



# **AZ ÓBUDAI EGYETEM INTEGRÁLT KOCKÁZATFELMÉRÉSI ÉS KEZELÉSI SZABÁLYZATA**

**BUDAPEST, 2017.**

*(2017. szeptember 19. napjától hatályos 1. verziószámú változat)*

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>TARTALOMJEGYZÉK</b> .....	<b>2</b>
<b>PREAMBULUM</b> .....	<b>3</b>
<b>ELSŐ RÉSZ</b> .....	<b>4</b>
ÁLTALÁNOS RÉSZ .....	4
1. § A szabályzat célja, hatálya .....	4
2. § A Szabályzat alapelvei .....	4
3. § Fogalmak, rövidítések meghatározása.....	4
<b>MÁSODIK RÉSZ</b> .....	<b>7</b>
AZ ÓBUDAI EGYETEM KOCKÁZATMENEDZSMENT RENDSZERE .....	7
4. § Az Óbudai Egyetem Kockázatkezelési Politikája .....	7
5. § A kockázatkezelés szerepe, célja, a kockázatkezelési rendszer.....	8
6. § Feladat-, felelősség-, hatáskörök .....	8
7. § Kockázatprofilok .....	10
<b>HARMADIK RÉSZ</b> .....	<b>11</b>
A KOCKÁZATFELMÉRÉSI ÉS -KEZELÉSI TEVÉKENYSÉG SZABÁLYAI .....	11
8. § A kockázatfelmérés és – kezelés folyamatábrája.....	11
9. § A kockázatfelmérési és -kezelési folyamat részletes leírása.....	12
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	<b>15</b>
1. számú melléklet .....	15
2. számú melléklet .....	16
3. számú melléklet .....	17
4. számú melléklet .....	18
5. számú melléklet .....	19
6. számú melléklet .....	20
7. számú melléklet .....	21

## PREAMBULUM

Az Óbudai Egyetem felső vezetése elkötelezett az Egyetem tervek alapján történő, kiszámítható működtetésében, a működés folyamatos fejlesztésében, az erőforrások hatásos és hatékony felhasználásában.

Ennek érdekében olyan összehangolt irányítási és felügyeleti tevékenységet tervezett meg, vezetett be, és tart fenn, amely az Egyetem szervezeteiben jelenlevő, megjelenő kockázatok azonosítását, az azonosított kockázatok elemzését és értékelését, a kockázatok kezelésének, kézbentartásának meghatározását mindenkor biztosítja.

Az Óbudai Egyetem

- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény,
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet,
- a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet,
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XIII.31) Korm. rendelet és egyes kapcsolódó kormányrendeletek módosításáról szóló 264/2016. (VIII.31.). Korm. rendelet, valamint
- az MSZ ISO 31000:2015 (Kockázatfelmérés és – kezelés. Alap és irányelvek),
- az MSZ EN 31010:2010 (Kockázatkezelés. Kockázatfelmérési eljárások – IEC/ISO 31010:2009),
- az MSZ EN ISO 9000:2015 (Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár), és
- az ISO 9001:2015 szabványok követelményeinek megfelelő integrált kockázatfelmérési és -kezelési keretrendszert működtet, amelynek az eljárásrendjét az Egyetem Szenátusa az alábbiak szerint határozza meg.

# ELSŐ RÉSZ

## ÁLTALÁNOS RÉSZ

### 1. § A szabályzat célja, hatálya

- (1) A szabályzat célja, hogy meghatározza a kockázatfelmérési és -kezelési keretrendszert, azon tényezők összességét, amelyek az Óbudai Egyetem szervezetében kockázatfelmérés és -kezelés tervezéséhez, bevezetéséhez, figyelemmel kíséréséhez és átvizsgálásához, valamint a folyamatos fejlesztéséhez az alapokat és a megfelelő szervezeti intézkedéseket biztosítja.
- (2) A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed az Egyetem valamennyi szervezeti egységére, személyi hatálya kiterjed az Egyetem valamennyi munkavállalójára, és valamennyi érintett fél tevékenységére.
- (3) A szabályzat keretrendszert nyújt a 7.§-ban felsorolt kockázati területek kezeléséhez. Mindezen területeken a kockázatértékelési rendszer eredményei a kockázatkezelési tevékenység egyik bemenetként kerülnek becsatornázásra, hasznosításra.
- (4) A belső ellenőrzés tervezése során a jelen szabályzat alapján elvégzett kockázatfelmérés és -kezelés eredményeit figyelembe véve, azokat saját értékelési szempontjainak, szakmai ítéletének megfelelően a Belső Ellenőrzés átvizsgálhatja annak érdekében, hogy arra a területekre fókuszálja kapacitásait, ahol a legnagyobb kockázatokat látja.

### 2. § A Szabályzat alapelvei

- (1) **Folyamatosság elve:** az Óbudai Egyetem tradicionális értékeinek megtartása, új értékeknek erre az alpra történő helyezése.
- (2) **Integritás elve:** Az Egyetem működésében, folyamatai tervezésében, folyamatos fejlesztésében, ellenőrzésében meghatározó jelentőséggel van jelen azoknak a jellemzőknek az összessége, amelyek az intézményünkbe vetett bizalom erősítését szolgálják a külső és belső szereplők szemében.
- (3) **Megelőzés elve:** az Egyetem céljainak elérését bizonytalanná tevő kockázatok negatív hatásait integrált kockázatfelmérési és -kezelési eljárással, valamint folyamatos és célirányos monitoring tevékenységgel minimalizálja az Egyetem.
- (4) **Elővigyázatosság elve:** bizonytalanság esetén a lehető legkedvezőtlenebb kimenetellel, a legnagyobb elképzelhető kockázattal kell számolni.
- (5) **Partnerség elve:** a kockázatok felismerésében, elemzésében, értékelésében, kezelésében, kézbentartásában valamennyi érdekelt, érintett fél folyamatosan fejlesztett kapcsolatrendszerére kell támaszkodni.
- (6) **Mérhető hatékonyság elve:** a kockázatkezelési rendszer hatásosságát jól megválasztott, mérhető indikátorok nyomon követésével minősíti az Egyetem felső vezetése.
- (7) **A kockázatkezelés integrálásának elve:** minden vezetői, adatokon nyugvó döntésben jelenjen meg, érvényesüljön kockázatszemlélet. Valamennyi egyetemi folyamat eljárásrendjébe be kell, hogy épüljön a kockázatfelmérés és kezelés feladata, a szükséges kompetenciák egyértelmű meghatározásával.

### 3. § Fogalmak, rövidítések meghatározása

- (1) **Kockázat:** A bizonytalanság hatása a célokra.
- (2) **Bizonytalanság:** Állapot, amely az esemény felismerésére, megismerésére, lehetséges következményeinek a felmérésére, a bekövetkezés valószínűségére vonatkozó információk teljes, vagy részleges elégtelenségéből, az információk deficitjéből adódik.

- (3) **Folyamat:** A szervezeti célok megvalósulása érdekében egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek olyan sorozata, amelyek bemeneteket használnak fel egy tervezett eredmény létrehozására.
- (4) **Folyamatgazda:** Az a személy, aki az adott folyamatért felelős, akinek feladata a vonatkozó eljárás fejlesztése, módosítása, aki felelős az eljárásrendnek mindenkor megfelelő működésért.
- (5) **Eljárás:** Egy tevékenység vagy folyamat elvégzésének előírt módja.
- (6) **Projekt:** Egyedi folyamat, amely egy sor olyan összehangolt és felügyelt, kezdési és befejezési időpontokkal bíró tevékenységből áll, amelyeket az idő-, költség-, erőforráskorlátokat is tartalmazó, konkrét követelményeknek megfelelő cél elérésére végeznek.
- (7) **Tevékenység:** A legkisebb azonosított munkaobjektum egy folyamatban, egy projektben.
- (8) **Kockázatfelmérés és –kezelés:** A szervezet kockázatokkal kapcsolatos összehangolt irányítási és felügyeleti tevékenységei.
- (9) **Kockázati forrás:** Elem, amely magában vagy kombinációban belső potenciállal bír a kockázat előidézéséhez.
- (10) **Kockázati profil:** A kockázatok egy bizonyos halmazának leírása.
- (11) **Kockázatfelmérési és -kezelési keretrendszer:** Azon összetevők együttese, amelyek a szervezetben a kockázatfelmérés és –kezelés tervezéséhez, bevezetéséhez, figyelemmel kíséréséhez és átvizsgálásához, valamint folyamatos fejlesztéséhez alapokat és szervezeti intézkedéseket adnak.
- (12) **Kockázatgazda (Folyamatgazda):** Az a személy, aki fel van hatalmazva a kockázat felmérésére és kezelésére és azért felelősségre vonható.
- Kockázatgazda lehet egy adott szervezeti egység vezetője, lehet egy adott folyamatért (részfolyamatért) felelős vezető, egy adott projekt vezetője, illetve olyan személy, aki erre felhatalmazást kapott.
- (13) **Elfogadható kockázat:** Olyan szintre csökkentett kockázat, amelyet a szervezet – jogi-, és egyéb kötelezettségei, és saját politikája alapján – el tud viselni.
- Minden olyan kockázat, amellyel kapcsolatban a szervezet nem hoz intézkedést, indirekt azt jelenti, hogy a szervezet számára ez a kockázat elfogadható.
- (14) **Kockázatvállalás:** Az Egyetem szervezeti megközelítése annak eldöntésére, hogy az adott kockázatot kezeli, magára vállalja, elfogadja vagy elutasítja.
- (15) **Kockázatfelelős:** Az az Egyetem által megbízott személy, aki adott szervezeti egységre, annak folyamataira vonatkozóan irányítja, összefogja a kockázatfelmérési tevékenységet.
- A kockázatfelmérés folyamata magában foglalja a kockázatazonosítást, a kockázatelemzést, és a kockázatértékelést.
- (16) **Kockázatazonosítás:** Folyamat a kockázat elemeinek feltárására, felismerésére, és leírására.
- A kockázatok azonosítása a rendelkezésre álló múltbéli adatok, elméleti elemzések, szakértői vélemények, valamint különösen az érintettek véleménye, tapasztalata, igényei alapján kell, hogy történjen.
- (17) **Érintett fél:** Az a személy vagy szervezet, aki/amely képes befolyásolni a célélérés folyamatát, vagy akit/amelyet közvetlenül vagy közvetve érint a célra vonatkozó döntés, vagy tevékenység, vagy érintettnek érzi magát.

**(18) Kockázatelemzés:** Folyamat, amely egyrészt a kockázat sajátosságainak megértését, másrészt a kockázati szint (valószínűség és következmény kombinációja) meghatározását foglalja magában.

**(19) Kockázatkritériumok:** Azokat a feltételeket, követelményeket jelentik, amelyek alapján a kockázat jelentőségét megítélik.

**(20) Kockázatértékelés:** Folyamat, amelynek során a kockázatelemzés eredményét összevetjük a kockázati kritériumokkal annak megállapítására, hogy az adott kockázat elfogadható-e, avagy beavatkozást követel.

**(21) Kockázatkezelés:** A kockázat módosítására irányuló folyamat.

A kockázatkezelés magában foglalhatja:

- a) a kockázat elkerülését (nem kezdjük el, illetve nem folytatjuk a kockázatot eredményező tevékenységet);
- b) a kockázati forrás megszüntetését;
- c) a bekövetkezési valószínűség csökkentését;
- d) a lehetséges következmény hatásainak csökkentését;
- e) a kockázatok megosztását további partnerekkel
- f) a kockázatkezelési beavatkozás (által esetlegesen újonnan keletkező) kockázatainak előzetes felmérését, a maradó kockázat mértékének meghatározását.

