



**DUNAÚJVÁROSI EGYETEM**

**INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT**

**Dunaújváros  
2022.**

|                                                                                   |                                       |              |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---------------|
|  | Sz-2/21                               |              |               |
|                                                                                   | INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT |              |               |
|                                                                                   | 1. kiadás                             | 1. módosítás | 2 (17). oldal |

**Dunaújvárosi Egyetem Szenátusa által -2020/2021. (2020.10.20.) sz. határozatával  
egységes szerkezetben elfogadva.**

**Hatályos: 2020. október 21.**

**Dunaújvárosi Egyetem Szenátusa által 15-2022/2023. (2022.11.24.) sz. határozatával  
módosításokkal egységes szerkezetben elfogadva.**

**Hatályos: 2022. november 25.**

|                                                                                   |                                                                                                                                   |              |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
|  | <p style="text-align: center;"><b>Sz-2/21</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT</b></p> |              |               |
|                                                                                   | 1. kiadás                                                                                                                         | 1. módosítás | 3 (17). oldal |

## TARTALOMJEGYZÉK

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Preambulum .....                                                              | 4  |
| I. Fejezet.....                                                               | 4  |
| Kockázatkezelési Szabályzat .....                                             | 4  |
| 1. § A kockázat fogalmának meghatározása, a szabályozás célja .....           | 4  |
| 2. § A működést, gazdálkodást befolyásoló lehetséges kockázatok típusai ..... | 4  |
| 3. § A kockázatkezelési tevékenység .....                                     | 5  |
| A kockázatkezelés folyamata.....                                              | 6  |
| 4. § A kockázatkezelés folyamatának áttekintése .....                         | 6  |
| A kockázatok értékelésének rendje.....                                        | 7  |
| 5. § A kockázatok kezelésének értékelésének alapja, módszerei.....            | 8  |
| A kockázatok értékelésének eredménye .....                                    | 9  |
| 6. § A kockázatok értékelésének tűréshatára, besorolási keretei .....         | 9  |
| A kockázatkezelés nyilvántartása, időtartama, felülvizsgálata .....           | 9  |
| 7. § A kockázatkezelő rendszer fenntartásának alapjai.....                    | 9  |
| II. Fejezet.....                                                              | 10 |
| 8. § ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK .....                                                 | 10 |
| Mellékletek.....                                                              | 11 |

|                                                                                   |                                              |              |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|---------------|
|  | Sz-2/21                                      |              |               |
|                                                                                   | <b>INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT</b> |              |               |
|                                                                                   | 1. kiadás                                    | 1. módosítás | 4 (17). oldal |

## Preambulum

- (1) A Dunaújvárosi Egyetem (továbbiakban: Egyetem) Szenátusa a kockázatkezelési rendszer kialakításának és működtetésének szabályozását (továbbiakban: Szabályzat) az alábbiak szerint határozza meg:

## I. Fejezet

### Kockázatkezelési Szabályzat

#### 1. § A kockázat fogalmának meghatározása, a szabályozás célja

- (1) A szervezeti célok elérését veszélyeztető tényezőket nevezzük kockázatnak. Kockázat lehet egy esemény vagy következmény, hiányos ismeret vagy információ, amely lényegi negatív befolyással van a szervezet célkitűzéseire.
- (2) A kockázatkezelés, olyan folyamat alapú 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 kockázatkezelési rend kialakításának és szabályozásának célja, hogy az intézmény vezetése a kockázatkezelés révén feltárja a tevékenységében, gazdálkodásában a kockázatok, másrészt lépéseket tegyen a kockázat bekövetkezésének a megelőzése, csökkentése és megszüntetése érdekében.
- (4) Az intézményi kockázatkezelési módszertan kialakításáért az Egyetem alaptevékenysége tekintetében a rektor felel.
- (5) A kockázatkezelési rendszer kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket, és azok végrehajtásának módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatot.

#### 2. § Az intézmény célkitűzéseit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság alapján a működést, valamint a gazdálkodást befolyásoló lehetséges kockázatok típusai

- (1) A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.
  - a. Eredendő kockázat: a szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.
  - b. Ellenőrzési kockázat: hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.
  - c. Megmaradó kockázat: a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

|                                                                                   |                                       |              |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---------------|
|  | Sz-2/21                               |              |               |
|                                                                                   | INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT |              |               |
|                                                                                   | 1. kiadás                             | 1. módosítás | 5 (17). oldal |

Jellemzően előforduló, lehetséges kockázatok (objektív):

1) *Külső kockázatok*

- infrastrukturális kockázatok,
- gazdasági,
- jogi- és szabályozási kockázatok,
- környezetvédelmi,
- Politikai,
- piaci,
- elemi csapás,

2) *Belső kockázatok:*

a) *Jogi szabályozás hiányosságaiból eredő kockázatok*

- Jogi,

b) *Pénzügyi kockázatok*

- költségvetési,
- biztosítási,
- tőke beruházási,
- felelősségvállalási,

c) *Tevékenységi kockázatok*

- működés- stratégiai, működési,
- információs,
- hírnév (jó hírnév megsértése)
- technológiai,
- projekt,
- innováció,

d) *Emberi erőforrás kockázatok*

- személyzeti,
- egészség és biztonság.

e) *Korrupciós és csalási kockázatok*

- hűtlen kezelés
- vesztegetés
- beszerzési csalás
- számítógépes csalás

### 3. § A kockázatkezelési tevékenység

- (1) A kockázat-felmérési és kezelési rendszer bevezetését, működtetését, a szabályzat gondozását az integritás tanácsadó végzi. A kockázatfelmérés alapján megfogalmazott feladatokat minden év október 31-ig meg kell meghatározni.
- (2) A folyamatgazdák/szervezeti egységek meghatározzák kockázataikat, az arra vonatkozó intézkedési javaslatukat, melynek során a koordinálási, összesítési feladatokat a vezető látja el, majd megküldi az integritás tanácsadónak. Az integritás tanácsadó összegyűjti intézményi szinten, szakmailag felülvizsgálja (Kivéve: Műszaki és Szolgáltatási Igazgatóság, valamint a Gazdasági Főigazgatóság kockázatait, hiszen ezen kockázatok olyan specifikumokat tartalmaznak, amelyet csak az adott terület vezetője bírálhat el),

|                                                                                   |                                                                                                                                   |              |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
|  | <p style="text-align: center;"><b>Sz-2/21</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT</b></p> |              |               |
|                                                                                   | 1. kiadás                                                                                                                         | 1. módosítás | 6 (17). oldal |
|                                                                                   |                                                                                                                                   |              |               |

véleményezi az egységvezetők által felmért kockázatokat, intézkedési javaslatokat, majd jóváhagyásra megküldi a rektornak. A rektor a jóváhagyást követően a Szenátus elé terjeszti elfogadásra kockázatkezelési intézkedési terv formájában.

- (3) A koordinálási feladatokat a Műszaki és Szolgáltatási Igazgatóság szervezetén belül a műszaki és szolgáltatási igazgató, míg a Gazdasági Főigazgatóság részéről a gazdasági főigazgató végzi. A Műszaki és Szolgáltatási Igazgatóság alá tartozó szervezeti egységek – Műszaki Szolgáltató Központ, Informatikai Szolgáltató Központ– közvetlenül az műszaki és szolgáltatási igazgató részére, A Gazdasági Főigazgatóság alá tartozó szervezeti egységek – Pénzügyi Iroda, Számviteli Iroda, Kontroller, Munkaügyi Iroda - valamint a Közbeszerzés a gazdasági főigazgató részére küldik meg a felmért kockázatokat és az intézkedési javaslatot, melyet az adott terület vezetője összesít. A Műszaki és Szolgáltatási Igazgatóság, és a Gazdasági Főigazgatóság vonatkozásában egy egységes intézkedési javaslat kerül megfogalmazásra és megküldésre az integritás tanácsadó részére.
- (4) A kockázatkezelési tevékenységgel összefüggő feladat- és hatáskört jelen szabályzat, munkaköri leírás, vagy rektori utasítás, eljárásrend tartalmazhat.
- (5) A kockázatok egységes kezelését jelen szabályzat biztosítja.

