

EÖTVÖS JÓZSEF FŐISKOLA

BELSŐ KONTROLL SZABÁLYZAT¹ 2026.



¹ A szabályzatot elfogadta a Szenátus a 2026. február 24. napi ülésén a 7/2026.(02.24.) számú határozatával, 2026. február 25. napi hatállyal.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	2
I. KONTROLLKÖRNYEZET	2
I.1. Intézményi küldetés, stratégiai és szervezeti célrendszer	3
I.2. Belső szabályzatok	4
I.3. Feladat és felelősségi körök	4
I.4. Folyamatok meghatározása, és dokumentálása	5
I.5. Humánerőforrás	6
I.6. Etikai értékek és integritás	7
II. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS	8
II.1. A kockázatkezelés és integrált kockázatkezelési rendszer fogalma	8
II.2. A kockázat fogalma, típusai	9
II.3. A kockázatkezelő, a kockázatkezelés eszköze	11
II.4. A kockázatkezelési folyamata	11
II.5. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása	17
III. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK	18
III.1. A kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítése	21
III.2. Az ellenőrzési nyomvonalak szerepe	21
III.3. Belső ellenőrzés	25
IV. INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ	25
IV.1 Informatikai rendszerek működése, biztonsága	27
IV.2. Az iktatás rendszere	28
V. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)	28
V.1. Belső ellenőrzés szerepe a monitoring tevékenységben	30
V.2. Szervezeti célok megvalósításának monitoringja	30
V.3. A külső ellenőrzések intézkedési terveinek végrehajtásával kapcsolatos beszámolási kötelezettség	31
VI. A BELSŐ KONTROLL ÉRTÉKELÉSE	32
VII. A SZABÁLYTALANSÁGOK KEZELÉSE	32
VIII. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK	36
Mellékletek	37-47

BEVEZETÉS

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.) határozza meg a hazai költségvetési intézmények vonatkozásában az államháztartási kontroll, illetve azon belül a belső kontrollrendszerek működését.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszerének részletes szabályozását a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és a belső ellenőrzésről szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) tartalmazza:

A Bkr. 3. § szerint a költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő

- a) kontrollkörnyezet,*
- b) integrált kockázatkezelési rendszer,*
- c) kontrolltevékenységek,*
- d) információs és kommunikációs rendszer, és*
- e) nyomon követési rendszer (monitoring)*

kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

A Bkr. 54/B. § szerint az állami felsőoktatási intézmények tekintetében e rendeletnek a költségvetési szerv vezetőjére vonatkozó rendelkezéseit a kancellár tekintetében kell alkalmazni.

A fenti szabályozás értelmében a főiskolán a kancellár köteles:

- a szervezeten belüli kontrolltevékenységet kialakítani, valamint ehhez elkészíteni és folyamatosan aktualizálni a főiskola ellenőrzési nyomvonalait;
- a kockázati tényezők figyelembevételével évente kockázatelemzést végezni és az integrált kockázatkezelési rendszert folyamatosan működtetni a kockázatokra tett intézkedések folyamatos nyomon követésével;
- szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét;
- olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljuttatnak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.

I. KONTROLLKÖRNYEZET

A Bkr.6. § (1) szerint a költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

- a) világos a szervezeti struktúra, a folyamatok átláthatóak,*
- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,*
- c) meghatározottak, ismertek és elfogadottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,*
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés.*
- e) biztosított a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése.*

(2) A költségvetési szerv vezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

(2a) A költségvetési szerv vezetője rendszerezi a költségvetési szerv folyamatait, írásban kijelöli a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatgazdák személyét.

(3) A költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

(4) A költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni – a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról szóló törvény rendelkezéseire tekintettel – a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.

(5) A költségvetési szerv vezetőjének felelőssége olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására.

I.1. Intézményi küldetés, stratégiai és szervezeti célrendszer

A főiskola „küldetésének” (társadalmi szerepvállalásának, értékeinek, viselkedési normáinak), valamint „jövőképének” (jelenlegi képességei és tevékenységei fejlesztési irányainak) a vezetők általi megfogalmazásával és deklarálásával, a főiskola dolgozói számára is egyértelműen rögzíti az alapító okirat, hogy:

- a főiskolát milyen alapvető céllal hozták létre,
- fő tevékenységével a társadalom mely csoportjait és milyen módon, milyen eredménnyel kívánja szolgálni, illetve,
- melyek azok a fő feladatok, amelyeket alaptevékenysége körében el kell látnia.

A küldetéssel összhangban álló, hosszú távú stratégiai célt, a munkatársak célirányos tevékenységének előmozdítását, a szükséges hosszabb távú haladási irányokat rögzítő, a célok fontossági sorrendjére fókuszáló stratégiai tervet (Intézményfejlesztési Terv) kell készíteni a felügyeleti szerv által meghatározott időintervallumra, amelyet az arra épülő éves, vagy még annál is rövidebb időtartamú, a szervezeti egységekre lebontott, viszonylag zárt mérhető operatív célokra indokolt bontani.

A célhierarchia kialakítása során

- Első lépésben a felső vezetés meghatározza a főiskola küldetésére alapozott hosszú távú stratégiát és az azt szolgáló rendszereket, vállalva a felelősséget a bevezetésért, a felügyeletért és az ellenőrzésért (Intézményfejlesztési Terv).
- Második lépésként a hosszú távú stratégiai tervet rövidebb időszakokra bontva, meghatározza a főiskola szervezeti egységeinek operatív céljait, és az azok teljesítését segítő követelményeket, feltételeket és folyamatokat, melyek célirányos működéséért a szervezeti egységek a felelősek.

A szervezeti egységek vezetői a felső vezetés útmutatása alapján határozzák meg a szervezeti egységhez tartozó munkatársak egyéni céljait, amelyek megvalósításának felügyelete és ellenőrzése a szervezeti egység vezetőjének a feladata.

Minden dolgozó számára biztosítani kell, hogy megismerjék a főiskola szervezeti felépítését, amelyet a Szervezeti és Működési Rend rendelkezéseiből, valamint a mellékletét képező organogramból ismerhetnek meg.

Az új dolgozó felvételekor alapvető követelmény, hogy az SZMR hatályos tartalmát és a szervezeti ábrát a munkatárs megismerje.

A célrendszer egymásra épülő, személyekig ható meghatározása azért is fontos, mert a főiskola munkatársainak tevékenységét, annak eredményeit, az alapvető célhoz való hozzájárulását a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (a továbbiakban: Kjt.) előírásai alapján értékelni, minősíteni kell.

A minősítés szabályait az SZMR melléklete a Foglalkoztatási Követelményrendszer tartalmazza.

I.2. Belső szabályzatok

A belső szabályozás követelményét az Áht. 10. § (5) bekezdése fogalmazza meg:

„A költségvetési szerv szervezetét, feladatai ellátásának részletes belső rendjét és módját szervezeti és működési szabályzat állapítja meg. A szervezeti egységekre vonatkozó szabályokat a költségvetési szerv szervezeti és működési szabályzatában vagy a szervezeti egységek ügyrendjében, a gazdálkodás részletes rendjét belső szabályzatban kell meghatározni.”

A főiskola tevékenységére vonatkozó követelmények döntő részét törvények, valamint, kormány- és miniszteri rendeletek írják elő. A főiskola nem működhet törvényesen úgy, hogy a tevékenységére vonatkozó jogszabályokban foglaltakat figyelmen kívül hagyja, ezért a céloknak megfelelő működést a jogszabályi előírásokkal összhangban álló belső szabályzatok kiadásával alapozza meg.

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (a továbbiakban: Nftv.) és az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávr.) 13. §-a részletesen megfogalmazza az SZMR-el kapcsolatos elvárásokat. A szabályzatalkotás és aktualizálás folyamatát a főiskola ellenőrzési nyomvonala rögzíti. Az elkészített szabályzatokat a szenátus fogadja el, amit a főiskola honlapján nyilvánosságra kell hozni.

I.3. Feladat- és felelősségi körök

A főiskola alaptevékenységét a főiskola Alapító Okirata rögzíti. Az alaptevékenység teljesítésének feltétele, hogy arra épülő célrendszert alakítson ki a vezetés, és gondoskodjon arról, hogy a főiskolai célok teljesítéséhez szükséges alapvető feladatokat, tevékenységi köröket egyértelműen megfogalmazva rögzítsék az Alapító okiratban.

Az intézmény vezetése gondoskodik a főiskola küldetésének, stratégiai és operatív céljainak, a célok teljesítését elősegítő feladatoknak, folyamatoknak és a tevékenységek eljárásrendjének szabályozásáról, írásban való rögzítéséről. Ennek eszközeként alkalmazandók a hierarchikus módon egymásra épülő, felülről lefelé haladva egyre konkrétabban, egy-egy tevékenységi körre részletes előírásokat megfogalmazó belső szabályzatok, dokumentumok:

- a Szervezeti és Működési Rend (SZMR) a főiskola felépítését, alapvető működési szabályait, mellékletei pedig a feladatellátás részletes követelményeit, feladatait foglalja írásba,
- az ügyrend az SZMR általános előírásait részletezve határozza meg az egységek, bizottságok működését, feladat-, és hatáskörét,
- az utasítás egy-egy vezető által, a kompetenciájába tartozó területen dolgozó, egy vagy több munkatárs részére konkrét eseti vagy ismétlődő, de írott szabályzatban még nem lefektetett eljárást fogalmaz meg,
- a folyamatleírás egy konkrét tevékenységre vonatkozó eljárási rendet rögzít,
- az ellenőrzési nyomvonal a főiskola folyamatainak táblázatba foglalt szöveges, leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését, és utólagos ellenőrzését,
- a munkaköri leírás a főiskola és az alkalmazottak között létrejövő kinevezési okirat melléklete, amely egy konkrét személy jogainak, kötelezettségeinek, feladatainak, hatáskörének és felelősségének, helyettesítési kötelezettségének írásba foglalását tartalmazza,
- útmutatók, kézikönyvek, amelyek a szabályzatokban foglaltak kiegészítéseként, azok jobb megértését segítik elő.

Minden vezető a maga szintjén felelősséggel tartozik saját feladatainak az előírt színvonalon való teljesítéséért, valamint az általa vezetett, irányított szervezeti egység, és azon belül minden munkatárs, a szabályzatokban lefektetett követelményeknek megfelelő tevékenységéért.

A főiskola minden dolgozójának rendelkeznie kell munkaköri leírással, amit az adott szervezeti egység funkcióinak figyelembevételével az egységvezető készít el, a munkáltatói jogkör gyakorlójának jóváhagyásával. A munkaköri leírást a munkavégzés első napján a kinevezés mellékleteként a dolgozó rendelkezésére kell bocsátani.

A munkaköri leírás kötelező tartalmi elemei:

- Közalkalmazott neve
- Munkavégzés helye (szervezeti egység neve)
- Közalkalmazott munkaköre
- Közalkalmazott közvetlen munkahelyi vezetője
- Közalkalmazott felelőssége
- Közalkalmazott feladata
- Általános magatartási szabályok.

I.4. Folyamatok meghatározása, és dokumentálása

El kell készíteni, és folyamatosan (évente legalább egyszer) felül kell vizsgálni a főiskola valamennyi folyamatára az ellenőrzési nyomvonalat.

I.4.1. Az ellenőrzési nyomvonal fogalma

Az ellenőrzési nyomvonal a főiskola tervezési, pénzügyi lebonyolítási, beszámolási, illetve oktatási, és egyéb tevékenységei vezetői ellenőrzési folyamatainak táblázatba foglalt leírása. Az ellenőrzési nyomvonal a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységeket, a tevékenységek jogi alapjait, felelőseit, azok ellenőrzését, nyomon követését és a kapcsolódó dokumentumok megnevezését foglalja magában.

I.4.2. Az ellenőrzési nyomvonal célja, jelentősége

Az ellenőrzési nyomvonal eljárások, ellenőrzések együttesét jelenti, ami a főiskola teljes működését lefedi, a feladatellátás egészére kiterjed, a működtetés jobbításának fontos eszköze. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításával és felhasználásával feltérképezhető a főiskola szakmai és gazdasági folyamataiban rejlő összes működési kockázat.