**(22) Nem-megfelelőség:** Egy követelmény nem teljesülése.

**(23) Hiba:** Egy szándék szerinti vagy előírt használattal kapcsolatos nem-megfelelőség.

**(24) Integrált kockázatkezelési rendszer:** 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 nyomon követését.

## MÁSODIK RÉSZ

### AZ ÓBUDAI EGYETEM KOCKÁZATMENEDZSMENT RENDSZERE

#### 4. § Az Óbudai Egyetem Kockázatkezelési Politikája

Az Óbudai Egyetem a felsőoktatás piacán betöltött helyének megőrzése, annak folyamatos javítása, fejlesztése érdekében kiszámíthatóbb, tervezhetőbb, eredményesebb, átláthatóbb működési gyakorlatot fog megvalósítani. Az Egyetem az Intézményfejlesztési Tervét a XXI. század korszerű egyetem megvalósításának a víziója alapján alkotta meg.

Az Óbudai Egyetem felső vezetése tervei magvalósítása során elkötelezett a működésének folyamatos fejlesztése érdekében. Évente meghatározza az aktuális kockázatfelmérési fókuszterületet, fókuszfolyamatokat, és a mindenkori fókuszterületre összpontosítva, azonosítja valamennyi szervezetében, folyamatában, tevékenységében felellhető, jelenlevő, megjelenő nem-megfelelőségeket, bizonytalanságokat, és az azonosított kockázatok számát és súlyosságát célirányos intézkedéseivel minimalizálja, kezeli.

Az Egyetem valamennyi érintett fél bevonásával, megbízólevéllel felhatalmazott kockázatfelelősök rendszerének működtetésével az aktuális időszakra meghatározott fókuszterületen érintett valamennyi folyamatgazda - kockázatgazda - számára folyamatosan, a változások mindenkori figyelembevételével, naprakészen kerülnek közvetítésre a feltárt, azonosított, értékelt, az Egyetem folyamataiban keletkező, keletkező kockázatok.

Az Óbudai Egyetem számára minden feltárt, azonosított nem-megfelelőség, hiba, bizonytalanság érték. Ezen a területen az Egyetem határozottan fellép a „Ne szólj szám, nem fáj fejem” magyar közmondás üzenete ellen, és arra készíti, arra biztatja minden munkatársát, hogy „teremtsenek” értéket, támogassák a folyamatos fejlesztést azzal, hogy feltárják a vezetésben, működésben rejlő rendszerszintű, és/vagy lokális anomáliákat.

A kockázatkezelési tevékenység során, az ember-ember kapcsolatban megjelenhető érdek, érzelm, érintettség, érdekelttség, értelmezés különbözőségekből adódó konfliktusok felszínre kerülését az Óbudai Egyetem ösztönzi, és a vezetés megadja a szükséges mediációs támogatást azok kezeléséhez. A munkahelyi egészségfejlesztés keretei között a konfliktuskezeléssel, a változáskezeléssel kapcsolatos egyéni és szervezeti kompetenciák fejlesztését kiemelten kívánja kezelni.

A kockázatfelmérés és –kezelés eredményeit az egyetemi kockázatfelelős időszakos összefoglaló jelentése alapján a kancellár és a minőségbiztosításért felelős rektorhelyettes elemzi, értékeli, minősíti. Az alaptevékenységek esetében (oktatás, kutatás) a minőségbiztosításért felelős rektorhelyettes, a támogató tevékenységek esetében a kancellár biztosítja a folyamatos megfelelőséget, generálja a tevékenység folyamatos fejlesztését, rendelkezésre bocsátja a fejlesztéshez szükséges erőforrásokat.

Az Óbudai Egyetem Szenátusa évente napirendre veszi a kockázatfelmérési és –kezelési tevékenység eredményeit. Megállapítja a tevékenység hasznosságának mértékét, döntést hoz az általa szükségesnek tartott fejlesztési irányokról, területekről, és kitűzi a következő évre az egyes kockázati profilokra vonatkozó célokat.

Az Egyetem a munkatársak kockázattudatosságának folyamatos fejlesztése érdekében, a kockázatfelmérési és –kezelési tevékenységhez szükséges képzések, felkészítések, tréningek megtervezését, ütemezett megvalósítását éves terv alapján végzi.

Az Óbudai Egyetem felhívja valamennyi munkatársának és partnerének figyelmét arra, hogy a kockázatminimalizálási törekvéseit aktivitással, szakmai elkötelezettséggel támogassa, és járuljon hozzá céljai eléréséhez.

## 5. § A kockázatkezelés szerepe, célja, a kockázatkezelési rendszer

(1) A kockázatkezelés az Egyetem céloknak megfelelő működését támogató belső folyamat, és nem az Egyetemen kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja. A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés eszköze, a bizonyítékokon alapuló tervezés, az időben történő döntéshozatal, a döntések tartalmának megfelelő és a meghatározott keretek között megvalósuló végrehajtás, valamint a megfelelés és a fenntartottság nyomon követési eljárásrend alapvető része.

A kockázatkezelés célja, hogy a felső vezetés, a folyamatokért felelős vezetők (folyamatgazda) válaszolni tudjanak azokra a kockázatokra, amelyek a célkitűzésekre lényegi befolyással lehetnek. Ezáltal növeli az egyetemi célok elérésének, teljesítésének valószínűségét, és meghatározott mértékűre csökkenti, minimalizálja a célok elérését veszélyeztető tényezők működésbe lépésének esélyét, illetve tervezett formában minimalizálja azok lehetséges következményeit, hatásait.

(2) A kockázatelemzési és -kezelési rendszer az irányítási eszközöknek és módszereknek egy olyan rendszerbe foglalt összessége, amely alkalmas az egyetemi célok teljesülését befolyásoló potenciális kockázatok azonosítására, elemzésére és értékelésére, majd ez alapján a kockázatkezelő intézkedések megfogalmazására, végrehajtására. A kockázatkezelés az Egyetem valamennyi vezetőjének ad feladatot. A szervezeti egységek vezetőinek, a folyamatgazdáknak ezért külön figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és az Egyetem minden dolgozója megértse a kockázatkezelés fontosságát.

