

# Nyíregyházi Egyetem



NYÍREGYHÁZI  
EGYETEM  
· 1914 ·

## **BELSŐ KONTROLL KÉZIKÖNYV**

Elfogadva:

2013. április 16., hatályba lép: 2013. április 18-án

Utolsó módosítás:

2021. február 26., hatályba lép: 2021. március 2-án

# TARTALOMJEGYZÉK

PREAMBULUM.....	2
A SZABÁLYZAT CÉLJA, HATÁLYA.....	3
I. KONTROLLKÖRNYEZET.....	4
I.1. Intézményi küldetés, stratégiai és szervezeti célrendszer.....	5
I.2. Belső szabályzatok.....	6
I.3. Feladat- és felelősségi körök.....	7
I.4. Folyamatok meghatározása, és dokumentálása.....	9
I.5. Humánerőforrás.....	10
I.6. Etikai értékek és integritás.....	11
II. KOCKÁZATKEZELÉS.....	12
II.1. A kockázatkezelés célja, tartalma.....	12
II.2. A kockázat fogalma, kockázati csoportok.....	13
II.3. A kockázatkezelési hatáskör.....	16
II.4 Kockázatok elemzése.....	16
II.5. Az Egyetem vezetői által végzett folyamatos kockázatelemzés.....	18
II.6. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása.....	18
III. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK.....	19
III.1. Az ellenőrzési nyomvonal.....	23
III.2. Belső ellenőrzés.....	27
IV. INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ.....	28
V. MONITORING.....	31
VI. A BELSŐ KONTROLL ÉRTÉKELÉSE.....	36
VII. ZÁRÓ RÉSZ.....	37

## PREAMBULUM

A Nyíregyházi Egyetem (továbbiakban: Egyetem) az államháztartásról szóló 2011 évi CXCV. törvény (továbbiakban Áht.), valamint annak végrehajtásáról szóló 368/2011.(XII.31.) Kormányrendelet (továbbiakban Avr.), a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és a belső ellenőrzésről szóló 370/2011. (XII.31) Kormányrendelet (továbbiakban Bkr.) a Nemzetgazdasági minisztérium által közzétett „Magyarországi államháztartási belső kontroll standardok, és módszertani útmutatók alapján a belső kontroll rendszerét az alábbiak szerint határozza meg:

***Az Áht. 61. §-a szabályozza az államháztartási kontrollok rendszerét***

***A törvény értelmében a kontrollok célja az államháztartás pénzeszközeivel, és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás biztosítása, a beszámolási és adatszolgáltatási kötelezettségek szabályszerű teljesítésének biztosítása.***

**Bkr. 3. §-a határozza meg, hogy a költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő:**

- a) *kontrollkörnyezetet,*
  - b) *integrált kockázatkezelési rendszer,*
  - c) *kontrolltevékenységek,*
  - d) *információs és kommunikációs rendszer, és*
  - e) *nyomon követési rendszert (monitoring)*
- kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.*

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

A fenti szabályozás értelmében tehát a **Nyíregyházi Egyetem** kancellárja köteles:

- a szervezeten belüli kontrolltevékenységet kialakítani, valamint ehhez elkészíteni és folyamatosan aktualizálni az intézmény ellenőrzési nyomvonalait;
- a kockázati tényezők figyelembevételével évente kockázatelemzést végezni és a kockázatkezelési rendszert folyamatosan működtetni a kockázatokra tett intézkedések folyamatos nyomon követésével;
- szabályozni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét;

olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljuttatnak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez. A kancellár köteles a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény 13/A.§ (2) g) pontja szerint a rektor tekintetében fennálló együttműködési, tájékoztatási kötelezettségének eleget tenni.

## A szabályzat célja

A jelen szabályzat célja, hogy a hatályos jogszabályoknak megfelelően az Egyetem belső kontrollrendszerével kapcsolatos alapelveket és eljárásrendi szabályokat meghatározza. A szabályozás célja továbbá a belső kontrollrendszer és a korrupció-megelőzést szolgáló belső intézkedések összhangjának megteremtése.

A szabályzatban leírtak betartása, alapvető feltétele annak, hogy az Egyetem eleget tudjon tenni a költségvetési szervek számára törvényben és külön jogszabályban meghatározott belső kontrollrendszerrel kapcsolatos követelményeknek.

## A szabályzat hatálya

A szabályzat kiterjed az Egyetem valamennyi szervezeti egységére, és az ezekkel közalkalmazotti vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban álló személyekre.

## A belső kontroll rendszer kialakítása

- A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely az alábbi célokat szolgálja: a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket *szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen* hajtsák végre,
- az *elszámolási kötelezettségeket teljesítsék*, és
- *megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől*, károktól és nem rendeltetésszerű használatától.

A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy

- az Egyetem valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a *szabályszerűséggel, szabályozottsággal*, valamint a *gazdaságossággal, hatékonysággal és eredményességgel* követelményeivel,
- az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban *ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra*,
- *megfelelő, pontos és naprakész információk* álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatosan, és
- a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó *jogszabályok végrehajtásra kerüljenek* a módszertani útmutatók figyelembevételével.

A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a Kancellár a felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.

A belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni

- az államháztartási külső ellenőrzést,
- a kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és
- a belső ellenőrzés által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

A kancellár a rektorral együttműködve felelős, a belső kontrollrendszer keretében a – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő

- *kontrollkörnyezet,*
- *integrált kockázatkezelési rendszer,*
- *kontrolltevékenységek,*
- *információs és kommunikációs rendszer, és*
- *nyomon követési rendszer (monitoring)*

kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

## I. KONTROLLKÖRNYEZET

**Bkr. 6. §-a** az alábbiak szerint rendelkezik:

„(1) 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, kijelöli a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyt (a továbbiakban: folyamatgazda).

(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 szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.

(4a)<sup>22</sup> A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje tartalmazza:

- a) a bejelentett kockázatok és események előzetes értékelésének módszertanát,
- b) a bejelentés kivizsgálásához szükséges információk összegyűjtésének módját,
- c) az érintettek meghallgatásának eljárási szabályait,
- d) a vonatkozó dokumentumok átvizsgálásának szabályait,
- e) a szervezeti integritást sértő események elhárításához szükséges intézkedéseket,
- f) az alkalmazható jogkövetkezményeket,
- g) a bejelentő szervezeten belüli védelmére, illetve elismerésére, valamint a vizsgálat eredményéről való tájékoztatására vonatkozó szabályokat és
- h) a szervezeti integritást sértő események bekövetkezésének megelőzésére kialakított eljárási szabályokat.

(5)<sup>23</sup> A költségvetési szerv vezetőjének felelőssége olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására.

A költségvetési szerv vezetője a belső kontrollrendszer koordinálására belső kontroll felelőst jelölhet ki. A belső kontroll felelős feladata a költségvetési szerv vezetője és a folyamatgazdák támogatása a belső kontrollrendszer kialakításában és fejlesztésében.

### **I.1. Intézményi küldetés, stratégiai és szervezeti célrendszer**

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

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

A küldetéssel összhangban álló, alapvető, 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, többnyire a szervezeti egységekre lebontott, viszonylag zárt és többnyire mérhető operatív célokra indokolt bontani.

A célhierarchia kialakítása során

- Első lépésben a felső vezetés meghatározza az Egyetem küldetésére alapozott hosszú távú stratégiát és az azt szolgáló rendszereket, vállalva a felelősséget a bevezetésért, a felügyeletért és az ellenőrzésért. A stratégiai célok az Egyetem Intézményfejlesztési Tervében öltönek testet.

- Második lépésként a hosszú távú stratégiai tervet rövidebb időszakokra bontva, meghatározva az Egyetem szervezeti egységeinek operatív céljait, és az azok teljesítését segítő követelményeket, feltételeket és folyamatokat, melyek célirányos működéséért a szervezeti egységek a felelősek.
- A szervezeti egység vezetője, a felső vezetés útmutatása alapján határozza meg a szervezeti egységhez tartozó munkatársak egyéni céljait, amelyek megvalósításának felügyelete és ellenőrzése a szervezeti egység vezetőjének a feladata.

Az Egyetemen foglalkoztatottak számára kiemelt fontossággal bír az Egyetem szervezeti felépítésének – azon belül különösen a saját maguk által elfoglalt helyük és szerepük, alá- és fölé rendeltségük, tevékenységük más személyekkel, Egyetemi egységekkel való kapcsolódásának – ismerete. Ezért minden dolgozó számára biztosítani kell, hogy megismerjék az Egyetem szervezeti felépítését, amelyet a Szervezeti és Működési Szabályzat (a továbbiakban: SZMSZ) rendelkezéseiből, valamint a mellékletét képező organogramból ismerhetnek meg. Az új dolgozó felvételekor alapvető követelmény, hogy az SZMSZ hatályos tartalmát és a szervezeti ábrát a munkatárs megismerje.

A célrendszer átgondolt, egymásra épülő, személyekig ható meghatározása azért is fontos, mert az Egyetem 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 SZMSZ Foglalkoztatási Követelményrendszeréről szóló része tartalmazza.

## I.2. Belső szabályzatok

Az Egyetem tevékenységére vonatkozó követelmények döntő részét törvények, valamint kormány-, és miniszteri rendeletek írják elő. Az Egyetem 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 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 nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (a továbbiakban: Nftv.) és az államháztartásról szóló törvény végrehajtási rendelete 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávt.) 13. § részletesen megfogalmazza az SZMSZ-el kapcsolatos elvárásokat.

A szabályzatalkotás és aktualizálás folyamatát „A Nyíregyházi Egyetem ellenőrzési nyomvonalára” rögzíti. Az elkészített szabályzatokat a Szenátus fogadja el, amit az Egyetem honlapján nyilvánosságra kell hozni.

A **kancellár** köteles olyan **szabályzatokat** kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források

- a szabályszerű,
- szabályozott,
- gazdaságos,
- hatékony és
- eredményes felhasználását.

