

Iktatószám: MKE/642-16/2020.

# MAGYAR KÉPZŐMŰVÉSZETI EGYETEM

1871



MAGYAR  
KÉPZŐMŰVÉSZETI  
EGYETEM

## BELSŐ KONTROLL RENDSZER SZABÁLYZAT

Integrált Kockázatkezelése rendszer  
Ellenőrzési nyomvonal kialakítása  
Szervezeti integritást sértő események kezelésének  
eljárásrendje

Elfogadta a Szenátus 42/2020. (VII. 03.) számú határozatával

Radák Eszter  
rektor



## **Tartalom**

BELSŐ KONTROLL SZABÁLYZAT .....	3
I. Fejezet Általános rendelkezések .....	3
A szabályzat hatálya.....	3
A szabályzat célja.....	3
Feladat- és hatáskörök.....	3
Értelmező rendelkezések.....	6
Kontrollkörnyezet kialakítása .....	9
Kontrolltevékenység kialakítása .....	9
Kontrolltevékenység típusai .....	10
Információs és kommunikációs rendszer kialakítása .....	10
Monitoring rendszer kialakítása .....	11
II. Fejezet INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER .....	12
Az integrált kockázatkezelési rendszer célja, tartalma.....	12
Folyamatok rendszerezése és azonosítása.....	13
Folyamattérkép létrehozása.....	13
Folyamatleírás elkészítése.....	13
A folyamatábra készítésének menete .....	14
Folyamatgazda kijelölése .....	14
Kockázati univerzum .....	15
Kockázatértékelési Kritérium Mátrix (KKM).....	15
A kockázatok értékelése.....	15
Kockázati térkép kialakítása .....	16
Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv.....	16
III. Fejezet AZ ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL .....	18
Az ellenőrzési nyomvonal célja, funkciója .....	18
IV. Fejezet SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK KEZELÉSE .....	19
A szervezeti integritást sértő események kezelésének célja.....	19
Az Integritási tanácsadó feladata .....	19
A bejelentéssel kapcsolatos egyéb szabályok .....	20
V. Fejezet ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK .....	20
VI. Fejezet MELLÉKLETEK JEGYZÉKE .....	21

# BELSŐ KONTROLL SZABÁLYZAT

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.), valamint a végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Kormányrendelet (továbbiakban: Ávr.) és a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet (továbbiakban: Bkr.) alapján a Magyar Képzőművészeti Egyetem (továbbiakban: Egyetem) Szenátusa az alábbiak szerint alkotja meg az Egyetem Belső Kontroll Szabályzatát.

## I. FEJEZET ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

### A SZABÁLYZAT HATÁLYA

#### 1. §

- (1) A szabályzat személyi hatálya kiterjed az Egyetem valamennyi szervezeti egységére, foglalkoztatottjára és az Egyetemmel munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban állókra.
- (2) A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed az Egyetem Alapító Okiratában, belső szabályzataiban és a vonatkozó jogszabályokban előírt működési folyamataira, az ezekkel kapcsolatos kontrolltevékenységre, kockázatkezelésre és a szervezeti integritást sértő események kezelésére.

### A SZABÁLYZAT CÉLJA

#### 2. §

- (1) A szabályzat célja, hogy az Egyetem belső kontrollrendszerének működése megfeleljen az Áht., és a Bkr. szabályainak.
- (2) Az államháztartási kontrollok célja az államháztartás pénzeszközeivel és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás, a beszámolási és adatszolgáltatási kötelezettségek szabályszerű teljesítésének biztosítása.
- (3) Az államháztartás belső kontrollrendszere a költségvetési szervek belső kontrollrendszere - beleértve a belső ellenőrzést - keretében valósul meg.
- (4) 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 hajtsák végre,
  - b)* az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
  - c)* megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használattól.
- (5) A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a Kancellár felelős.

### FELADAT- ÉS HATÁSKÖRÖK

#### 3. §

- (1) A Kancellár felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő
- a)* kontrollkörnyezet,
  - b)* integrált kockázatkezelési rendszer,
  - c)* kontrolltevékenységek,
  - d)* információs és kommunikációs rendszer, és

- e)* nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.
- (2) A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy
- a)* az Egyetem valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
  - b)* az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
  - c)* megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatban, és
  - d)* a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.
- (3) A belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni az államháztartási külső ellenőrzést, kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és a belső ellenőrzési tevékenységet végzők által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.
- (4) A Kancellár olyan kontrollkörnyezetet alakít ki, amelyben
- a)* világos a szervezeti struktúra, a folyamatok átláthatók,
  - 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.
- (5) A Kancellár olyan folyamatokat alakít ki és működtet a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható, szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. A Kancellár jelöli ki a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyt (a továbbiakban: folyamatgazda).
- (6) A Kancellár által kijelölt foglalkoztatott köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírását, amely tartalmazza a felelősségi és információs szinteket, valamint kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.
- (7) A Kancellár köteles szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.
- (8) 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.
- (9) A Kancellárnak olyan belső kontrollrendszert kell kialakítania, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására.
- (10) A Kancellár köteles gondoskodni az integrált kockázatkezelési rendszer működtetéséről.
- (11) Az előírt tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és a szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, továbbá azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

- (12) Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése során figyelembe kell venni az ágazati útmutatókat is.
- (13) A Kancellár az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki. Ha a költségvetési szerv integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el.
- (14) A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.
- (15) A Kancellár köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez és erősítik a szervezet integritását.
- (16) 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 vonatkozó jogszabályoknak megfelelő könyvvezetés és beszámolás).
  - e) az **a)**, **c)** és **d)** pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell.
- (17) A Kancellár köteles a költségvetési szerv belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával az alábbiakat szabályozni:
- a) engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljáráások,
  - b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés,
  - c) beszámolási eljárások.
- (18) A Rektor és a Kancellár kötelesek olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljussanak az illetékes szervezeti egységhez, illetve személyhez.
- (19) Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak, pontosak és összehasonlíthatók legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.
- (20) A Kancellár 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.
- (21) A Kancellár köteles minden évben év végén az éves költségvetési beszámolóhoz kapcsolódóan a Bkr. 1. melléklet szerinti nyilatkozatban értékelni a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének minőségét.
- (22) Rektor feladata az Egyetem alaptevékenységével (oktatás, kutatás) kapcsolatos belső kontrollfolyamatok működtetése.

## ÉRTELMEZŐ RENDELKEZÉSEK

### 4. §

**Belső ellenőr:** az Egyetemen foglalkoztatott belső ellenőrzési tevékenységet ellátó személy;

**Belső ellenőrzés:** független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje, az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet irányítási és belső kontrollrendszerének hatékonyságát;

**Bizonyosságot adó tevékenység:** belső ellenőrzési tevékenység, amelynek során a belső ellenőr objektív értékelést nyújt egy adott folyamatról, rendszerről, eljárásról, és az ellenőrzési program végrehajtása során tett megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat ellenőrzési jelentésbe foglalja;

**Belső kontroll koordinátor:** az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős. Belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki. Amennyiben a költségvetési szerv integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el.