Az ellenőrzési nyomvonal célja és jelentősége:

- koordinálja, rendszerbe foglalja a főiskola működésének rendjét;
- tartalmazza – teljes körűen - az egyes tevékenységek egymásra épülő eljárásrendjét, és az azokba beépített ellenőrzési pontokat;
- a feladatok végrehajtásában résztvevők számára írott és átlátható formában tegye kötelezővé a követendő eljárások és módszerek betartását;
- elősegítve ezzel azok megszüntetését, és a működés színvonalának a jobbítását.

Az ellenőrzési nyomvonal formátuma

A főiskola ellenőrzési nyomvonala táblázatos formában készül. A fő folyamatainak és folyamatainak felsorolása a 2. számú mellékletben található, az ellenőrzési nyomvonal minta az 3. számú mellékletben.

A kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítésének meghatározása a III. fejezetben található.

I.5. Humánerőforrás

A hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy a főiskola által kitűzött célok eléréséhez szükséges humánerőforrás-kapacitás rendelkezésre álljon.

A főiskola vezetésének, alapvető feladata a kapacitás biztosítására ható külső és belső tényezők folyamatos figyelemmel kísérése, elemzése az egyes tényezők kedvezőtlen hatásának mérséklésére, vagy a kedvező helyzet kihasználására megoldási javaslatok készítése, a szükséges intézkedések megtételének kezdeményezése, végrehajtása.

Az alkalmazottak foglalkoztatására vonatkozó jogszabályi előírásokat figyelembe véve kell a főiskolán kialakított minden egyes munkakörre meghatározni az iskolai végzettséggel, a szakmai képzettséggel kapcsolatos azon követelményeket, amelyek az újonnan alkalmazandó oktatók és dolgozók felvételének előfeltételét képezik. A követelményeket írásba kell foglalni és a pályázati feltételek között ismertetni kell.

A humánerőforrás hatékony működésének biztosítása érdekében gondoskodnia kell az alábbiakról:

- a humánerőforrás állomány tervezése,

- az oktatói, kutatói munkát segítő és egyéb munkakörben foglalkoztatottak munkaköri követelményének meghatározása és aktualizálása (végzettség, gyakorlat stb.),
- teljesítményértékelési rendszer kialakítása és működtetése.

A főiskolán alkalmazott humán erőforrás-kiválasztási eljárások:

- állásinterjúk,
- szakmai önéletrajz,
- végzettséget igazoló dokumentumok.

A jogviszony létesítésére vonatkozó részletes szabályokat és eljárási rendet az SZMR foglalkoztatási követelményrendszere tartalmazza.

A humán erőforrás-stratégia lényeges eleme a teljesítménymenedzsment, amely azt tartalmazza, hogy az egyes oktatóknak, dolgozóknak mit kell tenniük ahhoz, hogy a főiskola stratégiai, taktikai és operatív céljai megvalósuljanak.

A teljesítménymenedzsment-rendszer alapjaiként a teljesítménymutatók szolgálnak, melyek teljesítmény-mérőszámokból képezhetők.

A teljesítménymenedzsment-rendszer három, egymással összekapcsolódó, alapvető részrendszert ölel fel:

- teljesítménytervezési rendszer, a humán erőforrás-fejlesztési karrierstratégia, amely a stratégiai célok tervezésének, lefordításának és szervezeti egységekre történő lebontásának rendszerét foglalja magában
- teljesítménymérési-rendszer, amely a stratégiai mutatók mentén végzett adatgyűjtés, adatfeldolgozás, adatrendszerezés, adatelemzés, adatértelmezés összessége
- teljesítményértékelési rendszer, amely az egyéni karriertervek értékelésével a szervezet egyes szintjein a célok cél- és tényértékeinek összehasonlítását, az elvégzett tevékenységek értékelését, beavatkozási szükségességek meghatározását magában foglaló, a tervezés felé közvetítő, rendszerszerűen végzett tevékenységek összessége.

I.6. Etikai értékek és integritás

A Kjt. általánosságban határozza meg az alkalmazottakkal szemben támasztott főbb etikai követelményeket. Az Eötvös József Főiskola Etikai Kódexe az általános érvényű követelményeket, a helyi viszonyokat figyelembe véve, a szükséges speciális követelményekkel kiegészítve, oly módon fogalmazza meg, hogy azokkal az alkalmazottak azonosulni tudjanak, és alkalmazásukkal hozzájáruljanak az intézmény pozitív megítéléséhez.

Az Etikai Kódex célja, hogy valamennyi alkalmazott számára:

- egybegyűjtse, és rendelkezésre bocsássa az általános és alkotmányos elveket, alapértékeket és normákat, alkalmazásmódokat és eljárási szabályokat.
- kifejezze azokat az erényeket és belső értékeket, amelyek egyrészt előmozdítják egy követendő magatartásmodell megrajzolását, másrészt támogatják a főiskola arculatformálását,

Az Etikai Kódexben lefektetett alapelvekre épülve célszerű meghatározni, értelmezni, és minden érintettel megismertetni a közalkalmazottakkal – különösen a vezetőkkel – szemben támasztható részletes tartalmi követelményeket, amelyek a következők:

Minden alkalmazottól elvárt általános magatartási formák:

- törvényesség, a köz-, és az állampolgárok szolgálata, a társadalmi elfogadottság erősítése,
- szakmaiság, minőségi munkavégzés, felelősségvállalás, innováció,
- elkötelezettség, megbízhatóság, lojalitás, tisztesség követelménye,
- együttműködés, kiszámíthatóság, motiváltság, a testületi szellem erősítése, törődés a többi munkatárssal.

A munkatársak tevékenységében megkövetelt magatartás:

- a hallgatók és az ügyfelek megfelelő tájékoztatása,
- egymás közötti, a munkavégzésnek megfelelő együttműködés,
- munkamorál betartása,
- a korrupció és az összeférhetlenség elkerülése.

II. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS

A Bkr. 7. § (1) szerint a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.

(2) Az (1) bekezdésben előírt tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, továbbá meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok végrehajtása folyamatos nyomon követésének módját.

(3) Az integrált kockázatkezelési rendszer magában foglalja a jogszabályban előírt kockázatkezelési kötelezettségeket, amelynek működtetése során figyelembe kell venni az ágazati útmutatókat is.

II.1. A kockázatkezelés és integrált kockázatkezelési rendszer fogalma

A kockázatkezelés magába foglalja a főiskola működésére várhatóan negatív hatást gyakorló, de még be nem következett események azonosítását és értékelését, illetve a negatív hatás mérséklésére, vagy a bekövetkezés megelőzésére vonatkozó intézkedési lehetőségek feltárását, kidolgozását és végrehajtását.

Az integrált kockázatkezelési rendszer olyan folyamatalapú 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.

Az integrált kockázatkezelés elsősorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat, a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része.

A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezeti egység minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

A főiskola minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés eredménye alapján a hatékony kezelés.

A kockázatkezelés révén a főiskola csökkentheti a kockázatok hatását, illetve megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

A kockázatok azonosításakor az eltérő információval rendelkező, különböző szinten lévő vezetők értékelési szempontjait is figyelembe veszik

II.2. A kockázat fogalma, típusai

A kockázat, egy előre nem látható esemény bekövetkezésének a lehetősége. Azon tényezőknek az összessége, amelyek befolyásolhatják a főiskola eredményes működését, céljainak hatékony elérését. A működési folyamatokban fel nem ismert, illetve felismert, de nem kontrollált kockázatok veszélyeztethetik a szervezet célkitűzéseinek elérését, hatékony és gazdaságos működését.

A főiskolát érintő kockázatok három csoportba sorolhatók:

Eredendő kockázat

A főiskola feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátosság, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában a főiskola által nem befolyásolható.

Kontroll kockázat

A főiskola belső kontrollrendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.

Megmaradó kockázat

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

Kockázatok forrása alapján a kockázat lehet külső illetve belső kockázat.

Külső környezeti (stratégiára ható) kockázatok: amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek a főiskola működésétől. A főiskolának ugyan nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni. Ilyen tényezők:

- a politikai célok irányváltásai,
- a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- az infrastruktúra elégtelensége,
- a környezetvédelmi előírások szigorodása,
- a törvények, jogszabályok módosulásai,
- a közvélemény szolgáltatási igényének módosulásai,
- elemi csapás.

Ezen kockázatok jelen vannak a szervezet életében, a szervezet együtt él velük, azok értékelése és kockázatként történő megjelenítése ugyanúgy szükséges, mint a belső kockázatoké.

Belső működési kockázatok: amelyek a főiskola működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.

Ide tartoznak mindazon kockázati tényezők, amelyek a főiskola működési mechanizmusával, folyamataival függnek össze. Megmutatják, hogy a főiskola belső kontrollrendszerének elemei – kontrollkörnyezet, kontrollok, információs és kommunikációs rendszer, monitoring - megfelelő módon segítik-e a szervezet céljainak elérését, hatékony és gazdaságos működését.

A pénzügyi kockázatok:

- a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai,
- a bevételi, kiadási előirányzatok változásai,
- a nem megfelelő belső kontrollrendszer,
- a tudatos károkozások,
- a biztosítások elmaradása,
- a hibás fejlesztési döntések,
- a nem megfelelő forrásfelhasználások.

A tevékenységi kockázatok:

- a stratégiát nem kielégítő és pontos információkra építve határozzák meg,
- elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, amelyekkel nem lehet azonosulni,
- a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikai eszközöket,
- nem fejlesztik folyamatosan technológiai, ügyintézési eljárásaikat,
- nem gondoskodnak a munkatársak egészségének megőrzéséről, a vagyonsvédelemről,
- nem hoznak létre, és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítene hatástanulmányokat, kockázatelemzéseket,
- nem szereznek következetesen érvényt a főiskola hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

Az emberi erőforrás kockázatok:

- nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal,
- nem élvezik a munkatársak bizalmát/tiszteletét,
- nincs kapcsolatuk a többi vezetővel és a beosztott munkatársakkal,
- nem fogalmazznak meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
- nem megfelelő a kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,
- hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmazznak meg,
- feladat átadás és/vagy kiszervezés esetén azt nem pontosan szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képzéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állományt,
- nem segítik megfelelően a jó munkakörülmények és munkahelyi légkör kialakításával, a vezetés személyes példamutatásával a fluktuáció csökkentését, az etikus magatartás megteremtését, a hatékony munkavégzést.

II.3. A kockázatkezelő, a kockázatkezelés eszköze

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 főiskola kancellára intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

II.4. A kockázatkezelési folyamata

A főiskola alapvető érdeke, hogy teljesítse a kitűzött célokat. A főiskola a stratégiai, közép- és rövidtávú célok elérése érdekében végzett tevékenység során különböző kockázatokkal szembesül, amelyeket kezelnie kell. A vezetés feladata, hogy a célkitűzések elérését lényegesen befolyásoló kockázatokra válaszolni tudjon oly módon, hogy lehetőség szerint minél nagyobb mértékben csökkentse a veszélyeztető tényezők bekövetkezésének esélyét, illetve lehetséges hatását.

A kockázat-felmérési, kezelési rendszer működtetését a főiskolán a kancellár irányítása mellett, a folyamatgazdák, valamint a szervezeti egységvezetők végzik.

A szervezeti egységek vezetőinek feladata az irányításuk alá tartozó területen a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése/becslése.

A kockázatok feltárása és értékelése legalább éves gyakorisággal végrehajtandó tevékenység. A külső, vagy belső környezet jelentős változása esetén a kockázatfelmérés bármely időpontban elvégezhető.

A kockázatvizsgálat kiterjed a szenátusi ülésekre, kancellári értekezletekre, rektori értekezletre, Intézeti Tanácsra is, ahol az egyes stratégiai és egyéb, a főiskolát érintő döntések várható kockázatának azonosítása, felmérése történik.

A kockázatkezelés állandó folyamat, amely a következő lépéseket tartalmazza:

- kockázatok felmérése,
- kockázatok azonosítása,
- korrekció
- Kockázatértékelés elvégzése, kockázati tűréshatár és intézkedési tervek meghatározása
- Intézkedési tervek végrehajtásának nyomon követése

II.4.1. A kockázatok felmérése

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

A kockázatkezelési rendszer hatékonysága érdekében a főiskola minden szervezeti egység vezetőjének évente felül kell vizsgálnia és meg kell határoznia a hozzá tartozó szervezet célkitűzéseit, feladatait, a kitűzött célok ismeretében el kell készítenie a célkitűzés megvalósítását veszélyeztető kockázatok felmérését.