Az Egyetem dolgozói munkájukat a hatályos jogszabályok és szabályzatok alapján kötelesek végezni. Az Egyetem belső szabályzatainak, utasításainak nyilvántartását és azok tartalmát az informatikai rendszerben mindenkor elérhetővé kell tenni. A szabályzatok elfogadásáról, módosításáról az Igazgatási és Humánpolitikai Központ vezetője - tájékoztatás céljából - e-mail körlevélben értesít valamennyi dolgozót. Az Egyetemen belül felmerülő szabálytalanság megelőzését, illetve a feltárt szabálytalanság megfelelő kezelését A szervezeti integritást sértő események kezelésének rendje a Nyíregyházi Egyetemen című dokumentum tartalmazza. A szabálytalanságok fogalomköre széles, a korrigálható mulasztások vagy hiányosságok, illetve a fegyelmi, szabálysértési, büntető illetve kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények egyaránt beletartoznak, és az Egyetem számára kiemelt kockázatot jelentenek. A szabálytalanságok kezelésének elengedhetetlen feltétele az írásbeliség, a tevékenység dokumentálása. A szabálytalanságokkal kapcsolatos naprakész, teljes körű, az Egyetem egész tevékenységére vonatkozó központi nyilvántartás vezetése az ezzel a feladattal megbízott munkatárs feladata. A nyilvántartás az 1. számú melléklet szerinti táblázat alapján történik.

Az Egyetemen belüli feladatok teljesítésének értékelési, mérési módszereit és eszközeit az Egyetem feladatstruktúrájának figyelembevételével lehet és célszerű kialakítani. A célnak megfelelő módszereket (pl. kérdőíveket) kell alkalmazni az Egyetem szolgáltatásait igénybevevők véleményének (az elégedettségi szintjének) megismerésére. A mérések és értékelések során alkalmazandó alapelveket és eljárásrendet a Minőségirányítási Kézikönyv tartalmazza.

A fenti célok megvalósítása érdekében elengedhetetlen minden olyan folyamat, tevékenység, feladat részletes szabályozása, amely különféle kötelezettségeket, illetve jogokat állapít meg az egyes alkalmazottak számára.

### **I.3. Feladat- és felelősségi körök**

Az Egyetem alaptevékenységét az Egyetem Alapító okirata rögzíti. Az alaptevékenység teljesítésének feltétele, hogy arra épülő célrendszer alakítson ki a vezetés, és gondoskodjon arról, hogy az egyetemi célok teljesítéséhez szükséges alapvető feladatokat, tevékenységi köröket egyértelműen megfogalmazva rögzítsék az SZMSZ-ben.

Az Egyetem vezetése gondoskodik az Egyetem 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 konkrétan, egy-egy tevékenységi körre részletes előírásokat megfogalmazó belső szabályzatok, dokumentumok:

- a **szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ)** az Egyetem felépítését, alapvető működési szabályait, mellékletei pedig a feladatellátás részletes követelményeit, feladatait foglalják írásba,
- az **ügyrend** az SZMSZ általános előírásait részletezve határozza meg az egységek, bizottságok működését, feladat és hatáskörét,
- az **utasítás/körlevél** a rektor vagy a kancellár, illetve a rektor és a kancellár 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** az Egyetem 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** az Egyetem 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. Ehhez szükséges, hogy minden vezető megismerje az általa vezetett szervezeti egység funkcióját, feladatkörét és a feladat ellátásához a vezetés által biztosított feltételeket.

A szervezeti egység funkciójának megfelelő kompetenciával rendelkező vezető, az SZMSZ-ben és egyéb szabályzatban rögzítettek ismeretének birtokában, az irányításhoz (vezetéshez) és az ellenőrzéshez, felhasználja az általa vezetett egység tevékenységével összefüggő:

- releváns szabályzatokat, folyamatleírásokat,
- nyilvántartásokat,
- számviteli és statisztikai adatokat,
- a korábbi beszámolókat, valamint
- saját és munkatársai gyakorlati tapasztalatait.

Az Egyetem 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 kinevezést követő 5 munkanapon belül a kinevezés mellékleteként a dolgozó rendelkezésére kell bocsátani.

A munkaköri leírás kötelező tartalmi elemei:

- Közalkalmazott neve
- Munkavégzés helye (szervezeti egység neve)
- Közalkalmazott munkaköre, beosztása
- Közalkalmazott heti munkaideje
- Közalkalmazott közvetlen munkahelyi vezetője
- Közalkalmazott függelmi helyzete
- Közalkalmazott felelőssége
- Közalkalmazott feladata
- Helyettesítésre vonatkozó előírások

#### **I.4. Folyamatok meghatározása, és dokumentálása**

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

##### **I.4.1. Az ellenőrzési nyomvonal fogalma**

Az ellenőrzési nyomvonal az Egyetem 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 az Egyetem teljes működését lefedi, a feladatellátás egészére kiterjed, a működtetés jobbításának fontos eszköze. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításával és felhasználásával feltérképezhető az Egyetem szakmai és gazdasági folyamataiban rejlő összes működési kockázat.

**Az ellenőrzési nyomvonal célja és jelentősége abban áll, hogy:**

- koordinálja, rendszerbe foglalja az Egyetem működésének rendjét;
- tartalmazza - teljes körűen - az egyes tevékenységek egymásra épülő eljárásrendjét, s az azokba beépített ellenőrzési pontokat;
- a feladatok végrehajtásában résztvevők számára írott és átlátható formában tegye kötelezővé a követendő eljárások és módszerek betartását; s mindezeket keresztül mutasson rá az Egyetem folyamatba épített ellenőrzési rendszerének a hiányosságaira,
- elősegítve ezzel azok megszüntetését, s a működés színvonalának a jobbítását.

##### **Az ellenőrzési nyomvonal formátuma**

Az Egyetem ellenőrzési nyomvonala táblázatos formában készül.

Az Egyetem főfolyamatainak és folyamatainak felsorolása a 2. számú mellékletben található.

## I.5. Humánerőforrás

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

Az Egyetem vezetésének, azon belül az Igazgatási és Humánpolitikai Központ vezetőjének alapvető feladata a kapacitás biztosítására ható külső és belső tényezők folyamatos figyelemmel kísérése, a szükséges intézkedések megtételének kezdeményezése, végrehajtása.

Az Igazgatási és Humánpolitikai Központ vezetőjének 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.

A közalkalmazott felvételét követően gondoskodni kell a dolgozók folyamatos képzéséről, a lehetőség szerinti anyagi és erkölcsi motiválásáról.

A munkakörök betöltésére meghirdetett pályázatokban pontosan és egyértelműen kell megfogalmazni azokat a követelményeket, amelyek az adott munkakör betöltésénél relevánsak (felsőfokú iskolai végzettség, szakirányú képzettség, gyakorlati idő, magatartási követelmények stb.). Indokolt külön kitérni azokra a sajátosságokra, amelyek a munkakör betöltésénél előnyt jelentenek (pl. nyelvismeret, azonos munkakörben eltöltött időtartam stb.). Célszerű ismertetni azokat a kedvező feltételeket, amelyek vonzóvá tehetik a potenciális jelentkezők számára a meghirdetett pozíciót (közalkalmazotti jogállás, munkakörülmények és feltételek stb.).

Az Egyetemen alkalmazott humánerőforrás-kiválasztási eljárások:

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

A jogviszony létesítésére vonatkozó részletes szabályokat és eljárási rendet az SZMSZ Foglalkoztatási követelményrendszere tartalmazza.

A humánerőforrás-stratégia lényeges eleme a teljesítménymenedzsment, mely azt tartalmazza, hogy az egyes oktatóknak, dolgozóknak mit kell tenniük ahhoz, hogy az Egyetem stratégiai, taktikai és operatív céljai megvalósuljanak. A teljesítménymenedzsment-rendszer alapjaiként a teljesítménymutatók szolgálnak, melyek teljesítmény-mérőszámokból képezhetők.

Évente legalább egy alkalommal az intézményi humánerőforrás-, illetve az Intézményfejlesztési Tervek célértékei alapján meg kell tervezni az intézményi stratégia végrehajtásához szükséges feladatokat, munkaköröket, a szükséges kompetenciákat és az azokhoz kapcsolódó alkalmazotti képzési igényeket. Az intézményi lehetőségek és igények, továbbá a dolgozói képzési igények összevetése alapján a szervezeti egységek elkészítik az adott szervezeti egységre vonatkozó humánerőforrás-fejlesztési tervet, melyet az érintett

dolgozókkal egyeztetni kell. A szervezeti egységek vezetői a tervet a tárgyévet megelőző év november 30. napjáig megküldik az Igazgatási és Humánpolitikai Központ vezetője részére, aki elkészíti az intézményi humánerőforrás-fejlesztési tervet.

Az egyes munkakörökben foglalkoztatottak egyéni képzési tervei alapján a szervezeti egység vezetője összeállítja a szervezeti egység éves képzési tervét. A szervezeti egységek vezetői a tervet a tárgyévet megelőző év november 30. napjáig megküldik az Igazgatási és Humánpolitikai Központ vezetője részére, aki elkészíti az intézményi képzési tervet.

A képzések költséghatékonyságának érvényesítése megköveteli, hogy a dolgozó lehetőség szerint a munkaidőalapot kímélő módon vegyen részt a szükséges képzésekben, de tartózkodjon a felesleges, „túlképzettséghez” vezető képzésektől, amelyeket csak rendkívül indokolt esetben célszerű támogatni (pl. az Egyetem stratégiai céljainak jövőbeni megvalósítását szolgáló, de jelenleg még nem szükséges ismereteket nyújtó képzés).

Az oktatói rövid- és középtávú karriertervek alapján rendszeresen el kell végezni a teljesítményértékelést egyénekre és szervezeti egységekre lebontva a Minőségirányítási Kézikönyvben foglaltak szerint.

## I.6. Etikai értékek és integritás

A Kjt. általánosságban határozza meg az alkalmazottakkal szemben támasztott főbb etikai követelményeket. A Nyíregyházi Egyetem 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 jellemzője, hogy

- az etikai infrastruktúrán belül elsősorban **iránymutató** funkciót töltenek be,
- megfogalmazzák az **irányelveket**, és azok alkalmazásának módját, ezáltal fegyelmeznek és motiválnak,
- a magatartási határok kijelölésével, a normák megfogalmazásával **ellenőrző** szerepet is betöltenek.

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 az Egyetem 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.

A vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy

- az Etikai Kódexben előírt követelményeket egyértelműen, félreérthetetlenül, megvalósítható módon fogalmazzák meg,
- az Etikai Kódex tartalmának kialakításába az Egyetem valamennyi alkalmazottját bevonja, és reális véleményüket beépítse a végső változatba,
- a végleges változatot, az Egyetem honlapján keresztül eljuttassa minden érintetthez,
- az Etikai kódex rendelkezéseit betartsa és betartassa.

A hatályos Etikai kódex az Egyetem honlapján a „Nem az SZMSZ részét képező szabályzatok és ügyrendek” címszó alatt található.

## II. KOCKÁZATKEZELÉS

**A Bkr. 7. §-ának (1) bekezdésében foglalt előírás szerint:**

*„A költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.”*

A rendelet ezt követően megfogalmazza, a kockázatelemzés és -kezelés tartalmát, valamint, hogy e körben mit kell tennie az Egyetem vezetőjének. E szerint:

*„(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.”*

### II.1. A kockázatkezelés célja, tartalma

**A szabályozás célja:**

A szabályozás az Egyetem integrált kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott

válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában. Megfelelő kockázatkezelési tevékenység révén az Egyetem csökkentheti a kockázatok hatásait, illetve a feltárt kockázatok tényleges bekövetkezését.

A **kockázatkezeléssel** kapcsolatos tevékenységek sorrendben az alábbiak:

- A kiemelt *kockázati tényezők beazonosítása/feltárása*, melyek az Egyetem működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása (kockázatelemző csoportok).
- A *kockázatok elemzése, rangsorolása* jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, a kockázatok értékelése - a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése.

## **II.2. A kockázat fogalma, kockázati csoportok**

### **II.2.1. A kockázat fogalma**

Valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van az Egyetem céljainak elérésére.

**Az Egyetemet érintő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:**

#### ***Eredendő kockázat***

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

#### ***Kontroll kockázat***

Az Egyetem belső kontroll rendszere 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.

### **II.2.2. A kockázatok meghatározása és felmérése:**

Az Egyetemi, és az annak alárendelt tevékenységi célok meghatározása mennyiségileg és minőségileg is mérhető alapot nyújt a kockázatok helyi azonosítására. Fontos, hogy a célok az Egyetem minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja a lehetőséget a releváns kockázatok felismeréséhez, mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

### **II.2.3. A kockázatkezelés folyamata az alábbi fő szakaszból áll:**

1. a kockázati tényezők azonosítása, és a beazonosításra alkalmas keretek meghatározása (kockázat elemzőcsoportok: folyamatgazda, a területet jól ismerő szakemberek, és koordinátorként az ezzel a feladattal megbízott munkatárs),
2. a kockázatok értékelése: a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése, pl. projektek és/vagy eseti „ad hoc” feladatok esetében (kockázatelemző csoportok, az ezzel a feladattal megbízott munkatárs),
3. az elfogadható kockázati szint meghatározása (Kockázatelemző és -Kezelő Bizottság – a továbbiakban: KKB),
4. a kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása (a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszingedmények hatékonyságáról, a bevezetés biztosítékainak megszerzése) döntés a kockázat kezeléséről (kancellár, szükség szerint a rektorral együttműködve)
5. megvalósulás monitoringozása, ellenőrzése (ezzel a feladattal megbízott munkatárs, Belső ellenőrzés)

#### **II.2.4. Kockázatok forrása alapján a kockázat lehet külső illetve belső kockázat.**

##### **A.) Külső környezeti (stratégiára, működési és gazdálkodási feltételekre ható) kockázatok:**

amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek az Egyetem működésétől. Az Egyetemnek 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,
- hazai és nemzetközi oktatási trendek alakulása.

##### **B.) Belső működési kockázatok:**

amelyek az Egyetem működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Ilyenek:

###### **a) 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.

#### **b) 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 vagyonvédelemről,
- nem hoznak létre, és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítenek hatástanulmányokat, kockázatelemzéseket,
- nem szereznek következetesen érvényt az Egyetem hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

#### **c) 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 fogalmazzák meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
- nem megfelelő a kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,
- hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmazzák meg,
- feladat átadás és/vagy kiszervezés esetén azt nem pontosan szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képesítéssel, 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.2.5. A kockázatelemzést és -kezelést végző személyek/szervezetek:**

1. **A kancellár** - figyelembe véve a 2. sz. melléklet főfolyamatainak meghatározására - megbízása alapján a **főfolyamat-gazda**, → aki az adott folyamatokért felelős terület vezetője;
2. A főfolyamat-gazda megbízása alapján a **folyamatgazda**;
3. A folyamatgazda által felkért kockázatelemző csoport → tagjai: az adott folyamat szakértői;
4. : Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős;
5. A Szenátus által létrehozott Kockázatelemző és Kezelő Bizottság.



A főfolyamat-gazda és a folyamatgazda, kockázatelemzésre vonatkozó feladatait a munkaköri leírásokba bele kell foglalni. A kockázatelemzési és kockázatkezelési módszertan határozza meg e személyek és szervezetek részére betartandó eljárásokat, előírásokat. A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.

### **II.3. A kockázatkezelési hatáskör**

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

A szenátus határozza meg az oktatási, kutatási feladatokat. 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 az Egyetem tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.

A kockázatelemzés felöleli az Egyetem teljes tevékenységi területét. A kockázatelemzés az Egyetem főfolyamatainak mentén történik.

Az Egyetem magasabb vezetői, valamint, szervezeti egységeinek vezetői (a továbbiakban: vezetők) a kockázatelemző csoportok segítségével évente elkészítik az irányításuk alá tartozó folyamatok célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés). A KKB javaslatot tesz a rektornak/kancellárnak a kockázatok kezelésére.

#### ***A Kockázatelemző és -Kezelő Bizottság működése***

A szenátus létrehozta a KKB-t abból a célból, hogy a Nyíregyházi Egyetem működési, stratégiai, illetve projekt kockázatait azonosítsa, és a kockázatait mérje. Olyan intézkedéseket dolgozzon ki, melynek segítségével a kockázatok bekövetkezése mérsékelhető, illetve megelőzhető.

A bizottság tagja az intézmény kockázatelemzéssel és kezeléssel foglalkozó munkatársa, aki ellátja a KKB titkári feladatait, és kezeli a bizottság dokumentumait.

A KKB feladatait és működésének rendjét a bizottság ügyrendje tartalmazza, amelyet a Szenátus hagy jóvá.

### **II.4 Kockázatok elemzése**

#### **A rendszeres időközönként, illetve meghatározott céllal végzett kockázatelemzés**

Az Egyetem a szakmai és gazdálkodási folyamatok vonatkozásában rendszeres időközönként, illetve meghatározott céllal, a kancellár – szükség szerint a rektorral együttműködve - által kijelölt folyamatokra, feladatokra kiterjedően kockázatelemzést végez, különösen:

- a következő évi költségvetés készítését megelőzően, a várható szakmai stratégiai célokkal, operatív munkatervekkel és a költségvetési gazdálkodás aktuális célkitűzéseivel összhangban,
- az Egyetem jóváhagyott költségvetésének jelentős mértékű év közbeni módosítása esetén (jellemzően, ha a költségvetési főösszeg +/- 20%-ot meghaladó mértékben módosul),
- az Egyetem stratégiai és ennek következtében operatív célkitűzéseiben bekövetkező olyan mértékű és jelentőségű változások esetén, amely jelentős költségvetési kihatással, szervezeti és személyzeti változással jár,
- az Egyetem vagyongazdálkodási politikájára, céljaira ható olyan várható vagy már bekövetkezett változások esetén, amelyek jelentős hatással bírnak az intézményi vagyongazdálkodásra.
- az Egyetem egészét, mint költségvetési szervet, vagy annak valamely szervezeti egységét érintő, tervezett vagy szükségessé vált átalakítást megelőzően (idetartozik a jelentős változás a szakmai feladatellátásban, a költségvetési keretek jelentős mértékű változása, nagyobb horderejű szervezeti és személyzeti változások, összevonás, szétválás is),
- az Egyetemen keletkező jelentős horderejű új feladat, új szervezeti egység létrehozását megelőzően,
- az Egyetem egészét vagy annak egyes szervezeti egységeit érintő, vagy általuk kezdeményezett beruházást, fejlesztést megelőzően,
- az Egyetem működési, gazdálkodási folyamatai vonatkozásában belső vagy külső ellenőrzések által feltárt olyan hiányosságok esetében, amelyek kezelése indokolja, hogy a vezetés további kockázatelemzést végezzen bizonyos folyamatok vonatkozásában.

Az Egyetem a fent meghatározott eseteken túl bármely olyan esetben dönthet a formális kockázatelemzés lefolytatásának szükségessége mellett, amikor azt indokoltnak látja.

A kockázatok azonosításához az Egyetem kancellárja – illetve szükség szerint a rektor - áttekinti a mindenkori intézményi stratégiai tervet, az azokból lebontott operatív munkaterveket, az Egyetem működésének költségvetési számain, illetve az aktuális intézményi és fenntartó által közzétett működési és gazdálkodási irányelveket, valamint minden az objektív kockázatelemzés eredményes lefolytatását támogató és rendelkezésre álló dokumentumot.

Az intézmény belső kontrollkörnyezetéhez tartoznak, így folyamatosan figyelemmel kell kísérni az alábbi tényezőket:

- az Egyetem mindenkori stratégiai és rövidtávú (éves) céljainak, feladatainak kijelölése,
- az Egyetem belső szabályozottsága és annak változásai,
- az Egyetem szervezeti felépítése,
- az Egyetem vezetése által kialakított ellenőrzési nyomvonalak, azok változása, az ellenőrzési nyomvonalak alapján végzett kontrolltevékenységek hatásai,
- az Egyetem egyes vezető és nem vezető beosztású alkalmazottainak a felelősségi, hatás- és jogkörei és azok változásai,

- az Egyetem vezetésének filozófiája, stílusa,
- az Egyetem által vallott etikai értékek,
- az Egyetem vezetőinek és alkalmazottainak szakmai kompetenciája,
- az Egyetem alkalmazottainak éves teljesítményértékelése,
- az Egyetem humán erőforrás-kezelési politikája,
- a vezetői elszámoltathatóság (vezetői nyilatkozat) tartalma, annak esetleges korlátai,
- a külső és belső ellenőrzések jelentései, a feltárt hiányosságok és azok kezelése.

## **II.5. Az Egyetem vezetői által végzett folyamatos kockázatelemzés**

A rendszeresen, illetve időszakosan meghatározott céllal végzett kockázatelemzés mellett az Egyetem valamennyi szakmai és gazdálkodási feladatot ellátó, az egyes szervezeti egységek munkáját irányító vezetője folyamatos kockázatelemzést végez a felelősségi körébe tartozó folyamatok irányítása, felügyelete, kontrollja során. A folyamatos kockázatelemzést támogatják az egyes folyamatok vonatkozásában elkészült ellenőrzési nyomvonalak.

A szervezeti egységek vezetőjének folyamatosan nyomon kell követnie, hogy az egyes folyamatokhoz kapcsolódó kontrolltevékenységek elvégzéséért felelős munkatársaik megfelelően és rendszeresen elvégzik-e kontrollfeladataikat. Ennek nyomonkövetése az egyes folyamatokhoz rendelt és ellenőrzési nyomvonalakban rögzített folyamatgazdák feladata.

A kockázat elemzés és kezelésrészletes leírását a „kockázat elemzési és kezelési módszertan tartalmazza. 3. számú melléklet.

### **Kockázatkezelés folyamatának felülvizsgálata**

Az Egyetem tevékenységében és folyamataiban rejlő kockázatok felülvizsgálata a kockázatkezelés lépéseinek évenkénti elvégzése mellett azáltal is megvalósul, hogy az Egyetem a mindennapi operatív tevékenységébe ágyazottan működteti a belső kontrollrendszert és ennek keretében – egyebek mellett – a szabálytalanságok kivizsgálásának és kezelésének rendszerét, továbbá a függetlenített belső ellenőrzést.

## **II.6. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása**

Az Egyetemnek jól áttekinthető kockázat-nyilvántartást kell vezetnie, amelyből bármely időpontban egyértelműen látható, hogy

- melyek az Egyetem egyes folyamataira ható, azonosított kockázatok,
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,
- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,
- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,

- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyében),
- milyen a jelenlegi státusza,
- milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a KKB titkárának a feladata.

A nyilvántartásnak minden kockázatra kiterjedően tartalmaznia kell:

- a nyilvántartásba vétel időpontja, sorszám, sorszáma,
- kockázat típusa rangsorolása,
- a kockázat rövid leírása,
- a kapcsolódó írásos dokumentum megnevezését,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést, és annak határidejét,
- a felelős munkatárs nevét,
- az intézkedés végrehajtásáról tett jelentést,
- az esetleg felmerülő kár mértékét.

A nyilvántartás mintáját a 4. számú melléklet tartalmazza.

### 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 visszafizetések 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).*

(3) Az (2) bekezdés a), c) és d) pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell.

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

- a) a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtják végre,
- b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítik, és
- c) megvédik az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától.

A **kontrolltevékenységek** az Egyetemi 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 (feladatkijelölés, engedélyezés, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés).

Az intézményvezetés feladata, hogy az Egyetemi szervezeti struktúra és az intézményi működés főfolyamatai 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 az Egyetem 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 stratégiai és Egyetemi célokhoz jól illeszkedő indikátorok meghatározásában, mérési módszereinek megjelölésében,
- 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 kontroll eljárások kialakítása növeli a költségeket. A már meglévő műveletekben működő kontrolloknak az alapvető tevékenységekbe való integrálása révén az

Egyetem legtöbb esetben elkerülheti a felesleges eljárások alkalmazását, és az azzal járó többletköltségeket.

A belső kontrollrendszer magában foglalja a pénzügyi és más kontroll eljárások összességét, beleértve az Egyetemi struktúrát, az eljárásokat és módszereket, valamint a belső ellenőrzést. A belső kontrollrendszert az Egyetemi célok keretei között az Egyetem vezetése alakítja ki annak érdekében, hogy elősegítse az Egyetem feladatainak és tevékenységének szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes végrehajtását. A controlling egyik leghatékonyabb támogató eszköze a Vezetői Információs Rendszer (VIR), amely a stratégiát középpontba helyező, egy-egy stratégiai célt különböző nézőpontból elemző módszer és rendszer.

A belső kontrollrendszer négy egymással szorosan összefüggő szempontból kezeli és értékeli az Egyetem tevékenységeibe beépített kontrollokat, segítve az Egyetemet:

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

#### **A kontrollok általános céljaik alapján lehetnek:**

- **Megelőző (preventív) kontrollok**, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem előírás szerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, s 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 elszorított veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén.
- **Iránymutató (direktív) kontrollok**, amelyek az Egyetem 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, az Egyetemre 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 kontrolldokumentációnak minden esetben tartalmaznia kell:

- a kontroll leírását,
- a kontroll bevezetésének helyét,
- a kontroll típusát,
- a kontroll kategóriáját (manuális, IT függő manuális, automatikus),
- a kontroll felelősét (név, beosztás),
- a kontroll bevezetésének okát,

- a kontrolltevékenységek leírását
- a kontrolltevékenység elvégzésének gyakoriságát,
- a kontroll következményét,
- a kontroll működésének bizonyítékát
- a kontroll eredményességének utólagos értékelését.

Az ismertetett kontrollok megjelenési formájukat tekintve kötelező előírások, utasítások (SZMSZ, ügyrend, belső szabályzat, folyamatleírás, munkaköri leírás stb.), vagy kötelező formában alkalmazandó bizonylatok, jelentések, iratminták és űrlapok, amelyek célirányos kialakítása és alkalmazásuk megkövetelése biztosíthatja, hogy a kontrollok képesek legyenek választ adni:

- a működés szabályosságára,
- a nyilvántartások megfelelő voltára,
- az eszközök, vagyontárgyak létezésére,
- a tranzakciók valóságos megtörténte,
- az eszközök értékelési módjára,
- a mérési kritériumokra,
- a humánerőforrás minőségére.

Az Egyetem 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:** az Egyetem struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók egyetemi egységen belüli, illetve egyetemi 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 munkaerő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, az Egyetemhez 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 sorszámanak 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 és logikai 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** az Egyetem dokumentációs rendjének kialakítását, valamennyi tranzakció tartalmának, a felhasznált, illetve keletkezett dokumentumok útját előíró követelmények betartását megfelelően nyomon követő iratkezelést, szükség szerinti visszakeresésük lehetőségét jelentik.

A felsorolt kontrolloknak együttesen segíteniük kell:

- az elvárt etikai magatartás és értékrend kialakítását, és érvényesülését,
- a vezetés elszámoltathatóságát,
- a teljesítményközpontúságot,
- az információk megfelelő mértékű, irányított kommunikációját,
- a koordináció és az informáltság célirányos növelését.

### III.1. Az ellenőrzési nyomvonal

#### III.1.1. Az ellenőrzési nyomvonal szerepe

Az ellenőrzési nyomvonal olyan eszköz, amelynek segítségével meghatározható az Egyetem teljes vezetési és ellenőrzési rendszere, a beépített kontrollok bemutatásával.

Az ellenőrzési nyomvonal olyan, szabványos elveken felépülő rendszer, amelynek alapján viszonylag könnyen megállapítható az Egyetem 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 az Egyetem működési folyamataiban rejlő kockázatok minimalizálhatók, ezért fontos, hogy az



ellenőrzési nyomvonal az Egyetem teljes működését fedje le, a feladatellátás egészére terjedjen ki.

### III.1.2. 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:

- az Egyetem működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit;
- egységes folyamatként mutatja be, teljes egészében tartalmazza az ellenőrzési pontokat;
- kialakításával az Egyetemre 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 az Egyetem folyamatba épített ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja a pénzügyi irányítás folyamatainak megfelelő átalakítását, és a működtetés színvonalának növelését.

### III.1.3. 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:

- az Egyetem Alapító Okirata, SZMSZ-e, Nftv., és végrehajtási rendeletei,
- az Egyetem szervezeti egységeinek ügyrendjei, valamint
- egyéb releváns belső szabályzatok (pl. gazdálkodási, közbeszerzési, stb.) és dokumentumok.

**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, előrehaladásának 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.: rovacns, 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)
- megszakítási ellenőrzési pontok (rendkívüli eseménynél követendő eljárás).

**A tevékenységek (folyamatok) struktúrája:** Az ellenőrzési nyomvonalak elkészítésekor az Egyetem működési folyamatait a főfolyamatok mentén kell csoportosítani, majd a főfolyamatokat oszthatóságuk alapján részfolyamatokká kell bontani.

#### III.1.4. Az ellenőrzési nyomvonal felépítése, formája, tartalmi elemei

**TEVÉKENYSÉG/FELADAT:** A tevékenység (egy komplex, több résztvétekenységből álló cselekvéssorozat), illetve feladat (a tevékenység elvégzéséhez szükséges résztvétekenységek) 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 „Jogszabály, 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:** A tevékenység ellátásáért (megszervezéséért, szabályszerű és hatékony elvégzéséért) felelős személyek feltüntetése.

**KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÓ:** pénzügyi folyamat esetén a kötelezettségvállaló személye.

**A KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS PÉNZÜGYI ELLENJEGYZÉSE:** az ellenjegyzésre jogosult személy megjelölése

**TELJESÍTÉS SZAKMAI IGAZOLÁSA:** Az igazolásra jogosult személy kijelölése. A teljesítés igazolása során ellenőrizhető okmányok alapján ellenőrizni és igazolni kell a kiadások teljesítésének jogosságát, összecszerúságát, 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:** Az adott tevékenység előkészítésének, illetve végrehajtásának ellenőrzését végző személy megnevezése, beosztása,

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

**ÉRVÉNYESÍTÉS:** az érvényesítő személyének megnevezése

**PÉNZÜGYI TELJESÍTÉS:** A pénzügyi teljesítéssel kapcsolatos bármilyen megjegyzés.

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 (adatbázist), 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 5. számú mellékletben található.

### **III.1.5. Az ellenőrzési nyomvonalak nyomon követése, aktualizálása**

Az Egyetem kancellárja köteles olyan rendszert és folyamatokat kialakítani és működtetni az Egyetemen belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

A kancellár az egységes elvek, eljárások megfogalmazása mellett a konkrét végrehajtással az egyes szervezeti egységek vezetőit/folyamatgazdáit bízza meg.

### **III.1.6. Az ellenőrzési nyomvonal hatásköre**

Az Egyetem működési folyamatai az Egyetem célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra, és ezeknek a működési folyamatoknak megfelelően kell az Egyetemet működtetni. Az ellenőrzési nyomvonalat ezekhez a működési folyamatokhoz (gazdasági, oktatási, kutatási eseményekhez) kell hozzárendelni.

Az ellenőrzési nyomvonal készítésének kötelezettsége felöleli az Egyetem 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.1.7. Az ellenőrzési nyomvonalak aktualizálása**

Az Egyetem gazdálkodásának, működési sajátosságainak figyelembe vételével kialakított ellenőrzési nyomvonalakat a folyamatgazdáknak évente felülvizsgálni, aktualizálni szükséges.

A folyamatgazdáknak biztosítani kell a dokumentumok hosszú távú folyamatos fellelhetőségét, ennek érdekében a folyamatgazdáknak 10 évig őrizniük kell az iktatott dokumentációt.

A nyomvonalak kialakításakor és rendszeres felülvizsgálatakor az alábbiakra kell törekedni:

- a nyomvonalak ne pusztán a folyamatok korábbi (esetenként elavult) megoldásainak rögzítését eredményezzék (legyenek folyamatszemléletűek);
- a nyomvonalak elkészítésekor a folyamat ellenőrzési szempontból induljon tiszta lappal, törekedjen új ellenőrzési megoldások bevezetésére, alkalmazására;
- a régi jól bevált és az új, modern megoldások egyaránt érvényesüljenek az ellenőrzés terén.

### **III.1.8. Belső ellenőrzés**

Az Egyetem monitoring rendszerének eleme, és az intézmény belső kontrollrendszere megfelelő működésének ellenőrzője az Egyetem függetlenített belső ellenőrzési vezetője, akinek jogszabályokban rögzített alapvető feladata, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek a belső kontrollok eredményességének monitoringához.

A belső ellenőrzés az Egyetemen, a kancellár közvetlen irányítása alatt végzi munkáját, a kontrolltevékenységgel kapcsolatos ellenőrzési, tanácsadói feladatát a Bkr. és a „Belső ellenőrzési kézikönyv” iránymutatása alapján.

## 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 az Egyetem 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.

Az Egyetemnek az információs önrendelkezési jogról és információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény (a továbbiakban: infótörvény) foglaltak alapján, rendelkeznie kell adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzattal, amelynek összhangban kell állnia az infótörvény előírásaival.

A rektornak/kancellárnak, mint a beszámoltatás alanyának, jogszabályokban meghatározott formában és tartalommal kell számot adnia a felügyeletet gyakorló minisztériumnak a beszámolás tárgyáról, vagyis arról, hogy miképpen éltek a kapott hatáskörrel, és hogyan használták a rájuk bízott eszközöket. Részletesen ismertetést kell adniuk:

- a beszámolási időszakban végzett munkájukról,
- az általuk vezetett intézmény működésének gazdaságosságáról, eredményességéről, hatékonyságáról,
- a számukra megfogalmazott célok elérésének mértékéről, vagy az attól való elmaradásról.

Az Egyetem információs és kommunikációs rendszerét úgy kell kialakítani és szabályozni, hogy az alkalmas legyen objektív módon tájékoztatást nyújtani az irányító szerveknek és az ügyfeleknek. Másrészt biztosítani kell azt is, hogy a kívülről érkező információk, a megfelelő kommunikációs csatornákon át, eljussanak ahhoz az Egyetemi egységhez, amely az információkat hasznosítani tudja.

A rendszer akkor képes az elvárt módon, a kitűzött célok elérését segítve működni, ha a rendszert alkotó folyamatok között megfelelő az információk áramlása. Ezért fontos, hogy az egyetemen belül kialakított kommunikációs és információs rendszer biztosítsa, hogy

- **vertikálisan**, tehát a hierarchikusan egymásra épülő fő- és a részfolyamatokhoz az adott terület zavarmentes, szabályozott tevékenységéhez szükséges időpontban, kellő mennyiségben és megfelelő minőségben, az Egyetem irányíthatósága és ellenőrizhetősége szempontjából fontos, fentről lefelé irányuló kommunikációk (célok és elvárások, értékelés, feladatok kijelölése, kontrollfelelősök megnevezése stb.) eljussanak. A felső vezetés által adott útmutatásoknak, információknak biztosítania kell az adott ponton a megfelelő kompetenciával rendelkező vezető döntéseinek megalapozását, illetve az alulról felfelé áramló információk (kockázatok azonosítása, a hiányosságok, csalások, a szabálytalanságok bemutatása, beszámolás a működésről és a pénzügyekről stb.) rendeltetési helyükre, végső soron a felső vezetéshez való eljutását, a visszacsatolást;
- **horizontálisan**, a rendszert alkotó, egymás tevékenységét kiegészítő, egymásra hatást gyakorló folyamatok funkcionális kapcsolódási pontjaira beépített kontrollok hatékony működéséhez szükséges információkat a folyamatgazdák, illetve az ellenőrzést végzők úgy kapják meg, hogy azok tegyék lehetővé az érintettek közötti együttműködést, véleménycserét, együttes fellépést, közös döntési javaslatot a nem előírásnak megfelelő feladatellátás akadályainak megszüntetésére, a szabályozás korrigálására.

Az Egyetemre érkező információk egyetemen belüli útját az Iratkezelési szabályzat és irattári terv határozza meg, amelyeknek ki kell terjednie arra, hogy a beérkező információt, annak jellegétől (irányító szervtől, üzleti partnertől, ügyféltől stb. kapott) és tartalmától (felhívás, utasítás, megrendelés, szállítás, kérelem, panasz stb.) függően

- az Egyetem mely egységeihez kell továbbítani,
- melyek azok, amelyeket mindenki számára elérhetővé kell tenni (jogszabályok, körlevelek),
- melyek azok, amelyek csak a szervezet meghatározott egységei számára fontosak (pénzügyi tranzakciók, szerződéskötések, pályázatok stb.) ,
- kihez kerüljön az eredeti, és kikhez a másolati példányok,
- az információk címzettjei az információkat milyen célra használhatják.

Fontos gondoskodni az Egyetemről kiáramló információk szabályozásánál azok megbízhatóságának hitelesítéséről, mert végső soron a kimenő információk alapján alkotnak képet az Egyetem tevékenységéről, vezetőinek magatartásáról. Információtechnológia alkalmazása esetén, különösen a honlap üzemeltetésének kapcsán gondoskodni kell az adatfelelős és az adatközlő közötti feladatellátásról. A honlapra kerülő információkkal kapcsolatos szabályozást a „Nyíregyházi Egyetem központi honlapjának működtetési rendje” című dokumentum tartalmazza.

A belső szabályzatoknak szabályozásoknak foglalkoznia kell az Egyetemen belüli információátadás különböző formáival:

- rendelkezni kell arról, hogy ki, mikor, kinek adhat szóbeli utasítást, és kérhet szóbeli beszámolást. Ennek keretében elő kell írni, hogy tartsák be a vertikális elvét, mert e nélkül zavarok keletkezhetnek, továbbá, hogy a jelentősebb utasítások kiadásának legyen utólagosan ellenőrizhető írásos nyoma, amit

célszerű, az utasítást adó és az utasított aláírását is tartalmazó, „formanyomtatványok” alkalmazásával biztosítani,

- az **írásbeli** információáramlást is célszerű előre elkészített munkalapok használatával végezni. E téren meg kell határozni, hogy milyen módon lehet körleveleket, útmutatókat, egyedi utasításokat kiadni, kinek és milyen körben van ezek kiadására jogosultsága, az **informatikai** rendszer keretében, e-mailen eljuttatott információk esetében olyan információtechnikai megoldást kell választani, amely biztosítja a kiküldés időpontjának, az e-mail tartalmának visszakereshetőségét, és a visszacsatolást arról, hogy a címzettek az információt mikor kapták meg, és azt meg is ismerték.

Az információáramlás kapcsán, mindegyik esetben külön kell foglalkozni azokkal az információkkal, amelyek az Egyetem szempontjából bizalmasan kezelendők, amelyek illetéktelenekhez jutása ellentétes a szervezet érdekeivel. Ezért lehetőség szerint célszerű az infótörvény 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 megfelelő kontrollrendszer érdekében rendelkezni kell az iktatási rendszerben lévő dokumentumokhoz való hozzáférési jogosultságok meghatározásáról, a bizalmas információk, az állam- és szolgálati vagy egyéb titkok, és a személyes adatok védelméről.

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

A kancellár beszámolási kötelezettségeit magas szintű jogszabályok törvények, kormányrendeletek írják elő. A kancellárnak, miután büntetőjogi felelőssége tudatában kell az előírt tartalmú nyilatkozatokat, jelentéseket megtennie, gondoskodnia kell arról, hogy a szervezeti egységek szabályos működéséről folyamatosan megbízható adatokhoz, információkhoz jusson. Ennek eszközeként ki kell alakítani és működtetni a **Vezetői Információs Rendszert** (a továbbiakban: VIR).

A VIR forrásrendszereket használva épül fel, amelyekből megfelelő interfészekon keresztül automatikusan vagy kézi bevitellel töltődik adatokkal a VIR adattárháza. Ezzel olyan rendszer jön létre, amely a vezetők igényeiből és rendelkezésre álló forrásadatokból építkezve képes javítani az Egyetem működését, hatékonyabbá és megalapozottabbá tenni annak döntési folyamatait, illetve mérhetővé teszi az egyes döntések következményeit és a stratégiai célok elérését.

A VIR rendszer működését szabályzatban kell meghatározni, amely tartalmazza a rendszerben kezelt adatokat.

## V. MONITORING

A Bkr. 10 §- szerint:

*„A költségvetési szerv vezetője köteles kialakítani a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert, mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből állhat.”*

Az elszámoltathatóság, az átláthatóság és a felelősség tartalmi különbségével tisztában kell lennie mindenkinek, akit valamilyen formában érint a vezetői elszámoltathatóság, akár úgy, mint elszámoltatásra kötelezett, akár úgy, mint elszámoltató, beleértve a társadalmi kontrollt is.

Az **elszámoltathatóság** azt jelenti, hogy a vezető vagy a munkatárs felelős a tevékenységéért, azaz a rábízott eszközök és források felhasználásáért, az érintettek pedig jogosultak számon kérni, hogy a felhasználás valóban az ő érdekükben, és az elvártnak megfelelően történt-e.

A **felelősség** tartalma az, hogy a vezető vagy a munkatárs köteles egy meghatározott feladatot az előírt követelményeknek megfelelően ellátni. A vezetőnek az a felelőssége, hogy a rábízott eszközöket és forrásokat, a kijelölt célnak megfelelően, és az előírt módon használja fel, aki pedig az adott célra az eszközöket, forrásokat rábízta, az jogosult a teljesítésről a vezetőt elszámoltatni.

Az **átláthatóság** az egyik feltétele annak, hogy a felelősök tevékenységükért, döntéseikért elszámoltathatók és felelősségre vonhatóak legyenek, mivel az érintettek igénylik, és részükre biztosítani is kell, a cél elérése érdekében folytatott tevékenységekről, folyamatokról, a rendszeres, vagy időközönkénti tájékoztatást, azaz valamilyen formában megbízható, időszerű, a tevékenység szempontjából fontos információkat közzé vagy hozzáférhetővé kell tenni.

A monitoring rendszerrel szemben általános követelmény, hogy az legyen alkalmas:

- 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 ellenőrzési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A külső ellenőrzés az Európai Számvevőszék, az Európai Bizottság, az Állami Számvevőszék, a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (KEHI), az Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság (EUTAF), a Magyar Államkincstár (MÁK), az irányító szerv, illetve a felsorolt szervezetek megbízottjai által végzett ellenőrzés. Belső Ellenőrzés az Egyetem Belső Ellenőrzési vezetője által végzett ellenőrzés.



Az Egyetemi célok megvalósításának monitoringja:

A belső kontrollrendszerek működését folyamatosan figyelemmel kell kísérni ahhoz, hogy értékelni lehessen a rendszerek működését. A folyamatos monitoring lényegében beépül az Egyetem normális, ismétlődő, mindennapi működési tevékenységeibe, magában foglalva a vezetés rendszeres felügyelet-ellátó, ellenőrző tevékenységét, valamint más műveleteket, amelyeket az alkalmazottak hajtanak végre feladatkörük ellátása keretében. A monitoringnak biztosítania kell, hogy az ellenőrzési megállapításokat és javaslatokat megfelelően hasznosítsák, és azonnal tegyék meg azok alapján a szükséges intézkedéseket. A belső kontrollrendszerek monitoringja rutintevékenységek, külön értékelések, vagy e kettő kombinációja révén valósul meg, oly módon, hogy:

- **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.
- **a külön értékelések** gyakorisága és terjedelme elsősorban a kockázatok értékelésétől, és a folyamatos monitoring eljárások eredményességétől függ. A belső kontroll hiányosságait a vezetés megfelelő szintjére kell jelenteni, hogy ezáltal biztosítani lehessen, hogy a belső kontroll eljárások teljesítik a megcélzott eredményeket, az előzetesen meghatározott módszerek és eljárások alapján.
- **a specifikus külön értékelések** a belső kontrollrendszer eredményességének kiértékelésére irányulnak, és céljuk biztosítani, hogy a belső kontroll, az előre meghatározott módszerekkel és eljárásokkal, elérje a kívánt eredményeket.

A felsorolt megoldásokon kívül, a vezetést támogatja a hatékony monitoring megvalósításában a belső ellenőrzés is, amelynek jogszabályokban rögzített alapvető funkciója, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek a belső kontroll eredményességének monitoringjához.

A vezetésnek ki kell alakítania egy olyan monitoring stratégiát, amely a célok elérésének szolgálatában álló szabályzatokban, folyamatleírásokban, eljárásrendekben foglalt követelményekre támaszkodva, folyamatosan nyomon követi, hogy a tényleges tevékenység, feladatellátás az előírásoknak megfelelően történik. A monitoring stratégiának tartalmaznia kell:

- az Egyetem különböző területein alkalmazható nyomon követési módszerek és technikák meghatározását,
- a működési folyamatokba épített mindennapi, szokásos operatív ellenőrzések elvégzésének kötelezettségét,
- a felügyeleti szervek véleményének, értékeléseinek, javaslatainak figyelembe vételét, hasznosítását,
- a belső ellenőrzés, a minőségirányítás, valamint az egyéb ellenőrző szervek jelentéseinek felhasználását,
- a belső jelentéstételi rendszer működtetését biztosító feltételek megteremtését.

A stratégiaileg jól kialakított és működtetett monitoring, hozzájárul az Egyetem kockázatkezelési rendszerének tartós és hatékony működéséhez. Ehhez a monitoringnak biztosítania kell, hogy:

- a mindennapi feladatok elvégzésére létrehozott kontrollok az Egyetem minden szintjén, minden területén, minden funkcióban megfelelően működjenek,
- folyamatosan a felügyelete alatt tartson minden folyamatot, és az azokba beépített kontrollokat,
- a kockázatokkal és a kontrollok működésével kapcsolatos, a vezetés számára nélkülözhetetlen információk jól megalapozottan, és kellő időben eljussanak a felső vezetéshez,
- a különböző szintű vezetők kockázatkezeléssel kapcsolatos beszámoltatására rendszeres időközönként kerüljön sor.

Amennyiben a monitoring rendszer a felsoroltakat képes megoldani, akkor egyidejűleg biztosítja azt is, hogy a vezetés megfelelő intézkedésekkel rugalmasan tudjon reagálni a változó külső és belső körülményekhez, és folyamatosan, a szükséges mértékben fejlessze, korszerűsítse tevékenységét.

A monitoring rendszer hatékony működésének alapfeltétele a megfelelően kialakított és működtetett jelentéstételi rendszer. A belső kontrollokban található hiányosságokat, minden vezetőnek, a hiányosság észlelését követően, azonnal jelentenie kell. Ennek iránya a szervezeti egységtől kiindulva, a jelentési folyamatban alulról felfelé történik a megfelelő magasabb szintekre. A felső vezetés által meghatározott, határértékeket meghaladó, jelentős hiányosságokat a felső vezetés tudomására kell hozni, egyes esetekben pedig gondoskodni kell azok nyilvánosságra hozataláról is.

A belső ellenőrzés fókuszába, a változó igényekhez alkalmazkodva – a korábbi, a pénzügyi kontrollok szabályos működésének ellenőrzése helyett –, fokozatosan az Egyetem kockázatkezelése, célirányos működésének gazdaságossága, hatékonysága és eredményessége, valamint a pénzügyi jelentések tartalmát, megbízhatóságát szolgáló kontrolltevékenységek vizsgálata kell, hogy kerüljön.

### **Az egyes indikátorok megvalósulásának folyamatos monitoringja, értékelése, felülvizsgálata:**

Minden folyamat valamilyen, a vezetés által meghatározott módon kapcsolódik az Egyetem stratégiai és szervezeti céljaihoz. A folyamatokban meghatározott részfeladatok megvalósítását a folyamatokba beépített teljesítménymutatók, indikátorok révén lehet mérni. Ennek érdekében folyamatosan

- monitorozni kell a külső és belső környezetet annak érdekében, hogy időben észlelhetők legyenek azok a jelek, amelyek az Egyetemi célok és kontrollok újraértékelésének a szükségességét jelzik,
- a teljesítményt a célok függvényében kell monitorozni, és az indikátorokat is azok szerint kell meghatározni,
- az Egyetemi célok alapjául szolgáló feltételezéseket rendszeresen felül kell vizsgálni,
- amennyiben kiderülnek a jelentések készítésének hiányosságai, vagy ha a célok megváltoznak, a szükséges információk körét, illetve a kapcsolódó információs rendszereket is felül kell vizsgálni;

- a nyomon követéshez olyan folyamatokat kell bevezetni és végrehajtani, amelyekkel biztosítani lehet, hogy a végrehajtott változtatások megfelelőek legyenek,
- az Egyetem vezetésének rendszeresen újra kell értékelnie az Egyetemi kontrollok hatékonyságát, és kommunikálnia kell az értékelés eredményét a kontrollok felelősei felé.

A monitorozást el lehet végezni előre kiadott, megfelelően célirányos kérdéseket tartalmazó, önértékelésre alkalmas kérdőívek (önellenőrzési kérdéslisták) kialakításával. Az önértékelések egyrészt választ adnak arra, hogy a válaszadók valóban értik-e a célokat, másrészt jelzik, hogy azokkal képesek-e azonosulni, tevékenységüket az elvárt teljesítményhez viszonyítva mérni, értékelni, továbbá aktivizálhatják a résztvevőket saját tapasztalataik felhasználásával, a nagyobb teljesítmény eléréséhez szükséges javaslatok megfogalmazására.

Az önértékelések mellett azonban szükség van a vezetői monitoringra, egyrészt ellenőrzik az önértékelésekben kapott információk helytállóságát, másrészt a közvetlen vezetői tapasztalatok alapján mérik a beosztott alkalmazottak teljesítményét, annak pozitív és negatív hatásait, és értékelésükről tájékoztatják feletteseiket. Ezekkel a módszerekkel elérhető, hogy minden szinten az ott releváns indikátorok alapján kerüljön sor a teljesítmények értékelésére, és a szükséges intézkedések megtételére, a jó tapasztalatok, gyakorlat szélesebb körben való elterjesztésére.

Fontos a meghatározott indikátorértékektől való eltérések okainak felderítése, és az okok megszüntetésére, illetve mérséklésére szolgáló intézkedések megtétele:

Ahhoz, hogy az indikátorértékektől való eltérések okai felderíthetők legyenek az indikátorokat egyértelműen, világosan, és lehetőség szerint mérésre alkalmas módon kell meghatározni. A számszerűsíthető teljesítménykövetelményeknél az eltérések mértéke megfelelően azonosítható, és abszolút számmal, vagy százalékban, illetve fajlagos mutatóval egyértelműen kimutatható. Az oktatói, illetve adminisztratív munka teljesítményének nagy része azonban számszerűen nem mérhető. Ebből következően az ilyen teljesítménymutató értékelése igen sok szubjektív elemet tartalmaz, aminek megítélése a dolgozó és a vezető értékítéletétől függően, nagymértékben eltérhet egymástól.

Függetlenül azonban attól, hogy objektív vagy szubjektív tényezők játsszák a nagyobb szerepet az indikátor értékektől való eltérés mérésénél, minden esetben szükséges, hogy az eltérés okait a monitoring keretei között feltárják. Ennek eszközeként alkalmazhatók az önellenőrzések, amelyek – természetesen – a konkrét teljesítmény elérésében legközvetlenebbül érintett beosztott dolgozó véleményét, önmagáról, saját tevékenységéről alkotott képet nyújtják, és amelyek épp ezért, csak a vezetők felülvizsgálatával együtt alkalmasak objektívebb értékelésre. Erre szolgáló eszközök pl.:

- a terv-tény adatok folyamatos összehasonlítása,
- a vezetői jelentésben szereplő adatok összevetése a költségvetési tényadatokkal,
- a külső forrásokból, és a belső információs csatornákból származó adatok egyeztetése (államkincstári, banki átutalások, terhelések adatainak összehasonlítása a pénzügy által nyilvántartott adatokkal),
- az eszköznyilvántartásban szereplő adatok és a tényleges eszközállomány összehasonlítása (pl. leltár),

- a szerződések teljesítésének figyelemmel kísérése (műszaki tartalom módosulása, határidő késedelem) stb.

Egy olyan konkrét indikátortól való eltérés esetén, amelynek teljesítésében többen érintettek, az önértékelés során kapott információk egybevetésével feltárhatók a rendszerhibák, a nem megfelelően kialakított, nem egyértelmű előírások, szabályzatok, de esetenként a dolgozók motivátlanságának, együttműködésük hiányosságainak, a nem kielégítő munkahelyi légkörnek, a vezetők nem megfelelő hozzáállásának hatásai is.

A vezetés minden szintjén meg kell követelni, hogy az adott területen a vezető a függelmileg hozzá tartozó dolgozókkal közösen értékelje az elmaradások okait, és vegye figyelembe a beosztottak észrevételeit, javaslatait, véleményének, értéktételeinek kialakításához.

A különböző szinteken összesített értékelések alapot nyújtanak az alacsonyabb vezetői szinten kompetencia hiány miatt nem megszüntethető eltérések kiküszöbölésére alkalmas intézkedések meghozatalához. Ezeket az intézkedéseket haladéktalanul meg kell tenni, végrehajtását, valamint annak eredményeit, az Egyetem tevékenységére gyakorolt hatását a további monitoring keretében folyamatosan figyelemmel kell kísérni.

A belső kontrollrendszer működésének monitoringját támogatja a belső ellenőrzés, a Belső Ellenőrzési kézikönyvben foglaltaknak megfelelően.

A monitoring rendszer hatékonyságát, az indikátoroktól való eltérések okainak feltárását, a célirányos intézkedések meghatározását és megtételét segíti, ha a vezetés

- támaszkodik a külső és belső ellenőrzőktől 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, intézmények összeolvasztásakor stb.),
- 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.

## VI. A BELSŐ KONTROLL ÉRTÉKELÉSE

A kancellár köteles a Bkr. 1. mellékletét képező nyilatkozatban értékelni az Egyetem belső kontrollrendszerének minőségét.

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 kontrollok működésének értékelése keretében az Egyetem Kancellája, az SZMSZ szerinti szervezeti egységek vezetői, valamint önértékelés keretében számolnak be az általuk irányított szerv, szervezeti egység

- a vagyonkezeléséről,
- költségvetési előirányzatok célnak megfelelő felhasználásáról,
- a szerv tevékenységében a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről, azok teljességéről és hitelességéről,
- a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáról,
- az intézményi számvitel rendjéről, valamint
- a belső kontrollok működésének értékeléséről.

Az Egyetem belső kontrollrendszerét legalább évenként felül kell vizsgálni és értékelni kell önértékelés, illetve – amennyiben a rendelkezésre álló források lehetővé teszik –, külső értékelő bevonásának segítségével.

A Nemzetgazdasági Minisztérium által kiadásra került **útmutató** alapján a belsőellenőrzési tevékenységgel kapcsolatban a belső ellenőrzési vezetőnek ismertetnie kell

- az ellenőrzések során büntető-, szabálysértési, kártérítési illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmények, mulasztások vagy hiányosságok gyanúja kapcsán tett jelentések számát, ismertetve azok rövid összefoglalását, valamint típusonkénti csoportosítását,
- a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési rendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatokat.

Az Egyetem kancellárjának kell beszámolnia

- a belső ellenőrzés által tett megállapítások és javaslatok hasznosításáról, az ellenőrzési munka minőségének megítéléséről,
- az intézkedési tervek nyomon követésének rendszeréről, a javaslatok és intézkedések nyilvántartásának gyakorlatáról,

- az intézkedési tervekben előírtak megvalósításának helyzetéről, az intézkedések esetleges elmaradásának okairól,
- a vezetés által az ellenőrzési tevékenység fejlesztésére tett javaslatokról.

A jogszabályi előírások az Egyetem kancellárjának felelősségi körébe utalja a belső kontrollrendszer kialakítását és működését.

## VII. ZÁRÓ RÉSZ

Jelen Belső kontroll kézikönyvet a Nyíregyházi Főiskola Szenátusa 2013. április 18-i hatállyal, az RH/41-28/2013. (április 16.) számú határozatával fogadta el. A hatálybalépéssel egyidejűleg a Nyíregyházi Tanácsa I/2-1/2-48/2005. (május 10.) számú határozatával elfogadott Kockázatkezelési szabályzat hatályát veszti.

Jelen Belső kontroll kézikönyv 4. számú mellékletét a Nyíregyházi Főiskola Szenátusa 2014. április 10-i hatállyal, az RH/61-36/2014. (április 8.) számú határozatával módosította.

Jelen Belső Kontroll Kézikönyvet a Nyíregyházi Főiskola Szenátusa 2015. július 9-i hatállyal az IHK/111-114/2015. (július 7.) számú határozatával módosította.

Jelen Belső kontroll kézikönyvet a Nyíregyházi Egyetem Szenátusa 2016. június 16-i hatállyal, az IHK/37-98/2016. (június 14.) számú határozatával módosította.

Jelen Belső kontroll kézikönyvet a Nyíregyházi Egyetem Szenátusa 2017. május 18-i hatállyal, az IHK/34-78/2017. (május 16.) számú határozatával módosította.

Jelen Belső kontroll kézikönyvet a Nyíregyházi Egyetem Szenátusa 2021. március 2-i hatállyal, az IHK/25-26/2021. (február 26.) számú határozatával módosította.

Nyíregyháza, 2021. február 26.

A Szenátus nevében:

Vassné dr. habil. Figula Erika PhD  
rektor

**Az INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK, INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA**

.....ÉV

	A szabálytalanság észlelésének időpontja.	
	A szabálytalanság rövid leírása.	
	A szabálytalanságot elkövető neve, beosztása.	
	Az esetleges kár mértéke.	
	A kapcsolódó írásos dokumentum megnevezése.	
	Elrendelt intézkedés megnevezése.	
	Az elrendelt intézkedés végrehajtásának határideje.	
	Az intézkedés végrehajtásáért felelős személy.	
	A végrehajtott intézkedés leírása.	
	Az intézkedés tényleges végrehajtásának dátuma.	
	A végrehajtott intézkedés eredménye	

Főfolyamatok meghatározása	Folyamatok meghatározása
<b>1. Hallgatói Szolgáltató Központ folyamatai</b>	Hallgatói Közösségek gondozása
	Hallgatói térítési, ösztöndíj, támogatási rendszer működtetése
	Oktatási esélyegyenlőség megteremtése
	Hallgatói tanácsadás
	Hallgatói tájékoztatás
	Tehetséggondozás
	Intézményközi hallgatói mobilitás elősegítése
	Intézményi hallgatói létszámmal és egyéb hallgatói adatokkal kapcsolatos statisztikai adatszolgáltatás
	Diákigazolvány igénylése és kiadása
	Hallgatói adminisztráció
	Intézményközi oktatói mobilitás elősegítése
	Felvételi tájékoztató rendszer kialakítása



<b>2. Igazgatási és Humánpolitikai Központ folyamatai</b>	ALUMNI kapcsolatok kezelése
	Hallgatói karriermenedzsment
	Oktatói, kutatói, tanári munkakörben történő foglalkoztatás
	Oktatói, kutatói munkát segítő és egyéb munkakörökben történő foglalkoztatás
	Közalkalmazotti jogviszony megszüntetése
	Külső óraadók foglalkoztatása, szerződéskötés
	Utánpótlás és karriermenedzsment
	Munkakör átadás - átvétel
	FIR (oktató, kutató, tanár)
	Szabályzatalkotás
	Intézményi kommunikáció kereteinek meghatározása
	Kommunikációs eszközök működtetése
	Kommunikációs csatornák igénybevétele
	Iratkezelés

<b>3. Gazdasági és Kontrolling Iroda folyamatai</b>	Költségvetés tervezése, költségvetési előirányzatok módosítása
	Rendszeres személyi juttatások elszámolása
	Nem rendszeres (külső) személyi juttatások elszámolása
	Szállítói számlák kezelése
	Vevői számlák kezelése
	Szállítói-, vevői törzs karbantartás
	Hallgatói pénzügyek adminisztrációja
	Adózással kapcsolatos feladatok
	Eszköznyilvántartás
	Főkönyvi könyvelés és analitika egyeztetése
	Pénztárkezelés
	Főkönyvi könyvelés
	Keretgazdálkodás
	Kötelezettségvállalások kezelése

	Költségvetés végrehajtásáról szóló beszámolás
	Kiegészítő mellékletek összeállítása
	Belföldi kiküldetés engedélyezése és elszámolása
	Külföldi kiküldetés engedélyezése és elszámolása
	Lejárt tartozások kezelése és behajtása
	Banki pénzforgalom lebonyolítása
<b>4. Vagyongazdálkodási folyamatai</b>	<b>Központ</b>
	Befektetett eszközök beszerzése
	Árú- és készletbeszerzés, készletgazdálkodás
	Közbeszerzési eljárások lefolytatása
	Szerződéskötés menete
	Építési beruházás
	Épületmenedzsment (fenntartás, karbantartás)
	Bérbeadás
	Feleslegessé vált vagyontárgyak feltárása hasznosítása, selejtezése

	Felújítás
	Vagyonvédelem és rendészet
	Kollégiumi szabad férőhely hasznosítása
	Hotelműködtetés
	Veszélyes anyagok kezelése
	Veszélyes hulladékok kezelése
	Tűzvédelem
	Munkavédelem
	Környezetvédelem
	Polgári védelem
	Hivatali gépjárművek igénybevétele
	Eszközleltározás
	Pályázati tevékenység
	IT szolgáltatások, irányítás
	Kutatási projektek szervezése, végrehajtása, koordinációja

	K+F+I projektek intézményi menedzsmentje
	Kollégiumi felvételi eljárás
<b>5. Oktatási folyamatok</b>	Oktatási időszak előkészítése, Kurzusok megszervezése, kezelése
	Oktatási folyamat lebonyolítása (elmélet)
	Oktatási folyamat lebonyolítása (szakmai gyakorlat)
	Vizsgarend
	Tanfolyamok szervezése, lebonyolítása
	Képzés alapítása
	Képzés indítása
	Oktatók tudományos továbbképzése
	Intézményi nyelvi vizsgáztatás
	Nyelvvizsga bizonyítványok ellenőrzése
	Átiktatás
<b>6. Belső Kontroll rendszer</b>	Monitoring
	Kockázatelemzés, -kezelés

<b>7. Stratégiaalkotás és működésfejlesztés</b>	Stratégiaalkotás
	Működésfejlesztés
	Minőségirányítás
<b>8. Kancellár közvetlen irányítása alá tartozó folyamatok</b>	Alkalmazottak lakásvásárlásának és felújításának támogatása
	Jegyzet-előállítás (kiadványozás)
	Könyvtári szolgáltatások
	Belső ellenőrzés
	Közérdekű adatok közzététele
	Vezetői információs rendszer működtetése

## Módszertan a kockázatelemzési és -kezelési feladatok végrehajtásához.

### 1. Kockázati tényezők kiválasztása.

A felmérés első szakaszának célja a *kockázati tényezők feltárása*. A folyamat alapú kockázatelemzés kapcsán ez azt jelenti, hogy meg kell határozni azokat a folyamaton belüli kockázati csoportokat, amelyekben a kockázati tényezőket azonosítani tudjuk.