**Delegált kockázati tőrészhatár:** abban az esetben, ha egy alacsonyabb szervezeti szinten, vagy egy projektnél jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni egy magasabb

szintű szervezeti egység számára;

**Ellenőrzési nyomvonal:** a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza a felelősségi és információs szinteket, valamint kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését,

**Ellenőrzés lezárása,** egy adott ellenőrzés akkor tekinthető lezártnak, ha az ellenőrzési jelentést (vagy annak kivonatát) a Kancellár megküldte az ellenőrzött szervezeti egység részére (illetve annak, akire vonatkozóan megállapítást vagy javaslatot tartalmaz);

**Erendendő kockázat:** a folyamatban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik;

**Eredményesség:** annak követelménye, hogy a kitűzött célok - az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve - megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél;

**Folyamat:** a szervezet által végrehajtott tevékenységsor;

**Folyamatábra:** szimbólumsorozat, amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni;

**Folyamatgazda,** az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában is felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért;

**Folyamatleírás:** a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása;

**Folyamatterkép:** a szervezeti célok, valamint a szervezeti fő-, és részfolyamatok egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése;

**Fő-folyamatok:** a szervezet által végzett tevékenységek legnagyobb csoportjai, amelyek általában szervezeti - külső és belső - funkciókkal azonosíthatók;

**Gazdaságosság:** annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett;

**Gondatlanság:** olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója előre látja, de könnyelműen bízik azok elmaradásában vagy a következményeket azért nem látja előre, mert a tőle elvárható figyelmet, vagy körültekintést elmulasztja;

**Hatékonyág:** annak követelménye, hogy az előállított termékek, nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat más eredményének értéke vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat;

**Információ:** használati értékkel rendelkező adat, módszer leírása, amely egy személynek, közösségnek felhasználási értéket, hasznot jelent (bizonyosság);

**Integrált kockázati leltár:** Az integrált kockázatkezelési folyamat során létrejött, a szervezet céljait fenyegető valamennyi feltárt kockázatot tartalmazó leltár, melynek keretein belül szükséges azonosítani a különféle kockázattípusokat;

**Integrált kockázatkezelési folyamat:** az integrált kockázatkezelési rendszer működése;

**Integrált kockázatkezelési intézkedési terv:** az integrált kockázatkezelési folyamat eredményeként létrejött kockázatkezelési intézkedési terv, amely a szervezet céljaival kapcsolatos valamennyi olyan kockázat kezelését magában foglalja, amelyek kezelése a szervezet tűréshatára tekintettel indokolt;

**Integrált kockázatkezelési rendszer:** olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését;

**Integritás:** A költségvetési szerv vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működés;

**Integritási kockázat:** az Egyetem célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége;

**Integritási tanácsadó:** az integritási és korrupciós kockázatok kezelésében való támogatásra és az integritásirányítási rendszer működtetésének koordinálására kijelölt személy;

**Integritásirányítási rendszer:** az irányítási és vezetési rendszer funkcionális alrendszere, amely az Egyetem integritás

alapú működésének megteremtésében részt vevő személyek és csoportok tevékenységének összehangolásával, a Bkr. szerinti kontrollkörnyezethez illeszkedve biztosítja a szervezeti kultúra egységét az értékek, elvek, célkitűzések és szabályok meghatározása, a követésükhöz szükséges útmutatás és tanácsadás, a megfelelés nyomon követése és szükség esetén a kikényszerítése útján;

**Interjú:** kiegészítő jellegű módszer a szervezeti szintű kockázatok jobb feltárása céljából;

**Intézkedési terv:** az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló dokumentum;

**Kérdőív:** széles célcsoportot elérő kiegészítő jellegű módszer a szervezeti szintű kockázatok jobb feltárása céljából;

**Kockázat:** a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, amely bizonyos mértékben negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését;

**Kockázatelemzés:** objektív módszer az ellenőrzendő területek kiválasztására, mely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat;

**Kockázati tényező:** kockázat okaként azonosított körülmény;

**Kockázati tűréshatár:** a kockázati kitettségek az a szintje, amely felett a költségvetési szerv vezetője mindenképpen válaszingézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra;

**Kockázati univerzum:** a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége (folyamattérkép);

**Kockázatkezelési intézkedési terv:** az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszingézkedések összessége;

**Kockázatkezelési rendszer:** olyan mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését;

**Kockázatkezelési stratégia:** az egyes kockázatokkal kapcsolatosan, tudatosan választott magatartás;

**Kontroll:** minden olyan intézkedés, amelyet a vezetők az Egyetem célkitűzéseinek elérése érdekében vezetnek be, és működtetnek;

**Kontrollkockázat:** annak kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő döntés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására;

**Kontrollkörnyezet:** az egyéni és szervezeti integritás fejlesztését, az etikai értékeket, az érintettek szakmai kompetenciáját, a szervezet vezetésének filozófiáját és stílusát, a felelősségi körök kijelölésének, a beszámolásnak, valamint a teljesítményértékelésnek a módszereit, továbbá a vezetők vezetési tevékenységének minőségét, a szervezetet leíró tevékenységeket szabályozó intézkedéseket, a szabályozó rendszer és a szervezetet leíró dokumentumokat foglalja magában;

**Kontrollrendszer:** tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy

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

**Kontrolltevékenység:** a kontrollstratégia megválasztása, a kontrollelemek kiépítése és működtetése, továbbá a kockázatok kezelésének azon eszközei, amelyek biztosítják, hogy a vezetők által megfogalmazott célok és elvárások végrehajtásra kerüljenek;

**Korrupciós kockázat,** jogtalan előny nyújtásának vagy megszerzésének lehetősége, olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti;

**Közérdekű bejelentés:** olyan körülményre hívja fel a figyelmet, amelynek orvoslása vagy megszüntetése a szervezet, a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja;

**Maradandó kockázat:** a vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, amelynek már a tűréshatár alatt kell lennie;

**Monitoring:** folyamatos vizsgálat, ellenőrzés, nyomon követés;

**Panasz:** olyan kérelem, amely egyéni jog-, vagy érdeksérelem megszüntetésére irányul;

**Szabálytalanság:** a szervezeti integritást sértő esemény korábbi elnevezése. Olyan szándékos vagy gondatlan tevékenység, illetve mulasztás, amely valamely írott vagy íratlan szabályt, továbbá az államháztartás működési rendjét, a költségvetést, a vagyongazdálkodást, a szabályszerű feladatellátást sérti és/vagy veszélyezteti.

**Személyes integritás:** egy személy az általa vallott értékeknek megfelelő viselkedése;

**Szervezeti integritás:** a szervezet szabályszerű, a vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése;

**Szervezeti integritást sértő esemény:** minden olyan esemény, amely a szervezetre vonatkozó szabályoktól, valamint a jogszabályi keretek között a költségvetési szerv vezetője és az irányító szerv által meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működéstől eltér;

**Szervezeti integritást sértő eseményre vonatkozó bejelentés:** olyan közérdekű bejelentés, amely az adott szervezet integritását sértő eseményre vonatkozik;

**Utóellenőrzés:** az intézkedések nyomon követése érdekében elrendelt ellenőrzés, amelynek célja bizonyosságot szerezni az elfogadott intézkedések végrehajtásáról vagy arról, hogy az ellenőrzött szerv, illetve az ellenőrzött szervezeti egység vezetője nem vagy nem az elfogadott intézkedésnek megfelelően hajtja végre az intézkedéseket. Továbbá meggyőződni arról, hogy a végrehajtott intézkedésekkel a megállapított kockázat ténylegesen megszűnt vagy a kockázati tűréshatár alá csökkent;

**Veszély:** a szervezeti célok elérése szempontjából negatív kihatású kockázat.

## KONTROLLKÖRNYEZET KIALAKÍTÁSA

### 5. §

(1) A kontrollkörnyezet a kontrollrendszer alapja, összetevői:

- a) racionális szervezeti felépítés,
- b) vezetői felelősségvállalás,
- c) etikai értékrend,
- d) szakmai hozzáértés,
- e) az intézményi célok elérését biztosító humánpolitika.

(2) A belső kontrollrendszer működése függ a foglalkoztatotti állománytól. A kontrollkörnyezet fontos része az alkalmazottak felvétele, képzése, javadalmazása, megbecsülése, gyakorlottságuk a feladatuk végrehajtása során.