A kockázat felmérésnek számos módszere lehet. A siker döntőmértékben a rendelkezésre álló információtól függ. A cél az egyes kockázatok sorba állítása a bekövetkezési valószínűség és a felmerüléskor a szervezetre gyakorolt hatás alapján.

Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

II.4.2. A kockázatok azonosítása

A kockázatok azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek a főiskola célkitűzését veszélyeztető fő kockázatok. A folyamatokban rejlő potenciális kockázatok azonosításához szükséges meghatározni a szervezet célkitűzéseéhez illeszkedő kulcsfolyamatokat, illetve ismerni a folyamatot befolyásoló tényezőket, a várható eseményeket.

A kockázat beazonosításának folyamatához elengedhetetlen a célkitűzések alapos ismerete, kezdve a legmagasabb célokkal, lefelé egészen a napi működés céljainak szintjéig. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege (pl. tárgyi eszköz beszerzés, új szak, vagy tanfolyam indítása.)

A kockázatokat ezen ismeretek alapján lehet felismerni, azonosítani, illetve az egyes kategóriák mentén csoportosítani.

A főiskolán alkalmazott kockázati kategóriákat az 1. számú melléklet tartalmazza azzal a kitéttel, hogy a kategóriákhoz tartozóan felsorolt kockázatok nem taxatívák, azok időről időre változhatnak, bővíthetnek, kikerülhetnek a felsorolásból.

A szervezeti egységvezetők (középvezetés) értékelik a felelősségi körükbe tartozó folyamatok kockázatait és a korábbi évek tapasztalatait is figyelembe véve javaslatot tesznek a felsővezetés számára a kockázatosnak ítélt folyamatokra. A kockázatok azonosítását az ellenőrzési nyomvonalban meghatározott folyamatok mentén kell elvégezni. A kockázat azonosítást a kockázati szintfelmérő táblázat szerint szükséges elvégezni, melyet a középvezetés minden évben megküld a koordinációs tevékenységet ellátó belső kontroll felelős részére.

Az azonosítást korrupciós és integritást veszélyeztető események bekövetkezése szempontjából minden folyamat esetében szükséges elvégezni. Érdemes kitérni a hatás és valószínűség meghatározására, amelyek közül a valószínűség megítélése a nehezebb feladat. A hatás nem keverendő a ráhatással. A kockázat hatása, olyan következmény, ami a folyamatban változást eredményez.

A ráhatás a kockázati kategóriákkal hozható összefüggésbe. Vannak olyan kockázati kategóriák (pl.: külső kockázatok), amelyek esetében a szervezet ráhatása elenyésző, vagy közvetlen ráhatása a kockázat mérséklése/megszüntetése szempontjából nincs. Mindezek ellenére értékelésünk – mivel hatással vannak a szervezet működésére - ugyanúgy szükséges, mint a működési/belső kockázatoké.

A valószínűség, a kockázat bekövetkezésnek a lehetősége. A folyamatok és a működési környezet megfelelő ismerete nélkül nehéz a megítélése. A kockázat azonosítása során a hatás és valószínűség értékelése mindkét esetben egy 1-től 5-ig terjedő skálán jelölendő meg folyamatonként, az alábbi táblázatok alapján:

HATÁS		
Szint	Értelmezés	Érték
Nagyon alacsony	A folyamat működését nem befolyásolja	1
Alacsony	A folyam működését csekély mértékben befolyásolja	2
Közepes	Befolyásolja a folyamat működését	3
Magas	Jelentős szerepe van a folyamat működésében	4
Nagyon magas	Kiemelkedő szerepe van a folyamat működésében	5

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Nagyon alacsony	Szinte biztos, hogy nem következik be	1
Alacsony	Bekövetkezhets, de nem valószínű	2
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	3
Magas	1 éven belül bekövetkezhets	4
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	5

Az egyes folyamatokban rejlő kockázatokat, a kockázati tényezőkre adott pontszámok átlaga szerint értékeljük. Adott folyamat kockázati értéke a hatás és valószínűség szorzata.

II.4.3. Korrekció

A szervezeti szintek között eltérő lehet az információval történő ellátottság, ebből fakadóan a közép –és felsővezetés eltérően értékelhet adott kockázatot. A kockázatok azonosításakor, az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokat szükséges azonosítani. Ennek megfelelően a felsővezetés felülvizsgálja és szükség esetén korrigálja a középvezetés – szervezeti egységvezetők – által elvégzett kockázati szintfelmérést és meghatározza azon kulcs kockázati tényezőket, amelyek intézményi szintű kockázatot jelentenek a főiskola számára.

II.4.4. Kockázatértékelés elvégzése, kockázati tűréshatár és intézkedési tervek meghatározása

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések

feltárását. A kockázatértékelés évről évre változhat, ezért csak az értékelési szempontok kerülnek meghatározásra. A kockázatértékelés során a felsővezetés áttekinti az azonosított kockázatokat és az értékelési szempontok (kockázatértékelési kritériummátrix) szerint megállapítja az egyes kockázati tényezők közötti összefüggéseket majd értékeli azokat.

A kockázatértékelési kritériummátrix (KKM) támpontul szolgál az értékelésben részt vevők számára. Kialakítása, a szervezetre jellemző kockázati tényezőkből és hatásokból történt. A szervezetre legjellemzőbb kockázati tényezők közül, a célok elérése szempontjából kritikusabbnak minősített területek kerülnek kiválasztásra, ami a főiskola esetében jellemzően a pénzügyi és működést befolyásoló kockázatok köre.

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a főiskola fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a főiskolára gyakorolt hatását, így az értékelés jelentőség szerinti sorba állítást jelent a bekövetkezési valószínűség és a gyakorolt hatás alapján.

Az főiskola felsővezetése, részben a múltbeli tapasztalatokra alapozva, részben a kockázatok azonosítása és értékelése során szerzett információkat felhasználva állapítja meg az intézményi szintű kockázati tűréshatárt. A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázatkezelési stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a főiskola mindenképpen válaszintézkedéseket tesz a felmerülő kockázatra, alatta viszont a viszonylag alacsony hatás, vagy a kiküszöbölés elérhető eredményhez képest magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele.

A megfelelő toleranciaszint kialakításánál különböző nézőpontok vehetők figyelembe, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív (lehetőség) hatású:

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

A feltárt kockázatokra adandó válaszreakciókat a főiskola által elviselhetőnek ítélt kockázati szint – kockázati tűréshatár – meghatározásával együtt kell eldönteni.

A kockázatokra adott válaszintézkedések lehetnek:

- a kockázat elviselése (nincs szükség külön beavatkozásra az alacsony valószínűség, a csekély mértékű hatás miatt; vagy a válaszintézkedés aránytalanul magas költséget jelent),
- kockázat kezelése (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése; a hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére),
- kockázat átadása (biztosítás megkötése),
- kockázatos tevékenység befejezése.

A kockázatok kezelése kontrolltevékenységeken keresztül valósítható meg, melyek a következők lehetnek:

- megelőző (preventív) kontroll,
- korrekciós (korrektív) kontroll,
- iránymutató (direktív) kontroll,
- felderítő (detektív) kontroll.

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

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

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

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

A felsővezetés által elvégzett korrekciót és értékelést követően, a kockázati tűréshatár feletti folyamatokra intézkedési tervek kerülnek kidolgozásra. A tűréshatár feletti kockázati értékkel rendelkező folyamatok kapcsán a középvezetés intézkedési javaslatokat fogalmaz meg, melyet egyeztet a felsővezetéssel.

Az intézkedési tervek a nyomon követhetőség érdekében tartalmazzák:

- intézkedéssel érintett folyamat megnevezését és sorszámát
- a kockázat rövid leírását
- a kockázati értéket
- intézkedés leírása
- az intézkedésért felelős személy
- az intézkedés határideje
- a határidőben végre nem hajtott intézkedés okát

II.4.5. A kockázatkezelési feladatok összesítve:

A kancellár felelőssége és kötelessége:

- az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése,
- a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, és ennek a valószínűségnek a főiskola tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.

A rektor feladata az alaptevékenység működtetése – a kancellárral együttműködve - és folyamatba épített ellenőrzése, a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, és ennek a valószínűségnek a főiskola tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.

A felsővezetés feladata összefoglalva:

- A középvezetés által elvégzett kockázati szintfelmérés (azonosítás) korrekciója. A felülvizsgálat során beépítésre kerülnek azok az információk, amelyekkel a középvezetés nem rendelkezik.
- Az azonosított kockázatok értékelése.
- Kockázati tűréshatár meghatározása.
- Kockázati tűréshatár feletti folyamatokra vonatkozó intézkedési tervek egyeztetése a középvezetéssel.
- Intézkedési tervek végrehajtásának és a végrehajtott intézkedések hatásának nyomon követése.

Minden **szervezeti egység vezetőjének** feladata –a főiskola és a szervezeti egysége vonatkozásában:

- Kockázati szintfelmérés, kockázatazonosítás elvégzése a működési folyamatok mentén
- A kockázati tűréshatárt meghaladó folyamatok esetében javaslattevő intézkedési tervre
- A felsővezetés által elfogadott intézkedési tervek megvalósítása
- Beszámoló készítése a megvalósított intézkedésekről
- Az intézkedések hatásának nyomon követése

A kancellár elkészíti, illetve a vezetőkkel és a referensekkel elkészítteti a főiskolát/szervezeti egységet érintő terület célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok azonosítását, értékelését, továbbá a kezelésre vonatkozó javaslatokat.

A kancellár felméri, illetve felmérésteti, mi jelenthet kockázatot az adott területen, mekkora mértékű kockázattal, illetve kockázati hatással lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket szükséges hozni.

A főiskolán az integrált kockázatkezelési rendszert a kancellár irányítja, a rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki (munkaköri leírásban).

Az integritási koordinátor feladatai:

- A kockázatkezelési rendszer működésével kapcsolatos koordinációs feladatok ellátása.
- Javaslattevő a kockázatértékelési és kezelési rendszer fejlesztésére, a jóváhagyott módosítások átvezetése.
- Évente felülvizsgált működési folyamatok mentén, a kockázatkezelési mintadokumentumok felülvizsgálata és módosítása.
- Kockázatazonosítás (kockázati szintfelmérés) bekérése a középvezetéstől.
- A középvezetés részéről beérkezett kockázatazonosítási dokumentáció összefoglalása és előkészítése korrekcióra a felsővezetés számára.
- Korrekciós módosítások átvezetése és a felsővezetés iránymutatása alapján a kockázatértékelési dokumentáció elkészítése.
- Kockázati tűréshatárt meghaladó kockázati értékű folyamatokra az intézkedési tervek bekérése a középvezetőktől.
- Az intézkedési tervek megvalósításáról szóló beszámolók bekérése.
- Kockázati nyilvántartás vezetése.

A kancellár, mint kockázatkezelésért felelős személy, tevékenységében támaszkodik a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenysége során megfogalmazott továbbfejlesztési javaslataira, ajánlásaira.

II.4.6. Intézkedési tervek végrehajtásának nyomon követése

A felső -és középvezetés feladata és felelőssége a kockázatosnak ítélt folyamatok kockázati értékének csökkentése, illetve amennyiben lehetséges a kockázat bekövetkezésének megelőzése. Ennek érdekében a kidolgozott intézkedési tervekben foglaltakat megvalósítja. Az intézkedési tervben feltüntetett intézkedési határidőt követően tájékoztatja a felsővezetést a megvalósulás részleteiről, az esetleges hátráltató tényezőkről. Amennyiben az indoklással alátámasztott intézkedési tervben a végrehajtás határideje utáni időpont, a beszámoló benyújtásának határideje az intézkedési tervben megjelölt határidőt követő 10. nap.

A főiskola céljai hierarchikus rendszert alkotnak. A főiskola SZMR-je szerinti egyes szervezeti egységek céljai szorosan kapcsolódnak a főiskola legfőbb célkitűzéseivel, abból levezethetők. A kockázatkezelés alapvető célja, hogy ez az összefüggésrendszer, és az ezzel kapcsolatos felelősség világossá váljék minden érintett számára.

