



80/2006. (IX. 28.) számú hat.

**A SEMMELWEIS EGYETEM
KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZERÉNEK
SZABÁLYZATA**

(A FEUVE-rendszer elemeként)

BUDAPEST

2006

**80/2006. (IX. 28.) számú
h a t á r o z a t a :**

**A SEMMELWEIS EGYETEM KOCKÁZATKEZELÉSI
RENDSZERÉNEK SZABÁLYZATA**

A Szenátus a Szervezeti és Működési Szabályzat 9. § (12) bekezdése alapján a Semmelweis Egyetem **Kockázatkezelési Rendszerének Szabályzatát** az alábbiak szerint alkotta meg.

Tartalomjegyzék

Cím	Oldal
I. Általános rész	3
1. A szabályzat célja	3
2. A kockázat és a kockázatkezelés fogalma	3
3. A kockázat kezelője	5
4. A kockázatkezelési hatáskör	5
II. A végrehajtás szabályai	5
1. A kockázatok azonosítása	5
2. A kockázat kezelése	6
3. A kockázatkezelés időtartama	6
4. A kockázatok és intézkedések központi nyilvántartása	7
III. Záró rendelkezések	7
 Mellékletek	
1. sz. Kockázatelemzés	8
2. sz. Kockázatelemzési módszer	9
3. sz. Kockázatok és intézkedések nyilvántartása	12

A Semmelweis Egyetem (továbbiakban Egyetem) Kockázatkezelési szabályzata az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Kormányrendelet 145/C. §-nak megfelelően került összeállításra.

I. Általános rész

1. A szabályzat célja

A kockázatelemzés során fel kell mérni, és meg kell állapítani az Egyetem tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelési szabályzat része a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzésnek (FEUVE). A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján az Egyetem érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

2. A kockázat és kockázatkezelés fogalma

Kockázat a nem kívánt esemény bekövetkezési valószínűségének és az esemény következményeinek az együttese.

A **kockázat** lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

Eredendő kockázat: amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata,

Ellenőrzési kockázat: az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

A kockázatok forrása lehet az Egyetemre nézve **külső eredetű kockázat**, vagy az Egyetem **saját tevékenysége** (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza

- A kockázat azonosítása
- A kockázat értékelése
- Elfogadható kockázati szint meghatározása a vezetés számára
- A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása
- A kockázatokra adható válaszok mérlegelése
- A válaszintézkedés beépítése, és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

A kockázatkezelés stratégiai szemléletű megközelítésének kulcsa a kockázatok beazonosítása a fő célkitűzések tükrében.

E célra létrehozott munkacsoport meghatározza a szervezet tevékenységéhez kapcsolódó kockázatokat és az éves terv alapján interjúkkal, összegző megbeszéléseken értékeli a szükséges intézkedéseket.

Külső kockázatok

Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető -az OEP finanszírozására vonatkozó - központi intézkedések negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogszabályok	A jogszabályok, minisztériumi rendelkezések, árfolyam-változások, infláció és egyéb szabályok korlátozhatják a tevékenységeket.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a tevékenységekre.

Belső szervezeti kockázatok

PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
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 kártérítését követelni.

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Stratégiai	A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem elegendő információ a szükségesnél kevesebb ismertetéssel alapozott döntést eredményez.
Üzemeltetési	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar jelentős bevétel kiesést idézhet elő.
Projektetek	A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek.

EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, vagy megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya
Egészség és biztonsági	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkakörülmények és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.

3. A kockázat kezelője

A kockázatkezelés körében a rektor kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit saját felelősségükön belül. Ez azt jelenti, hogy **az Egyetem magasabb vezetői felelnek** a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét a szabályzat tartalmazza.

4. A kockázatkezelési hatáskör

A rektor felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése.

A kockázatelemzés felöleli az **Egyetem teljes** tevékenységi területét.

A Egyetem magasabb vezetői (továbbiakban vezetők) évente elkészítik az irányításuk alá tartozó terület célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját, amely tevékenységet a Kockázatkezelő Bizottság az általa megfogalmazott ajánlásaival segíti.

A vezetők felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal, lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

II. A végrehatás szabályai

1. A kockázatok azonosítása

1.1. A kockázatok azonosítása, értékelése

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az Egyetem célkitűzéseit, veszélyeztető fő kockázatok.

A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés bemutatását az 1. sz. melléklet tartalmazza.

1.2. Elfogadható kockázati szint meghatározása

A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezet által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni, az e fölötti kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

1.3. Kockázati reakciók

- Kockázat átadása /pl. biztosítások megkötése/
- Kockázat elviselése /a megteendő intézkedés aránytalanul nagy költségekkel jár/
- Kockázat kezelése /a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése/

2. A kockázat kezelése

A kockázat kezelésért felelős rektornak tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők. A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a rektor intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés az elsődleges 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 kockázatkezelést a rektor tanácsadó testülettel /**Kockázatkezelő Bizottság**/ együttműködve, annak ajánlásai alapján végzi.

A Kockázatkezelő Bizottság vezetője a gazdasági főigazgató.