(3) A kontrollkörnyezet kialakítása során a Kancellár köteles gondoskodni az Egyetem ellenőrzési nyomvonalának elkészítéséről és aktualizálásáról.

(4) Az ellenőrzési nyomvonal az Egyetem működési folyamatát ábrázolja, az információs szinteket, kapcsolatokat, azok leírását, amelyek tartalmazzák a felelősségi, irányítási és ellenőrzési folyamatokat.

(5) A megbízhatóan kialakított ellenőrzési nyomvonal segítségével meghatározható az Egyetem összes folyamatában rejlő működési kockázat.

(6) A hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal esetében az ellenőrzési pontok kialakítása nem megfelelő, az esetlegesen kialakuló átfedések működési zavarokat okozhatnak.

(7) A feladat-, és felelősségi körök meghatározását a szabályzatok mellett az Egyetem foglalkoztatottainak munkaköri leírása tartalmazza.

## KONTROLLTEVÉKENYSÉG KIALAKÍTÁSA

### 6. §

(1) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítést a 3. § (16) bekezdése szerint.

(2) Az Egyetemi kontrollrendszer a tevékenységek szabályszerűségét, gazdaságosságát, hatékonyságát, eredményességét, naprakészségét, vagyónvédelmét, illetve a beszámoló megbízhatóságát segíti elő.

(3) A kontrolltevékenységek felölelik mindazokat az eljárásokat, amelyek biztosítják, hogy az Egyetem vezetése által



megfogalmazott célok és elvárások végrehajtásra kerüljenek, és az azokat veszélyeztető kockázatokat a tevékenység során az Egyetem képes legyen kezelni.

(4) A kontrolltevékenységek lehetnek:

- a) feladatkijelölés,
- b) engedélyezés,
- c) igazolás,
- d) egyeztetés,
- e) dokumentációs kontrollok elkészítése,
- f) adatokhoz történő hozzáférési kontroll megszervezése,
- g) tevékenységek vizsgálata,
- h) felülvizsgálat,
- i) jóváhagyás.

(5) A kockázatok kezelését célzó kontrolltevékenységek, vezetői ellenőrzések a következők lehetnek:

- a) a kötelezettségvállalások folyamatos vezetése, naprakészségének ellenőrzése,
- b) a beszámolók készítése során a számviteli politikában rögzítésre került alapelvek, folyamatok ellenőrzése,
- c) az Egyetem nevében történő kötelezettségvállalások esetében előirányzatterv,
- d) az írásbeli kötelezettségvállalást megelőző pénzügyi ellenjegyzés megtörténtének ellenőrzése,
- e) az utalványozás, ellenjegyzés gyakorlatának ellenőrzése,
- f) a beruházások, fejlesztések megalapozott költségvetési tervezése, kivitelezésének ellenőrzése,
- g) a foglalkoztatottak személyes épségének és a vagyontárgyak védelmének ellenőrzése,
- h) az Egyetem feladatainak ellátásához a vagyongazdálkodásba, használatába adott vagyon rendeltetésszerű működtetésének ellenőrzése,
- i) az Alapító Okiratban előírt alaptevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásának ellenőrzése.

(6) A Kancellár soron kívüli belső ellenőrzések elrendelésével is meggyőződhet az intézkedések végrehajtásáról, azok eredményességéről.

(7) A kontrollrendszer - a rendszer irányításának, szabályozásának és az ellenőrzésnek - minőségét a kontrollkörnyezet, a kontroll eljárások (kontrolltevékenységek), a kockázatkezelés, a kommunikáció és információ, valamint a monitoring minősége határozzák meg.

## KONTROLLTEVÉKENYÉG TÍPUSAI

### 7. §

(1) Kontrolltevékenységek típusai:

- a) iránymutató kontrollok,
- b) megelőző kontrollok,
- c) felderítő kontrollok,
- d) korrekciós/helyrehozó kontrollok.

(2) Az egyes kontrolltevékenységek elemzésére és értékelésére külön eljárások szükségesek szervezetenként, illetve folyamatonként.

(3) A kontrolltevékenységek dokumentálási követelményének bemutatására, meghatározására az ellenőrzési nyomvonalban kerül sor.

(4) Az Egyetemen a vezetői ellenőrzés lehet a vezetők általi, személyesen végzett ellenőrzés vagy a belső ellenőrzés alapján gyakorolt, illetve külső ellenőrzés formájában történő tevékenység. A vezetői ellenőrzés keretében az Egyetem

valamennyi tevékenységére kiterjedő ellenőrzés fajtái az alábbiak lehetnek:

- a) szakmai munka szabályszerűségére vonatkozó,
- b) belső rendelkezések betartására vonatkozó,
- c) az ellenőrzési tapasztalatok hasznosulására vonatkozó,
- d) a belső kontroll elemek működésének értékelésére, minősítésére vonatkozó.

## INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER KIALAKÍTÁSA

### 8. §

(1) A Kancellár köteles olyan információs és kommunikációs rendszer kialakításáról és működtetéséről gondoskodni, amely biztosítja, hogy a meglévő információ a megfelelő időben eljusson az illetékes szervezeti egységhez, személyhez.

(2) Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak, pontosak és összehasonlíthatók legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meghatározásra kerüljenek.

(3) Az Egyetem vezetésének kiemelt figyelmet kell fordítania a kommunikáció minőségére és biztosítania kell az Egyetem információs rendszerének:

- a) megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, pontos és hozzáférhető információt,
- b) a beszámoltatási rendszer megfelelő kialakítását,
- c) a horizontális és vertikális belső információáramlást,
- d) az iratkezelés kiépítését,
- e) a szervezeti integritást sértő események/kockázatok jelentését,
- f) a külső kommunikációt,
- g) a személyes adatok megfelelő kezelését és védelmét,
- h) a közérdekű és közérdekből nyilvános adatok kezelését,
- i) a panaszok és közérdekű bejelentések kezelését, k) a megfelelő és megbízható informatikai hátteret.

(4) Az Egyetem vezetésének naprakész információval kell rendelkeznie az Egyetem teljesítményéről, a kockázatokról, a belső kontrollok működéséről és a vonatkozó eseményekről.

(5) A vezetőknek közölniük kell az alkalmazottakkal, hogy az elvégzendő munkafolyamatok során milyen információkra van szükségük, ugyanakkor biztosítaniuk kell a visszacsatolást.

(6) A belső kommunikáció mellett biztosítani kell a külső partnerekkel történő megfelelő szintű kapcsolatot is.

(7) A külső és belső kommunikáció során megszerzett információ felhasználásáról az Egyetem vezetésének döntést kell hoznia, valamint gondoskodnia kell az információ okozta hatás nyomon követéséről.

## MONITORING RENDSZER KIALAKÍTÁSA

### 9. §

(1) A monitoring rendszer működhet folyamatba épített monitoring és egyedi vizsgálatok, értékelések formájában.

(2) A monitoring rendszerrel szembeni általános követelmény, hogy alkalmas legyen:

- a) a belső kontrollok működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására,
  - b) a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére,
  - c) a tevékenységekben meglévő kockázatok jelentkezésének észlelésére és mérséklésére, megszüntetésére vonatkozó javaslatok megtételére,
  - d) a belső ellenőrzés ellenőrzési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.
- (3) A belső kontroll monitoringja kiterjed az Egyetem teljes tevékenységére.

## II. FEJEZET INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

### AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER CÉLJA, TARTALMA

#### 10. §

- (1) Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításának célja az Egyetem integrált kockázatkezelési eljárásának szabályozása, amely a kockázati tényezők meghatározására, azok értékelésére, a kockázatokra adott válaszreakciókra és a kockázatok felülvizsgálatára vonatkozó rendelkezéseket foglalja magában.
- (2) Az integrált kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatos feladatmegosztást az 1. számú melléklet tartalmazza.
- (3) A kockázatkezelés folyamata magában foglalja:
- a) a kockázatok azonosítását,
  - b) a kockázatok kiértékelését,
  - c) az Egyetem kockázatokra való hajlamosságának (kockázatterékenységeinek, kockázattűrésének) értékelését,
  - d) a kockázatokra kialakított válaszokat,
  - e) az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósításának, valamint a kockázatok és az azokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.
- (4) Az Integrált Kockázatkezelés eljárásrendjének tartalmaznia kell:
- a) a kockázatkezelés folyamatában résztvevő munkacsoportok, munkatársak feladat- és hatáskörét,
  - b) az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit azok ütemezését és felelőseit,
  - c) a kockázatelemzési módszertant,
  - d) a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat.
- (5) A belső ellenőrzés függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatíván a kockázatkezelési folyamatban, de - kizárólag tanácsadási tevékenysége keretében - független értékelés nyújtásával segítheti a munkacsoport munkáját.
- (6) A kockázatelemzés során alkalmazható technikák:
- a) Interjú
  - b) Kérdőív
  - c) Kiscsoportos megbeszélés
- (7) A Kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatos felelősségi körök meghatározását a 2. számú melléklet tartalmazza.
- (8) A kockázatkezelési tevékenység akkor minősül hatékonnak, ha:
- a) a kockázatkezelési tevékenység integrálásra kerül az Egyetem működési folyamataiba,

- b) a kockázatkezelési intézkedési terv következetesen végrehajtásra kerül,
  - c) a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtása ellenőrzésre kerül, szükség esetén a szükséges beavatkozások megvalósulnak.
- (9) Kockázatkezelési tevékenységnél az egyes kockázati típusok (3. számú melléklet) meghatározása segíti és irányítja a kockázatok azonosítását.

## FOLYAMATOK RENDSZEREZÉSE ÉS AZONOSÍTÁSA

### 11. §

- (1) A folyamatok rendszerezése és azonosítása szükséges és fontos követelmény, ami biztosítja a szervezet tudatos működését, valamint keretet ad a belső kontrollrendszer kiépítéséhez. A folyamatok azonosítása lehetővé teszi az átlátható működést, a folyamatgazdák kijelölése egyértelművé teszi a felelősségi viszonyokat. Az azonosított folyamatok mentén célszerű kialakítani az ellenőrzési nyomvonalakat, elvégezni a kockázatkezelést, amely által biztosított a szervezet teljes lefedettsége.
- (2) A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:
- a) a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározható folyamatok listáját,
  - b) a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokra és részfolyamatokra, összekapcsolva a szervezeti célokat (folyamattérkép),
  - c) a kulcsfolyamatokat (azon folyamatokat, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését) azonosítani kell,
  - d) a folyamatokban résztvevő szervezeti egységeket be kell azonosítani, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján ki kell jelölni a folyamatgazdákat,
  - e) el kell készíteni a részletes folyamatleírásokat és ellenőrzési nyomvonalakat.

## FOLYAMATTÉRKÉP LÉTREHOZÁSA

### 12. §

- (1) A folyamattérkép áttekinthetően tartalmazza a szervezet összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt.
- (2) A folyamattérképek elkészítésében a belső ellenőrzés csak a saját folyamatai vonatkozásában vehet részt.
- (3) A főfolyamat logikailag összetartozó részfolyamatok halmaza. Egy részfolyamatnak az tekinthető, amely egy folyamatábrával leírható, jól elkülöníthető inputtal és outputtal rendelkezik. Az alábontás mélysége a szervezet tevékenységének összetettségétől függ. A folyamattérképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság se sérüljön, és minden lényeges főfolyamatot és alfolyamatot tartalmazzon.
- (4) Az egyes folyamatokat egymástól tartalmilag elkülönítve, de kapcsolódási pontjaikat meghatározva, a kontrollrendszer követelményeinek megfelelően kell rögzíteni. A tevékenységeket az Egyetem működésének főfolyamatai figyelembevételével kell csoportosítani. Alapkövetelmény, hogy olyan tevékenységcsoportok kerüljenek kialakításra, amelyek az Egyetem több elemi tevékenységét képesek integrálni és leírni. A választott megoldásnak mindenképpen azt kell szolgálnia, hogy a tevékenységcsoportok részfolyamatokká, azok főfolyamatokká, a főfolyamatok pedig átlátható, jól működő rendszerré legyenek összevonhatók.
- (5) A folyamattérkép további alábontásával bizonyossági térkép készíthető az egyes folyamatokra vonatkozóan, a szervezeti célkitűzések, kockázati tényezők, alkalmazott kontrollok feltüntetésével.
- (6) A folyamattérkép elkészítése nem lehetséges a szervezeti célok kijelölése, a kockázatkezelés megfelelő működése, a részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak, valamint a belső ellenőrzés közreműködése nélkül. A folyamattérkép elkészítésére vonatkozó útmutatót a 4. számú melléklet tartalmazza.

## FOLYAMATLEÍRÁS ELKÉSZÍTÉSE

### 13. §

- (1) A folyamatleírások minősége kulcsfontosságú az ellenőrzési nyomvonalak használhatósága szempontjából.
- (2) A legfontosabb folyamatokból kiindulva, vertikálisan, felülről lefelé haladva kell írásba foglalni az Egyetemen belül végzett folyamatokat.
- (3) A szervezeti kulcsfolyamatok részfunkcióinak nagyobb léptékű leírásától kell a végrehajtási szintek felé haladni úgy, hogy az adott főfolyamatba foglalható részfunkciókat ellátó „tevékenységcsoportokat” logikai sorrendben kell leírni. A logikai sorrendet az egymásnak átadott-átvett inputok/outputok, a funkcionális megelőzés-követés relációk és a párhuzamosság határozzák meg. Eközben a több tevékenységből álló, önálló funkcióval felruházható összes tényleges „részfolyamat” azonosításra és a folyamatleírás következő szintjén kifejtésre kerül. Ez a módszer biztosítja az egyes folyamatok egymástól tartalmilag jól elkülönített leírását, ugyanakkor lehetővé teszi a különböző folyamatok kapcsolódási pontjainak meghatározását is, amely rögzítésre kerül az ellenőrzési nyomvonalon.
- (4) A folyamatleírás tartalma:
  - a) a főfolyamat megnevezése,
  - b) a főfolyamat célja, inputjai és az elvárt outputok,
  - c) a főfolyamatok és részfolyamatok szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolata,
  - d) folyamatgazda megnevezése (folyamatgazdákat a részfolyamatokhoz is célszerű kijelölni, különösen abban az esetben, ha a főfolyamat nagyon összetett, így folyamatgazda helyettesként segítik a folyamatgazda munkáját),
  - e) a folyamatban résztvevő szervezeti egységek neve,
  - f) a folyamatot szabályozó jogszabályok és egyetemi szabályzatok megnevezése,
  - g) a főfolyamathoz tartozó részfolyamatok,
  - h) a részfolyamatok lépései és kapcsolódási pontjai folyamatábrával szemléltetve.
- (5) Az ellenőrzési nyomvonalak a folyamatleírásokon alapulnak, azok további kifejtését tartalmazzák. A folyamatábrák olyan részletességgel is elkészíthetők, hogy azok ellenőrzési nyomvonalként is funkcionálhatnak.