A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően kell a kockázatokért való felelősségeket a megfelelő szintekre delegálni. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé és nem elkülönült – időszakos – feladattá válik. A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni a megállapításokat, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

A kockázati tényezők állandóan változnak, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat, melynek alapvetően két célja van:

- a változások megfigyelése a főiskola kockázati profiljában, melynek keretében fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve a főiskolára gyakorolt hatása. Ezek alapján szükséges lehet új kockázati prioritás meghatározására, a kockázati tűrőképesség megváltoztatására.
- meg kell bizonyosodni a főiskolán belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról. Meg kell vizsgálni, hogy a működő kontrolltevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésének valószínűségét, vagy szükség van egy új kontrolltevékenység bevezetésére, illetve a meglévők bővítésére.

II.5. A kockázatkezelési dokumentáció nyilvántartása

Az elkészült kockázatkezelési dokumentáció és a benyújtott intézkedési felelős éves nyilvántartást vezet a kockázatosnak ítélt folyamatokról, a jellemző kockázati tényezőkről, a megtett intézkedésekről és azok hatásairól. Utóbbi elősegíti az évről évre felmerülő ún. „maradványkockázatok” azonosítását, a tapasztalatokra épülő fejlesztési lehetőségek megtalálását.

III. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

A Bkr. 8. §-a alapján:

(1) A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását.

(2) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítését, különösen az alábbiak vonatkozásában:

a) a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),

b) a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,

c) a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése, valamint

d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás).

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtásák végre,
- az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától.

A kontrolltevékenységek a főiskolai hierarchia minden szintjén és minden működési területén biztosítják, hogy a vezetés iránymutatásai és instrukciói a célokra ható kockázatok kezelésével kapcsolatban úgy kerüljenek végrehajtásra, hogy a vezetés által meghatározott kockázat a tűréshatáron belül maradjon.

Részleteiben a kontrolltevékenységek:

- az engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- a feladat, hatás- és felelősségi körök elhatárolása,
- a forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrollja,
- az igazolások,
- az egyeztetések,
- a működési teljesítmény vizsgálata,
- a műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálata,
- a felügyelet (feladat kijelölés, engedélyezés, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés).

Az intézményvezetés feladata, hogy a főiskolai szervezeti struktúra és az intézményi működés fő folyamatai jellegének, a felügyeleti szerv-, és a társadalmi elvárásoknak megfelelően biztosítsa az olyan szükséges technikák rendelkezésre állását és fejlesztését, mint például:

- a feladat végrehajtására való kijelölés, meghatalmazás,
- a jóváhagyás,

- az igazolás,
- az egyeztetés,
- a hozzáférési jogosultság,
- az eszközök rendelkezésre állása,
- a feladatkörök szétválasztása,
- a folyamat- és rendszerbiztonság.

A belső kontrollokat úgy kell beépíteni a főiskola működésébe, hogy azok a tervezés, a végrehajtás, a folyamatos figyelemmel kísérés és az értékelés (monitoring) alapvető irányítási folyamatainak integrált részévé váljanak. Ezért fontos, hogy a vezetés célszerűen használja ki a viszonylag tág mozgásterét

- a kockázatkezelés során alkalmazott válaszlépések kiválasztásában, eredményeinek értékelésében,
- a kontrollok beépítésénél a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelményeinek érvényre juttatásában.

A beépített belső kontrollnak fontos szerepe van a költségek féken tartásában is. A meglévő eljárásoktól eltérő új kontrolleljárások kialakítása növeli a költségeket. A már meglévő műveletekben működő kontrolloknak az alapvető tevékenységekbe való integrálása révén a főiskola legtöbb esetben elkerülheti a felesleges eljárások alkalmazását, és az azzal járó többletköltségeket.

A belső kontrollrendszer magában foglalja a pénzügyi és más kontrolleljárások összességét, beleértve a főiskolai struktúrát, az eljárásokat és módszereket, valamint a belső ellenőrzést. A belső kontrollrendszert a főiskolai célok keretei között a főiskola vezetése alakítja ki annak érdekében, hogy elősegítse a főiskola feladatainak és tevékenységének szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes végrehajtását. A belső kontrollrendszer négy egymással szorosan összefüggő szempontból kezeli és értékeli a főiskola tevékenységeibe beépített kontrollokat, segítve a főiskolát:

- a törvényes működésben,
- a kitűzött célok, teljesítmények elérésében,
- a veszteséget okozó kockázatok megelőzésében, mérséklésében,
- a pénzügyi jelentések tartalmának megbízható összeállításában.

A kontrollok általános céljai alapján lehetnek:

- Megelőző (preventív) kontrollok, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem előírászerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, és így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét.
- Helyrehozó (korrekciós) kontrollok, amelyek kialakításának célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszennvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén.
- Iránymutató (direktív) kontrollok, amelyek a főiskola számára egy kiemelten fontos, negatív hatású cselekmény, esemény, kockázat elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így még időben lehetőséget adnak a vezetésnek a reagálásra, a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására.
- Feltáró (detektív) kontrollok, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a főiskolára gyakorolt, már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejük érvényesül.

Azt, hogy mely tevékenység esetében, melyik kontrolltípust célszerű alkalmazni – esetleg egyidejűleg többet is –, a folyamatgazdák szakmai és gyakorlati ismeretei, javaslatai alapján határozható meg.

A főiskola működésének sajátosságait figyelembe véve megfelelő egyensúlyt kell biztosítani a megelőző és feltáró kontrolltevékenységek között.

A kontrollok megjelenési, alkalmazási formájuk, tartalmuk, beavatkozási módjuk szerint lehetnek:

- **Szervezeti kontrollok:** a főiskola struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók főiskolai egységen belüli, illetve főiskolai egységek közötti szétválasztása és a kapcsolódó felelősségi körök olyan világos meghatározása, amely megakadályozza, hogy egyetlen személy vagy csoport kizárólagos ellenőrzési jogosultsággal rendelkezzen egy tevékenység felett
- **Személyi (személyzeti) kontrollok:** a munkaeő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, a főiskolához való lojalitásuknak ellenőrzésére, az e téren meglévő hiányosságok feltárására és megszüntetésére lehetőséget adó ellenőrzési pontok.
- **Vezetői ellenőrzés:** a vezetők által, napi tevékenységük során különböző módszerekkel végzett felügyelet és felülvizsgálat, valamint a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítására szolgáló átfogó információs lehetőségek, a rendes és rendkívüli jelentések, elszámoltatások felhasználása, elemzése, és a belső ellenőrzés tapasztalatainak felhasználása, a kapcsolódó felelősség érvényesítésével együtt.
- **Jóváhagyási, engedélyezési kontrollok:** a megfelelő szintű jóváhagyás, engedélyezés hiányában a tranzakció folyamatát megállító ellenőrzési pontok vagy folyamatok, amelyek hatékony működése szükségessé teszi a jóváhagyási, engedélyezési jogkörök egyértelmű telepítését, a helyettesítés rendjét, illetve a jóváhagyás, engedélyezés előtti ellenőrzések pontos elvégzésének meghatározását és dokumentálását.
- **Működési (teljességi és pontossági) kontrollok:** alapvetően a számvitelre és a statisztikára támaszkodó, a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására, beleértve a számozott dokumentumok sorszámaának ellenőrzésére, az egyeztetésekre, és a dokumentumok adott körének egy másikkal való összehasonlítására szolgáló ellenőrzési pontok.
- **Hozzáférési (fizikai) kontrollok:** a vagyontárgyak, eszközök fizikai védelmére, ellenőrzésére (pl. biztonsági ellenőrzési pontok), az információk biztonságára (pl. számítógépes iratok jelszavas védelme) kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé. Ez jelentheti a közvetlen fizikai, vagy a közvetett, dokumentumokon keresztüli hozzáférést is. Ezek szerepe különösen a nagy értékű eszközök esetén kiemelkedő.
- **Működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai:** a működés fenntartásának érdekében rendkívüli esemény bekövetkezésekor (például katasztrófa esetén) alkalmazandó ellenőrzési pontok (pl. helyreállítási terv, üzletfolytonossági terv, tűzvédelem stb.).
- **Rendszerfejlesztési kontrollok** azt biztosítják, hogy az új rendszerek bevezetése, illetve a meglévők módosítása, csak megfelelő hatástanulmány elkészítését, megvitatását követően, engedélyezés után, a szükséges ellenőrzés és dokumentálás mellett történhessen meg.
- **Dokumentációs kontrollok** a főiskola dokumentációs rendjének kialakítását, valamennyi tranzakció tartalmának, a felhasznált, illetve keletkezett dokumentumok

útját előíró követelmények betartását megfelelően nyomon követő iratkezelést, szükség szerinti visszakeresésük lehetőségét jelentik.

III.1. A kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítése

A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítését.

A kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítésének célja, hogy a belső kontrollrendszer részeként

- megfelelő elvek megfogalmazásával és elfogadtatásával,
- célirányos, átgondolt, a főiskola egészét átfogó szabályozással és utasításokkal,
- a célok elérését segítő rendszer- és folyamatleírásokkal,
- racionálisan megválasztott eszközökkel,
- a folyamatokba épített automatikus ellenőrzési pontok kijelölésével, működtetésével,
- valamint a folyamatosan és rendszeresen végzett vezetői ellenőrzésekkel akadályozza meg, illetve védje ki, a főiskola tevékenységére ható negatív kockázatokat.

A vezetők a kockázatok csökkentésére irányuló kontrollokat a következő közvetlen eszközökkel végezhetik:

- az aláírási jog gyakorlásával (megtagadja az aláírást, ha nem hajtották végre az intézkedéseket, és szabálytalan tranzakciót akarnak végezni),
- az információk elemzésével (folyamatosan elemzi, hogy a kapott információk, jelentések jelzik-e a módosított gyakorlat hasznát),
- beszámoltatással (személyesen számonkéri az érintett munkatársától a végrehajtás megtörténtét és eredményét),
- helyszíni tapasztalatszerzéssel (a konkrét folyamat, ügylet előírtaknak megfelelő lebonyolítását a helyszínen is megsejleli),
- a meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzésével (indexek felhasználásával, mennyiségi és minőségi, valamint fajlagos mutatókkal),
- összehasonlítással (más, azonos feladatot ellátó szervek, főiskolai egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítással),
- intézkedések nyomon követésével (önbeszámolókat bekérésével, vagy a belső ellenőrök megbízásával).

III.2. Az ellenőrzési nyomvonal szerepe

A kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítésének alapját a főiskola ellenőrzési nyomvonala és integrált kockázatkezelési rendszere jelenti. Az ellenőrzési nyomvonal olyan eszköz, amelynek segítségével meghatározható a főiskola teljes vezetési és ellenőrzési rendszere, a beépített kontrollok bemutatásával.

Az ellenőrzési nyomvonal olyan, szabványos elveken felépülő rendszer, amelynek alapján viszonylag könnyen megállapítható a főiskola működését befolyásoló belső kontrollok és ellenőrzési rendszer megléte, struktúrája és működési formája, amely a pénzeszközök előírászerű és pontos elszámolását, a kifizetések nyomon követhetőségét biztosítja. Ennek segítségével pontosan elemezhető a rendszer, meghatározhatók annak gyenge pontjai, kockázatos területei. A következetesen kialakított ellenőrzési nyomvonal felhasználásával a

főiskola működési folyamataiban rejlő kockázatok minimalizálhatók, ezért fontos, hogy az ellenőrzési nyomvonal a főiskola teljes működését fedje le, a feladatellátás egészére terjedjen ki.

III.2.1. Az ellenőrzési nyomvonal általános jellemzői

Az ellenőrzési nyomvonal a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységeket, a tevékenységek jogi alapját, felelőssét, ellenőrzését, nyomon követését, a kapcsolódó dokumentumokat öleli fel.

Az ellenőrzési nyomvonal jellemzői:

- a főiskola működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit egységes folyamatként mutatja be,
- teljes egészében tartalmazza az ellenőrzési pontokat;
- kialakításával a főiskolára jellemző valamennyi tevékenység, valamennyi „szereplő”, funkció együttes koordinálására kerül sor;
- valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában válik feladattá az eljárások és módszerek betartása, miközben a dokumentum típusok és maguk az eljárások is standardizáltakká válnak;
- segít az új dolgozók betanításában, munkaköri leírások definícióiban, hatásköri szabályozások elkészítésében;
- segít a felelősségi körök megállapításában;
- a pénz- és információáramlások és a munkafolyamatok áttekinthető és rendszerezett dokumentálása révén hozzásegíti az ellenőrzést végzőket a rendszer-, illetve véletlenszerű kockázatok azonosításához;
- megmutatja a főiskola folyamatba épített ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja a pénzügyi irányítás folyamatainak megfelelő átalakítását, és a működtetés színvonalának növelését.