Tagjai:

- rektorhelyettesek
- stratégiai, működésfejlesztési és igazgatásszervezési főigazgató
- orvosszakmai, finanszírozási és minőségbiztosítási igazgató
- kontrolling főosztályvezető
- humánpolitikai igazgató

A Kockázatkezelő Bizottság szükség szerint, de minimum évente kétszer ülésezik.

Feladatát képezi a működési tapasztalatok, a folyamatba épített vezetői ellenőrzés, valamint a külső ellenőrző szervek által feltárt okok értékelése, annak alapján javaslattétel a rektornak a kockázatkezelésre vonatkozóan.

3. A kockázatkezelés időtartama

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni.

A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

4. A kockázatok és intézkedések központi nyilvántartása

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a gazdasági főigazgató szervezetében történik.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a nyilvántartásba vétel időpontját, sorszámát,
- bejegyzés dokumentumait,
- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- az intézkedés végrehajtásáról tett jelentést.

A nyilvántartás mintáját a 3. sz. melléklet tartalmazza.

A kockázatkezelési eseteket a Kockázatkezelő Bizottság javaslatai alapján a rektor szükség szerint intézkedik az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

III. Záró rendelkezések

A rektor gondoskodik arról, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett vezetők és munkatársaik megismerjék.

A 2006-2007. év során az Egyetem szervezetére vonatkozóan reprezentatív kockázat értékelés történik, melynek alapján a Kockázatkezelő Bizottság javaslatot tehet a szabályzat módosítására, folyamatban lévő SAP és Med-Sol informatikai rendszerek bevezetése, információszolgáltatási tapasztalatok hasznosításával.

Jelen szabályzat 2006. október 1-től lép hatályba a Szenátus 80/2006. (IX. 28.) számú határozata alapján.

Budapest, 2006. szeptember 28.

Dr. Tulassay Tivadar s.k.
rektor

KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:

- mely kockázatok jelentősek,
- mely ellenőrzési pontok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő ellenőrzések szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges?

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók

<i>Pénzügyi és gazdasági</i>	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a szervezet számára.
<i>Magatartási</i>	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
<i>Történeti</i>	Múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, volumene, gyakorisága és oka.
<i>Működési</i>	műveletek komplexitása, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban
<i>Környezeti</i>	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika)
<i>Belső kontrollhoz kapcsolódó</i>	A problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme.
<i>Közvélemény</i>	a közvéleményre gyakorolt hatás.

A vezetők és a Kockázatkezelő Bizottság véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

A kockázat értékelése alapvetően a fent említett, különféle tényezők kvalitatív minősítésére alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

A kockázatelemzés módszerét a **2. sz. melléklet** tartalmazza.

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani az egyetemi kockázatok mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetők véleménye).

Az egyetem kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére.

Kockázati tényezők:

1. Bevételek

- 1) alacsony
- 2) közepes
- 3) magas

Súly: 8

2. Informatikai támogatottság

- 1) kitűnő
- 2) közepes
- 3) rossz

Súly: 5

3. Szabályozás összetettsége

- 1) kicsi
- 2) közepes
- 3) nagy

Súly: 4

4. Változás / Átszervezés

- 1) Stabil rendszer, kis változások
- 2) Kis változások, de nem rendszeresek vagy jelentősek
- 3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások

Súly: 3

5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- 1) kicsi
- 2) közepes
- 3) nagy

Súly: 3

6. Csalás, hamisítás

- 1) adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége.
- 2) adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 3) adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége

Súly: 2

7. Vezetők aggályai a rendszer működését illetően

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

Súly: 3

8. Munkatársak tapasztalata és képzettsége

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
- 2) Közepesen tapasztalt és képzett
- 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya.

Súly: 4

9. Tévedések valószínűsége

- 1) kicsi
- 2) közepes
- 3) nagy •

Súly: 3

10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő

- 1) 1 évnél kevesebb
- 2) 1-4 év
- 3) 4 évnél több

Súly: 2

Az 7. "Vezetők aggályai " tényezőt illetően a rektor véleményét is ki kell kérni.

E szakasz végére kockázati tényezőjének mértékét - magas, közepes, alacsony - meg kell állapítani.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat elemezni kell.

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyok:

Sorszám	Kockázati tényező	Kockázati tényező értéke	Alkalmazott Súly	Kockázati pontszám
1.	Bevételek	1-3	8	8-24
2.	Informatikai támogatottság	1-3	5	5-15
3.	Szabályozás összetettsége	1-3	4	4-12
4.	Változás ill. átszervezés	1-3	3	3-9
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1-3	3	3-9
6.	Csalás, hamisítás	1-3	2	2-6
.	Vezetők aggályai	1-3	3	3-9
8.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1-3	4	4-12
9.	Tévedések valószínűsége	1-3	3	3-9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1-3	2	2-6

MINIMÁLIS PONTSZÁM 37

MAXIMÁLIS PONTSZÁM 111

Az egyedi kockázati pontszám a vonatkozó kockázati tényező értéke és az alkalmazott súly, szorzata. Az összegzett kockázati pontszám az egyedi kockázati pontszámok összege). A kockázat meghatározása érdekében az összegzett kockázati pontszámot elosztjuk a vonatkozó kockázati pontszámok maximumainak összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a kockázatot alacsony, közepes, illetve magas osztályokba.

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai terv elkészítéséhez, ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásokat veszi figyelembe.