#### A kockázatkezelés folyamata

#### 4. § A kockázatkezelés folyamatának áttekintése

- (1) A kockázatkezelési rendszernek összhangban kell működnie az Ellenőrzési Nyomvonal szabályzat vonatkozó rendelkezéseivel, valamint az ellenőrzési tevékenység eredményeként feltárt szabálytalanságok kezelésével.
- (2) A kockázatkezelés lépései során fel kell mérni, és meg kell határozni az intézkedési javaslatot, amely csökkenti vagy megszünteti az Egyetem tevékenységében, gazdálkodásában rejlő, azonosított kockázatokat. Az intézkedési javaslat a kockázatfelmérés része.
- (3) A kockázatkezelés lépései
  - a) a kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása,
  - b) a kockázatok értékelése,
  - c) a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
  - d) intézkedési tervek előkészítése, meghatározása
  - e) az intézkedési tervek meghatározása, valamint a kockázatok, és a meghatározott intézkedési tervek folyamatos ellenőrzése
- (4) Az Integrált kockázatkezelési folyamatban résztvevők, feladataik a rendszer kialakításában és működtetésében:  
 A kockázatkezelési folyamatában résztvevők:
  - a) Műszaki és Szolgáltatási Igazgató,
  - b) Gazdasági Főigazgató,
  - c) folyamatgazdák,
  - d) munkatársak,
  - e) Minőségirányítás,
  - f) integritás tanácsadó,

|                                                                                   |                                       |              |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---------------|
|  | Sz-2/21                               |              |               |
|                                                                                   | INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT |              |               |
|                                                                                   | 1. kiadás                             | 1. módosítás | 7 (17). oldal |

g) belső ellenőr.

A Minőségirányítási Munkacsoportot (a továbbiakban: MCS) a területi vezetők döntésével összhangban a minőségirányítási koordinátor hozza létre. Tagjai:

- a) Az integritás tanácsadó,
- b) területek képviselői/folyamatgazdák

(5)A kockázatok azonosítása, kezelése: a kockázatok azonosításának célja az intézmény célkitűzéseit és működését veszélyeztető, hátráltató események és tevékenységek azonosítása.

- a) A kockázatok azonosítása az ellenőrzési nyomvonal folyamatainak elemzésével, illetve a belső feladatellátás ütemtervben, költségvetési tervben szereplő célkitűzéseinek az értékelésével történik. Amennyiben az adott tevékenység vonatkozásában releváns, akkor a kockázatok azonosítása során a korrupcióból származó veszélyeztetettségre, mint lehetséges kockázatra ki kell térni.
- b) A kockázatok azonosítását a költségvetés tervezést megelőzően el kell készíteni, annak érdekében, hogy a költségvetési tervezés során annak már részét képezhesse.
- c) A kockázatok kialakítását és működtetését, a kockázatok azonosítását, értékelését, a kapcsolódó intézkedési tervek meghatározását és az ellenőrzésének a feladatait/felelőseit a jelen szabályzat melléklete tartalmazza.
- d) Az irányított terület rövid- és középtávú célkitűzéseinek megvalósítását akadályozó kockázatok felmérése, azonosítása, valamint bekövetkezés valószínűségének és hatásának meghatározása a szervezeti egységvezető/intézetigazgató éves feladata, ha az éves ütemezéstől történő eltérést semmi nem indokolja. A szervezeti egységvezető a felmérés alapján intézkedési tervet készít az integritás tanácsadó ütemezése alapján adott év október 20-ig a kockázatok kezelésére vonatkozó javaslataival, melyet eljuttat az integritás tanácsadó részére.
- e) A kockázatok gyűjtése, meghatározása, értékelése és nyomon követése a kockázati leltár adatlap által kerül meghatározásra.
- f) Az integritás tanácsadó intézményi szinten koordinálja a kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatokat, összesíti a feltárt kockázatokat, azok értékelését, szakmailag felülvizsgálja azokat és összefoglaló intézkedési tervet készít a kiemelt, valamint a korrupciókockázatok kezelésére, javaslatot tesz a felelős nevére. Ezt követően az intézkedési tervet jóváhagyásra megküldi a rektornak, adott év október 15-ig, akik legkésőbb október 31. napjáig jóváhagyják azt. A jóváhagyást követően a Szenátus elé terjesztik elfogadásra.**