III.2.2. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának lépései

Az ellenőrzési nyomvonal kialakítását megelőzően át kell tekinteni az adott terület szervezeti és működési rendszerét. A szervezeti felépítés értékeléséhez és a rendszer működésének feltárásához az alábbi dokumentumokat szükséges felhasználni:

- a főiskola Alapító Okirata, SZMR, Nftv.,
- a főiskola szervezeti egységeinek ügyrendjei, valamint
- egyéb releváns belső szabályzatok (pl. gazdálkodási, közbeszerzési stb.) és dokumentumok.

Az ellenőrzési nyomvonalak elkészítése a folyamatgazdák feladata.

A folyamatok azonosítása: a nyomvonal tárgyát képező tevékenységek definiálását követően szükséges az adott tevékenységek által lefedett releváns folyamatok azonosítása, ezek kapcsolódási pontjainak feltárása.

Alapul szolgáló dokumentumok: folyamatábrák, működési kézikönyvek, eljárásrendek stb.

A folyamatok leírása: a releváns folyamatok menetének, előre haladásának részletes leírását, a folyamatok egymáshoz való viszonyának a felmérését (kapcsolódások, alá-, fölérendeltségi viszony, esetleg: folyamatcsoportok), valamint a folyamatoknak az előkészítési, lebonyolítási, beszámolási, illetve ellenőrzési szakaszokra történő elkülöníthetőségének a szempontjai

szerinti megvizsgálását jelenti. Ennek során fontos az egyes részfolyamatok közötti határok pontos kijelölése.

A végrehajtásért felelős személyek megnevezése: A folyamatok végrehajtója eltérhet a folyamatgazdától, azonban a felelős mindig személy, és ő az, aki a feltárt esetleges hiányosságok esetén a leghatékonyabban avatkozhat be a javítás érdekében.

A dokumentumok összehangolása: A szabályzatok, eljárásrendek kidolgozása keretében meg kell tervezni, és ki kell dolgozni azokat a szabványosított bizonylatokat, papír alapú és elektronikus dokumentumokat, amelyeken a munkafolyamat lebonyolítható és a belső kontrollok elvégzésének bizonyítékai írásos, vagy elektronikus formában előállíthatók, illetve megjeleníthetők.

Az ellenőrzési pontok lehetnek:

- vezetői ellenőrzési pontok (pl.: rovatcs, beszámoltatás)
- szervezeti ellenőrzési pontok (a hatáskörök, a felelősségi körök)
- jóváhagyási ellenőrzési pontok (jóváhagyási szintek, megelőző kontrollok)
- működési ellenőrzési pontok (egyeztetések, teljes körűség vizsgálat)
- hozzáférési ellenőrzési pontok (jelszavas védelem, beléptetési technikák)
- megszakitási ellenőrzési pontok (rendkívüli eseménynél követendő eljárás).

A kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítése az ellenőrzési pontok nevesítésével, kiemelt szerepének felismerésével valósítja meg az ellenőrzési automatizmusokat, majd ezek sorba rendezésével adja meg az ellenőrzési nyomvonalat.

A tevékenységek (folyamatok) struktúrája: Az ellenőrzési nyomvonalak elkészítésekor a főiskola működési folyamatait a fő folyamatok mentén kell csoportosítani, majd a fő folyamatokat oszthatóságuk alapján részfolyamatokká kell bontani.

III.2.3. Az ellenőrzési nyomvonal felépítése, formája, tartalmi elemei

TEVÉKENYSÉG/FELADAT: A tevékenység (egy komplex, több résztevékenységből álló cselekvéssorozat), illetve feladat (a tevékenység elvégzéséhez szükséges résztevékenységek) pontos tárgya, tartalmának, céljainak teljes, formailag vázlatos leírása.

JOGSZABÁLY / BELSŐ SZABÁLYOZÁSI ALAP: A tevékenység ellátása során irányadó jogszabályok, egyéb normatív rendelkezések konkrét megnevezése, amelyeket az adott feladat elvégzése során kötelezően figyelembe kell vennie az előkészítésért, végrehajtásért felelős személynek.

ELŐKÉSZÍTÉS: Az adott feladat, valamint a feladat elvégzéséhez szükséges intézkedés leírása, a tevékenység bemenetét képező legfontosabb dokumentumok megnevezése. A táblázatban javasolt rögzíteni, hogy a dokumentum milyen formában készült.

KELETKEZŐ DOKUMENTUM: A tevékenység során keletkező dokumentum, illetve adat - függetlenül annak megjelenési formájától -, amelyet a felelős rovatban megjelölt személy kiadmányoz, szignál, ellenjegyez, vagy a feladathoz tartozó „Jogsabály, belső szabályozási alap” rovatban feltüntetett normatív előírás szerint, egyéb módon jóváhagy. A keletkező dokumentumok egy következő tevékenység elvégzésének alapfeltételét jelentik. A táblázatban javasolt rögzíteni, hogy az output dokumentum milyen formában készült.

FELELŐS/KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÓ: A tevékenység ellátásáért (megszervezéséért, szabályszerű és hatékony elvégzéséért) felelős személyek feltüntetése, illetve a pénzügyi folyamat esetén a kötelezettségvállaló személye.

KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS ELLENJEGYZÉSE:

Az ellenjegyzésre jogosult személy megjelölése (a gazdasági igazgató, illetve az általa erre a feladatra írásban kijelölt személy).

TELJESÍTÉS IGAZOLÁSA: Az igazolásra jogosult személy kijelölése. A teljesítés igazolása során ellenőrizhető okmányok alapján ellenőrizni és igazolni kell a kiadások teljesítésének jogosságát, összecszerűségét, ellenszolgáltatást is magában foglaló kötelezettségvállalás esetében - ha a kifizetés vagy annak egy része az ellenszolgáltatás teljesítését követően esedékes - annak teljesítését.

HATÁRIDŐ: A tevékenység elvégzésének pontos határideje, ismétlődő tevékenység esetén rendszeressége, más feladattól függő tevékenység esetén utalás a feltételt jelentő feladattal való viszonyára.

ELLENŐRZÉS / ÉRVÉNYESÍTÉS:

Az adott tevékenység előkészítésének, illetve végrehajtásának ellenőrzését végző személy megnevezése, beosztása, pénzügyi kifizetés esetén az érvényesítő személy megnevezése, beosztása.

UTALVÁNYOZÁS: Pénzügyi kifizetéssel járó tevékenység esetén az utalványozó személy megnevezése, beosztása,

ELLENJEGYZÉS: Pénzügyi kifizetéssel járó tevékenység esetén az ellenjegyző személy megnevezése, beosztása

PÉNZÜGYI TELJESÍTÉS: A pénzügyi teljesítéssel kapcsolatos bármilyen megjegyzés.

KÖNYVVEZETÉSBEN VALÓ MEGJELENÉS: A könyvviteli elszámolás sajátosságainak rövid leírása (pl.: a főiskola azon számviteli nyilvántartásának megnevezése, amelyben a feladat végrehajtása során keletkezett adatot megjelenítik).

A táblarendszer az egyes gazdasági eseményekkel kapcsolatosan a teljes folyamatot írja le, vagyis a tervezéstől a végrehajtáson át a beszámolás fázisáig, megjelölve a folyamatot és a felelőst, ellenőrzési pontot, a dokumentumokat (adattárazist), amelyet az adott folyamat használ és az ezekért való felelősségeket.

Azoknál az eseményeknél, folyamatoknál, ahol nem értelmezhető a fejléc valamennyi rovata csak az adott folyamatra vonatkozó rovatokat kell kitölteni, a nem jellemző rovatokba „n. é. (nem értelmezhető)” bejegyzés kerül.

Az ellenőrzési nyomvonal minta az 3. számú mellékletben található

III.2.4. Az ellenőrzési nyomvonalak nyomon követése

A főiskola kancellára felelős a kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítésének megszervezéséért és hatékony működtetéséért. Köteles olyan rendszert, folyamatokat kialakítani és működtetni a főiskolán belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. Az egységes elvek, eljárások megfogalmazása mellett a konkrét végrehajtással az egyes szervezeti egységek vezetőit/folyamatgazdáit bízta meg. Az elkészített nyomvonalak betartását a belső ellenőrzés ellenőrzi.

III.2.5. Az ellenőrzési nyomvonal hatásköre

A főiskola működési folyamatai a főiskola célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra, és ezeknek a működési folyamatoknak megfelelően kell a főiskolát működtetni.

Az ellenőrzési nyomvonalat ezekhez a működési folyamatokhoz (gazdasági eseményekhez) kell hozzárendelni.

Az ellenőrzési nyomvonal készítésének kötelezettsége felöleli a főiskola tevékenységét jellemző összes folyamatot. A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes tevékenységekre vonatkozó gazdasági eseményekről, műveletekről, a műveletekben résztvevőkről és felelősségeikről, a pénzügyi tranzakciókról, a folyamatot kísérő dokumentumokról. A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját és időtartamát a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.

III.2.6. Az ellenőrzési nyomvonalak aktualizálása

A főiskola gazdálkodásának, működési sajátosságainak figyelembe vételével kialakított ellenőrzési nyomvonalakat a folyamatgazdáknak szükséges évente felülvizsgálni és aktualizálni. Az aktualizálás időpontját a kancellár minden évben, írásban közli a szervezeti egység vezetőikkel/folyamatgazdákkal.

III.3. Belső ellenőrzés

A belső ellenőrzés a főiskolán önálló szervezeti egységként, a kancellár közvetlen irányítása alatt végzi munkáját, a kontrolltevékenységgel kapcsolatos ellenőrzési, tanácsadói feladatát a Bkr. és a „Belső Ellenőrzési Kézikönyv” iránymutatása alapján végzi.

IV. INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A Bkr. 9. §-a szerint:

„(1) A költségvetési szerv vezetője olyan információs és kommunikációs rendszert alakít ki és működtet, amely biztosítja, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljussanak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.”

(2) Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak, pontosak és összehasonlíthatóak legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.”

A kommunikációs rendszer kialakításakor, és működtetése során figyelemmel kell lenni arra, hogy

- abban minden olyan adat és információ megjelenjen, és kerüljön feldolgozásra, amely alapvetően szükséges a főiskola irányítása és ellenőrizhetősége szempontjából;
- az információ, és az azt áramoltató kommunikációs csatornák és eszközök egymást kiegészítő tényezők, bármelyikben meglévő gyengeség vagy hiányosság negatívan hat a másik minőségére.

Intézményen belüli információáramlás biztosítása a főiskolán:

- Belső szabályzatok, utasítások és kézikönyvek elhelyezése és a folyamatos elérhetőség biztosítása az intézmény honlapján
- SZMSZ-ben meghatározott szervezeti ábrának megfelelő információáramlás rendje,
- Körlevelek alkalmazása,
- Vezetői értekezletek, munkacsoportértekezletek megtartása,
- Intézményen belüli rendezvények szervezése,
- Személyi változásokról rendszeres tájékoztatás,
- Vezetői beszámoltatások rendszere.

Külső információáramlás biztosítása a főiskolán:

- A főiskola honlapjának naprakész vezetése,
- Kommunikációs referens alkalmazása
- Intézmény külső rendezvényeinek szervezése,
- Rendszeres kapcsolattartás a sajtóval.

A hatékony kommunikáció lefelé, horizontálisan és felfelé vertikálisan irányuló információ áramoltatást jelent a szervezetben, annak minden részében és teljes struktúrájában.

A szervezet minden alkalmazottjához el kell jutnia a vezetés világos üzeneteinek arról, hogy a kontroll iránti felelősségeket komolyan kell venni.

Minden alkalmazottnak tisztában kell lennie saját szerepével a belső kontrollrendszerben, valamint azzal, hogy saját tevékenysége hogyan viszonyul mások munkájához.

Hatékony kommunikációra van szükség a külső partnerekkel is.

A kommunikáció kiindulópontja az információ, amelynek ki kell elégítenie az egyes csoportok, vagy személyek azon várakozását, hogy az információ tegye lehetővé feladatuk eredményes végrehajtását. Hatékony kommunikációt kell biztosítani minden irányban, lefelé, (horizontálisan) és felfelé (vertikálisan) a szervezet minden egységében és a teljes struktúrában. Az egyik legkritikusabb kommunikációs csatorna a vezetés és az alkalmazottak közötti kommunikáció.

Túl a belső kommunikáción a vezetésnek biztosítani kell a megfelelő eszközöket a külső partnerekkel való kommunikációhoz mind az információk adása, mind az információk megszerzése tekintetében, mivel a külső kommunikáció olyan inputot biztosíthat, amely különösen nagy hatást gyakorolhat arra, hogy a szervezet milyen mértékben éri el céljait.

A belső és külső kommunikáció révén megszerzett információ (input) alapján a vezetésnek végre kell hajtania a szükséges műveleteket, és időben gondoskodnia kell azok hatásának nyomon követéséről.

Az intézmény kommunikációs rendszere:

- vezetői beszámoltatás rendszere: felsővezetés és középvezetők között
- vezetői beszámoltatás középvezetők és ügyintézők között
- vezetői értekezletek rendje
- egyéb értekezletek rendje
- felettes szerv által kiadott utasítások
- belső szabályozók rendszere

Kapcsolódó belső szabályozó eszközök:

- Szervezeti és Működési rendről szóló Szabályzat
- Rendezvények Szabályzata
- Informatikai Biztonsági Szabályzata

- Adatkezelési és Adatvédelmi Szabályzat
- Iratkezelési Szabályzat
- A közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének, továbbá a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának rendjéről szóló szabályzat

IV.1 Informatikai rendszerek működése, biztonsága

A főiskola működési stratégiájának és feladatai megvalósulásának elősegítése érdekében működési folyamatait informatikai eszközök használatával teszi hatékonyabbá, gazdaságosabbá. Az informatikai eszközök egyre szélesebb körű használata azonban új, eddig nem tapasztalt, változó és mindig megújuló kockázatot is jelent.

A kockázati tényezők hatékony kezelése érdekében szabályozni szükséges a főiskola informatikai rendszeréhez történő hozzáférés szabályait, és ezek ellenőrzését, amely szabályozás egységes keretszabályokat, értelmezéseket fogalmaz meg, és iránymutatást ad az informatikai eszközök felhasználói számára, rögzítve azokat az előírásokat, melyeket a munkakörükhöz rendelt adatok kezelése során követniük kell.

Az információáramlás kapcsán, mindegyik esetben külön kell foglalkozni azokkal az információkkal, amelyek a főiskola szempontjából bizalmasan kezelendők, amelyek illetéktelenekhez jutása ellentétes az intézmény érdekeivel. Ezért lehetőség szerint célszerű az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény előírásainak figyelembevételével meghatározni azokat az információkat, amelyeket bizalmasan kell kezelni, és az erre vonatkozó szabályok megsértőivel szemben szankciók alkalmazását kilátásba helyezni. Emellett gondoskodni kell arról is, hogy a bizalmas információkhoz csak az arra feljogosítottak juthassanak hozzá, továbbá, hogy az ilyen információk birtokosai az információkat ne adják tovább, illetve csak a szabályzatban meghatározott csatornákon továbbítsák.

A főiskolára érkező információk, iratok főiskolán belüli útját az Iratkezelési szabályzat határozza meg.

Információtechnológia alkalmazása esetén, különösen a honlap üzemeltetésének kapcsán gondoskodni kell az adatfelelős és az adatközlő közötti feladatelhatárolásról.

A belső információs és kommunikációs rendszer biztosítja a főiskola vezetése által kitűzött célok, a teljesítésükkel összefüggő feladatok, a feladatok teljesítését szolgáló előírások, követelmények és feltételek minden munkatárs általi megismerhetőségét, illetve tájékoztatást nyújt a vezetők számára a feladatok végrehajtásának, a kitűzött célok elérésének helyzetéről, a célok elérését veszélyeztető kockázatokról. Ezek az információk biztosítják a külső partnerekkel összefüggő információs kapcsolatok objektivitását is. A szervezeti egységek együttműködésének is alapvető feltétele a kölcsönös információcsere. Ha a rendszert alkotó folyamatok között megfelelő az információk áramlása, akkor a rendszer a kitűzött célok elérését segítve működik.

Fontos, hogy a főiskolán belül kialakított kommunikációs és információs rendszer biztosítsa vertikálisan és horizontálisan, a szabályozott tevékenységhez szükséges időpontban, kellő mennyiségben és megfelelő minőségben a szervezeti egységek irányíthatósága és ellenőrizhetősége szempontjából szükséges,

- fentről lefelé irányuló információk (célok és elvárások, értékelés, feladatok kijelölése, kontrollfelelősök megnevezése stb.) eljutását, illetve
- az alulról felfelé áramló információk (kockázatok azonosítása, a hiányosságok-, csalások-, szervezeti integritást sértő események bemutatása, beszámolás a működésről és a pénzügyekről stb.) rendeltetési helyükre, a szolgálati út betartásával a vezetőkhez való eljutását.

A jól kialakított rendszernek biztosítani kell az információs rendszer három fő összetevőjének együttműködését:

- a döntéshozó vezetőknek (aki információkat kap a főiskolát érintő tényekről, amelyek segítségével dönt a tervezés, a megvalósítás és az ellenőrzés módjáról és tartalmáról),
- az információnak (azok a feldolgozott adatok, amelyek már felhasználhatók a döntéshozatalban),
- az informatikai rendszernek (amelynek segítségével állítják elő, rendszerezik és közvetítik a döntéshozatalhoz szükséges információkat).

A kockázatok csökkentésére irányuló kontrollokba beépített ellenőrzési pontok, kontrollok, céljuknak megfelelően adnak az esetek döntő többségében azonnal felhasználható információkat a különböző szintű vezetők számára. Az információk jelzés értékűek abból a szempontból, hogy az ellenőrzött tevékenységet a kitűzött céloknak megfelelően végzik, vagy a cél elérése a nem megfelelő munkavégzés miatt veszélyben van.

A kontrollok által nyújtott információkat a különböző szintű vezetők, kompetenciájuknak megfelelően, szelektív módon hasznosíthatják.

IV.2. Az iktatás rendszere

A főiskola működésének egyik fontos követelménye az írásbeliség, a tevékenységhez kapcsolódó feladatok kiadása, és az elvégzés dokumentálása. Ezért kiemelt szerepe van a kívülről, a partnerektől, ügyfelektől, intézményektől, állami és nem állami szervektől érkezett, és a szervezeten belül keletkezett iratok, továbbá az ügyintézés különböző fázisaiban tett intézkedések - tartalmát, módját rögzítő iratok - nyomon követhetőségének.

A főiskola működésének velejárója az ügykezelés, amely megköveteli, hogy minden irat - ami a főiskolához érkezik vagy a főiskolán belül keletkezik - úgymint megfelelően összekapcsolva nyilvántartásba kerüljön, ezáltal megfelelő áttekintést nyújt az adott ügy teljes vertikumáról, az ügyintézés időintervallumáról.

Az iratkezelés feladata az iratok átvétele vagy elektronikus rendszeren keresztül történő fogadása (annak kinyomtatása), posta bontása, rendszerezése, iktatása, elosztása, nyilvántartása, az ügyintézés során keletkező eredmények leírása, továbbítása, valamint az elintézett ügyiratok irattári kezelése, megőrzése, selejtezése, illetve levéltári őrizetbe adása.

A megfelelő kontrollrendszer érdekében rendelkezni kell az iktatási rendszerben lévő dokumentumokhoz való hozzáférési jogosultságok meghatározásáról, a bizalmas információk, és személyes adatok védelméről.

Az iktatási rendszerben biztosítani kell az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának nyomon követhetőségét, illetve az intézkedési határidők betartásának monitoringját.

Az iratok kezelésének eljárásrendjét a főiskola Iratkezelési szabályzata tartalmazza.

V. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)

A Bkr. 10 §- szerint: „A költségvetési szerv vezetője köteles kialakítani a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszerét, mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből állhat.”

A monitoring célja:

Rendszeres, pontos, megbízható információk álljanak a vezetés részére a belső kontrollrendszer szükséges átalakítására vonatkozó döntéshozatalhoz (a párhuzamos adatszolgáltatás elkerülése, a visszajelzések dinamikussága érdekében szabályozott információáramlás)

A vezetés rendszeres visszajelzéseket kapjon a belső kontrollrendszer működéséről, a felmerült problémákról, hiányosságokról.

Mérhető legyen a belső kontrollrendszer működésének hatékonysága.

Az Intézmény gazdálkodásának monitoring rendszere, és lépései

A szervezeti célok megvalósításának monitoringja

- A szervezeti egységvezetők rendszeresen beszámolnak az általuk vezetett szervezeti egység tevékenységéről, a felmerült szabálytalanságokról, a megnövekedett, vagy újonnan fellépett kockázatokról, továbbá a jogszabályváltozás következtében fellépő tevékenységek változásáról és annak következményeiről.

A belső kontrollok értékelése

- A belső ellenőrzés, illetve az egyéb belső vagy külső vizsgálat által feltárt, a belső kontrollrendszert érintő hibák kijavítására a hatáskörrel rendelkező vezetőnek intézkednie kell.

Erőforrások és szervezeti kultúra monitoringja

- Folyamatosan magas képzettségi szintű humánerőforrás állomány
- Korszerű eszközpark kialakítása, fenntartása
- Korszerű információs technológiai megoldások alkalmazása
- Kedvező támogató munkahelyi légkör megteremtése

Szervezeti működés monitoringja

- Szabályozottság elérése és fenntartása
- Hatékony, racionális munkafolyamatok

Gazdálkodás monitoringja

- Átlátható pénzügyi folyamatok kialakítása
- Optimális likviditási helyzet kialakítása, fenntartása

A főiskola köteles olyan monitoring rendszert működtetni, mely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését.

A monitoring rendszerrel szemben követelmény, hogy alkalmas legyen:

- a belső kontrollok működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására,
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére,
- a tevékenységekben meglévő kockázatok jelentkezésének észlelésére, és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére,
- a belső ellenőrzés működési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A belső kontrollokban található hiányosságok észlelése esetén minden vezetőnek, a hiányosság észlelését követően, azonnali jelentéstételi kötelezettsége van. Ennek iránya a szervezeti

egységtől kiindulva, a jelentési folyamatban alulról felfelé történik a megfelelő magasabb szintekre (szolgálati út).

V.1. Belső ellenőrzés szerepe a monitoring tevékenységben

A belső kontrollrendszer keretén belül működő belső ellenőrzés független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze, és eredményességét növelje. A belső ellenőrzés - a főiskola céljai elérése érdekében - rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti a főiskola irányítási és belső kontrollrendszerének hatékonyságát.

A belső ellenőr bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenysége keretében a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, a tervezést, gazdálkodást, és a közfeladatok ellátását vizsgálva megállapításokat és javaslatokat fogalmaz meg. A belső ellenőr ezen kívül más tevékenységbe nem vonható be.

A főiskola biztosítja a belső ellenőr funkcionális (feladatköri és szervezeti) függetlenségét, különösen az alábbiak tekintetében:

- az éves ellenőrzési terv kidolgozása, kockázatelemzési módszerek alapján és soron kívüli ellenőrzések figyelembevételével,
- az ellenőrzési program elkészítése és végrehajtása,
- az ellenőrzési módszerek kiválasztása,
- következtetések és ajánlások kidolgozása, és
- az ellenőrzési jelentés elkészítése tekintetében.

A belső ellenőrzést végző személy munkáját a vonatkozó jogszabályok szerint végzi, az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók, és a belső ellenőrzésre vonatkozó nemzetközi standardok figyelembevételével.

A belső ellenőrzést végző személy feladatai maradéktalan ellátása érdekében az ellenőrzött szervezeti egység bármely helyiségébe beléphet, számára akadálytalan hozzáférést kell biztosítani valamennyi irathoz, adathoz és informatikai rendszerhez, kérésükre az ellenőrzött szervezeti egység bármely dolgozója köteles szóban vagy írásban információt szolgáltatni.