(3) A vonatkozó jogszabályi felhatalmazás szerint az alaptevékenységek tekintetében a rektor, a támogató tevékenységek esetében a kancellár felelős azért, hogy a kockázatelemzési és -kezelési rendszert – a belső kontrollrendszer részeként – kialakítsa, működtesse és fejlessze.

## 6. § Feladat-, felelősség-, hatáskörök

(1) **Szenátus.** Elfogadja az Óbudai Egyetem Integrált Kockázatelemzési és -kezelési Szabályzatát. Évente értékeli az Egyetem kockázatelemzési és -kezelési tevékenységét. A hatáskörében meghozza a ráháruló kockázatkezelési intézkedéseket. Kitűzi a kockázatelemzési és -kezelési tevékenység céljait, meghatározza a tevékenység méréséhez szükséges indikátorokat.

(2) **Folyamatgazda (kockázatgazda).** Ezen szabályzat szerint folyamatgazda (kockázatgazda) az általa irányított szervezetek – folyamatok - vonatkozásában a rektor, a kancellár, a főigazgató, a dékán, az intézetigazgató, az igazgató, a projektvezető, a nevesített folyamatért felelős vezető. Felelős az általa irányított területen a kockázatelemzés (kockázatazonosítás, kockázatelemzés, kockázateértékelés) elvégzéséért, a saját hatáskörben kezelhető kockázatokkal kapcsolatos intézkedések meghozataláért, a saját hatáskörben nem kezelhető kockázatok megfelelő hatáskörrel rendelkező felsőbb szintre történő továbbításáért. Jelen szabályzat követelményeinek nem megfelelő teljesítéséért a folyamatgazda - kockázatgazda felelősségre vonható.

(3) **Egyetemi kockázatfelelős.** Az egyetemi kockázatfelelős feladata:

- a) Megtervezi, irányítja, értékeli a kockázatfelelősök munkáját.
- b) A kockázatfelelősök által összeállított adatállomány alapján szakértők bevonásával megszervezi a kockázatok elemzését és értékelését. Az értékelést követően egyetemi kockázattérképet generál.
- c) Biztosítja, hogy az adott, saját hatáskörben nem kezelhető elfogadhatatlan kockázatok intézkedésre eljuttatja az eredményes kockázatkezeléshez hatáskörrel rendelkező folyamatgazdához – kockázatgazdához, illetve az Egyetem felső vezetéséhez.
- d) A folyamatgazdák, illetve az Egyetem felső vezetése által meghatározott kockázatkezelési intézkedések végrehajtásának nyomon követésére monitoring rendszert hoz létre, melyben rögzíti a rendszerben szereplő kompetenciákat.
- e) Negyedévente részletes jelentést készít a kancellár és a minőségbiztosításért felelős rektorhelyettes számára, mely tartalmazza az Egyetem kockázattérképét, a térkép alapján meghatározott kockázati profilt.

- f) Évente részletes dokumentumot készít a Szenátus számára, mely tartalmazza kockázati térképben az adott időszak alatt bekövetkezett változásokat, az Egyetem kockázati profilját, a Szenátus által meghozandó kockázatkezelési intézkedésekre vonatkozó javaslatokat, a kockázatfelmérés és –kezelési tevékenység szükséges fejlesztési irányait, az elkövetkezendő időszakra vonatkozó, javasolt célokat.
- g) Folyamatos szakmai kommunikációs kapcsolatot tart fenn a minőségirányítási rendszerért felelős rektor-helyettessel, az egyetemi belső ellenőrrel, az Egyetem folyamatszervezési tanácsadóival. Kérésükre tájékoztatást ad az Egyetem aktuális kockázati térképéről, az Egyetem kockázati profiljáról.
- (4) **Kockázatfelelős.** A kockázatfelelős az adott szervezeti egység vezetőjének javaslatára a kancellár megbízásából látja el a feladatát.

Feladatai:

- a) A működési területén az Egyetem felső vezetése által meghatározott fókuszterületen fellelhető bizonytalanságok, nem-megfelelőségek, hibák (továbbiakban: kockázati forrás) azonosításának, meghatározásának megszervezése.
- b) A működési területén a kockázatazonosítási folyamatba a személyi állomány bevonásának megtervezése.
- c) A személyi állomány bevonásával kapcsolatos kommunikáció megtervezése, megvalósítása.
- d) A működési területén a folyamatos kockázatkommunikációs tevékenység megtervezése.
- e) A működési területén az általa megszervezett módon azonosítja a szervezetben fellelhető kockázati forrásokat. Összeállítja a kockázati források listáját.
- f) A működési területének kockázatgazdájának bevonásával javaslatot fogalmaz meg a kockázati forrás működésbe lépésének a valószínűségére, valamint a kockázat lehetséges következményének, hatásának a súlyosságára, azaz becslést ad a kockázat nagyságára, kockázati viszonyszámra. Elkészíti szervezetének kockázati térképét.
- g) Az általa összeállított kockázattérképet az egyetemi kockázatfelelőshöz eljuttatja.
- h) A saját hatáskörben kezelhető, a kockázatok kezelésére a folyamatgazda - kockázatgazda által meghozott intézkedéseket nyilvántartja (elvégzendő beavatkozás tartalma, felelőse, határideje, a végrehajtás megfelelőségét, a fenntartottságát ellenőrző és igazoló személy megnevezése, a beavatkozást követő, maradó kockázat kockázati viszonyszámának rögzítése). Az elfogadhatatlan, de saját hatáskörben nem kezelhető kockázatokat továbbítja az egyetemi kockázatfelelősnek. A felsőbb szintű kezelési tevékenység eredményét a kockázati térképben rögzíti.
- i) A működésben bekövetkezendő bármilyen változást követően elvégezi az „új” működési állapot kockázatfelmérését, az eredménnyel kiegészíti a szervezet kockázati térképét, a szükség szerint meghozott intézkedések nyomán a kockázat-nyilvántartást módosítja.
- j) Folyamatosan ellátja a kockázatkommunikációval kapcsolatos feladatokat.
- k) Időszakonként felülvizsgálja a kockázattérképet.

(5) **Közalkalmazottak.** A kockázatfelelősök által meghatározott helyi keretek között részt vesznek a kockázatazonosítási folyamatban. Jelzik az esetleges változások által okozható új kockázati forrásokat.

(6) **Szakértők.** A kockázatfelelősök által összegyűjtött, az egyetemi kockázatfelelős által rendezett adatállomány elemzéséhez, értékeléséhez felkért szakmai specialisták csoportja. Feladatuk az adatállomány elemzése, értékelése, az egyetemi szintű beavatkozásokat igénylő kockázatok listájának összeállítása.

## 7. § Kockázatprofilok

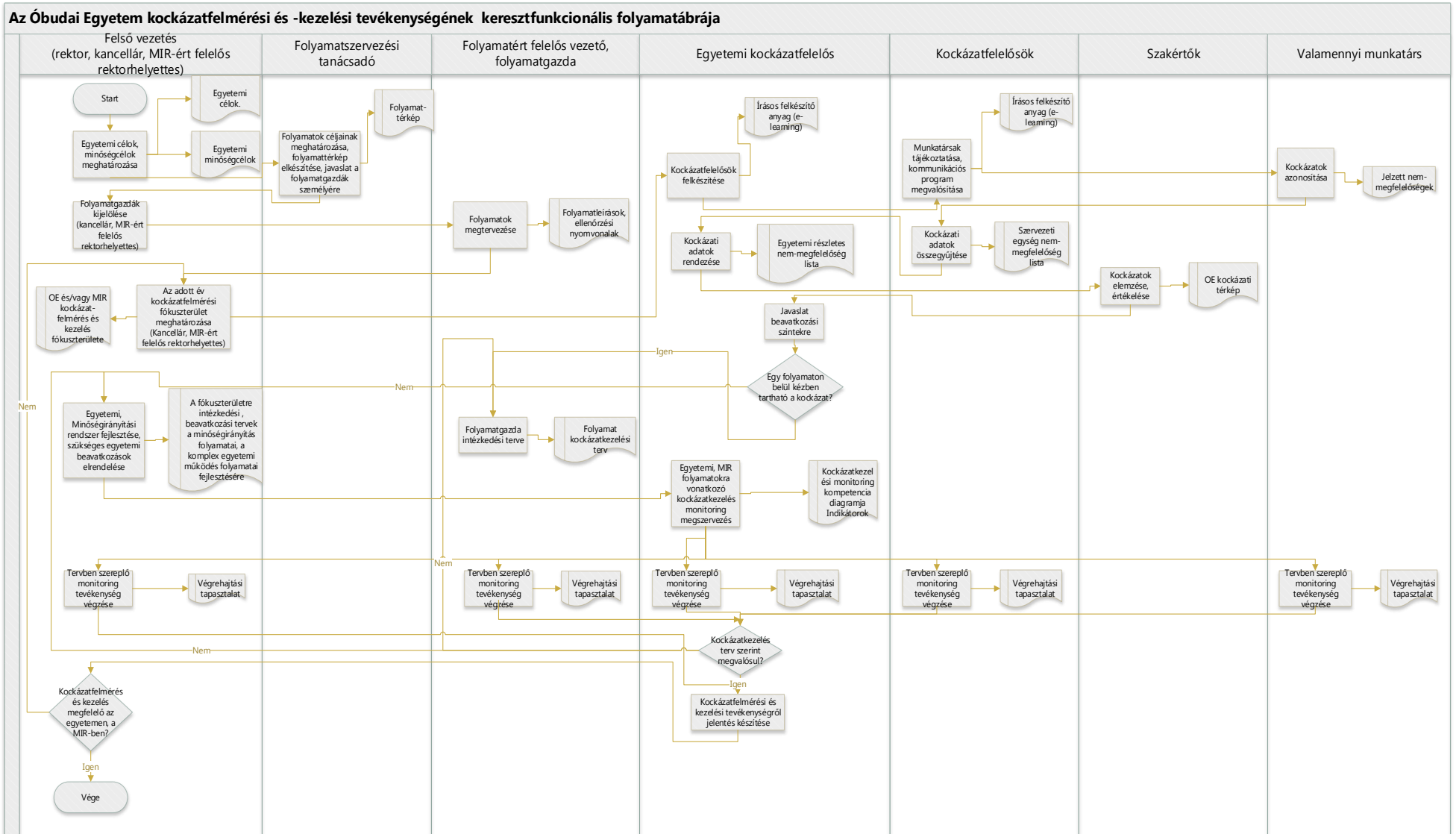
Ezen szabályzat a kockázatokat a kockázati hatás jellege szerint az alábbi csoportosítás szerint szegmentálja:

- (1) Biztonságot érintő kockázatok
  - Információ biztonsági kockázatok
  - Energia biztonsági kockázatok
  - Munkavédelmi kockázatok
  - Tűzvédelmi kockázatok
  - Környezetvédelmi kockázatok
  - Élelmiszerbiztonsági kockázatok
  - Vagyonbiztonsági kockázatok
- (2) Működési kockázatok
  - Szabályozás kockázatai (feladat-, felelősség-, és hatáskörök meghatározásának kockázatai)
  - Tervezési folyamat kockázatai
  - Költségvetési kockázatok
  - Likviditási kockázatok
  - Külső szervezetekkel, partnerekkel való együttműködés kockázatai
  - Oktatási folyamatok kockázatai
  - Oktatás-szervezés kockázatai
  - Kutatás, tudományos tevékenység kockázatai
  - Pályázás, megvalósítás, fenntartás kockázatai
  - Támogató folyamatok kockázatai
    - Beszerzés kockázatai
    - Humán erőforrás kockázatai
    - IT működés kockázatai
    - Karbantartás kockázatai
    - Létesítmény fenntartás kockázatai
    - Kommunikáció, koordináció kockázatai
- (3) Stratégiai kockázatok
  - A stratégia készítés módszertanának kockázatai
  - A stratégiai előrejelzések kockázatai
  - A részstratégiák összhangbomlásának kockázatai
  - A felsőfokú oktatás piaci kereslet változás kockázatai
  - A felsőfokú oktatási piac versenytársakkal kapcsolatos konkurencia kockázatai
- (4) Külső kockázatok
  - Jogszabályi változások kockázatai
  - EU irányelvek, szabályozások változásai
  - Társadalomban bekövetkező változások kockázatai
  - Természeti katasztrófák kockázatai

# HARMADIK RÉSZ

## A KOCKÁZATFELMÉRÉSI ÉS -KEZELÉSI TEVÉKENYSÉG SZABÁLYAI

### 8. § A kockázatfelmérés és – kezelés folyamatábrája



## 9. § A kockázatfelmérési és -kezelési folyamat részletes leírása

### (1) Célok meghatározása

Az Egyetem céljait az Egyetem felső vezetése határozza meg. Az Egyetem céljainak elérését alap- és támogató folyamatok biztosítják. Ezekről folyamattérkép, folyamatlista készül (1. számú melléklet), melyhez rendeltlen folyamatgazdák vagy szükség szerint folyamatba bevont kulcsfontosságú személyek kerülnek kijelölésre. A folyamatgazdák meghatározzák a felelősségi körükbe tartozó folyamatok céljait.

### (2) Vizsgálandó folyamatok kijelölése

Az egyetemi célrendszer és a folyamatok ismeretében az egyetem felső vezetése meghatározza a kockázatfelmérés az adott időszakra vonatkozó fókuszterületét, azaz kijelöli a vizsgálandó folyamatokat.

### (3) Folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése

A folyamatgazdák – a folyamatszervezési tanácsadó közreműködésével - elkészítik az általuk felügyelt fő- és alfolyamatok leírásait, és az ellenőrzi nyomvonalat.

### (4) Kockázatfelelősök felkészítése

A fókuszterület ismeretében az egyetemi kockázatfelelős megtervezi és elvégzi a kockázatfelelősök felkészítését, valamint egy tájékoztató anyagot állít össze az Egyetem valamennyi munkatársa számára.

### (5) A munkatársak bevonásának megtervezése.

A Szenátus által elfogadott szabályzat tartalma, és az egyetemi kockázatfelelős által elkészített tájékoztató, felkészítő anyag alapján a kockázatfelelősök megtervezik az adott szervezeti egységnél alkalmazandó kommunikáció tartalmát, csatornáit. Ennek keretei között meghatározzák a munkatársak kockázatfelméréssel és kezeléssel kapcsolatos tájékoztatásának, felkészítésének a szervezeti sajátosságoknak megfelelő formáját. Megtervezik a folyamatos kockázatkommunikáció rendszerét. Tájékoztatják a folyamatgazdákat – kockázatgazdákat, közösen meghatározzák a kockázatkommunikációban a folyamatgazdák - kockázatgazdák feladatait.

### (6) Munkatársak felkészítése és bevonása.

A terveknek megfelelően a munkatársak bevonása érdekében végrehajtják a kommunikációs tervet. A munkatársak számára bemutatják a kockázatfelmérés és -kezelés jelentőségét, a folyamatban az egyén szerepét és fontosságát. Egyértelműsítik az adott időszak kockázatfelmérési fókuszterületét, amelynek vizsgálatához a munkatársak aktív közreműködését kéri az Egyetem vezetése.

### (7) Integritást veszélyeztető elemek feltárása

A munkatársak a fókuszterületre vonatkozó ismereteik alapján az 2. számú mellékletben található űrlapon jelzik a működésben fellelhető, az integritást veszélyeztető elemeket, amelyek lehetnek bizonytalanságok, nem-megfelelőségek, hibák, integritás-sértések, stb. Ezeket a kockázatfelelős a saját területén összegyűjti. A folyamatgazda – kockázatgazda bevonásával csoportosítja.

### (8) A kockázatfelelősök által összeállított listákat az egyetemi kockázatfelelős összesíti, csoportosítja.

### (9) Kockázatok azonosítása

A fókuszterület szakmai specialistáiból összeállított szakértői csoport azonosítja a kockázatokot. A kockázatazonosítás a kockázatot okozó és/vagy okozható tényezők feltárásának, megismerésének és rögzítésének folyamata. Célja, hogy azonosítsa azokat a helyzeteket, állapotokat, amelyek vagy jelen

vannak, vagy megjelenhetnek, és befolyásolhatják a rendszer, vagy egy folyamat, vagy egy szervezeti egység céljainak elérését. A folyamat értelemszerűen magában foglalja az olyan események, helyzetek, állapotok, körülmények okainak, forrásainak az azonosítását is, amelyeknek anyagi jellegű hatásuk lehet.

A kockázatazonosítás során alkalmazható módszereket a fókuszterületnek megfelelően a szakértői csoport választja ki.

#### (10) Lehetséges következmények elemzése

Az azonosított kockázatokat a szakértői csoport elemzi. Ennek során a szakértői csoport a kockázatfelelősök bevonása mellett a kockázat megértésére törekszik. A kockázatelemzési folyamatban az azonosított kockázatos események lehetséges következményeit a 3. számú melléklet szerinti szempontrendszer alapján értékeli.

#### (11) A bekövetkezés valószínűségének elemzése

A célokat veszélyeztető, a meghatározott következményeket okozó „veszélyforrás” működésbe lépési valószínűségét a 4. számú mellékletben rögzített szempontrendszer szerint szükséges meghatározni.

#### (12) Kockázatok értékelése

Az azonosított kockázatok lehetséges következményeinek és a bekövetkezés valószínűségének elemzése minőségi és/vagy mennyiségi szempontok szerint történik.

A minőségi felmérés során az kerül megállapításra, hogy egy bizonyos kockázat létezik, és annak lehetnek következményei.

A mennyiségi elemzés meghatározza, vagy becsüli a következményekre és a valószínűségekre érvényes gyakorlati értékeket. (pl. jogszabályban rögzített határértékek stb.). (5. számú melléklet)

A szakértői csoport az elemzett kockázatokat ezt követően értékeli. A kockázatértékelés során megtörténik a kockázati szintek összehasonlítása a rögzített kockázati kritériumokkal (jogszabályi, szabvány, egyéb rögzített követelmények). Az összehasonlítás alapján a kockázatgazda döntései az alábbi kérdésekre kell, hogy választ adjanak:

- a) Szükséges-e kezelni az adott kockázatot?
- b) Milyen prioritási sorrend kerül felállításra a kezelendő kockázatok között?
- c) Milyen határidővel kell megkezdeni az adott kockázat kezelését?
- d) Milyen konkrét tartalmú, irányú, célú kockázatkezelési intézkedést kell végrehajtani?
- e) Hol kell kezelni a kockázatot?
- f) A folyamatgazda – kockázatgazda rendelkezik megfelelő hatáskörrel és erőforrással a szükséges kezeléshez, vagy szükséges egyetemi szintű beavatkozás kezdeményezése?

#### (13) Kockázattérkép összeállítása

A szakértők által összeállított kockázattérképet (6. számú melléklet) az egyetemi kockázatfelelős továbbítja az érintett kockázatfelelősökön keresztül a folyamatgazdákhoz – kockázatgazdákhoz, illetve az Egyetem felső vezetéséhez.

#### (14) Döntés a kockázatok kezeléséről

Az Egyetem felső vezetése, illetve a folyamatgazdák – kockázatgazdák a szakértők által összeállított kockázattérkép eredménye alapján három csoportba sorolják a saját hatáskörükbe tartozó kockázatokat.

- a. Elfogadhatatlan kockázatok. (Azonnali intézkedést hoznak a kezelésükre)
- b. Megfontolás tárgyát képező kockázatok. (Az intézkedések szükségességének eldöntéséhez további elemzéseket végeznek el, mérlegelik a várható költségeket és a várható hasznokat, és ennek alapján hoznak döntést a kockázatok kezeléséről.)
- c. Elfogadható kockázatok. (A kockázati szint alapján nem hoznak kezelésükkel kapcsolatos intézkedést.)

(15) Intézkedések végrehajtásának monitorozása

A kockázattérkép alapján az Egyetem felső vezetése (egyetemi beavatkozást igénylő kockázatok), valamint a folyamatgazdák – kockázatgazdák által meghozott intézkedések összesítésének alapján az egyetemi kockázatfelelős meghatározza az adott fókusz területen az intézkedések végrehajtásával, megfelelőségével, fenntartottságával kapcsolatos monitoring rendszert, azonosítva az indikátorokat, valamint a rendszerben szereplők feladat-, felelőség-, és hatáskörét. A monitoring rendszert bevezeti és működteti.

(16) Visszacsatolás, vezetői döntés-előkészítő információk szolgáltatása, a rendszer továbbfejlesztése

A monitoring rendszer adatai alapján az egyetemi kockázatfelelős rögzíti az eredményeket. Az eredmények alapján a felső vezetés számára jelentést készít, amely alapján a felső vezetés értékeli a kockázatteljesítés és kezelés egyetemi rendszerét. Szükség szerint a felső vezetés elrendeli a rendszerrel kapcsolatos szükséges beavatkozásokat, fejlesztéseket.

## NEGYEDIK RÉSZ

### 10. § ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

- (1) Az Óbudai Egyetem Integrált Kockázatteljesítési és -kezelési Szabályzat 1. verziójának változata 2017. szeptember 19. napján lép hatályba.
- (2) A Szabályzat hatályba lépésével egyidejűleg hatályát veszíti az Óbudai Egyetem Kockázatkezelési Szabályzata.

Budapest, 2017. szeptember 18.

Dr. Réger Mihály  
rektor



Szigeti Ádám  
kancellár

Záradék:

Az Óbudai Egyetem Integrált Kockázatteljesítési és -kezelési Szabályzatának 1. számú verzióját a Szenátus a 2017. szeptember 18-i ülésén a SZ-CXXXIV/128/2017 számú határozatával fogadta el. Hatályos 2017. szeptember 19. napjától.

## MELLÉKLETEK

### 1. számú melléklet

#### FOLYAMATTÉRKÉP

Főfolyamat	Folyamatok1	Folyamatgazda
Főfolyamat #1	Folyamat #1 Folyamat #2 Folyamat #3	Személy neve
Főfolyamat #2	Folyamat #1 Folyamat #2 Folyamat #3 Folyamat #4	Személy neve
Főfolyamat #3	Folyamat #1 Folyamat #2 Folyamat #3	Személy neve

---

<sup>1</sup>A szervezet méretének és a folyamatok komplexitásának függvényében lehetséges a folyamatok tovább részletezése, ebben az esetben további oszlop(ok) beszúrása szükséges.



## Azonosított kockázatok lehetséges hatásai

Kár	Értelmezés	Pénzügyi kár	Hibás teljesítés az oktatásban az Egyetem számára	Tudományos eredményekben probléma	Testi épség / személyi biztonság veszélye	Hírnév / Negatív sajtó	Létesítmény üzemeltetési problémák	IT üzemeltetési problémák	Dokumentum, irat vagy elektronikus adat bizalmassága sérül	Személyiségi jogok sérülnek
1	Nem számít	< 10.000 Ft	Egy oktatási kontaktóra elmarad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egy-két TDK dolgozattal kevesebb, mint az előző félévben</li> <li>• új publikációk száma egy-kettővel kevesebb</li> </ul>	Nincs sérülés vagy balesetveszély.	Képzésről negatív vélemények egyes fórumokon	A tisztaság, a fűtés-szellőzés nem minden esetben tökéletes, néha kellemetlenségeket okoz		Nyilvános dokumentum	Kisebb kényelmetlenség egy személy számára (pl. a személy által magánjellegűnek tekintett adat felfedése, további következmények nélkül).
2	Kellemetlen, esetleg kisebb presztízs-vesztés	< 100.000 Ft	Oktató az óráinak nagy részét elhagyja, vagy az anyagot nem adja le érthetően, megfelelően. A számonkérés nem felel meg az oktatott anyagnak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egy-kettővel kevesebb szekció a féléves TDK konferencián</li> <li>• Új publikációk száma számottevően csökken</li> </ul>	Egy személy könnyebb sérülése.	Képzésről negatív vélemények egyes fórumokon, a felvételi pontszám-szint alacsony maradnak	A létesítmény alapvető funkcióit még képes ellátni, de az állapot nem megfelelő, sok a panasz	Minimum 2-3 órás leállás munkaidőben: - NEPTUN vizsgaidőszakban / regisztrációs időszakban - Levelező rendszer - Egyetemi hálózat, illetve egyéb fontos IT szolgáltatás	Csak belső használatra szánt iratok bizalmassága sérül	Komoly kényelmetlenség egy személy számára (pl. pénzügyi, oktatási, vizsga információ kiadása).
3	Komolyabb presztízs-vesztés, üzleti kár, ügyfél elégedetlenség	< 1.000.000 Ft	Beindított tárgy nem tud végigmenni, menet közben meg kell szüntetni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TDK konferencián alig vannak munkák, alig 1-2 szekció indul</li> <li>• Nem indulnak új kutatások és publikációk</li> <li>• Nincs új ipari kapcsolat</li> </ul>	Egy (nem több) személy komolyabb sérülése, több ember könnyebb sérülése.	Képzés negatív hírneve a sajtóban, a felvételi pontszám-szint csökken, a hallgatók elhelyezkedési esélyei is romlanak	A létesítmény állapota oktatási tevékenység végzését megnehezíti, az oktatási tevékenységhez kiegészítő intézkedések végrehajtása szükséges	Minimum 1 napos leállás: - NEPTUN vizsgaidőszakban / regisztrációs időszakban - Levelező rendszer - Egyetemi hálózat, illetve egyéb fontos IT szolgáltatás	Egyes személyes adatok bizalmassága sérül, vizsgákkal / oktatással kapcsolatos információk bizalmassága sérülnek	Tartós kényelmetlenség egy személy számára (pl. egészségügyi adatok kiadása), vagy kisebb kényelmetlenség több ember számára (komoly következmény nélkül).
4	Nagyon komoly üzleti kár, törvényi előírások betartása sérülhet, perelhetőség, ügyfél-vesztés...	< 10.000.000 Ft	Oktatók viselkedése, vagy kompetenciája vagy távozása miatt szakirányok színvonala vagy léte veszélybe kerül.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nincs a félévben TDK munka</li> <li>• Nincs új tudományos publikáció</li> <li>• Külső ipari kapcsolatok megszűnnek, leépülnek</li> </ul>	Egy személy súlyos sérülése vagy halála, több ember súlyos sérülése.	Képzés állandó negatív hírneve a sajtóban, a felvételi pontszám-szint jelentősen csökken, a hallgatók elhelyezkedési esélyei is rosszabbak	A létesítmény állapota veszélyezteteti a hallgatók, az oktatók egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzését	Minimum 3 napos leállás: - NEPTUN vizsgaidőszakban / regisztrációs időszakban - Levelező rendszer - Egyetemi hálózat, illetve egyéb fontos IT szolgáltatás	Egy csoport személyes adata bizalmassága sérül; pénzügyi gazdasági adatok bizalmassága sérülnek	Polgári peres eljáráshoz vezető jogsértés – egy személy részéről, vagy komoly kényelmetlenség több személy számára.

## Valószínűségi skála értékek

Érték	Megnevezés	Gyakoriság	Kitettek száma, kitettség mértéke	Kitettség ideje
1	valószínűtlen	Majdnem soha, gyakorlatilag nem	1 személy	soha
2	lehetséges	Évente (maximum) egyszer lehetséges	egy szervezeti egység	naponta csak néhány perc
3	várható	Havonta (maximum) egyszer lehetséges	több szervezeti egység	napi 4 óránál kevesebb
4	valószínű	Hetente (maximum) egyszer lehetséges	a szervezet munkavállalónak többsége	napi 4 óránál több
5	biztos	Sűrűbben lehetséges, akár naponta is	az egész szervezet	teljes munkaidő

**Gyakoriság:** A fennálló fenyegetésből a káresemény bekövetkezése gyakoriságának a valószínűsége (és nem csak magáé a fenyegetésé)

## Kockázatértékelő lap

Folyamatok		Hatás (1-4)	Valószínűség (1-4)	Összesen:
1.	Főfolyamat #1			22
	1.1. Folyamat #1			10
	Kockázat #1	4	2	8
	Kockázat #2	2	1	2
	1.2. Folyamat #2			12
	Kockázat #1	3	2	6
	Kockázat #2	3	2	6

## Kockázati mátrix

		Kárérték				
		1	2	3	4	5
Valószínűség	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Felvállalható kockázat - intézkedés nem szükséges

Közepes kockázat - intézkedés egyéni döntés alapján

Kritikus kockázat - kötelező intézkedni

**INTEGRÁLT KOCKÁZATFELMÉRÉS ÉS KEZELÉS -FOLYAMATLEÍRÁS**

(külön excel)