Kockázati csoport pl.:

- Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok,
- Hazai és külföldi szervezetekkel történő együttműködésből eredő kockázatok,
- Emberi erőforrásban rejlő kockázatok,
- Informatikai rendszerek működésében rejlő kockázatok,
- Fizikai eszközök (infrastruktúra) működéséből eredő kockázatok.

A csoportok meghatározása után az ezeken belül rejlő kockázati tényezők meghatározása a feladat, ilyen pl.:

Emberi erőforrásban rejlő kockázatok:

- Nem engedélyezett tevékenység folytatása,
- Bizalmas adatokkal és információkkal történő visszaélés,
- Nem az előírásoknak megfelelő eljárás folytatása,
- A feladatellátáshoz szükséges kapacitás mennyisége és vagy minősége nem megfelelő,
- Hiányos dokumentáció előállítása.

Informatikai rendszerek működésében rejlő kockázatok:

- Rendszerhiba
- Áram és telefonszolgáltatási zavarok
- Informatikai alkalmazások hiányosságai

## 2. A valószínűségi és hatáskála meghatározása.

Valószínűségi skála:

A valószínűségi skála meghatározása során azt kell meghatározni, hogy az adott kockázati tényező az elemzés időszakában milyen gyakorisággal fordul elő. Ennek eldöntéséhez ad segítséget a következő táblázat. A gyakorisági értékeket mindig az adott feladathoz testre kell szabni, (napi, heti, havi, évi).

Gyakorisági értékek (múltbéli előfordulások)	Valószínűség (%) (annak valószínűsége, hogy az adott kockázati tényező egy adott évben bekövetkezik)	Skálaérték
Évente nagyon sokszor (1000-nél többször)	81-99%	5
Évente sokszor (750- 1000X)	61-80%	4
Évente átlagosan (100-750X)	41-60%	3
Évente ritkán (10-100X)	21-40%	2
Évente nagyon ritkán (10-nél kevesebbszer)	1-20%	1

Hatáskála:

A következő feladat az adott kockázati tényező bekövetkezése esetén a hatás becslése. Ehhez kell kialakítani először a hatáskálákat. A hatáskála egyes értékei mutatják meg, hogy az adott hatástényező (mutatószám) célértékéhez képest az előzőleg azonosított kockázatok bekövetkezése esetén milyen irányú és mekkora nagyságú eltérés következne be (pl.: mekkora a plusz munkaidő ráfordítás.). Amennyiben az adott kockázat bekövetkezik, mekkora fennakadást okoz az Egyetem működésében és ezt mekkora anyagi és emberi ráfordítással lehet helyrehozni.



Többletmunka mennyisége (óra)	Skálaérték
401-500	5
301-400	4
201-300	3
101-200	2
0-100	1

### 3. A kockázatértékelés elvégzése.

Az előzőekben leírtak gondos betartása mellett is a *kockázatok értékelése szubjektív becsléssel történik*. Rögzíteni kell, hogy hogyan alakul ki az értékelés végeredménye.

Az értékelés két módon végezhető el:

- az egyik esetben mind a valószínűség, mind a hatás értékének becslése során törekedni kell a kockázatelemző csoporton belül a teljes konszenzus elérésére. Ebben nagy szerepe van az előzetesen összegyűjtött információknak.
- a másik megoldás pedig az – feltételezve, hogy a megbeszélés összes résztvevője azonos súlyt képvisel (azonos rálátással van a vizsgált területre) – ha az egyes résztvevők által adott értékelések számtani átlagát képezzük és azt a kerekítés szabályainak megfelelően egész számra kerekítjük. Ebben az esetben is figyelembe kell venni az előzetesen összegyűjtött információkat.

Kockázatfelmérő lap 2. sz. melléklet

### 4. Fontossági sorrend felállítása

A következő feladat az értékelés eredménye alapján a *kockázati tényezők fontossági sorrendjének meghatározása* és ez alapján a kritikus kockázati tényezők kiválasztása. Ehhez meg kell határozni az egyes kockázati tényezőkhez és a hatástényezőkhöz tartozó kockázati együtthatót:

Kockázati együttható =

a kockázati tényező bekövetkezési valószínűsége az ötfokozatú skálán, + (2X a bekövetkezés hatása szintén az ötfokozatú skálán),

Pl.:

	Valószínűség	Hatás-tényező	Eredmény	Tényező értékelésének leírása
Hiányos dokumentáció előállítása	1	2	5	nagyon ritkán és kevés oktató esetében fordul elő
Informatikai alkalmazások hiányosak lehetnek	4	5	14	100 000 jegybeírást érint. Az időszükséglet több az elvárhatónál

**Kritikusnak** minősül egy kockázati tényező, ha:

- az így kiszámított érték **11 és 15** között van, ezekkel feltétlenül foglalkozni kell.

**Nem kritikus** a kockázati tényező, ha:

- az érték **6-10** közé adódik. A résztvevők feladata annak eldöntése, hogy alkalmaznak-e kockázatmenedzselési technikákat, vagy sem.
- A 3-5 közötti értékekkel nem érdemes foglalkozni, a szakirodalom alapján nem éri meg a ráfordított energia.

A kritikus tényezők kiválasztásával befejeződik a kockázatfelmérés értékelésének szakasza, és elkészül folyamatonként és hatástényezőként a kritikus tényezők listája.

## 5. Kockázatkezelési akció

A következő feladat a kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelési akciók megfogalmazása és költségkalkulációk elkészítése az „Adatszolgáltatás a kockázatkezeléshez” című iratminta (3/M/2. számú melléklet) felhasználásával.

## 6. Kockázatértékelés, -kezelés, végrehajtás

A kockázatelemző csoportok az elkészített elemzéseket megküldik a Kockázatelemző és -Kezelő Bizottság (továbbiakban KKB) titkára részére, aki továbbítja a KKB részére a kockázatkezelési javaslatokat (3/M/2. sz. melléklet).

A Bizottság vizsgálja a kockázatkezelési javaslatokat, melyekkel egyetérthet vagy javaslatot fogalmazhat meg, de dönthet úgy is, hogy nem támogatja a javaslatot (nem ítéli kockázatos tényezőnek).

A KKB véglegesített javaslatát határidő és felelős megnevezésével előterjeszti a rektornak/kancellárnak (3/M/3. sz. melléklet).

A rektor/kancellár által jóváhagyott javaslat alapján a KKB titkári feladatait végző munkatárs megküldi a főfolyamat-gazdák/folyamatgazdák részére a "Döntés a kockázatkezelési akciók végrehajtásáról" című iratot, melyben megfogalmazott feladatok végrehajtására a főfolyamat-gazdának intézkedni kell.

**Mellékletek**  
**(a módszertanhoz)**

Elemzési időszak:

		Bekövetkezés valószínűsége	Hatás- tényező	Eredmény	Tényező értékelésének leírása
1.	<b>Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok.</b>				
				0	
2.	<b>Hazai és külföldi szervezetekkel történő együttműködésből eredő kockázatok.</b>				
				0	
3	<b>Emberi erőforrásban rejlő kockázatok.</b>				
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
4.	<b>Informatikai rendszerek működésében rejlő kockázatok</b>				
				0	
				0	
				0	
5.	<b>Fizikai eszközök (infrastruktúra) működéséből eredő kockázatok</b>				
				0	
				0	

Gyakorisági értékek (múltbeli előfordulások)	Bekövetkezés valószínűsége,	Hatása	Skálaérték
	81-99%		5
	61-80%		4
	41-60%		3
	21-40%		2
	1-20%		1

Kritikus a kockázati tényező, ha a kiszámolt érték 11 -15 között van: **Ezzel feltétlenül foglalkozni kell**

Nem kritikus a kockázati tényező, ha a kiszámított érték 6-10 között van: A résztvevők feladata eldönteni, hogy **alkalmaznak-e kockázatkezelést**

**3 - 5** értékekkel nem érdemes foglalkozni a tapasztalatok alapján **nem** érik meg a ráfordított energiát

Nyíregyháza,

**Adatszolgáltatás a kockázatkezeléshez**  
**201**

**M/ 2. számú melléklet**

Főfolyamat:	Főfolyamat-gazda:
Folyamat:	Folyamatgazda:

s.sz.	Kockázatelemzés során feltárt kockázati tényező:	Kockázati érték	Kockázati tényező miatt felmerülő többletköltség	Javasolt kockázatkezelési akció:	Kockázatkezelés miatt felmerülő költség

Nyíregyháza,

főfolyamat-gazda

folyamatgazda

Döntés a kockázatkezelési akciók végrehajtásáról

20

M/3.számú  
melléklet

Főfolyamat:	Főfolyamat-gazda:
Folyamat:	Folyamatgazda:

s.sz.	Kockázatelemzés során feltárt kockázati tényező:	Javasolt kockázatkezelési akció:	Felelős	Határidő

**Nem támogatott javaslat:**

s.sz.	Kockázatelemzés során feltárt kockázati tényező:	Indoklás

Nyíregyháza, 20

KKB elnök

A bizottság által tett javaslatokkal egyetértek, a kockázatkezelési akciók végrehajtását elrendelem

Nyíregyháza, 20

Kancellár



## A feltárt kockázatokkal kapcsolatos intézkedések nyilvántartása

srsz.	Folyamat	Kockázatkezelési akció:	Felelős	Határidő	Végrehajtás időpontja	Megjegyzés

## ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

Főfolyamat:

Folyamat:

Év:

Sor-szám	Tevékenység / feladat	Jogszabályi/ belső szabályozási alap	Előkészítés	Keletkező dokumentum	Felelős	Kötelezettség vállaló	Pénzügyi ellenjegyzése	Teljesítés szakmai igazolása	Határidő	Ellenőrzés	Utalványozás	Érvényesítés	Pénzügyi teljesítés