A belső ellenőr az ellenőrzött szervezeti egységnél az ellenőrzés tárgyához kapcsolódó minősített adatot, üzleti és gazdasági titkot tartalmazó iratokba, az alapnyilvántartásokba és más dokumentumokba is betekinthet, azokról másolatot, kivonatot, tanúsítványt kérhet, illetve személyes adatokat kezelhet, a jogszabályokban meghatározott adatvédelmi, illetve a minősített adat védelmére vonatkozó előírások betartásával.

A belső ellenőrzésre vonatkozó szabályokat a Belső Ellenőrzési Kézikönyv tartalmazza.

V.2. Szervezeti célok megvalósításának monitoringja

A folyamatos monitoring beépül a főiskola ismétlődő, mindennapi működési tevékenységeibe, magába foglalva a vezetők rendszeres felügyelet-ellátó, ellenőrző tevékenységét (kontrollelemek működtetése), valamint egyéb ellenőrzési funkciókat (beszámoltatás, rendszeres és időszaki jelentések készítése), amelyeket a munkatársak hajtanak végre feladatkörük ellátása keretében.

Az információs rendszereken belül a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy az hatékony, megbízható és pontos legyen, a beszámolási szinteket, határidőket és módokat egyértelműen kell szabályozni.

A belső kontrollrendszerek monitoringja rutintevékenységek, külön értékelések, vagy e kettő kombinációja révén valósul meg az alábbiak szerint:

- a folyamatos monitoring tevékenységek kiterjednek az összes kontrollrelemre, és magukban foglalják a szabályellenes, etikátlan, gazdaságtalan tevékenységek megakadályozására létrehozott, de nem hatékony, és nem kellően eredményes belső kontrollrendszerrel szembeni fellépést,
- az eseti értékelések gyakorisága és terjedelme elsősorban a kockázatok értékelésétől, és a folyamatos monitoring eljárások eredményességétől függ.
- a specifikus értékelések a belső kontrollrendszer eredményességének kiértékelésére irányulnak, és céljuk biztosítani a belső kontroll, az előre meghatározott módszerek és eljárások kívánt eredményének elérését.

A monitoring rendszer hatékonyságát, a szabályos működéstől való eltérések okainak feltárását, a célirányos intézkedések meghatározását és megtételét segíti, ha a vezetés:

- támaszkodik belső ellenőrtől (esetlegesen a külső ellenőrtől) származó, a kontrollrendszer hiányosságait bemutató észrevételekre, megállapításokra, a rendszer korszerűsítését célzó javaslatokra,
- figyelembe veszi a belső kontrollokkal kapcsolatos hiányosságokról a belső körből érkező észrevételeket,
- az értékeléshez alkalmazott módszereket, eszközöket és forrásokat megfelelő mértékben összhangba hozza az elvárt célokkal,
- rendszeresen gondoskodik arról, hogy az alkalmazottak kellő mélységben ismerjék az Etikai kódexben lefektetett elveket, és alkalmazzák is azokat a gyakorlatban,
- megoldja, hogy az értékelések fedjék le azokat a rendkívüli, vagy nem mindennapos kockázatoknak minősített területeket is, amelyek a folyamatos monitoring keretében egyébként nem kerülnek értékelésre (pl. rendkívüli esemény bekövetkeztekor)
- a szükséges információk átadásán, a rendszerek megismerésén és az objektív szakmaiság alkalmazásán keresztül biztosítja az értékelési tevékenység teljes körűségét,
- megköveteli, hogy a rendelkezésre bocsátott, valamint az értékelés során elkészült dokumentumok összhangban álljanak egymással.

V.3. A külső ellenőrzések intézkedési terveinek végrehajtásával kapcsolatos beszámolási kötelezettség

A főiskola évenkénti bontásban nyilvántartást vezet a külső ellenőrzések javaslatai alapján készült intézkedési tervek végrehajtásáról (4. számú melléklet). A nyilvántartás vezetése a kancellári titkár feladata.

A kancellár a nyilvántartás alapján a tárgyévet követő év január 31-ig beszámol a fejezetet irányító szerv vezetőjének és a fejezetet irányító szerv belső ellenőrzési vezetőjének az intézkedések végrehajtásáról.

A beszámolóban az előző évben lefolytatott külső ellenőrzések kapcsán kiadott intézkedési tervek alapján

- végrehajtott intézkedésekről,
- a végre nem hajtott intézkedésekről és azok indokáról, továbbá
- az ellenőrzési megállapítások, és javaslatok hasznosulásának tapasztalatairól kell tájékoztatást adni.

VI. Belső kontrollok felülvizsgálata, értékelése

A kancellár köteles a Bkr. 1. sz. mellékletét képező nyilatkozatban értékelni az Eötvös József Főiskola belső kontrollrendszerének minőségét, ami az éves költségvetési beszámoló mellékletét képezi.

A belső kontrollrendszer rendszeres felülvizsgálatának célja a működés gazdaságosságának, hatékonyságának, eredményességének támogatása, amelyet a célok teljesítésének helyzetével való összevetésével kell célirányosabbá tenni.

A célok teljesítése érdekében a belső kontrollrendszer minden elemét folyamatosan, a változó körülményekhez igazítva - de legalább az éves felülvizsgálatkor - korszerűsíteni kell, melynek keretében a rendszer működésében feltárt hibákat - feltárásukat, felismerésüket követően - megfelelő intézkedésekkel és eljárásrend alapján azonnal ki kell küszöbölni, meg kell szüntetni. A belső kontroll elemek felülvizsgálatát minden szervezeti egység vezetője a saját feladatkörére nézve végzi el, és erről tájékoztatja a kancellárt.

VII. A szabálytalanságok kezelése

A főiskolán belül felmerülő szervezeti integritást sértő események megelőzését és megfelelő kezelését a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje tartalmazza.

A szabálytalanságkezelési eljárásrend kialakításának célja, hogy rögzítse azokat a fogalmakat, intézkedéseket, eljárásokat, módszereket, melyek biztosítják az Intézmény sajátosságainak, adottságainak, körülményeinek leginkább megfelelő szabálytalanságok kezelésének rendjét, a szabálytalanságok előfordulásának megelőzését.

A szervezeti integritást sértő események fogalomköre széles, a korrigálható mulasztások vagy hiányosságok, illetve a fegyelmi, szabálysértési, büntető, illetve kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények egyaránt beletartoznak és a főiskola számára kiemelt kockázatot jelentenek. A szervezeti integritást sértő események kezelésének elengedhetetlen feltétele az írásbeliség, a tevékenység dokumentálása.

A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos naprakész, teljes körű, a főiskola egész tevékenységére vonatkozó központi nyilvántartás vezetése a kancellár által kijelölt személy feladata.

A főiskolán belüli feladatok teljesítésének értékelési, mérési módszereit és eszközeit a főiskola feladatstruktúrájának figyelembevételével lehet és célszerű kialakítani. A célnak megfelelő módszereket (pl. kérdőíveket) kell alkalmazni a főiskola szolgáltatásait igénybevevők véleményének (elégedettségi szintjének) megismerésére. A mérések és értékelések során alkalmazandó alapelveket és eljárásrendet a Minősítési Szabályzat tartalmazza.

A szervezeti integritást sértő esemény fogalma, alapesetei:

A szervezeti integritást sértő események valamely létező szabálytól (törvény, rendelet, utasítás, szabályzat) való eltérést jelent, az államháztartás működési rendjében, a költségvetési gazdálkodás bármely gazdasági eseményében, az állami feladatellátás bármely tevékenységében, az egyes műveletekben előfordulhat. A szervezeti integritást sértő esemény fogalom mind a korábbi „szabálytalanságok” fogalmi körét, mind az íratlan és egyéb értékalapú szabályok (visszaélés, csalás, korrupció) megsértésének eseteit lefedi, megfelelően az integritás legszélesebb értelemben vett definíciójának.

A szervezeti integritást sértő események alapesetei

Az elkövetés módja szempontjából:

- a szándékosan okozott szabálytalanságok (félrevezetés, csalás, sikkasztás, megvesztegetés, szándékosan okozott szabálytalan kifizetés.)
- nem szándékosan okozott szabálytalanságok (figyelmetlenségből, hanyag magatartásból, helytelenül vezetett nyilvántartásból, stb. származó szabálytalanság).

A szervezeti integritást sértő események bekövetkezésének gyakoriságát tekintve:

- egyszeri,
- ismételt,
- rendszeresen ismétlődő (legalább 3 alkalommal elkövetett).

A szabálytalanságok kezelésének célja:

A szabálytalanságokkal kapcsolatos intézkedések általános célja, hogy:

- hozzájáruljon a különböző jogszabályokban és szabályzatokban meghatározott előírások sérülésének, megszegésének, szabálytalanság kialakulásának megakadályozásához, (megelőzés)
- keretet biztosítson ahhoz, hogy azok sérülése, megsértése esetén a megfelelő állapot helyreállításra kerüljön; a hibák, hiányosságok, tévedések korrigálása, a felelősség megállapítása, az intézkedések foganatosítása megtörténjen.

A szabálytalanságok megelőzése:

A szabályozottság biztosítása, a szabálytalanságok megakadályozása a kancellár, a rektor, és valamennyi szervezeti egység vezetőjének feladata és felelőssége. Ennek érdekében alapvető kötelezettségük:

- a jogszabályoknak és belső szabályzatok alapján működjön a főiskola,
- a szabályozottságot, illetve a szabályok betartását folyamatosan figyelemmel kísérje,
- szabálytalanság esetén hatékony intézkedés szülessék, a szabálytalanság korrigálásra kerüljön annak a mértéknek megfelelően, amilyen mértéket képviselt a szabálytalanság,
- helytelen alkalmazási gyakorlat megszüntetése mellett a felelősség megállapításra kerüljön, a szükséges intézkedések megvalósuljanak.

A szervezeti integritást sértő események kezelése (az eljárási rend kialakítása, a szükséges intézkedések meghozatala, a kapcsolódó nyomon követés, a keletkezett iratanyagok elkülönített nyilvántartása) a kancellár feladata, amely feladatot a kialakított munkaköri, hatásköri, felelősségi és elszámoltathatósági rendnek megfelelően átruházhatja.

Minden szervezeti egység vezetője felelős a feladatkörébe tartozó szakterületén észlelt szervezeti integritás sértő esemény ismételt előfordulásának megelőzéséhez szükséges intézkedések megtételéért, a bekövetkezett esemény feltárásáért, szükség esetén annak dokumentálásáért. Továbbá indokolt esetben a felelősségre vonással és a hiányosságok megszüntetésével kapcsolatos intézkedések kezdeményezéséért és megvalósításának ellenőrzéséért.

Valamennyi munkatárs feladata és kötelessége az észlelt szervezeti integritást sértő esemény jelzése a vezető felé a hivatali út betartásával és megszüntetésük érdekében javaslatok tétele, valamint az elrendelt intézkedések megvalósítása

A szervezeti integritást sértő esemény észlelésének esetei:

A szervezeti integritást sértő eseményt a következő személyek észlelhetik:

- a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés rendszerében a munkavállaló és munkáltató is,
- belső ellenőr,
- külső ellenőrzést végző személy, vagy szervezet.

Amennyiben a szervezeti integritást sértő eseményt a főiskola valamely munkatársa észleli, köteles értesíteni a szervezeti egysége vezetőjét, aki köteles írásban ezt bejelenteni a kancellárnak.

Amennyiben a szervezeti egység vezetője az adott ügyben érintett, a munkatársnak a vezető felettesét értesítenie kell.

A szervezeti egység vezetője kötelessége gondoskodni a megfelelő intézkedések meghozataláról, illetve indokolt esetben a szükséges eljárások megindításáról. A kisebb jelentőségű hibákat a szervezeti egység vezetője saját hatáskörben rendezi, gondoskodik a hiba javításáról, és a hiba jövőbeni előfordulásának megakadályozásáról.

Amennyiben a belső ellenőr ellenőrzési tevékenysége során szabálytalanságot tapasztal, az érvényes kormányrendelet és a Belső Ellenőrzési Kézikönyv rendelkezéseinek megfelelően jár el.