A kockázatok értékelésének rendje

|                                                                                   |                                       |              |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---------------|
|  | Sz-2/21                               |              |               |
|                                                                                   | INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT |              |               |
|                                                                                   | 1. kiadás                             | 1. módosítás | 8 (17). oldal |

## 5. § A kockázatok kezelésének értékelésének alapja, módszerei

(1) Bizonyos típusú kockázatok számszerűsíthetők (pl. pénzügyi kockázatok), más kockázatok értékelésére szubjektívebb értékmérés áll rendelkezésre:

- A kockázat elviselése: az adott szervezeti egység kialakult működési rendje olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. Az is előfordulhat, hogy a szervezet azonosította és felmérte a kockázatot, azonban nincs lehetőség annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).
- A kockázat kezelése: A legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a kockázatkezelési mátrixban jobbról balra toljuk el az adott kockázati pont elhelyezkedését. Tehát a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.

| Hatás          |   | Jelentéktelen | Alacsony | Közepes | Jelentős | Meghatározó |
|----------------|---|---------------|----------|---------|----------|-------------|
| Valószínűség*  |   | 1             | 2        | 3       | 4        | 5           |
| Valószínűtlen  | 1 | 1             | 2        | 3       | 4        | 5           |
| Ritka          | 2 | 2             | 4        | 6       | 8        | 10          |
| Lehetséges     | 3 | 3             | 6        | 9       | 12       | 15          |
| Valószínű      | 4 | 4             | 8        | 12      | 16       | 20          |
| Majdnem biztos | 5 | 5             | 10       | 15      | 20       | 25          |

A mátrixban szereplő értékek:

- 1 és 7 között alacsony,
- 8 és 13 között közepes,
- 14 és 19 között magas,
- 20 és 25 között szélsőséges kockázati értéket jelölnek.

c) A kockázat átadása: Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

d) A kockázatos tevékenység befejezése: Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

e) A feltárt kockázatokkal kapcsolatos reakciókat az elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával kell eldönteni, melynek meghatározásáért az Egyetem alaptevékenységei vonatkozásában a rektor a felelős. (Elfogadható kockázati szint: amely felett az intézmény mindenképpen válaszcintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.) A szervezeti egységvezető jelzése, illetve a Minőségirányítási Iroda véleménye alapján valószínű és jelentős hatású kockázatot a rektor felülbíráhatja abban az esetben, ha a magasabb szervezeti szinten kisebb kockázatot jelent.

|                                                                                   |                                       |              |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---------------|
|  | Sz-2/21                               |              |               |
|                                                                                   | INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT |              |               |
|                                                                                   | 1. kiadás                             | 1. módosítás | 9 (17). oldal |

## A kockázatok értékelésének eredménye

### 6. § A kockázatok értékelésének tűréshatára, besorolási keretei

- (1) A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják az Egyetem célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve az Egyetemre gyakorolt hatását.
- (2) A kockázati tűréshatár (kockázati szint):
  - a) A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni az Egyetem adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, a rektornak lehetősége van, hogy változtasson rajta az adott körülményektől függően.
  - b) A szervezet egyes szintjei számára továbbá, különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt lehet:
    1. *Szervezeti szintű kockázati tűréshatár* – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára.
    2. *Delegált kockázati tűréshatár* – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Ennek következménye, hogy egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget fog jelenteni, mint az alacsonyabb szinteken.
    3. *Projekt kockázati tűréshatár* – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges lehet, az ezekhez rendelt egyedi kockázati tűréshatár kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.
- (3) A kockázati kategóriák értékelési (besorolási) kereteinek kialakítása során (pl. magas/közepes/alacsony), figyelembe kell venni az alábbi szempontokat:
  - a) Biztosítani kell, hogy az értékelés folyamata mind a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, mind azok hatását figyelembe vegye;
  - b) Az értékelés eredményeit olyan módon kell rögzíteni, hogy az megkönnyítse a kockázati prioritások meghatározását és a kockázatok folyamatos nyomon követését;
  - c) Az értékelés során szét kell választani a még kezdeti, nem kezelt, és a beavatkozás után visszamaradt kockázatokat.

## A kockázatkezelés nyilvántartása, időtartama, felülvizsgálata

### 7. § A kockázatkezelő rendszer fenntartásának alapjai

- (1) A kockázatkezelési eljárás elindítása, lezárása és a táblázatok nyilvántartása az integritás tanácsadófeladata. A kockázatkezelési eljárás minden év október 5-ig indulásra és október 31-ig lezárásra kerül.

|                                                                                   |                                                                                                                                   |              |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
|  | <p style="text-align: center;"><b>Sz-2/21</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT</b></p> |              |                |
|                                                                                   | 1. kiadás                                                                                                                         | 1. módosítás | 10 (17). oldal |

- (2) A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően a bekövetkezés valószínűségét, az esetleg felmerülő kár mértékét, a kockázat kezelésére javasolt intézkedést, a felelős munkatárs nevét, az integritás tanácsadó, a Műszaki és Szolgáltatási Igazgató, valamint a Gazdasági Főigazgató által elkészített, szakmailag megszűrt intézményi szintű intézkedési tervet. A kockázat és intézkedés nyilvántartást az 1. számú melléklet tartalmazza.
- (3) Ahhoz, hogy a kockázatkezelés folyamata biztosítani tudja a fent említett célok elérését, az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges:
  - a) A kockázatkezelés minden aspektusa évente felülvizsgálatra kerüljön.
  - b) Maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal ártértékelésre kerüljenek.
  - c) Az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.
- (4) A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a visszacsatolásra, melynek során a Szenátus által elfogadott kockázatkezelési intézkedési tervfelelősök felé való kommunikálásért és megvalósulásának nyomon követéséért, valamint a felsővezetés felé történő visszacsatolásért a Minőségirányítási Iroda felel. Ezek felhasználása, beépítése a felülvizsgálat alkalmával adott kockázati tényező ismételt megjelenése esetén tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, az újbóli előfordulásának esélyét.

## II. Fejezet

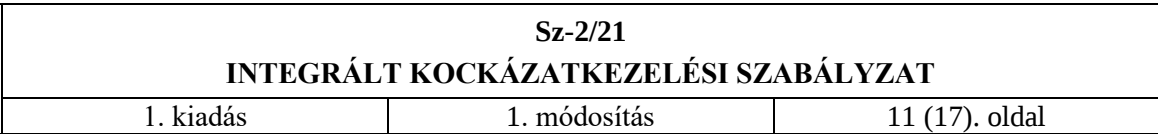
### 8. § ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

- (1) Jelen szabályzatot a Szenátus a 15-2022/2023. (2022.11.24.) számú határozatával módosította, amely 2022. november 25. napjával lép hatályba.
- (2) Jelen szabályzat hatályba lépésével a tárgyban fennálló minden korábbi szabályozás hatályát veszti.
- (3) Jelen szabályzat közzétételéről az Egyetem a helyben szokásos módon gondoskodik, honlapján hozza nyilvánosságra.
- (4) Jelen szabályzat elérési útvonala:  
N:\ Szabályzatok\ÉRVÉNYES SZABÁLYZATOK

Dunaújváros, 2022. november 24.

Dr. habil. András István  
rektor





| Sorszám                                               | A szervezeti egység nevének rövidítése<br>A folyamat (fő és támogató) megnevezése | A kockázat rövid leírása<br>A kár értéke Ft-ban (ha kifejezhető) | Bekövetkezés valószínűsége * <sup>1</sup> | Bekövetkezés hatása * <sup>1</sup> | Kockázat értéke* <sup>1</sup> | Kockázatkezelésre javaslat szükséges-e? (igen/nem, a kockázati érték alapján * <sup>3</sup> ) | Kockázat kezelésre tett javaslat | Felelős beosztása | Megtett intézkedések | Intézkedés végrehajtásának határideje |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------------|
| Külső kockázat * <sup>2</sup>                         |                                                                                   |                                                                  |                                           |                                    |                               |                                                                                               |                                  |                   |                      |                                       |
| 1.                                                    |                                                                                   |                                                                  |                                           |                                    |                               |                                                                                               |                                  |                   |                      |                                       |
| Jogi szabályozás hiányosságaiból eredő * <sup>2</sup> |                                                                                   |                                                                  |                                           |                                    |                               |                                                                                               |                                  |                   |                      |                                       |
| 1.                                                    |                                                                                   |                                                                  |                                           |                                    |                               |                                                                                               |                                  |                   |                      |                                       |
| Pénzügyi kockázat * <sup>2</sup>                      |                                                                                   |                                                                  |                                           |                                    |                               |                                                                                               |                                  |                   |                      |                                       |
| 1.                                                    |                                                                                   |                                                                  |                                           |                                    |                               |                                                                                               |                                  |                   |                      |                                       |
| Tevékenységi kockázat * <sup>2</sup>                  |                                                                                   |                                                                  |                                           |                                    |                               |                                                                                               |                                  |                   |                      |                                       |
| 1.                                                    |                                                                                   |                                                                  |                                           |                                    |                               |                                                                                               |                                  |                   |                      |                                       |
| Emberi erőforrási kockázat * <sup>2</sup>             |                                                                                   |                                                                  |                                           |                                    |                               |                                                                                               |                                  |                   |                      |                                       |

|                                                                                   |                                       |              |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|----------------|
|  | Sz-2/21                               |              |                |
|                                                                                   | INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT |              |                |
|                                                                                   | 1. kiadás                             | 1. módosítás | 12 (17). oldal |

|                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Korrupciós kockázat *2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

\*1 1. számú melléklet alapján

\*2 2. számú melléklet alapján

\*3 Nem szükséges, ha a kockázati érték kisebb mint 15

Igen, szükséges ha a kockázati érték nagyobb, vagy egyenlő 15

|                                                                                   |                                       |              |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|----------------|
|  | Sz-2/21                               |              |                |
|                                                                                   | INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT |              |                |
|                                                                                   | 1. kiadás                             | 1. módosítás | 13 (17). oldal |

2. melléklet

| <div>Hatás</div> <div>Valószínűség*</div> |   | Jelentéktelen | Alacsony | Közepes | Jelentős | Meghatározó |
|-------------------------------------------|---|---------------|----------|---------|----------|-------------|
|                                           |   | 1             | 2        | 3       | 4        | 5           |
| Valószínűtlen                             | 1 | 1             | 2        | 3       | 4        | 5           |
| Ritka                                     | 2 | 2             | 4        | 6       | 8        | 10          |
| Lehetséges                                | 3 | 3             | 6        | 9       | 12       | 15          |
| Valószínű                                 | 4 | 4             | 8        | 12      | 16       | 20          |
| Majdnem biztos                            | 5 | 5             | 10       | 15      | 20       | 25          |

#### Kockázati értékek

alacsony: 1-7 között  
 közepes: 8-13 között közepes  
 magas 14-19 között  
 szélsőséges: 20-25 között szélsőséges (kezelti szükséges)

Az intézményi tűréshatár 19.

|                                                                                   |                                       |              |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|----------------|
|  | Sz-2/21                               |              |                |
|                                                                                   | INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT |              |                |
|                                                                                   | 1. kiadás                             | 1. módosítás | 14 (17). oldal |

### 3. melléklet

| <i>KOCKÁZATOK CSOPORTOSÍTÁSA</i>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>KÜLSŐ KOCKÁZATOK</i>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Infrastrukturális                                        | Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Gazdasági                                                | Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések, kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Jogi és szabályozási                                     | A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Környezetvédelmi                                         | A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Politikai                                                | Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Piaci                                                    | Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Elemi csapások                                           | Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>BELSŐ KOCKÁZATOK</i>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>JOGI SZABÁLYOZÁS HIÁNYOSSÁGAIBÓL EREDŐ KOCKÁZATOK</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Jogi                                                     | 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. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, az intézmény túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik. Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél. Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról. Szakpolitikai stratégia gyakran változik. |
| <i>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</i>                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Költségvetési                                            | A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Biztosítási                                              | Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Tőke beruházási                                          | Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Felelősségvállalási                                      | A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</i>                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Működés-stratégiai                                       | Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Működési                                                 | Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



Sz-2/21

## INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

1. kiadás

1. módosítás

15 (17). oldal

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Információs                        | A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.                                                                                                                     |
| Hírnév                             | A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.                                                                          |
| Kockázat-átviteli                  | Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.                                                                                                                                                     |
| Technológiai                       | A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.                                                                            |
| Projekt                            | A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.                                                            |
| Innováció                          | Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.                                                                                                                           |
| <i>EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK</i> |                                                                                                                                                                                                                                 |
| Személyzeti                        | A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, meg felelő képesítésű személyi állomány hiánya.                                                                                                |
| Egészség és biztonsági             | A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.                                                                                  |
| <i>KORRUPCIÓS KOCKÁZATOK</i>       |                                                                                                                                                                                                                                 |
| hűtlen kezelés                     | Aki az ingó vagy ingatlan vagyon kezelésekor a kötelességének megszegésével vagyoni hátrányt okoz.                                                                                                                              |
| vesztegetés                        | Aki a működésével kapcsolatban előnyt kér, az előnyt vagy ennek ígérését elfogadja, illetve a rá tekintettel harmadik személynek adott vagy ígért előny kérőjével vagy elfogadójával egyetért.                                  |
| beszerzési csalás                  | Haszonszerzés végett más tévedésbe ejt, vagy tévedésben tart, és ezzel kárt okoz.                                                                                                                                               |
| számítógépes csalás                | Aki információs rendszerbe az információs rendszer védelmét biztosító technikai intézkedés megsértésével vagy kijátszásával jogosulatlanul belép, vagy a belépési jogosultsága kereteit túllépve vagy azt megsértve bent marad. |

|                                                                                   |                                       |              |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|----------------|
|  | Sz-2/21                               |              |                |
|                                                                                   | INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT |              |                |
|                                                                                   | 1. kiadás                             | 1. módosítás | 16 (17). oldal |

#### 4. melléklet

| Integrált kockázatkezelés             | Gazdasági Főigazgató                                                          | Műszaki és Szolgáltatási Igazgató                                                | Munkatársak                                                           | Folyamatgazdák/szervezeti egységvezetők                                           | Munkacsoport                                                                           | Integritás tanácsadó                                                               | Belső ellenőr                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kockázatkezelési rendszer kialakítása | Kockázatkezelési szabályzat megismertetése; munkacsoporttagok kijelölése      | Kockázatkezelési szabályzat megismertetése; munkacsoporttagok kijelölése         | Kockázatkezelési szabályzat megismerése, véleményezése                | Kockázatkezelési szabályzat megismertetése; munkacsoporttagok kijelölése          | Kockázatkezelési szabályzat megismerése, kockázati univerzum meghatározása             | Kockázatkezelési szabályzat kialakítása; munkacsoport koordinálása                 | Bizonyosságot nyújtó tevékenysége keretében értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére; Tanácsadó tevékenysége keretében – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését; A belső ellenőrzés folyamatgazdájaként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza az kockázatok csökkentésére intézkedéseket |
| Kockázatok azonosítása                | Közreműködik és felelős a gazdasági folyamat szintű kockázatok azonosításában | Közreműködik és felelős az üzemeltetés folyamat szintű kockázatok azonosításában | Közreműködik a szervezeti és folyamatszintű kockázatok azonosításában | Felelős a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában               | Azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése; kockázati leltár készítése | A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása; |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Kockázatok értékelése                 | Közreműködik és felelős a gazdasági folyamat szintű kockázatok értékelésében  | Közreműködik és felelős az üzemeltetés folyamat szintű kockázatok értékelésében  | Közreműködik a kockázatok értékelésében                               | Értékeli és meghatározza az adott folyamatok kockázatának lehetséges kimeneteleit | Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázat mátrixban történő beazonosítása          | Munkacsoport koordinálása;                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



Sz-2/21

## INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

7. kiadás

1. módosítás

17 (17). oldal

|                                                 |                                                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                                                                          |                                                                                                         |                                                                                    |                            |  |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--|
| Integrált kockázatkezelési terv készítése       | Kockázati tűréshatár megállapítása; jóváhagyása; munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról | Kockázati tűréshatár megállapítása; jóváhagyása; munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról | Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított intézkedési tervek megvalósításában | javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiai és a szükséges intézkedések megtételére | Integrált kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése                           | Munkacsoport koordinálása; |  |
| Integrált kockázatkezelési terv nyomon követése | Beszámoltatás                                                                                                          | Beszámoltatás                                                                                                          | visszacsatolást ad az intézkedések hatékonyságáról                                                                                       | Beszámol az Integrált kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról                                 | A kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámoló elkészítése | Munkacsoport koordinálása  |  |