## A FOLYAMATÁBRA KÉSZÍTÉSÉNEK MENETE

### 14. §

- (1) A folyamatábra egy olyan szimbólum sorozat (térkép), amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni. A folyamatábra segít a folyamatok megértését és elemzését.
- (2) A folyamatábra a folyamatot felépítő tevékenységeket, a folyamat kapcsolatait (bemenetet és kimenetet) és az egyes tevékenységek végrehajtásáért felelős szereplőket tartalmazza.
- (3) Folyamatábra készítés lépései:
  - a) meg kell határozni a folyamat bemeneteit és kimeneteit (inputjait és outputjait),
  - b) meg kell határozni, hogy milyen lépések szükségesek, illetve milyen lépésekben történik a folyamat kimeneteinek előállítás,
  - c) az egyes lépéseket össze kell kapcsolni egymással,
  - d) egyes lépésekhez - a tevékenységek feltüntetésével - meg kell határozni a felelőst.
- (4) A folyamatábra áttekinthetőségét segíti, ha a folyamat résztvevői elkülönítve kerülnek ábrázolásra (lásd: 5. és 6. számú mellékletek).

## FOLYAMATGAZDA KIJEJELŐLÉSE

### 15. §

- (1) A folyamatgazdának azt kell kijelölni, aki az adott folyamat megvalósításában a legfontosabb szerepet tölti be.

(2) Folyamatgazdát kell kijelölni a főfolyamatok és részfolyamatok esetében, illetve, ha a folyamatok bontása kettőnél több szintű, akkor a további szintekre vonatkozóan is. Ebben az esetben a főfolyamat gazdája a részfolyamatok tekintetében általános felelősséggel tartozik, és a részfolyamatok folyamatgazdája a saját részéért felel, de együttműködik a főfolyamat gazdájával.

(3) A folyamatgazda kijelölése nem érinti az az egyetemi szabályzatokban meghatározott feladat- és hatásköröket. A folyamatgazda felelősségébe az tartozik, hogy a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak naprakészek és pontosak legyenek, illetve a folyamatot megfelelően ismerje ahhoz, hogy azonosítani tudja a bennük rejlő kockázatokat és szükség esetén a kockázatok kezelésére javaslatot tegyen.

(4) A folyamatgazda a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért felel, de nem veszi át a folyamatban résztvevőktől a felelősséget a folyamatban betöltött szerepük vonatkozásában.

(5) A folyamatgazda kötelessége az általa irányított folyamat egészének átfogó ismerete.

## KOCKÁZATI UNIVERZUM

### 16. §

(1) Kockázati univerzum a folyamattérképből és a folyamatok listájából áll.

(2) A kockázati univerzum meghatározásához táblázatot is lehet használni (7. számú melléklet).

(3) A kockázatkezelés során a kockázatok az alábbi minőségben is értelmezhetők:

a) eredendő kockázat,

b) kontrollkockázat,

c) maradandó kockázat,

(4) A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása. A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

a) az esemény kiváltó okát,

b) az esemény hatását,

c) mely szervezeti célra van hatással az adott eredmény.

(5) A kockázatok azonosításának eredményeként Integrált kockázati leltár (8. számú melléklet) készíthető.

## KOCKÁZATÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUM MÁTRIX (KKM)

### 17. §

(1) A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását. A kockázatok és a kockázati tényezők igen változatosak. A kockázatok generáló lehetséges események a 9. számú melléklet szerinti táblázat szerint összesíthetők.

(2) A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix mintáját a 10. számú melléklet tartalmazza.

(3) A kockázatelemzés folyamatában minden egyes azonosított kockázatot a Kockázatértékelési Kritérium Mátrix használatával kell értékelni. Ezután az azonosított kockázat átfogó elemzéséhez a hatásokat és a valószínűségekre vonatkozó ismereteket, becsléseket össze kell kapcsolni.

## A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

### 18. §

(1) A kockázati értéket a valószínűség és a hatás szorzataként kapjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

a) az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlaga,

b) az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összege,

- c) a legmagasabb pontszám.
- (2) Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlaga vagy összege adja a folyamat kockázati értékét.
- (3) Az összehasonlíthatóság érdekében a kockázatelemzést végzőknek egységesen csak az egyik kiválasztott megközelítést szabad alkalmazniuk. A kockázati érték számításához nyújt segítséget a 11. számú melléklet.

## KOCKÁZATI TÉRKÉP KIALAKÍTÁSA

### 19. §

- (1) A kockázatokat értékelésüket követően rangsorolni kell, annak érdekében, hogy az erőforrások a kulcskockázatok kezelésére fordítva, a leghatékonyabban kerüljenek felhasználásra.
- (2) A kockázati térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján mind a folyamatok, mind az egyes kockázatok elhelyezhetők. A kockázati térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok is, amelyek jelölése különböző színekkel valószínűsíthető meg.
- (3) A kockázati prioritások meghatározásánál figyelembe kell venni az Egyetem adott kockázattal szembeni tűrőképességét, ehhez meg kell határozni az elfogadható kockázati szintet.
- (4) A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett az Egyetem mindenképpen válaszingtezkedéseket tesz a felmerülő kockázatra.
- (5) A megfelelő toleranciaszint kialakításánál különböző nézőpontok vehetők figyelembe annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású:
- negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely az Egyetem számára még elfogadható, tolerálható.
  - pozitív hatás, lehetőségek felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó az Egyetem elvállalni a lehetőség kiaknázása érdekében.

Bekövetkezés valószínűsége	Valószínűtlen, majdnem biztos (71-100 96)	K	M	M
	Közepes (31-70 96)	K	K	M
	Valószínűtlen, ritka (0-30 96)	A	K	K
		<b>Alacsony</b>	<b>Közepes</b>	<b>Magas</b>
	<b>Hatás</b>			

**A = alacsony kockázat K = közepes kockázat M = magas kockázat**

- (6) A kockázattűrő képesség meghatározása szubjektív, mindig az adott körülményektől függ. A kérdésben való döntés az Egyetem vezetőinek a hatásköre.

## INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat, és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a Kancellár hagy jóvá.

- (1) A szükséges intézkedések meghozatalakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is. Annak ellenére, hogy egy adott kockázati érték magas, a már alkalmazott kontrollok alkalmasak lehetnek a kockázatnak a kockázati tűréshatár alá csökkentésére, így további intézkedés bevezetésére már nincs szükség.
- (2) A kockázatelemzés elvégzését követően olyan új információk keletkeznek, amelyek az elemzés eredményét alapvetően befolyásolhatják, ezért célszerű olyan rendszert kiépíteni, ami ezeket a változásokat

figyelembe veszi. Ennek legalapvetőbb eszköze a kockázati leltár és az intézkedési terv folyamatos felülvizsgálata.

(3) A kockázati kitettséget növelő, lehetséges tényezők:

- a) egyetemi kockázatterületek: összetett rendszerek, folyamatok működtetése; költségvetési források biztosítása, saját bevételek mértéke; intézményi struktúra/jogszabályi környezet; a feladatellátáshoz szükséges humán-erőforrás biztosíthatósága, nagy leterheltség;
- b) múltbeli tapasztalatok alapján magas kockázati besorolással rendelkező területek, tevékenységek: korábbi vizsgálatok által feltárt szabálytalansági esetek; a korábbi önértékelések által feltárt kontrollhiányosságok;
- c) magas kockázati besorolású tevékenységek: engedélyezés (ha egyedi mérlegelési jogkör kapcsolódik hozzá); beszerzések; kiszervezés formájában megvalósuló tevékenységek; nagyarányú manualitással járó tevékenységek.

(4) A kockázatkezelési stratégia kialakításához és az integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítéséhez szükséges mintákat a 12. és 13. számú mellékletek tartalmazzák.

### III. FEJEZET AZ ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

#### AZ ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL CÉLJA, FUNKCIÓJA

##### 21. §

(1) Az ellenőrzési nyomvonalak kialakításának célja, hogy az ellenőrzési folyamatokhoz kapcsolódó intézkedések státusza és teljesülése nyomon követhető, ellenőrizhető legyen, ezáltal hozzájáruljon a belső kontroll rendszer, illetve az annak keretében kialakítandó információs és kommunikációs, valamint nyomon követési rendszer megfelelő működtetéséhez és fejlesztéséhez.

(2) Az ellenőrzési nyomvonalnak meg kell felelnie azon követelménynek, hogy szakmai támpontot nyújtson az adott szakterületen dolgozók számára:

- a) az ellátandó feladat jellegéről, tartalmáról, a végrehajtás és az ellenőrzés módjáról,
- b) a hatékonyság és eredményesség követelményeinek érvényesüléséről,
- c) az ellenőrzési pontok helyéről, típusáról,
- d) az elvégzett ellenőrzések dokumentálásának követelményeiről, formájáról.

(3) Az ellenőrzési nyomvonal akkor megfelelő, ha a kontrolltevékenységek leírásával is kiegészítésre kerül. A megfelelően elkészített ellenőrzési nyomvonal nem csak az események egymást követő logikai sorrendjét tartalmazza, hanem abban megjelölésre kerülnek a feladatok elvégzéséért felelős személyek és hatáskörük, továbbá az ellenőrzési pontok, amelyeken a vezetői ellenőrzést el kell végezni, meghatározva azt is hogy:

- a) kinek és mikor kell az adott ellenőrzési lépést megtennie,
- b) milyen követelmények teljesülésére kell ügyelnie,
- c) milyen ellenőrzési módszereket, és eszközöket alkalmazhat,
- d) milyen módon, és keretek között teheti meg a szükségesnek tartott intézkedéseket.

(4) Az ellenőrzési nyomvonal alapján az Egyetem valamennyi működési folyamatában meghatározhatók a felelősök és az ellenőrzési pontok. Segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, valamint a hozzá tartozó felelős.

(5) A megbízható ellenőrzési nyomvonal kialakításának jelentősége abban áll, hogy segítségével feltérképezhető az összes folyamatban rejlő működési kockázat.

(6) Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának lépései:

- a) a folyamatok és folyamatgazdák azonosítása,
- b) a főfolyamatok és részfolyamatok meghatározása.

(7) A hibásan kialakított nyomvonal gátolhatja a folyamatok pontos ismeretét és a működtetését. Az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása működési zavarokhoz vezethet. Ennek kiküszöbölése érdekében az ellenőrzési nyomvonalak érvényesülését rendszeres időszakonként át kell tekinteni.

(8) Az ellenőrzési nyomvonal főbb tartalmi elemeit a 14. számú melléklet tartalmazza.



## IV. FEJEZET SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK KEZELÉSE

### A SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK KEZELÉSÉNEK CÉLJA

#### 22. §

- (1) A szervezeti integritást sértő események kezelésének célja, hogy az Egyetem működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra, az integritási, korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadására, és kivizsgálására vonatkozó általános eljárásrend meghatározásával hozzájáruljon a korrupciós kockázatok Egyetemen belüli hatékony kezeléséhez, valamint az Egyetem korrupcióval szembeni ellenálló képességének javításához.
- (2) A szabályzat rendelkezései nem alkalmazhatóak azon közérdekű bejelentések eljárásrendjeként, melyek esetében hatósági ellenőrzésnek, vagy egyéb ágazati eljárás alkalmazásának van helye.
- (3) Ezen esetekben a közérdekű bejelentést a hatáskörrel és illetékességgel rendelkező közigazgatási szervnek kell megküldeni.

### AZ INTEGRITÁSI TANÁCSADÓ FELADATA

#### 23. §

- (1) Az integritási tanácsadó vagy a kancellár által e feladat ellátására kijelölt alkalmazott (a továbbiakban: integritási tanácsadó), jelen szabályzatban foglaltak szerint ellátja a szervezeti integritást sértő és a korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatokat. Az integritási tanácsadó feladatai ellátása mellett más munkaköri feladatokat is elláthat, de ezek a feladatok nem veszélyeztethetik az integritási tanácsadói feladatának ellátását.
- (2) Az integritási tanácsadó munkáját a Kancellár közvetlenül irányítja.
- (3) Az Egyetem belső ellenőre nem láthatja el az integritási tanácsadó feladatát.
- (4) A szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó bejelentéseket az integritás tanácsadó fogadja. A szóbeli vagy telefonon tett bejelentésekről a 15. számú melléklet szerinti jegyzőkönyvet kell felvenni.
- (5) Az integritási tanácsadó a bejelentést az alábbi szempontok alapján értékeli:
  - a) a bejelentés jellege (mire vonatkozik),
  - b) a bejelentés tartalma szerint igényli-e vizsgálat lefolytatását,
  - c) a bejelentés igényel-e sürgős intézkedést.
- (6) Az integritási tanácsadó az értékelést követően rövid feljegyzésben haladéktalanul tájékoztatja a rektort és a kancellárt a bejelentés beérkezéséről és annak tárgyáról, a bejelentés és esetleges mellékletei egyidejű továbbítása mellett.
- (7) Az integritási tanácsadó a bejelentést, annak beérkezését követő naptól számított harminc napon belül kivizsgálja és a döntésre előkészített ügyet megküldi a rektornak és a kancellárnak. A vizsgálat során törekedni kell annak gyors és a szükséges részleteket feltáró lefolytatására.
- (8) A döntést követően az integritási tanácsadó gondoskodik a feltárt hibák, illetve a jogsértő magatartás megszüntetése érdekében szükséges intézkedések foganatosításának előkészítéséről és a végrehajtásuk nyomon követéséről (monitoring).
- (9) A vizsgálat eredményéről a bejelentőt - amennyiben személye és/vagy elérhetősége ismert - írásban, igazolható módon értesíteni kell.

### A BEJELENTÉSSEL KAPCSOLATOS EGYÉB SZABÁLYOK

#### 24. §

- (1) Az integritással kapcsolatos ügyek kezelése során úgy kell eljárni, hogy a bejelentő jogos érdeke ne sérüljön. A bejelentőt nem érheti hátrány a bejelentés megtétele miatt kivéve, ha megállapítást nyer, hogy rosszhiszeműen járt el és alaposan feltehető, hogy a bejelentésével összefüggésben bűncselekményt vagy szabálysértést követett el vagy másnak kárt, illetve egyéb sérelmet okozott.
- (2) A bejelentő kérheti adatainak zártan történő kezelését. Ebben az esetben személyes adatait az ügy iratai között, az

integritási tanácsadó által aláírt zárt borítékban kell elhelyezni, továbbá a bejelentésről, annak tartalmi csorbítása nélkül az integritási tanácsadó kézjegyével ellátott anonimizált másolatot kell készíteni.

(3) A bejelentő személyére vonatkozó adatok más szervnek történő átadásához vagy nyilvánosságra hozatalához a bejelentő személyének önkéntes és előzetes hozzájárulása szükséges.

(4) Az integritás tanácsadó a vizsgálat során tudomására jutott információkat bizalmasan kezeli, azokat kizárólag a bejelentés vizsgálatához használja fel.

## V. FEJEZET ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

### 25. §

(1) Jelen Szabályzatot a Szenátus 2019. június 27-i ülésén hozott 45/2019. (VI. 27.) számú határozatával elfogadta. A Szabályzat az elfogadását követő napon lép hatályba, egyidejűleg a 46/2015. számú szenátusi határozattal elfogadott Belső kontroll (FEUVE) szabályzat a hatályát veszti.

(2) Jelen Szabályzat mellékletei a Szabályzat módosítása nélkül a kancellár jóváhagyásával módosíthatók

## VI. FEJEZET MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

## FELADATMEGOSZTÁS MEGHATÁROZÁSA AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁBAN ÉS MŰKÖDTETÉSÉBEN

Kontrollkörnyezet	Rektor, Kancellár	Az Egyetem egyéb vezetői	Munkatársak	Belső Kontroll Koordinátor (ha kijelölésre került)	Integritás tanácsadó	Belső ellenőr
A vezetés filozófiája és stílusa	A megfelelő vezetési stílus kialakítása: példamutatás, következetesség, eredmények elismerése, a nem teljesítés szankcionálása, szervezeti kultúra kialakítása.	A megfelelő vezetési stílus kialakítása: példamutatás, következetesség, eredmények elismerése, a nem teljesítés szankcionálása.	Azonosulás a szervezeti kultúrával.	Visszajelzések a vezetés számára, javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan.	Visszajelzések a vezetés számára. Javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan a szervezeti és az egyéni integritás erősítése érdekében	
A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítmény-értékelés	Stratégiai szintű célok meghatározása. A célkitűzések ismertetése. Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása. Motiválás. Elszámoltathatóság megteremtése.	Operatív célok meghatározása, célok lebontása a munkatársak részére. Célok ismertetése. Teljesítmény-értékelés.	Célkitűzések megismerése, elfogadása és végrehajtása	A meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során.	A meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során.	
Integritás és etikai értékek	Integritásirányítási rendszer kialakítása és működtetése. Etikai kódex kialakítása. Etikai elvárások ismertetése. Az etikai kódex betartása és betartatása. Az etikai kódex megsértésének jelzése. Személyes integritás fejlesztése.	Közreműködés az etikai kódex kialakításában. Az etikai kódex megismerése és betartása és betartatása. Az etikai kódex megsértésének jelzése. Személyes integritás fejlesztése.	Közreműködés az etikai kódex kialakításában. Az etikai kódex megismerése és betartása és betartatása. Az etikai kódex megsértésének jelzése. Személyes integritás fejlesztése.	<b>Ahol az integritás tanácsadó mellett belső kontroll koordinátor is kijelölésre került: együttműködés az integritás tanácsadóval.</b>	Vezetők és munkatársak támogatása az integritásirányítási rendszer kialakításában és működtetésében. Tanácsadás. Munkatársak tájékoztatása. Integritásképzés szervezése. Integritási intézkedési tervek és beszámolók előkészítése. Munkacsoportok működtetése.	<b>Általános feladata: Bizonyosság nyújtása és tanácsadás a belső kontrollrendszer kialakításának, és működtetésének megfelelőségéről. Javaslatok megfogalmazása a belső kontrollrendszer fejlesztésére vonatkozóan.</b>
Elkötelezettség a szakértelem mellett	Hatékony humánpolitika kialakítása. Humán erőforrás szükséglet meghatározása és biztosítása. Munkakörök kialakítása. Egyes munkakörök betöltéséhez szükséges szakértelem és kompetenciák meghatározása. Gondoskodás a munkatársak folyamatos képzéséről.	Egyéni képzési tervek elkészítése. Közreműködés a munkakörök kialakításában és a munkakörökhöz rendelt szakmai követelmények meghatározásában.	Önképzés. Egyéni képzési célok elérése.	Általános rálátás a humánpolitikai folyamatokra.	Új belépők tájékoztatása az integritásirányítási rendszerről.	
A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra	Általános szervezeti struktúra kialakítása. Folyamatszemplélet érvényesítése. Az információk áramlását elősegítő szervezeti struktúra kialakítása.	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére.	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére.	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére.	A szervezeti struktúra átfogó ismerete.	
Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása	A jogszabályban előírt belső szabályzatok kiadása, azok rendszeres felülvizsgálatának és frissítésének biztosítása. A belső szabályzatok ismertetésének biztosítása. A felelősségi- és feladatkörök meghatározása.	Ügyrendek, munkaköri leírások elkészítése a munkatársak részére. Jogszabályban előírt belső szabályzatok elkészítése. Belső szabályzatok ismertetése a munkatársakkal.	A szervezetben betöltött szerepének, felelősségi és feladatkörének megértése. Belső szabályzatok ismeret.	Koordináció, javaslatok tétele a fejlesztésre. Kockázatkezelési szabályzat elkészítése.	Integritást sértő események kezelésére vonatkozó eljárásrend előkészítése.	

Integrált kockázatkezelés –	Rektor, Kancellár	Az Egyetem egyéb vezetői	Munkatársak	Belső Kontroll Koordinátor (ha kijelölésre került)	Integritás tanácsadó	Belső ellenőr
Hatékony szervezet irányítás kialakítása	Folyamatok kialakítása és működtetése, folyamatok azonosítása, folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése, rendszeres felülvizsgálata és frissítése. Munkacsoport felállítása a folyamatok feltérképezésére, a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésére. Egyes folyamatokban résztvevő szervezeti egységek és a folyamatgazdák kijelölése. Folyamatok rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése.	<b>Folyamatgazdaként:</b> az adott folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítése, karbantartása. <b>Minden vezető:</b> részt vesz azonos folyamatok alakításában, amelyben a szervezeti egysége részt vesz. Folyamatok rendszeres értékelése. Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére.	Közreműködés a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésében. Javaslattétel a folyamatok fejlesztésében.	Közreműködés a folyamatok feltérképezésének koordinációjában. Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére. <b>Ha nincs integritási tanácsadó:</b> Folyamatok feltérképezésének koordinációja. Munkacsoport működtetése.	Folyamatok feltérképezésének koordinációja. Munkacsoport kialakítása.	
Kockázati tűréshatár meghatározása	Kockázati tűréshatár meghatározása és folyamatos nyomon követése.	Delegált tűréshatárok kezelése. Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját.	Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját.	Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése. Szükségesetén javaslattétel azok módosítására.	Kockázati tűréshatárok figyelemmel kísérése. Szükségesetén javaslattétel azok módosítására.	

## FELELŐSÉGI KOROK MEGHATÁROZÁSA A KOCKAZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁBAN ÉS MŰKÖDTETÉSÉBEN

Integrált kockázatkezelés	Rektor, Kancellár	Folyamatgazda	Munkatársak	Munkacsoport	Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (Integritás tanácsadó)	Belső ellenőr	
Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	Szabályozás kialakítása.	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése.	Kockázatkezelési szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása	A Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Ha a költségvetési szerv integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el.	Bizonyosságot nyújtó tevékenysége keretében értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére;	
Kockázatok azonosítása	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában	Felelős a szervezeti és folyamat szintű kockázatok azonosításában	Közreműködik a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában.	Az azonosított kockázatok csoportosítás, átfedések kiszűrése; Integrált Kockázati Leltár készítése		Kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása	Tanácsadó tevékenysége keretében- a szervezetről és szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel- támogatja a kockázatok elemzését;
Kockázatok értékelése	Jóváhagyás	A Kockázati Kritérium Matrix alkalmazásával értékeli a kockázatok. A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát.	Közreműködik a kockázatok értékelésében	Kockázati Kritérium Matrix kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázati Térkép elkészítése		Munkacsoport koordinálása	A belső ellenőrzés folyamatgazdáj a-ként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket.
Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv készítése	Kockázati tűréshatár meghatározása. Jóváhagyás. Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról.	Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában.	Integrált Kockázatkezelési terv előkészítése;		Munkacsoport koordinálása	
Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv nyomon követése	Beszámoltatás.	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról.	Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítása		Munkacsoport koordinálása	

LEHETSEGES KOCCAZATI TIPUSOK

Stratégiai kockázatok  
**Működési kockázatok**

TEVÉKENYSÉGI KOCCAZATOK

Működési-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen, vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

**Humán erőforrás kockázatok**

Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

**Pénzügyi kockázatok:**

Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

**Külső kockázatok**

Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége, vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő előírásokat tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása, vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

Bizonyossági térkép/Főfolyamat neve						
Részfolyamat megnevezése	Szervezeti célkitűzés	Kockázati tényezők	Első szintű kontrollok	Második szintű kontrollok	Belső ellenőrzés	Külső ellenőrzés
Részfolyamat 1	Kapcsolódó célok felsorolása	Releváns kockázati tényezők felsorolás	Meglévők felsorolása típus szerint, illetve szükséges-e további intézkedés? I/N, ha igen, milyen:	Meglévők felsorolása típus szerint, illetve gyakoriság szükséges-e további intézkedés? I/N, ha igen, milyen:	Legutóbbi mikor volt? Milyen megállapítást tett?	Legutóbbi mikor volt? Milyen megállapítást tett?
Részfolyamat 2	Kapcsolódó célok felsorolása	Releváns kockázati tényezők felsorolás	Meglévők felsorolása típus szerint, illetve szükséges-e további intézkedés? I/N, ha igen, milyen:	Meglévők felsorolása típus szerint, illetve gyakoriság szükséges-e további intézkedés? I/N, ha igen, milyen:	Legutóbbi mikor volt? Milyen megállapítást tett?	Legutóbbi mikor volt? Milyen megállapítást tett?
Részfolyamat X	Kapcsolódó célok felsorolása	Releváns kockázati tényezők felsorolás	Meglévők felsorolása típus szerint, illetve szükséges-e további intézkedés? I/N, ha igen, milyen:	Meglévők felsorolása típus szerint, illetve gyakoriság szükséges-e további intézkedés? I/N, ha igen, milyen:	Legutóbbi mikor volt? Milyen megállapítást tett?	Legutóbbi mikor volt? Milyen megállapítást tett?



## FOLYAMAT RÉSZTVEVŐI

Költségvetési szerv vezetője	Szervezeti egység 1	Szervezeti egység 2	Szervezeti egység 3	Szervezeti egység 4

## FOLYAMATÁBRA ELKÉSZÍTÉSÉNEK LEHETSÉGES VÁLTOZATA

Adott folyamatszakszékért felelős szervezeti egység	Folyamatszakszék ábrázolása
Szervezeti egység 1	
Költségvetési szerv szervezeti egység vezetője	
Szervezeti egység 1	
Szervezeti egység 2	
Szervezeti egység 3	
Költségvetési szerv szervezeti egység vezetője	
Szervezeti egység 1	
Szervezeti egység 2	

## SEGÉDLET A KOCKÁZATI UNIVERZUM MEGHATÁROZÁSÁHOZ

Folyamatlista/Kockázati univerzum		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés
Főfolyamat	Részfolyamat	

INTEGRÁLT KOCKÁZATI LELTÁR JAVASOLT TARTALMA

8. számú melléklet

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések	Érintett folyamat(ok)	Folyamat gazda	Integritási Kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv *

\*=elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban

9. számú melléklet

LEHETSÉGES ESEMÉNY, LEHETSÉGES KOCKÁZAT

Működési	Informatikai/ Kommunikációs	Megfelelőségi	Pénzügyi	Személyi	Reputáció
Eszközök meghibásodása	Az adatok nem elérhetőek/az adatokat nem lehet visszaállítani	EU büntetés a kötelezettségszegések miatt	Lopás, vagy sikkasztás	Integritás hiánya	Bizalomvesztés

10. számú  
melléklet

A KOCKÁZATÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUM MÁTRIX ELKÉSZÍTÉSÉNEK EGY  
LEHETSÉGES VÁLTOZATA

HATÁS		
Értékelési kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-ánál kevesebb összeget tesz ki	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24%-át teszi ki	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49%-át teszi ki	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50%-át teszi ki	4
Sérülékenység	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok, vagy csalások.	2

	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok, vagy csalások	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	4
Reputációs tevékenység	Nincs mérhető reputációs kockázat	1
	Előfordulhat reputációs veszteség	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat	5
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen	5
<b>VALÓSZÍNŰSÉG</b>		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhetsz, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezik	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

11. számú  
melléklet

#### KOCKÁZATI ÉRTÉK SZÁMÍTÁSÁNAK LEHETSÉGES MÓDJA

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	3+2+1+5	A Hatás értéke átlagérték számítással: $2,75$ Kockázati érték: $4 * 2,75 = 11$
4	3+2+1+5	A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: $11$ Kockázati érték: $4 * 11 = 44$
4	3+2+1+5	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembe vételével: $5$ Kockázati érték $4 * 5 = 20$

PÉLDA A KOCKÁZATKEZELÉSI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁHOZ

12. számú melléklet

Azonosított kockázat	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolás	Integritási kockázatot, vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia	Szükséges intézkedés	Határidő	Intézkedésért felelős személy

13. számú melléklet

PÉLDA AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Szükséges intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat/kockázati tényező	Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység	Szükséges intézkedés	Határidő, és a beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza

AZ ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL FŐBB TARTALMI ELEMEI

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL megnevezése: FOLYAMATGAZDA munkaköri megnevezése:											
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
S.sz.	Kiindulóalap (input)	Tevékenység/ feladat	Jogszabály/belső szabályozási alap	Keletkező dokumentum (output)	Felelős/ kötelezettségvállaló (feladatgazda)	Határidő	Ellenőrzés/ érvényesítés	Jóváhagyás (utalványozás)	Pénzügyi teljesítés	Könyvvizetésben való megjelenés	Kontroll leírása (típus/szempont)

JEGYZŐKÖNYV MINTÁK A PANASZ - KÖZÉRDEKŰ BEJELENTÉSEK  
RÖGZÍTÉSÉHEZ (1-2)

14. számú melléklet

Ügyiratszám: Ügyintéző: Telefon:	Tárgy: Hivatkozási szám: Melléklet:
--	---

JEGYZŐKÖNYV PANASZ - KÖZÉRDEKŰ BEJELENTÉS RÖGZÍTÉSÉHEZ I.

Bejelentő neve: .....

Címe: .....

Elérhetőség (telefon, e-mail): .....

(választottat aláhúzni)

Bejelentés előterjesztésének helye: .....

ideje: .....

módja: telefon / személyesen

Bejelentés részletes leírása:

Bemutatott dokumentumok jegyzéke

Bejelentő nyilatkozata, tájékoztatása:

Kéri-e az ügyben adatainak zártan kezelését? igen / nem (megfelelőt aláhúzni)

Hozzájárul-e személyes adatainak továbbításához a bejelentés alapján kezdeményezett eljárás lefolytatására hatáskörrel rendelkező szerv részére? igen / nem

A tájékoztatást milyen úton kéri: telefonon / e-mailben / szóban / hivatalos levélben (megfelelőt aláhúzni)

Az Egyetem tájékoztatta a bejelentőt az Őt megillető jogokról és terhelő kötelezettségekről. Bejelentő tájékoztatást kapott arról, hogy bejelentése tartalmának valódiságáért büntetőjogi felelősséggel tartozik és/vagy amennyiben bejelentése megalapozatlannak bizonyul, illetve a bejelentett személy becsületét jogtalanul sérti, a bejelentett személy személyes érdekei megvédésére pert indíthat a Bejelentő ellen. Bejelentő aláírásával tudomásul veszi e tájékoztatást! Kelt: .....

Bejelentő (meghatalmazottja) aláírása

Egyetem részéről felvette

A bejelentés javasolt minősítése: (megfelelő aláhúzendó) Panasz / közérdekű bejelentés / korrupciógyanús eset / szabálytalanság / Ket., vagy más ágazati jogszabály hatálya alá tartozó eset



