem kívánt következménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást).

(3) A korrekciós (korrektív) kontroll a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálja, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújt a kár vagy veszteség csökkentésére (pl. olyan szerződési feltételek kikötése, mellyel kivédik a Egyetem esetleges veszteségét).

(4) Az iránymutató (direktív) kontroll egy bizonyos, kívánt következmény elérését biztosítja; általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (ilyenek az eljárásrendek, előírások, vezetői utasítások).

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

### **Nyomon követés, kockázatok felülvizsgálata**

26. § (1) Az Egyetem céljai hierarchikus rendszert alkotnak. Az Egyetem SzMR-je szerinti egyes szervezeti egységek céljai szorosan kapcsolódnak az Egyetem legfőbb célkitűzéseivel, abból levezethetőek. 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 és értékelését jelenti, mely szintén kockázati önértékeléssel történik.

### **A kockázatok és intézkedések nyilvántartása**

27. § (1) A feltárt kockázatokat intézményi szinten nyilván kell tartani. A kockázatok és intézkedések nyilvántartására vonatkozó táblázatot a 3. számú melléklet tartalmazza.

(2) A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően

- a) a bekövetkezés valószínűségét,
- b) az esetlegesen felmerülő kár mértékét,
- c) a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- d) a felelős munkatárs nevét.

(3) A kockázatkezelési eseteket a kancellár elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

### **III. FEJEZET**

#### **ZÁRÓ ÉS HATÁLYBELÉPTETŐ RENDELKEZÉSEK**

26. § (1) Jelen szabályzat a Szenátus döntését követő napon lép hatályba.

2) A szabályzat hatályba lépésével egyidejűleg hatályát veszíti a Magyar Képzőművészeti Egyetem belső kontroll rendszereinek szabályzata (ellenőrzési nyomvonal, kockázatkezelés, és szabálytalanság kezelésének szabályzat) „III. 2 A kockázatkezelés” című része.

**A költségvetési szervek kockázati csoportjai:**

<b>KOCKÁZATI CSOPORTOK</b>	<b>KOCKÁZAT</b>
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel.</li> <li>- A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.</li> </ul>
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások.</li> <li>- Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el.</li> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak.</li> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve.</li> <li>- Szabályozás és gyakorlat különbözik.</li> <li>- Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél.</li> <li>- Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba.</li> <li>- Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról.</li> <li>- Szakpolitikai stratégia gyakran változik.</li> </ul>
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított.</li> <li>- A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.</li> </ul>
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják</li> </ul>

	<p>időbenrendelkezésre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem meg bízható, nem megalapozott.</li> <li>- A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.</li> </ul>
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A stratégiai és rövid távú, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal és cél kitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat.</li> <li>- A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe.</li> <li>- A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.</li> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás-szükséglete nem, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított.</li> <li>- Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában, nem megfelelő a likviditás menedzsment működése.</li> </ul>
Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézmény vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal.</li> <li>- A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló fenntartói döntések nem születtek meg, vagy nem ismertek.</li> <li>- A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl.: kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak, vagy nem megfelelően működnek az intézménynél.</li> <li>- A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe.</li> <li>- Jelentéti határidők elmulasztása.</li> <li>- Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében.</li> <li>- Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő.</li> <li>- Formális kontrollok lassítják a folyamatot.</li> <li>- Korrupció veszélye a közbeszerzésben.</li> </ul>
A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre</li> </ul>

	<p>elegendő munkaerő-kapacitás.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal.</li> <li>- Új munkatársak felvétele korlátozott.</li> <li>- A munkatársak nem azonosulnak az etikai szabályokkal.</li> <li>- A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.</li> <li>- A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata.</li> <li>- A szervezet motivációs- és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz.</li> <li>- A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult.</li> <li>- Magas fluktuáció.</li> <li>- A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre.</li> <li>- Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.</li> </ul>
<p>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézménynél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer.</li> <li>- A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított, a biztonsági előírásokat nem tartják be.</li> <li>- Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására.</li> <li>- Az intézmény nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel.</li> <li>- A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</li> </ul>
<p>A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézmény nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel.</li> <li>- Az intézmény beszámolási rendszere nem megbízható.</li> <li>- Az intézmény nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek.</li> <li>- Az intézmény nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel</li> </ul>

	kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézményi vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.</li> <li>- Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse az intézményen belül.</li> <li>- Az intézmény nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.</li> </ul>
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézmény nem rendelkezik pontos, napra kész iratkezelési és irattározási rendszerrel.</li> <li>- Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak.</li> <li>- A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem napra készek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.</li> </ul>
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézmény nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel.</li> <li>- A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.</li> <li>- Az intézmény informatikai alkalmazásai elavultak.</li> <li>- Az intézmény hardver ellátottsága nem megfelelő.</li> <li>- Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.</li> <li>- Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.</li> <li>- Az intézmény adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.</li> </ul>

### Az Egyetem kockázati térképéhez magyarázat

Bekövetkezés valószínűsége	Magyarázat
alacsony - 1	valószínűtlen / nem lehetséges
közepes - 2	van rá esély / gyakran előfordul, hogy a kockázat beigazolódik
magas - 3	biztosan bekövetkezik/ kockázat folyamatosan fennáll

Szervezetre gyakorolt hatása	Magyarázat
alacsony - 1	a kockázat általa fenyegetett cél megvalósulására nincs hatással / elhanyagolható hatással van
közepes - 2	a kockázat által fenyegetett cél megvalósulásra időben késik, vagy részben teljesül
magas - 3	a kockázat által fenyegetett cél nem valósul meg

A bekövetkezés valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatás osztályozása 1-3-ig tartó skálán, pontozással történik.

A kockázat értékét a kockázat valószínűsége és annak feltételezett hatásának szorzata adja meg.

## Kockázatok és intézkedések nyilvántartása

Sorszám	Kockázat feltárásának időpontja	Beküldő szervezeti egység	Azonosított kockázat megnevezése, típusa	A kockázat rövid leírása	Bekövetkezés valószínűsége BV (1-3)	Hatás jelentősége KH (1-3)	Esetleges kár mértéke (Ft)	Kockázat értéke BV*KH	Kockázat kezelésére tett javaslat, elrendelt intézkedés	Végrehajtásért felelős szervezeti egység	Végrehajtás határideje
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											