A külső ellenőrzési szerv szervezeti integritást sértő eseményre vonatkozó megállapításait az ellenőrzési jelentés tartalmazza. A büntető-, szabálysértési, kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja esetén az ellenőrző szervezet működését szabályozó törvény, rendelet alapján jár el

A szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó megállapítások alapján a kancellárnak gondoskodnia kell az intézkedési terv kidolgozásáról és végrehajtásáról. Az intézkedési terv végrehajtásáról a jogszabályi előírásoknak megfelelően a kancellárnak beszámolót kell készítenie, amit megküld a kancellárnak és másolatban a belső ellenőrzési vezetőnek.

A szabálytalanság észlelését követő szükséges intézkedések, eljárások megindítása:

A kancellár dönt a szervezeti integritást sértő esemény kivizsgálásáról, illetve annak formájáról, valamint szükség esetén a szakértői csoport tagjairól a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje és a vonatkozó jogszabályok alapján.

A kancellár a vizsgálatban való részvételre munkatársakat kérhet fel. A döntés meghozatalának megkönnyítése érdekében bizottság hozható létre a szervezet folyamatait jól ismerő vezetőkből vagy szakértőkből. Indokolt esetben külső szakértőt is felkérhet a munkajogi szabályok tiszteletben tartásával. A szakértő írásbeli nyilatkozatot tesz, hogy a bizottság munkájában való részvétele nem ütközik összeférhetetlenségi akadályba.

A vizsgálatot követően a következő intézkedés, jogkövetkezmény lehet:

- jogi jellegű (kártérítési eljárás megindítása, szabálysértési, vagy büntetőeljárás kezdeményezése,
- munkajogi (figyelmeztetés, közalkalmazotti jogviszony felmentéssel, rendkívüli felmentéssel történő megszüntetése),
- pénzügyi jellegű (pénzbeli juttatás, kifizetés részben, vagy egészben történő felfüggesztése, visszakövetelése, behajtása),
- szakmai jellegű (belső szabályozás módosítása, betartásának fokozott ellenőrzése).

A szabálytalansággal kapcsolatos eljárás nyomon követése:

A kancellár feladata a szervezeti integritást sértő események eljárások nyomon követése, ennek keretében:

- nyomon követi az általa elrendelt vizsgálatokat, a meghozott döntéseket, illetve a megindított eljárásokat,
- figyelemmel kíséri a vizsgálatok során készített javaslatok végrehajtását,
- a feltárt esemény típusa alapján a további események bekövetkezésének lehetőségét beazonosítja (a hasonló projektek, témák, kockázatok meghatározása),
- információt szolgáltat a belső ellenőrzés számára, elősegítve annak folyamatban lévő ellenőrzéseit, az ellenőrzési környezetre és a vezetési folyamatokat érintő eseményekre való nagyobb rálátást,
- értékeli a megtett intézkedések hatását és hatékonyságát.

A szervezeti egység vezetőknek is feladata az egységét érintő szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos intézkedések nyomon követése, az intézkedések hatásának értékelése.

A szervezeti integritást sértő események és az ahhoz kapcsolódó intézkedések naprakész, teljes körű nyilvántartása a kancellár által kijelölt személy feladata

VIII. Záró Rendelkezések

Jelen módosított, és egységes szerkezetbe foglalt Belső Kontroll Szabályzat jóváhagyása napján lép hatályba.

Ezzel egyidejűleg a 2019. november 26. napján hatályba lépett Belső Kontroll Szabályzat hatályát veszti.

Baja, 2026. február 24.


Dr. Szilágyiné dr. Szinger Ibolya
rektor




Dr. Paska Mihály
kancellár

A főiskola tevékenységével, folyamataival összefüggésben jellemzően előfordulható kockázati kategóriák

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	▪ A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be
Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	▪ Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben ▪ A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások ▪ Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el ▪ A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok ▪ Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak ▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak ▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel ▪ Külföldi partnerek eltérő szabályozása, nem megfelelő harmonizáció ▪ Szabályozás és gyakorlat különbözik ▪ Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél ▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő ▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő ▪ Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba ▪ Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül jogszabályok változtatása során ▪ Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról ▪ Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő / pontatlan ▪ Szakpolitikai stratégia gyakran változik
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	▪ Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított ▪ A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek ▪ A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció ▪ A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival

	▪ Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve ▪ PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen
Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	▪ A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre ▪ A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott ▪ A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő
Szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok	▪ A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását ▪ A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel ▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra ▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat ▪ A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe ▪ A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során ▪ Az árfolyamváltozások lehetséges kockázatait, az inflációs várakozások nem kerülnek figyelembevételre a tervezés során ▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított ▪ Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás ▪ Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában ▪ A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan) ▪ A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg
Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok	▪ A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal ▪ A szervezet vezetői nem motiváltak ▪ A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során ▪ A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek ▪ A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek ▪ A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak ▪ Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek

	▪ Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel ▪ A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre ▪ Rendhagyó ügyek nagy száma/komplexitása miatt nehéz a nyomon követés ▪ Jelentéstételi határidők elmulasztása ▪ Külső szolgáltató általi ellenőrzés megszervezése, leszerződés audit céggel késedelmes ▪ Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra ▪ Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be ▪ Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében ▪ Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos / elmarad ▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő ▪ Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat ▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad ▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes / alapos ▪ A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő ▪ Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását ▪ Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő ▪ A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat ▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése / visszacsatolása nem megfelelő ▪ Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget ▪ Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő ▪ Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs / hiányos ▪ Szabálytalanságkezelés nem megfelelő ▪ szervezeti integritást sértő események nyilvántartása nem teljeskörű, szervezeti integritást sértő események felvitele késedelmes ▪ Szabálytalansági eljárás nem megfelelő ▪ Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik ▪ Csak EU-s / hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot ▪ A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes ▪ Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul ▪ Követeléskezelés eredménytelen / elhúzódik ▪ Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során ▪ Formális kontrollok lassítják a folyamatot ▪ A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe ▪ Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben
--	---

	▪ Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek ▪ Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű ▪ Közbeszerzési eljárás elhúzódik ▪ Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást ▪ Korrupció veszélye a közbeszerzésben ▪ Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat (EKKE) nem veszik figyelembe ▪ Szerződéseket nem tartják be ▪ Vállalkozói szerződések nem megfelelőek
Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás ▪ A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal ▪ Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő ▪ A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő ▪ A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal ▪ A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált ▪ A munkatársak, illetve a vezetők-beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő ▪ A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő ▪ A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása ▪ A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz ▪ A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben) ▪ A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel ▪ kapacitás, idő ▪ Magas fluktuáció ▪ Új munkatársak felvétele korlátozott ▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására ▪ Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés, működési támogatás hiánya stb.) ▪ Szakértők (külsők értékelők, külső tanácsadók) közbeszereztetése elhúzódó folyamat ▪ A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre ▪ Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik
A megbízható gazdálkodást és a	▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel

pénzkezelést befolyásoló kockázatok	▪ Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje ▪ A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer ▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított ▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be ▪ Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására ▪ A szervezet nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel ▪ A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg
Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	▪ A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel ▪ A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható ▪ A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek ▪ A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizsgálattal kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait ▪ A könyvvizsgálás informatikai támogatottsága nem megoldott
Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	▪ A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal ▪ A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított ▪ A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított ▪ Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül ▪ A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	▪ A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel ▪ Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak ▪ A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek
Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	▪ A szervezet nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel ▪ A szervezet nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel ▪ A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás ▪ A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak ▪ A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő ▪ Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének ▪ Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek ▪ Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel ▪ A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak

Az Eötvös József Főiskola fő folyamatai és folyamatai

1.Oktatás		Folyamatgazda
1.1.	Oktatási időszak előkészítése, a kurzusok megszervezése, kezelése	Rektorhelyettes
1.2.	Oktatói óraterhelések	intézetigazgatók
1.3.	Akkreditációs eljárás	Rektorhelyettes
1.4.	Vizsgarend, órarend, teremgazdálkodás	Tanulmányi koordinátor
1.5.	Felvételi rendszer kialakítása, működtetése	Tanulmányi koordinátor
1.6.	Hallgatói adminisztráció, tájékoztatás	Tanulmányi koordinátor
1.8.	Oktatók tudományos teljesítménye	Rektorhelyettes
1.9.	Hallgatói térítési, ösztöndíj, támogatási rendszer működtetése	DJB elnök
1.10.	Diplomás pályakövetési rendszer (DPR)	DPR ügyintéző
1.11.	Publikációk feltöltése a Magyar Tudományos Művek Tárába	Rektorhelyettes
2.Költségvetés, gazdálkodás		
1.1.	Költségvetés tervezése	Gazdasági igazgató
1.2.	Előirányzat módosítása	Gazdasági igazgató
1.3.	Önköltségszámítás	Gazdasági igazgató
1.4.	Kötelezettségvállalás	Gazdasági igazgató
1.5.	Vevői számlák kezelése	Gazdasági igazgató
1.6.	Szállítói számlák kezelése	Gazdasági igazgató
1.7.	Dologi kiadások teljesítése	Gazdasági igazgató
1.8.	Pénztárkezelés	Gazdasági igazgató
1.9.	Pénzügyi rendelkezési jogkör gyakorlása	Gazdasági igazgató
1.10.	Működési bevételek teljesítése	Gazdasági igazgató
1.11.	Keretgazdálkodás	Gazdasági igazgató
1.12.	Belföldi és külföldi kiküldetések	Gazdasági igazgató
1.13.	Leltározás	Gazdasági igazgató
1.14.	Selejtezés	Gazdasági igazgató
1.15.	Főkönyvi könyvelés	Gazdasági igazgató
1.16.	Beszámoló készítése	Gazdasági igazgató
1.17.	Bevallások készítése	Gazdasági igazgató
1.18.	Pályázati tevékenység	Pályázati referens
1.19.	Kintlévőségek kezelése	Kancellári titkár
3. Humánerőforrás gazdálkodás		
3.1.	Alkalmazotti jogviszony létesítése	Gazdasági és munkaügyi referens
3.2.	Alkalmazotti jogviszony megszüntetése	Gazdasági és munkaügyi referens
3.3.	Egyéb (megbízási) jogviszony létesítése	Gazdasági és munkaügyi referens
3.4.	Rendszeres illetmény számfejtése	Gazdasági és munkaügyi referens
3.5.	Nem rendszeres illetmény számfejtése	Gazdasági és munkaügyi referens
4. Beszerzés, készletgazdálkodás		
4.1.	Közbeszerzési eljárás	Kancellári titkár

4.2.	Központosított közbeszerzés	Kancellári titkár
4.5.	Egyéb beszerzés	Kancellári titkár
4.6.	Szerződéskötés menete	Kancellár
5. Vagyongazdálkodás, üzemeltetés		
5.1.	Beruházás	Műszaki és üzemeltetési referens
5.2.	Felújítás	Műszaki és üzemeltetési referens
5.3.	Épület, egyéb eszköz fenntartás, karbantartás	Műszaki és üzemeltetési referens
5.4.	Vagyonhasznosítási tevékenység	Műszaki és üzemeltetési referens
5.5.	Hivatali gépjármű használata	Műszaki és üzemeltetési referens
5.6.	Saját gépjármű hivatali célú használata	Műszaki és üzemeltetési referens
5.7.	Hivatali gépjármű javítása	Műszaki és üzemeltetési referens
5.8.	Kollégium működése	Kollégiumi referens
5.9.	Munkavédelem	Műszaki és üzemeltetési referens
5.10.	Munka- és védőruha, eszköz juttatás	Műszaki és üzemeltetési referens
5.11.	Tűzvédelem	Műszaki és üzemeltetési referens
5.12.	Vagyonvédelem	Műszaki és üzemeltetési referens
6. Oktatást támogató és egyéb igazgatási feladatok		
6.1.	Marketing és kommunikáció	Kommunikációs referens
6.2.	Informatikai szolgáltatások	Informatikai referens
6.3.	Minőségirányítás	Minőségügyi referens
6.4.	Szabályzatalkotás	Kancellár
6.5.	Belső ellenőrzés	Belső ellenőrzési vezető
6.6.	Iktatási tevékenység	Iktatási ügyintéző

Kockázatok nyilvántartása

Szervezeti egység:

Sor-szám	Főfolyamat	Folyamat sorszám	Folyamat	Kockázati csoport	Kockázati tényezők	Hatás (1-5)	Valószínűség (1-5)	Összesített kockázati érték
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1		1.1						
		1.2						
		1.3						
		2.1						
2		2.2						
		2.3						

Dátum:

Készítette: