

Universitas Quinqueecclesiensis Alapítvány

Integrált kockázatkezelési Szabályzata

Pécs 2025. április 22.

Az Universitas Quinqueecclesiensis Alapítvány integrált kockázatkezelési szabályzata

A szabályzat célja, általános rendelkezések

1. § (1) Az Universitas Quinqueecclesiensis Alapítvány (a továbbiakban: Alapítvány) a 2021. évi IX. törvény a közfeladatot ellátó közérdekű vagyonkezelő alapítványokról (KEKVA tv.) hatálya alá tartozik, így belső kontrollrendszert a 370/2011. (12.31.) kormányrendelet 54/A § alapján köteles működtetni. Ennek keretében az Alapítvány kuratóriuma elnökének gondoskodnia kell a jogszabályi előírásoknak megfelelő működésről, melynek keretében belső kontrollrendszert alakít ki és működtet. Az Alapítvány kuratóriumának elnöke olyan belső kontrollrendszert köteles kialakítani, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására, valamint a korrupció és a visszaélések hatékony megelőzésére.

(2) A kockázatkezelés a belső kontrollrendszer része. A belső kontrollrendszerben a kockázatkezelés biztosítja azt, hogy az Alapítvány céljai elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre kerüljenek, számba legyenek véve a szükséges védelmi mechanizmusok (kontrollok), illetve hiányosság esetén az ellenálló képesség erősítésére vonatkozó intézkedések és a kockázatok a lehető legalacsonyabb szintre legyenek csökkenthetők.

(3) A kockázatkezelés során fel kell mérni és meg kell állapítani az Alapítvány tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

(4) Az integrált kockázatkezelési rendszer olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely az Alapítvány minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, az Alapítvány célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja az Alapítvány kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére, kialakulásuk csökkentésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

2. § Jelen Szabályzattal az Alapítvány biztosítja, hogy a kialakított kockázatkezelési rendszer megszüntesse vagy minimális értékre csökkentse az Alapítvány kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat.

3. § Az Alapítvány által alkalmazott kockázatkezelés alapelvei:

- a) a beazonosított kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, halasztás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében egyedileg kell meghatározni.
- b) vizsgálni kell, hogy egy-egy beazonosított kockázatra adott válaszreakció mértéke és annak költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és annak esetleges pénzügyi hatásaival.
- c) az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
- d) gondoskodni kell az egyes beazonosított kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések végrehajtásának nyomon követéséről.
- e) az Alapítvány a beazonosított kockázatokat egy éven belül legalább egyszer felül kell, hogy vizsgálja.
- f) az Alapítvány kiemelt figyelmet fordít a súlyosabb szabálytalanságok – különösen a korrupciós kockázatok – mint kiemelt kockázatok kezelésére.

Szabályzat hatálya, értelmező rendelkezések

4. § (1) A szabályzat hatálya kiterjed az Alapítvány teljes működési területére, tevékenységére, valamennyi munkavállalójára, valamint szerződött partnerére.

(2) A szabályzat tárgyi hatálya az Alapítvány működésével összefüggő tevékenységek integrált kockázatkezelési folyamataira terjed ki.

5. § Jelen Szabályzat alkalmazásában:

- a) **kockázat:** minden olyan, a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, amely az Alapítvány működésére, valamint feladatainak, céljainak elérésére lényegi, kedvezőtlen befolyással bír,
- b) **kockázatelemzés:** objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, amely az Alapítvány tevékenységében rejlő kockázatok, veszélyek azonosítását, illetve a kockázatok becslését foglalja össze,
- c) **kockázati tényező:** a kockázatok kiváltó okai, vagyis olyan tényezők, amelyek kockázatot generálnak, több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként a kockázatok bekövetkezésének esélyét vagy hatását növelik,
- d) **kockázat hatása:** a kockázat becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke,
- e) **kockázat valószínűsége:** a kockázat bekövetkezése esélyének becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke,
- f) **kockázati tűréshatár:** az a kockázati érték, amelynek elérése esetén egyedi kockázatsökkentő intézkedéseket kell alkalmazni a felmerülő kockázatok kezelésére,
- g) **kockázatkezelés:** a kockázat csökkentését szolgáló intézkedések kiválasztására és végrehajtására szolgáló folyamat,
- h) **kockázatkezelési intézkedési terv:** a kockázatok csökkentéséhez szükséges feladatok, felelősök és határidők meghatározására szolgáló intézkedések végrehajtásának folyamatgazdák által elkészített ütemezése,
- i) **folyamatgazda:** aki az adott folyamat dokumentálásáért, leírásáért és naprakészen tartásáért felel, és felelős az általa irányított folyamatra vonatkozó ellenőrzési nyomvonal elkészítéséért, folyamatos felülvizsgálatáért, a kockázatkezelés végrehajtásáért, és a kockázatok folyamatos nyomon követéséért,
- j) **folyamatleírás:** egy adott folyamatra vonatkozó dokumentum, amely lehetővé teszi az Alapítvány munkatársai és vezetői számára a folyamatok átlátását, és amely az ellenőrzési nyomvonal első lépéseként kerül kidolgozásra,
- k) **folyamatterkép:** áttekinthető ábra, amely tartalmazza a szervezet összes tevékenységét és azokhoz kapcsolódó szervezeti célokat,
- l) **ellenőrzési nyomvonal:** az Alapítvány működési folyamatainak szöveges táblázattal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, az irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését
- m) **Kockázatértékelési Kritérium Mátrix:** meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, segítségként szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

A kockázatok azonosítása, értékelése és kezelése

6. § (1) Az Alapítvány Kuratóriumának elnöke kialakítja és működteti az Alapítvány minden szintjén érvényesülő integrált kockázatkezelési rendszert, felügyeli a kockázatkezelési tevékenységet.

(2) A Kuratórium az Alapítvány munkaszervezetének igazgatója útján köteles gondoskodni arról, hogy valamennyi munkavállaló megismerje a jelen szabályzat rá vonatkozó rendelkezéseit.

(3) Az igazgatónak külön figyelmet kell fordítania arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beágyazzák, a feladatellátás során figyelembe vegyék, és az Alapítvány minden munkavállalója megértse a kockázatkezelés szükségességét.

7. § (1) A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magában foglalja:

- a) a kockázatok azonosítását, megfogalmazását;
- b) a kockázatok elemzését, kiértékelését;
- c) a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázaterzékenységének, kockázattűrésiének) értékelését;
- d) a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- e) az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítását, valamint
- f) kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

(2) A kockázatok azonosítása során a Kuratórium elnöke a Kuratórium és Felügyelőbizottság tagjai, az alapítványi vagyonellenőr és munkavállalók tapasztalatait figyelembe véve gondoskodik az Alapítvány működését, tevékenységét érintő kockázatok felméréséről, összegyűjtéséről.

(3) A kockázatelemzés során:

- a) fel kell mérni és meg kell állapítani az Alapítvány tevékenységében, gazdálkodásában rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat,
- b) a kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint
- c) meg kell határozni a megtett intézkedések folyamatos nyomon követésének módját.

(4) Az Alapítvány szervezetének működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni.

8. § (1) A kockázatokat minden esetben a szervezeti célokhöz kapcsolódóan, az Alapítvány egészére nézve és az egyes feladatokhoz, folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell. A kockázatkezelés egyik fontos pillére a kockázatok osztályozása, klasszifikálása, amely segít a hasonló kockázatok beazonosításában, a kockázatok rendszerezésében.

(2) A kockázatkezelés során a kockázatok három minőségben értelmezhetők:

- a) **Eredendő kockázat:** A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik. A kockázatok azonosítása során az eredendő kockázatokat kell felmérni.
- b) **Kontrollkockázat:** Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.
- c) **Maradvány kockázat:** A kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

(3) Az azonosított kockázatokat fel kell vezetni jelen Szabályzat 1. számú melléklete szerinti integrált kockázati leltárba.

(4) A kockázatok azonosításakor az eredendő kockázatokat kell feltárni. A kockázatok azonosítását a kialakított folyamattérkép és folyamatlisták mentén kell elvégezni, továbbá az Alapítvány egészét veszélyeztető kockázatokat is azonosítani kell. A kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza az esemény kiváltó okát, annak hatását, továbbá azt, hogy mely szervezeti célra van hatással.

(5) A kockázatok azonosítását az igazgató végzi. A kockázatok felmérése során kiemelten kell kezelni az integritási és a korrupciós kockázatok azonosítását.

(6) Minden kockázatnak két olyan tulajdonsága van, amit mindenféleképpen világosan érthetővé kell tenni:

- a) azok valószínűsége (pl. az esemény, cselekvés vagy nem-cselekvés előfordulási valószínűsége).
b) a hatás (a szervezeti célok elérésére gyakorolt negatív/pozitív hatás).

(7) Kockázati kategóriák lehetnek: stratégiai, működési, humánerőforrás, pénzügyi és gazdasági, közbeszerzési, megfelelőségi/jogi, integritási, korrupciós, biztonsági, informatikai, környezeti, politikai, reputációs kockázatok.

9. § (1) A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

(2) Az Alapítvány kockázati nyilvántartásában a kockázatokat értékelni szükséges a bekövetkezés valószínűsége és hatása alapján 1-4-ig terjedő skálán. A kockázateértékelési táblázatot a 2. számú melléklet tartalmazza.

(3) A kockázateértékelési táblázat és az alábbi Kockázateértékelési Kritérium Mátrix alapján kerülnek meghatározásra az egyes kockázatokhoz rendelt értékek.

		VALÓSZÍNŰSÉG			
HATÁS		Alacsony (1)	Közepes (2)	Magas (3)	Nagyon magas (4)
	Jelentéktelen (1)	Alacsony	Alacsony	Mérsékelt	Mérsékelt
	Kicsi (2)	Alacsony	Mérsékelt	Mérsékelt	Magas
	Nagy (3)	Mérsékelt	Mérsékelt	Magas	Kritikus
	Jelentős (4)	Mérsékelt	Magas	Kritikus	Kritikus

Valószínűség:

Alacsony (1): Bekövetkezhet, de nem valószínű

Közepes (2): Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben

Magas (3): 1-2 éven belül bekövetkezhet

Nagyon magas (4): Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben

Hatás (vagyni hátrányt okoz vagy célok/feladatok elérése, teljesülése kerül veszélybe):

Jelentéktelen (1): A kockázat hatása nagyon alacsony

Kicsi (2): A kockázat hatása kicsi

Nagy (3): A kockázat hatása magas

Jelentős (4): A kockázat hatása jelentős

Besorolás:

Alacsony kockázat: 1-2-ig érték

Kisebbségi hiányosságok, amelyek természetes oka jellemzően a munkával járó tévesztés, de ezek összességében nem gátolják a megfelelő működést, intézkedés sem szükséges minden esetben.

Mérsékelt kockázat: 3-6-ig érték

Az azonosított problémák gátolják a hatékony működést, vagy fontos kontrollpontok nem működnek megfelelően. A kockázatok a szokásos munkafolyamatok keretében csökkenthetők, a vezetés beavatkozása nem szükséges.

Magas kockázat: 8-9-ig érték

Az azonosított problémák többletköltséget és/vagy bevételkiesést okozhatnak. Kulcsfontosságú kontrollpontok nem működnek. A kockázatok megfelelő kezelése érdekében vezetői beavatkozás is szükséges lehet.

Kritikus kockázat: 12-16-ig érték

A kontrollhiányosságokon túl a problémák olyan súlyosak, hogy azok az üzleti terv vagy a stratégia szintjén is jelentős károkat okozhatnak. Azonnali vezetői beavatkozás szükséges, és a folyamat újratervezése is indokolt lehet.

(4) A kockázatokhoz rendelt értékeket dokumentálni szükséges. Az egyes folyamatokhoz azonosított összes kockázat értékének összesítésével állapítható meg a folyamat kockázati értéke.

10. § (1) A kockázatok negatív hatásait mérséklése, csökkentése vagy megszüntetése céljából, a kockázat értékelésétől függően kezelni kell. A kockázateértékelést követően minden egyes azonosított kockázat esetén tudatos döntést kell hozni a kockázatvállalásról. A kockázatok kezelése során az alábbi stratégiák alkalmazása lehetséges:

- a) **Kockázatok elkerülése:** A kockázati események bekövetkezése lehetőségének a kivédését szolgáló eljárásokat foglalja magába. Ha a kockázatok sikeresen felismerhetők, akkor azok elkerülhetők a funkció-cél struktúra, a megvalósíthatósági tanulmányok, illetve a projekt teljesítési stratégia helyes kidolgozásával.
- b) **Kockázat csökkentése:** Célja a kockázat bekövetkezési valószínűségének, a kockázati kitettség csökkentése, tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrőhatáron belüli) szintjére. Bekövetkezés esetén a projektkimenetekre gyakorolt káros hatások csökkentése, illetve e kettő kombinációja. A kockázatok csökkentésében segít az idő- erőforrás- és költségtervezés helyes kialakítása és alkalmazása.
- c) **Kockázat megszüntetése:** A kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.
- d) **A kockázat megosztása, áthárítása:** A kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul. Azaz a kockázatok áthárítása történik valakire, aki jobban tudja kezelni a problémát. Ez lehet egy szakember alvállalkozó, vagy egy biztosító, biztosítás útján. A kockázatok áthárítása elérhető a teljesítési stratégia, a pénzügyi biztosítékok (például, ajánlati garancia, teljesítési garancia) helyes és szakszerű kialakításával.
- e) **A kockázatok elhalasztása:** a kockázatok el lehet halasztani, ha az adott tevékenységeket (akár egy projekten belül) egy későbbi időpontra teszik, amikor minden káros hatás csökkenthető.
- f) **Kockázat elviselése, elfogadása:** Az Alapítvány kuratóriumának elnöke és a szervezeti egységek vezetői dönthetnek úgy, hogy nem szükséges intézkedés a kockázat csökkentésére, vagyis nem éri el a kockázat a válaszadási tűrőhatárt, mert
 - az Alapítvány kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
 - kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

(2) A különböző kockázatpolitikai magatartásformák nem egymást kizáróan, hanem egymás mellett, egymást erősítve, többnyire egyidejűleg kerülnek alkalmazásra. A kockázatkezelési politika

alkalmazására vonatkozó értékelés eredménye, különösen új kockázati tényezők megjelenése esetén, indokolhatja a kockázatkezelési folyamat lépéseinek megismétlését.

(3) A kockázatkezelési stratégia, és a kockázatkezelési intézkedések kialakításakor az alábbi szempontokat kell figyelembe venni:

- a) Ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított kockázati tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát már nem szükséges kezelni.
- b) Ha a folyamatra becsült eredendő kockázat magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor a kockázatot az (1) pontban meghatározott stratégiák valamelyikével kezelni kell.
- c) Figyelembe kell venni a kockázat várható hatása és a kockázat kezelésére irányuló intézkedések között arányosságot (költség-haszon elv). Ha a kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel járna, mint a kockázat bekövetkezése esetén az Alapítványt érő hátrány, akkor vagy más kezelési stratégiát, vagy a kockázat viselését kell választani.
- d) Az intézkedés kiválasztása során figyelemmel kell lenni azokra a külső körülményekre, amelyek korlátozzák az alkalmazható stratégiákat, eszközöket (pl. jogszabályi előírások, technikai lehetőségek, stb.).
- e) Figyelembe kell venni, hogy az alkalmazni kívánt intézkedés nem csak a kifejezetten csökkenteni szándékozott kockázatra lehet hatással, hanem más kockázatra is, vagyis eredményezheti más kockázat csökkenését, vagy növekedését is.

11. § (1) A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett az Alapítvány kuratórium elnökének, illetve a szervezeti egység vezetőinek mindenképpen válaszintézkedést kell tenniük a felmerülő kockázatokra. A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele. A szervezeti szintű kockázati tűréshatár az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra.

(2) A Kuratórium elnöke megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg az Alapítvány számára.

(3) Minden egyes kockázati tényező esetében szükséges meghatározni azt a tolerancia szintet, tűréshatárt, amely irányt mutat arra vonatkozóan, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének - az elérhető eredményhez képest - magas költsége miatt az Alapítvány tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele.

(4) A kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

- a) szervezeti kultúra,
- b) erőforrások rendelkezésre állása,
- c) technikai lehetőségek.

12. § (1) A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervben kell rögzíteni. Az intézkedési tervre vonatkozó adatokat a *3. számú mellékletben* meghatározott formában szükséges rögzíteni.

(2) A fokozottan kockázatosnak ítélt tényezőkre javaslatot kell kidolgozni az Alapítvány által követendő kockázati reakcióra, annak végrehajtására, a végrehajtásban résztvevők személyére.

(3) Az intézkedési terv a folyamatgazdák javaslatai alapján kerül összeállításra, és azt az Alapítvány kuratóriumának elnöke hagyja jóvá.

(4) Az intézkedési tervben meg kell határozni az azonosított kockázatot, a kockázattal érintett folyamatot, a szükséges intézkedést, az ahhoz megállapított határidőt, és az intézkedés végrehajtásáért

felelőst. A határidőket úgy kell meghatározni, hogy azok számonkérhetőek legyenek, és vegyék figyelembe a kockázatkezelés éves ciklusát.

13. § (1) A kockázati kitettség nyomon követése érdekében legalább évente felül kell vizsgálni a kockázati leltárt, a kockázatértékelést és az intézkedési tervet. Az éves felülvizsgálat célja, hogy az Alapítvány kockázatprofiljának változásai nyomon követhetőek legyenek, képet kapjunk a kockázatkezelés hatékonyságáról, és az Alapítvány kuratóriumának elnöke döntést hozhasson a további szükséges intézkedésekről.

(2) Az éves felülvizsgálat eredményei, tapasztalatai alapján kell elkészíteni a következő évre vonatkozó integrált kockázatkezelési tervet.

Záró rendelkezések

14. § (1) Jelen szabályzatot a Kuratórium 2025. április 22. napján tartott ülésén hozott 94/2025 (04.22.) számú határozatával fogadta el. A szabályzat az elfogadás napján lép hatályba.

Pécs, 2025. április 22.

.....
Dr. Barna Zsolt
kuratóriumi elnök



Integrált kockázati leltár

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(e k)	Érintett folyamat(ok)	Folyamatgazda	Integritási kockázatot vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?

Kockázatértékelési táblázat

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázat	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	HATÁS						Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium 1	Értékelési kritérium 2	Értékelési kritérium 3	Értékelési kritérium 4	Hatásösszérték	Folyamatra vetített hatásösszérték		

Kockázatkezelési intézkedési terv

Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat	Érintett folyamat/szervezeti egység	Szükséges intézkedés	Határidő és beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy