

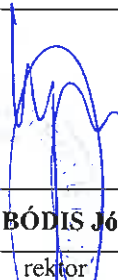


# PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM STRATÉGIAI ELLENŐRZÉSI TERVE

2018 - 2021

Készítette:	Jóváhagyta:	
		
<b>ATÁRDICSNÉ Dr. Konrád Valéria</b>	<b>JENEI Zoltán</b>	<b>DR. BÓDIS József</b>
belső ellenőrzési vezető	kancellár	rektor



# Tartalomjegyzék

## BEVEZETÉS

<b>1. HELYZETÉRTÉKELÉS</b>	3
1.1. SZERVEZETI ÉS FUNKCIONÁLIS FÜGGETLENSÉG	4
1.2. AZ ELLENŐRZÉSI ÉS TANÁCSADÓI JELENTÉSEK HASZNOSULÁSA	4
1.3. A TANÁCSADÓI TEVÉKENYSÉG MEGELŐZŐ FUNKCIÓJÁNAK KITELJESEDÉSE	4
1.4. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG SWOT ANALÍZISE	6
<b>2. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉSE</b>	6
<b>3. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG STRATÉGIAI CÉLKITŰZÉSE</b>	8
3.1. BELSŐ ELLENŐRZÉS STRATÉGIAI CÉLTÉRKÉPE	9
<b>4. BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG INDIKÁTORA, FELTÉTELRENDSZERE</b>	10
<b>5. STRATÉGIAI CÉLOKHOZ RENDELTELL ENNŐRZÉSI FEJLESZTÉSI FELADATOK</b>	11
<b>6. BELSŐ ELLENŐRZÉS HUMÁNERŐFORRÁS TERV - KÉPZÉSI TERV</b>	12
<b>7. ELLENŐRZÉS ÁLTAL HOSSZÚTÁVON VIZSGÁLANDÓ TERÜLETEK</b>	14
7.1. STRATÉGIÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KOCKÁZATI TÉNYEZŐK	14
7.2. ELLENŐRZÉS ÁLTAL HOSSZÚTÁVON VIZSGÁLANDÓ TERÜLETEK	15
<b>MELLÉKLET</b>	16
1. sz. melléklet: PTE 2018-2021 stratégiai ellenőrzési tervét megalapozó kockázatelemzése	
2. sz. melléklet: Stratégiai terv készítés menete	

## **BEVEZETÉS**

A Pécsi Tudományegyetem a Dél-Dunántúl legnagyobb felsőoktatási intézménye, a régióban a modern egyetemek missziójában megfogalmazott minden területen – oktatás, kutatás, társadalmi felelősség és speciálisan a gyógyítás - kiemelkedő szerepet vállal. Egyetemünk országosan is az egyik legszélesebb oktatási portfóliót kínáló, legnagyobb hallgatói létszámmal rendelkező felsőoktatási intézmény, amely a régió egészének K+F+I teljesítményét meghatározó kutatási kapacitással és a társadalmi-gazdasági fejlődést szolgáló társadalomtudományi kutatóbázissal, illetve a gyógyítás legtöbb területén csúcshintű ellátásra képes klinikai hálózattal rendelkezik.

Az Egyetem stratégiai célja a tudományegyetemi pozíció megtartása, az oktatási portfólió racionalizálása, stabilizálása, egyetemi és professzionális profilok szétválasztása, kiegyensúlyozottabb kínálat; idegen nyelvű képzések erős minőségbiztosítású fejlesztése; képzések munkaerő-piaci értékének növelése, hallgatói szolgáltatások fejlesztése; a köznevelési intézmények versenyképességének növelése. A magas színvonalú kutatási és egészségügyi tevékenység megvalósítása, az innovációs háttér biztosítása, a gazdasági egyensúly megteremtése, hatékonyságának és átláthatóságának javítása valamint a fenntartható működés feltételeinek megteremtése. A kutatási programok végig vitele, eredményeik gazdasági hasznosítása, térségi együttműködés.

A belső ellenőrzés stratégiai célkitűzése, hogy független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenységével támogassa az Egyetem célkitűzéseinek megvalósítását, feleljen meg az ellenőrzéssel szemben támasztott tartós alapértékeknek, hiteles és mértékadó tevékenységet végezzen.

Az elmúlt években felsőoktatást, államháztartást jelentős mértékben befolyásoló változások történtek, amelyek az ellenőrzési tevékenységet is befolyásolják, ezért az ellenőrzés úgy kíván a kihívásoknak megfelelni, hogy közben a tevékenység hasznossága, hasznosulása is tovább fejlődjön, mindeközben továbbra is hiteles és értékadó tevékenységet végezzen.

A belső ellenőrzés szakmai koncepcióját a belső ellenőrzési tevékenység jelenlegi helyzetértékelésének, SWOT analízisének megállapításaira alapozott célok kitűzésével, majd azt követően a célok megvalósításához vezető feladatok, akciók megtervezésével kerül bemutatásra.

## **1. HELYZETÉRTÉKELÉS**

### **1.1. Szervezeti és funkcionális függetlenség**

A belső ellenőrzés szervezeti és funkcionális függetlensége teljes mértékben biztosított az Egyetemen. A függetlenség másik eleme, az "emberi" tényező. A szilárd szakmai tudás, a megfelelő magatartás és erkölcsi tartás az, ami nélkül a függetlenség nem létezne. Mindez az elfogulatlanság, a rálátás lehetőségének előnyét is biztosítja a szervezet számára.

2016. évben a Szenátus döntése alapján a Kancellária szervezeti struktúrájához igazodó elhelyezés, főosztályá alakítás után Belső Ellenőrzési Főosztályként végzi a szervezet a

tevékenységét. Az infrastruktúra igény (számítógépek, irodák, információval ellátottság, értekezleteken vezetői részvétel stb.) minden vonatkozásában biztosított.

A szervezet humánerőforrás kapacitása 8 fő, az elmúlt 2 évben 2 új státusz betöltésére kapott kancellári engedélyt, a 2 fő felvétele megvalósult. Ellenőrzési tevékenységet végzők mindegyike rendelkezik az Áht. 70.§ (4)-(5) bekezdésében előírt regisztrációval, a továbbképzés biztosított (külső EMMI, BEMAFOR, ÁBPE, BET, BEMSZ, stb., belső képzések KA KKI szervezésében Áht. Ávr. Áhsz. Nftv. jogszabályi változások, saját kérésre külön SAP és NEPTUN rendszerre vonatkozóan.)

### **1.2. Az ellenőrzési és tanácsadói jelentések hasznosulása**

A belső ellenőrzés hasznát alapvetően közvetlen gazdaságossági számításokkal nem lehet mérni, áttételesen természetesen az ellenőrzésnek lehet gazdasági haszna is. Az ellenőrzés alapvető haszna mégis az, hogy feltárja a hibák és ellentmondások okait, a rendszer hatékonyságáról, eredményességéről bizonyosságot adó jelentést készít, továbbá javaslatot tegyen az egyetemi célkitűzések teljesítése érdekében.

A jelentésekről összességében elmondható, hogy az ellenőrzött szervezeti egységek a megállapítások tényszerűségét nem vitatták, szinte minden esetben éltek az észrevételezési jogukkal, melyek elsősorban kiegészítéseket, magyarázatokat, pontosításokat tartalmaztak. Az egyeztetéseket követően azok a jelentésbe bekerültek. Javaslatainkat, az érintett szervezetek további részfeladatokra bontva, az ütemezett intézkedési terveikbe beépítették.

Az ellenőrzési és tanácsadói jelentések hasznosulása már munkaanyagok, jelentéstervezetek továbbá az intézkedési feladatok az érintettekkel való megtárgyalása során megtörténik. A jelentések a rektori vezetés számára elküldésre kerül, tájékoztatás céljából. Minden jelentés tartalmaz „Vezetői összefoglalót” 5-7 oldal terjedelemben.

Az ellenőrzési javaslatok hasznosulása szempontjából, a végrehajtott és időarányosan végrehajtott intézkedések aránya, az elmúlt évben javuló teljesítési arányt mutatott a Kancellária egységeinek erőfeszítése következtében. Az előző években a klinikai szakmai szervezetek jelentős elmaradást halmoztak fel. A felsőoktatás területén a megvalósítás befejezése konszenzus, erőforrás hiány és a jogszabályi környezet jelentős változása miatt késlekedett.

Az eredményesség megítélhető az ellenőrzési jelentések szakmaisága, színvonala, minősége, komplexitása alapján. Az Ellenőrzést követő felmérő lapok értékelése alapján az utolsó 10 jelentés esetében a hozzáadott érték pontok átlaga 4,74 az 5.00 skálán mérve.

### **1.3. A tanácsadói tevékenység megelőző funkciójának kiteljesedése**

A belső kontrollrendszer kialakítása, működtetése, különösen az ellenőrzési nyomvonalak, az Egyetem integrált kockázatkezelés rendszerének kialakítása során jelentős tanácsadói tevékenységet végzett a szervezet. A belső kontrollrendszer helyzete minden ellenőrzési jelentésben értékelésre került, továbbá önálló jelentések formájában Éves értékelés készült.

Szerződés tervezetek, bizonyos ügyletek előzetes véleményezését akár pár napon belül, egyes egészségügyi közreműködői szerződéses konstrukciók előzetes vizsgálatát elvégezte a

szervezet, továbbá évi 32-42 db témakörben az egyetemi szabályzatok, belső utasítások, eljárásrendek véleményezése szóbeli illetve írásbeli felkérés alapján is teljesítésre került. Az év közben felmerült kockázatok megszüntetése érdekében Tanácsadói jelentések készültek az elmúlt években.

#### 1.4. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG SWOT ANALÍZISE

<p><b>Erősségek (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A belső ellenőrök függetlenségét biztosító intézményi struktúra;</li> <li>• Stabil ellenőrzési jogszabálykörnyezet standardok stb. hatására a belső ellenőrzés fejlődése;</li> <li>• Kiválóan képzett, felkészült munkatársak, több éves szakmai tapasztalat;</li> <li>• Az ellenőrzési tevékenység, hozzáadott érték növelése;</li> <li>• Tanácsadói tevékenység igénybe vételének növekedése;</li> <li>• Egy-egy szerződés-tervezetre vonatkozó 24 órán belüli véleményezés;</li> <li>• Konfliktuskezelés, objektivitás;</li> <li>• Munkatársak számára visszajelzések, értékelések, „tudásleltár” készítése;</li> <li>• Az ellenőrzések minőségbiztosítása, a vezetői felülvizsgálattal és „Minőségbiztosítási ellenőrző lista” alkalmazásával;</li> <li>• ÁBPE I. és II. – továbbképzéseken az összes munkatárs kiválóan megfelelt</li> </ul>	<p><b>Gyengeségek (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizált ellenőrzési check listák hiánya, automatizált adatelemzés hiánya;</li> <li>• A kockázatkezelést támogató informatikai rendszerek hiánya - adatok csak manuálisan állíthatók össze;</li> <li>• Automatizált vizsgálati eszköz, mint például az általános auditálási szoftverek, tesztelési adatgenerátorok, speciális ellenőrzési alkalmazások és egyéb informatikailag támogatott vizsgálati technikák hiánya;</li> <li>• Az államháztartás számviteli rendszerében a pénzügyi controlling vezetést támogató funkciói markánsabban vannak jelen, mint az eredményszemléletű teljesítménymérés;</li> <li>• A rendszerszemléletű, korszerű szervezetirányítási, menedzselési elemeket tartalmazó irányítás hiánya;</li> <li>• Visszaélésekkel kapcsolatos IT vagy egyéb speciális szakismeret hiánya;</li> <li>• A visszaélések felderítésének viszonylagos fejletlensége</li> </ul>
<p><b>Lehetőségek (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A legjobb nemzetközi / hazai ellenőrzési gyakorlat megismerése konferenciákon;</li> <li>• A Magyarországon lévő szakmai tudásanyag elsajátítása;</li> <li>• Az ellenőrzési munka eredménye jobban hasznosuljon;</li> <li>• Különböző értekezleteken jelentések tárgyalása;</li> <li>• Új kommunikációs csatornák kiépítése;</li> <li>• Panelbeszélgetések szervezése a párbeszéd fejlesztése érdekében;</li> <li>• Integrált folyamatfejlesztés;</li> <li>• Szakmai tapasztalatcserék szervezése;</li> <li>• Munkatársak motivációjának növelése</li> </ul>	<p><b>Veszélyek (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A lehetőségeknél lassúbb előrehaladás az élenjáró gyakorlat átvételében;</li> <li>• Állandóan változó jogszabályi környezetben a naprakész felkészültség;</li> <li>• Ellenőrzési, tanácsadói tevékenység terhelés növekedés következtében a minőség biztosítása;</li> <li>• Nem megfelelő tempójú alkalmazkodás a változásokhoz;</li> <li>• A legkiválóbb munkatársak távozása magasabb beosztásba;</li> <li>• Utánpótlás elmaradása</li> </ul>

## 2. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉSE

A belső kontrollrendszer kialakítása érdekében az Egyetem a 2012-es évtől kezdődően komoly erőfeszítéseket tett. Még ebben az évben megalkotta és hatályba helyezte a Pécsi Tudományegyetem Belső Kontroll Kézikönyvet (SZMSZ 41.sz melléklet).

Az Állami Számvevőszék 2015. évben közzétett Jelentésében a Pécsi Tudományegyetem belső kontrollrendszerének kialakítását 2009.01.01.-2013.12.31. időszakra „részben megfelelt” minősítéssel értékelte. A belső kontrollrendszer 5 eleme tekintetében a kontrolltevékenységek működését minősítette „nem megfelelőnek” (ÁSZ Jelentés a Pécsi Tudományegyetem ellenőrzéséről, 2015).

A belső kontrollrendszerre vonatkozó szabályozás a 187/2016. (VII.13.) Korm. rendelet hatályba lépésével módosult. A módosítás eredményeként bevezetésre került a szervezeti integritást sértő esemény fogalma és az integrált kockázatkezelési rendszer. A rendelet 2016. október 1-i hatályba lépését követően a Pécsi Tudományegyetem belső kontrollrendszerre vonatkozó szabályrendszerének módosítását a rendelet előírásaival összhangban elvégezte, a Szenátus 2016 decemberében elfogadta. Kijelölésre került a belső kontroll koordinátor.

A rendelet módosításához kapcsolódóan a Nemzetgazdasági Minisztérium új módszertani és gyakorlati útmutatót adott ki a 2017. évben. Az útmutató megfelelő háttérrel nyújt a belső kontrollrendszer tekintetében a megvalósítandó feladatokhoz.

Az Egyetem belső kontrollrendszer helyzetének vizsgálatát 2009. évtől kezdődően minden évben a belső ellenőrzés a szervezeti egységek önértékelése alapján elvégzi, az önértékelő kérdőív mellett a belső kontrollrendszer 5 eleme vonatkozásában szöveges értékelés is történt.

Az Egyetem kontrollkörnyezetét tekintve részben megfelelő. A jogi környezet változása nyomán a PTE Szenátusa évente több mint 70 módosítást hagyott jóvá, szabályzat /SZMSZ melléklet/, valamint rektori és kancellári utasítás és a Belső Kontroll Kézikönyv került módosításra.

Erősségként értékelhető, hogy minden szervezeti egység esetén elkészültek és/vagy felülvizsgálatra kerültek az ellenőrzési nyomvonalak. A munka keretében minden egység (10 Kar, Klinikai Központ és 24 önálló szervezet/szervezeti egység) első lépésként az alaptevékenysége folyamataihoz kapcsolódóan készítette el/vizsgálta felül a nyomvonalakat. Az ellenőrzési nyomvonalak tekintetében második lépésként szükséges, a szervezeti egységek *közös folyamatai* tekintetében a nyomvonalak felülvizsgálata, hiszen most részlegesen kerültek kidolgozásra.

A szervezeti egységek operatív célrendszerének kialakítása megtörtént, azonban a célrendszer alapján meghatározott feladatokhoz objektív, mérhető indikátorokat csak részben rendeltek.

A munkavállalók teljesítményértékelése területén előrelépés történt pl.: a TÉR Kancellárián bevezetésre került. A kari teljesítményértékelések során alkalmazott módszerek különbözőek. A Klinikai Központ esetén csak részben történik meg a teljesítményértékelés. A humán erőforrás területen a munkatársak folyamatos egyéni képzési terv alapján végrehajtott képzése, továbbképzése nem, vagy részben valósul meg.

A megfelelően minősített kockázatkezelési rendszer területén kiemelendő, 27 egység elkészítette a tevékenységére vonatkozóan a kockázatok felmérését, értékelését és a kockázati tőrés határ feletti kockázatok esetén az intézkedési tervet. A kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési tervek a közepes és magas kockázati értékkel (a kockázatelemzés számszerűsíthető értékének 30%-át meghaladja) rendelkező folyamatok és tevékenységek esetén a hatályos Belső Kontroll Kézikönyv módszertanának megfelelően készültek el.

A szabályos működést biztosító intézkedések meghozatalában jelentős szerepet játszó kontrolltevékenység úgy valósul meg, hogy a „négy szem” elvét, az ellenjegyzési jogok gyakorlását, a vezetői beszámoltatást a szervezeti egységek kivétel nélkül alkalmazzák.

A gazdasági, pénzügyi területen a SAP Business Workflow alkalmazása a jogosultak számára már folyamatosan információt nyújtott a feladatok határidejéről és az ügyek állásáról. A vezetői ellenőrzéshez információt nyújt a workflow riport lehetősége, mely a kontrolltevékenység hatékonyságának javítása mellett kockázatcsökkentő hatással is bír.

A felülvizsgált ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kontrolltevékenységek viszont nem épülnek be teljes körűen a gyakorlatba, és/vagy nem megfelelőek a szabálytalanságok bekövetkezésének elkerüléséhez. A szabályozások sok esetben megfelelőek, de azok be nem tartásából következő szankciók hiányoznak.

Az egyetemi információs rendszer megfelelő, a kitűzött feladatok teljesítését szolgáló információs és kommunikációs rendszer hozzáféréseit saját egység szinten rendszeresen felülvizsgálják, adatainak minőségi problémáit megvizsgálják. Problémát jelent a szervezeti egységek részére juttatott információk hiányossága valamint az infokommunikációs rendszer tapasztalatok alapján történő fejlesztése nem igazodott az igényekhez.

A Controller-iktatási rendszer teljes körű használata nem biztosított. Az iktatási rendszer részleges használata (elsősorban a Klinikai Központ esetén) nem biztosítja a kinyerhető, hivatalos, egyetemi ügyiratok, levelek teljes körűségét, visszakereshetőségét.

A kontrollkörnyezet mellett a részben megfelelő elem a monitoring tevékenység. A monitoring tevékenység gyakorlata során a feladatok számonkérését, a teljesítmény nyomon követését a szervezeti egységek működtetik, azonban ezen kívül elmaradások tapasztalhatóak. A rendszer részben megfelelőségét alapvetően az okozza, hogy amennyiben a kontrollkörnyezetben nem kerültek objektív, mérhető indikátorok kijelölésre, úgy ezek mérése és értékelése sem történhetett meg.

Az egységek által meghatározott indikátorok nyomon követését nehezítették a NEPTUN rendszer bevezetéséhez kapcsolódó hiányok, problémák. A tanulmányi rendszer folyamatos, megbízható működésének biztosítása alap a rendszer által biztosított indikátorok nyomon követéséhez elemzéséhez.

Összességében megállapítható, hogy a belső kontrollrendszer hatékony működtetése érdekében jelentős lépéseket tett a Pécsi Tudományegyetem, azonban fennállnak még olyan területek, melyek fejlesztésre szorulnak.

A belső kontrollrendszer az alábbi területeken még fejlesztendő:

1. A kontrollkörnyezet részeként a feladat –felelősség - hatáskör nem minden egység esetén jelenik meg egyértelműen az aktuális SZMSZ-ben. A szabályozás mélysége és szerkezete nem egységes, ami csökkenti az átláthatóságot. A más szervezeti egységgel közösen ellátott feladatok esetén az egységekhez rendelt feladatelemek, felelősök egyértelmű írásban rögzítése nem, vagy részben történt meg. A szervezeti egységek operatív célrendszerének kialakítása megtörtént, azonban a célrendszer alapján meghatározott feladatokhoz objektív, mérhető indikátorokat csak részben rendeltek. A humán erőforrás területen a munkatársak folyamatos egyéni képzési terv alapján végrehajtott képzése, továbbképzése nem, vagy részben valósult meg.
2. A kockázatkezelési rendszer esetén a folyamatleírásokhoz rendeltlen egyes egységek a közvetlen pénzügyi hatással rendelkező kockázati tényezőket meghatározták és értékelték, azonban a közvetlen pénzügyi hatással nem rendelkező kockázati tényezők meghatározása és értékelése nem történt meg. A több szervezeti egységet érintő folyamatok esetén a kockázati tényezők meghatározása, értékelése részben történt meg.
3. A kontrolltevékenységek és módszerek esetén a kontrollpontokhoz kapcsolódó tevékenységek folyamatos vezetői ellenőrzése, az elektronikus riportok elemzése nem minden esetben valósult meg, a szabályozások sok esetben megfelelőek, de azok be nem tartásából következő szankciók hiányoznak.
4. Az információs és kommunikációs rendszer területén hiányzik a PTE szintű, a vezetői igényeknek megfelelő adattárház-alapú Vezetői Információs Rendszer.
5. A szervezeti egységek monitoring rendszerének működtetése során az objektív mérhető indikátorok hiánya miatt az indikátorok mérése és értékelése részben valósult meg.

A belső kontrollrendszer fejlesztésének fő irányai a kontrollkörnyezeten belül a célrendszer megvalósulását mutató objektív és mérhető indikátorrendszer teljes körű kialakítása, az integrált kockázatkezelési rendszer bevezetése, a több szervezeti egység által ellátott feladatok esetén a feladatok –felelősök - hatáskör egyértelmű rögzítése a monitoring rendszer megfelelő működése érdekében továbbá az egyetemi szintű VIR működtetése.

Egyetemi szinten és szervezeti egység szinten a rendszerszemléletű kontrollrendszer megvalósításához elengedhetetlen a feladatok koordinálása, irányítása, a belső kontrollrendszer ismeretének bővítése, a jogszabályváltozások, követelményrendszerek folyamatos követése.

A belső kontrollrendszer elemeihez kapcsolódóan a felelős vezetők, végrehajtók és a koordinátorok képzése, továbbképzése elsődleges feladat. A képzési igényhez kapcsolódóan fel kell tárnai a PTE kapacitását, szükség esetén javasolt a külső erőforrás bevonása is a belső kontrollrendszer teljessé és hatékonyá tétele érdekében.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének rendjét 2016. év decemberében meghatározta az Egyetem, mely szabályzat alapján az intézményi szabálytalansági felelős a Kancellári Hivatal Jogi Főosztály Igazgatási Jogi Osztályának vezetője. A szervezeti integritást sértő eseményekkel kapcsolatos nyilvántartási kötelezettségének eleget tesz az Egyetem.



### 3. A BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG STRATÉGIAI CÉLKITŰZÉSE

Stratégiai célkitűzés a belső ellenőrzés független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenységével támogassa az Egyetem célkitűzéseinek megvalósítását, feleljen meg az ellenőrzéssel szemben támasztott tartós alapértékeknek, hiteles és mértékadó tevékenységet végezzen.

Középtávú fejlesztési célkitűzés a specializáció, különböző területeken (egészségügy, felsőoktatás, integrált kockázatkezelés, belső kontrollrendszer, belső képzetek tartása) a szakmai kompetencia fejlesztése, a munkamegosztás és a hatékonyság biztosítása.

Célunk, hogy a belső ellenőrzés a felelős szervezetirányítás egyik fontos elemévé váljon.

Célunk, hogy a következő szakmai kihívásokra megfelelő válaszokat adjunk, s ez által növeljük az ellenőrzés elismertségét és szakmai tekintélyét.

1. kihívás: szilárd szakmai tudás, kompetenciafejlesztés
2. kihívás: hozzáadott értéket adó ellenőrzések és tanácsadások
3. kihívás: belső kontrollrendszer működtetésének, eredményességének fejlesztése
4. kihívás: összpontosítás azokra a nagy kockázati kitettségű területekre, amelyek ellenőrzésével a legnagyobb eredményt lehet elérni a hatékony, eredményes és gazdaságos működtetésben
5. kihívás: az ellenőrzési erőforrások lehetőségei között minél nagyobb mértékű lefedettség
6. kihívás: értékalapú stratégia megvalósítása
7. kihívás: kommunikáció stakeholderek felé

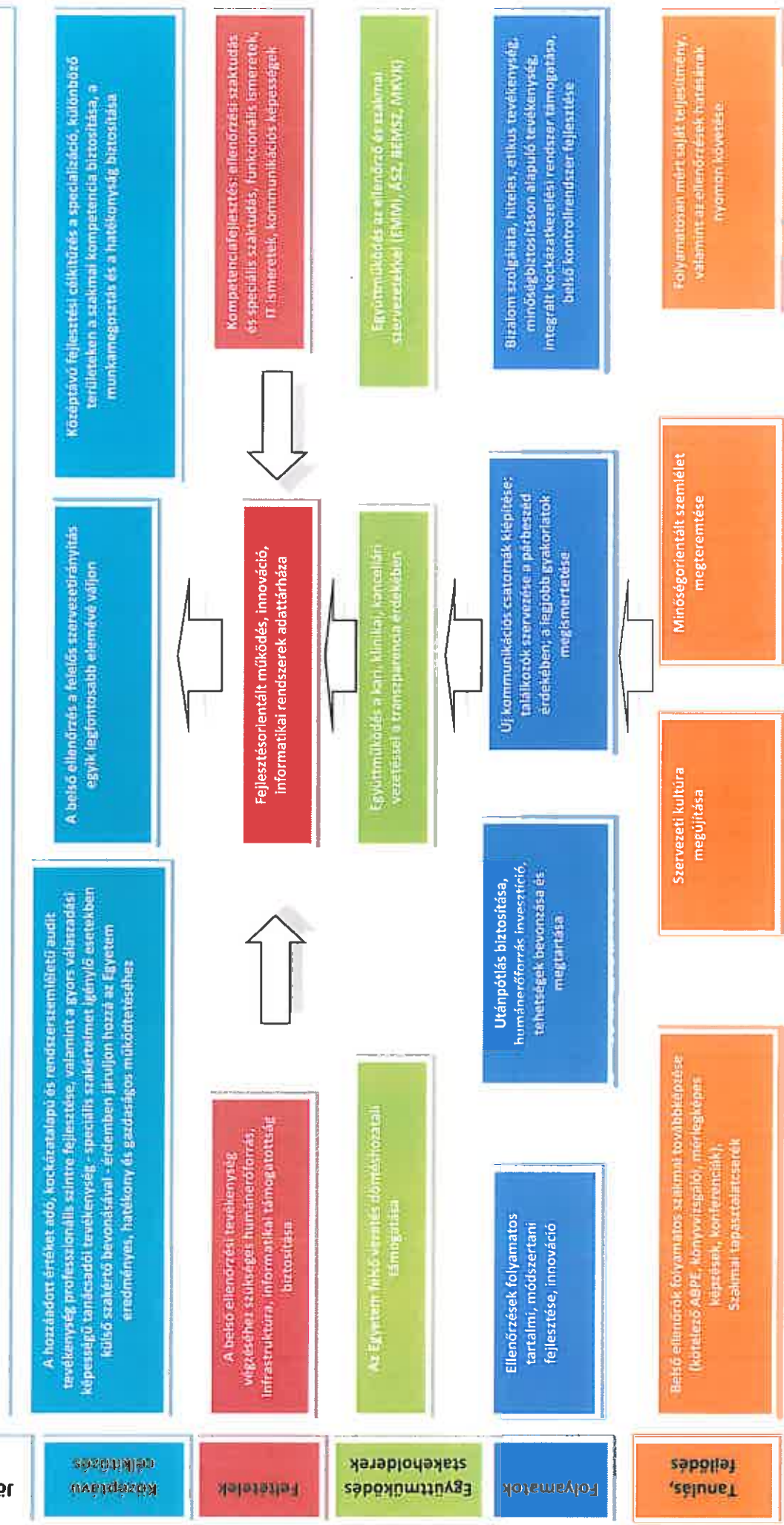
A Pécsi Tudományegyetem belső ellenőrzése akkor tudja feladatát jól ellátni, ha az ellenőrzés szakmai ismeretein túlmenően átfogó ismereteit folyamatosan fejleszti a felsőoktatás, kutatás, egészségügyi ellátás, finanszírozás, köznevelési stb. feladatokról, a tevékenységek folyamatairól, a speciális területekről továbbá képes a változásokat követni.

A belső ellenőrzés nemcsak az Egyetem minden szempontból szabályszerű működéséhez képes hozzájárulni, hanem emellett komoly támogatást nyújthat a hatékony, eredményes, gazdaságos működéshez, a jobb minőség eléréséhez.

Stratégiai célkitűzés, a vezetés munkáját támogatni hivatott hozzáadott értéket adó, kockázatalapú és rendszerszemléletű audit tevékenység professzionális szintre fejlesztése, valamint a gyors válaszadási képességű tanácsadói tevékenységgel - speciális szakértelmet igénylő esetekben külső szakértő bevonásával - érdemben hozzájárulni az Egyetem eredményes, hatékony és gazdaságos működtetéséhez.

### 3.1. BELSŐ ELLENŐRZÉS STRATÉGIAI CÉLTÉRKÉPE

A belső ellenőrzés független, tárgyilagosságot adó és tanácsadó tevékenységével támogatja az Egyetem célkitűzéseinek megvalósítását, megfelelve az ellenőrzéssel szemben támasztott tartós alapértékeknek



#### 4. BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG INDIKÁTORA, FELTÉTELRENDSZERE

BELSŐ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉG ÉS CÉLJA	INDIKÁTOROK TÍPUSA, DOKUMENTUMOK	CÉLÉRTÉKEK	FELTÉTELRENDSZER
<p><b>Átfogó célok</b> A PTE felső vezetés munkájának támogatása tárgyilagoss, bizonyosságot adó ellenőrzési tevékenységgel, auditál, tanácsadással, rendszerismerletű megközelítéssel, és a belső kontrollrendszer módszeres értékelésével, fejlesztésével.</p>	<p>Előzetesen egyeztetett ellenőrzési jelentések száma Rektori Vezetői értekezleten tárgyalt ellenőrzési jelentések száma Végrehajtott intézkedések száma Ellenőrzési követő felméréslap hozzáadott értéke Belső kontrollrendszer jelentés</p>	<p>Az összes ellenőrzési jelentés egyeztetett legyen Rektori Értekezleten tárgyalva jelentések száma évi 3-5 db Intézkedési tervfeladatok 100 %-os végrehajtása Hozzáadott érték átlaga 4,5-és 5,0 között Évi 1 összefoglaló jelentés a belső kontrollrendszer fejlettségéről</p>	<p>Egyetemi kultúra, szabályrendszer Belső Ellenőrzési Főosztály elismertsége, elfogadottsága Nemzetközi és hazai ellenőrzési standardoknak, etikai kódexnek, jogszabályoknak és útmutatóknak megfelelő ellenőrzési és tanácsadási tevékenység</p>
<p><b>Audit és Tanácsadói célok</b> Audit és tanácsadói tevékenység célja, módszeres és szabályozott eljárással értékelni és fejleszteni az Egyetem kockázatkezelési, kontroll és szervezetrányítási eljárásainak hatékonyságát, ezáltal segíteni az egyetemi célok megvalósítását.</p>	<p>Ellenőrzési és Tanácsadói jelentések száma Szabályzat – utasítás tervezetek véleményezése Szerződés tervezetek előzetes véleményezése Egyes területek tanácsadói tevékenység</p>	<p>Jelentések száma évi 10-12 db Minden megkért szabályzattervezet véleményezés Minden megkért szerződés tervezet véleményezés Tanácsadói tevékenység nyújtása egyes területeken, úgymint vállalati gazdasági tevékenység, magánfinanszírozott egészségügyi ellátás</p>	<p>Humán erőforrás Infrastruktúra Adattárház Együttműködés Információ Párbeszéd</p>
<p><b>Tevékenységek</b> Stratégiai terv Éves ellenőrzési terv Ellenőrzési jelentések, belső audit - terv szerinti - soron kívüli Beszámoló – Éves jelentés Képzési terv teljesítése</p>	<p>Tervek Beszámolók Ellenőrzési jelentések száma (rendelkezésre álló ellenőri kapacitás függvényében) Elfogadott megállapítások, javaslatok száma Elvégzett képzések</p>	<p>Az ellenőrzésszakmai kompetencián túli, különböző területek szerinti specializációtval átfogó ismeretek megszerzése egészségügy, felsőoktatás integrált kockázatkezelés stb. Ezen tudásbázisra épülő tanácsadói tevékenység bővítése, kiterjesztése a jelen idejű tevékenységek bizonyos körére</p>	<p>Humán erőforrás Kompetencia, tapasztalat, gyakorlat Infrastruktúra Információ Költségvetési forrás esetleges speciális szakértelm igénybe vételére</p>
<p><b>Tevékenységek</b> 1. Stratégiai terv 2. Éves ellenőrzési terv 3. Kockázatelemzés 4. Bizonyosságot adó ellenőrzési tevékenység 5. Tanácsadás 6. Monitoring 7. Szakmai élettervezés (ÁBPE, mérlegképes, könyvvizsgálói kötelezőképzések, szakmai képzések)</p>	<p>1. 4 évente 2. Évente 3. Évente, továbbá ellenőrzésenként 4. Ellenőrzési jelentések, soron kívüli ellenőrzések 5. Véleményezett szabályzatok, utasítások, belső kontrollrendszer kézikönyv, ügyletek véleményezése 6. Évente egyéni és főosztályi szintű értékelés 7. Kötelező képzések száma, konferenciák, tréning, szakmai és pénzügyi motiváció</p>	<p>Kockázatelemzésen alapuló 4 évente készülő stratégiai terv, mely évente gördülő tervezéssel aktualizál Ellenőrzés saját Vezetői interjú módszertana mellett a kockázatelemzés egyetemi továbbfejlesztésével a folyamatok, valamint a kockázati súlyok meghatározására épülő éves ellenőrzési tervek</p>	<p>Munkamegosztás és a hatékonyság Jogszabályban előírt képzettség humán erőforrás Infrastruktúra Információ Költségvetési forrás Együttműködés</p>

## 5. STRATÉGIAI CÉLOKHOZ RENDELT ELLENŐRZÉSI FEJLESZTÉSI FELADATOK

TEVÉKENYSÉG SZERINTI CÉL	IDŐHORIZONT	STRATÉGIAI CÉLOKHOZ RENDELT FEJLESZTÉSI FELADATOK
<b>Bizonyosságot adó tevékenység                      professzionális szintre fejlesztése</b>	Folyamatos	Kompetenciafejlesztés Speciális szakmai ismeretek fejlesztése (jogszabályi környezet változása Áht. Ávr. Áhsz. Ptk. Btk. Mt .Kjt. stb.) Informatikailag támogatott ellenőrzési technikák, csalásra utaló jelek beazonosítása, Kommunikációs képességek javítása (interjú, jelentésírás, tárgyalások), Külső ellenőrző szerveknél folyó szakmai tevékenység, tartalmi, módszertani változásainak figyelemmel kísérése
	Rövidtávon	Szakosodás kompetenciák szerint (egészségügy, felsőoktatás, köznevelés, integrált kockázatkezelés stb.)
	Konkrét esetben	Külső szakértő bevonása, speciális szakértelmet igénylő ellenőrzések: pl. IT ellenőrzés, egészségügy szakmai terület, polgárjog, munkajog, büntetőjog, adózás, szakfordítások, közbeszerzési szakértelem stb.)
	Folyamatos	Minőségbiztosítás folyamatos működtetése, Mentorálás
	Folyamatos	Folyamatos módszertani fejlesztés, innováció
	Középtávon belül	Adattár, informatikai támogatás, ellenőrzési szoftverek
	Stratégiai időtávon	Tehetséges fiatalok keresése, betanítása, megtartása
	Stratégiai időtávon	Belső audit elnevezésű szervezetté válás
	Rövidtávon	A tanácsadói tevékenység jellegét tekintve konzultációs tevékenység, amely gyors válaszadási képességet igényel
	Konkrét esetben	Speciális szakértelmet igénylő esetben külső szakértelem bevonása
<b>Tanácsadói tevékenység                      professzionális szintre fejlesztése</b>	Folyamatos	Lehetséges tanácsadói profilok: orvoscépzés átfinanszírozás kérdésköre, gazdasági társaságokba szervezett tevékenységek, magánfinanszírozott betegellátás, adattárház IT fejlesztés ellenőrzési szempontrendszere stb.
	Középtávon belül	Adattár létrehozását követő elemzések, ajánlások

<b>Együttműködés</b>	Középtávon belül	Az Egyetem felső vezetése a belső ellenőrzésre a felelős szervezetrányítás egyik elemeként tekintsen
	Folyamatos	Együttműködés a kari, klinikai, kancellári vezetéssel, munkamegbeszélések, konzultációk az ellenőrzött egységekkel
	Folyamatos	Együttműködés a jogi, informatikai és egyéb funkcionális szervezeti egységekkel
	Középtávon belül	Együttműködés erősítése az ellenőrzési és szakmai szervezetekkel (EMMI, ASZ, BEMSZ, MKVK), szakmai kapcsolatok új alapokra helyezése
	Középtávon belül	Együttműködés a másik három Egyetem szakembereivel, találkozók szervezése
	Folyamatos	A legjobb nemzetközi / hazai ellenőrzési gyakorlat megismerése konferenciákon
<b>Szakma kapcsolatépítés</b>	Folyamatos	A Magyarországon lévő szakmai tudás-anyag elsajátítása
	Középtávon belül	Szakmai tapasztalatcserek szervezése
	Stratégiai időtávon	A belső ellenőrzés, mint szakma felsőoktatásban történő elismertetése
	Rövidtávon	Az ellenőrzési tevékenység jobb megismerése érdekében előadás, tájékoztató a különböző rendezvényeken
<b>Kommunikáció</b>	Középtávon belül	Panelbeszélések szervezése a kockázatkezelés és kontroll tevékenység fejlesztése érdekében
	Középtávon belül	Belső képzések tartása az integrált kockázatkezelés és belső kontrollrendszer fejlesztése érdekében
	Középtávon belül	Új kommunikációs csatornák kiépítése

## 6. BELSŐ ELLENŐRZÉS HUMÁNERŐFORRÁS TERV - KÉPZÉSI TERV

HOSSZÚ TÁVON SZÜKSÉGES BELSŐ ELLENŐRILÉTSZÁM	BELSŐ ELLENŐRŐK SZÜKSÉGES SZAKMAI KÉPZETTSÉGE, EGYÉB KOMPETENCIÁK	SZÜKSÉGES ELLENŐRILÉTSZÁM SZINTENKÉNTI BONTÁSBAN
<p>A 6 fő belső ellenőrzési munkatárssal a humán erőforrás-ellátottság hosszútávon biztosított, kapacitásbővítés nem szükséges.</p>	<p>PTE Közgazdaságtudományi Kar - okleveles közgazda, szakközgazdász, könyvvizsgáló és adótanácsadó</p>	<p>1 fő belső ellenőrzési vezető</p> <p>6 fő belső ellenőrzési munkatárs</p>
	<p>JPTE Közgazdaságtudományi kar – okleveles közgazda, mérlegképes könyvelő és adótanácsadó, költségvetési ellenőri másoddiplomás képzés a Budapesti Corvinus Egyetemen</p>	
	<p>Pénzügyi számviteli főiskola-közgazdász mérlegképes könyvelő, Adótanácsadói OKJ-s képzés PERFEKT Zrt.</p>	
	<p>JPTE Közgazdaságtudományi kar – okleveles közgazda, közbeszerzési referens</p>	
	<p>Pénzügyi számviteli főiskola-üzemgazdász, mérlegképes könyvelő, bejegyzett könyvviteli szolgáltatást végző, Pályázatíró és Projekt menedzser, Adótanácsadó, Eü. menedzser, Közgazdász.</p>	
<p>Hosszú távon 1 fő szükséges az adminisztratív és egyéb feladatok ellátására</p>	<p>PTE Közgazdaságtudományi Kara szakközgazdász, okleveles könyvvizsgáló</p> <p>Pénzügyi számviteli főiskola-üzemgazdász, mérlegképes könyvelő, adótanácsadó</p> <p>PTE Közgazdaságtudományi Kar - okleveles közgazda</p>	<p>1 fő belső ellenőrzési referens</p>
BELSŐ ELLENŐRZÉS KOMPETENCIA FEJLESZTÉSI TERVE	BELSŐ ELLENŐRŐK KÉPZÉSI TERVE	BELSŐ ELLENŐRZÉS TÁRGYI ÉS INFORMÁCIÓS IGÉNYE
<p>Belső ellenőrzési munkatársak kompetenciafejlesztése; ellenőrzési tevékenység fejlesztése a minőségbiztosítás folyamatos működtetésével és fejlesztésével</p>	<p>Mérlegképes könyvelők (4 fő) és könyvvizsgálók (2 fő) éves kötelező továbbképzésén való részvétel</p> <p>ÁBPE I és II. modulok e-learning képzések teljesítése</p>	<p>Infrastruktúra igény irodai és számítógéppark vonatkozásában teljesült. Információs igény, cél az ellenőrzési jelentések hasznosulása, az ellenőrzés egyetemi felső vezetői információs, irányítási rendszerbe történő beintegrálása érdekében.</p>
<p>Ellenőrzési teljesítményarányos javadalmazással történő motiválása</p>	<p>Módszertani továbbképzéseken való részvétel; jogszabályváltozások miatti szakmai továbbképzéseken Wolters Kluwer szakmai előadásain, BET és ETK Konferenciákon való részvétel; valamint belső egyetemi képzéseken saját kezdeményezésben vagy központilag szervezett belső képzésen való részvétel</p>	<p> Szakértői tanulmányokhoz, felmérésekhez egyéb információs dokumentumokhoz való hozzáférés további biztosítása.</p>

## 7. ELLENŐRZÉS ÁLTAL HOSSZÚTÁVON VIZSGÁLANDÓ TERÜLETEK

### 7.1. STRATÉGIÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KOCKÁZATI TÉNYEZŐK

Meghatároztuk a stratégiához kapcsolódó kockázati tényezőket a fő tevékenységekre és részfolyamatokra vonatkozóan, elvégeztük a külső és belső kockázati tényezők értékelését. (1. sz. melléklet: PTE 2018-2021 stratégiai ellenőrzési tervét megalapozó kockázatelemzése)

A külső kockázati tényezők jelentős befolyást gyakorolnak az Egyetem működésére, hatásuk kezelése az Egyetem számára stratégiai kérdés. (Felsőoktatási környezet átalakulását követő állami finanszírozás változása, demográfiai változás, bérfezültségek a pedagógus életpálya modell okán, folyamatosan változó jogszabályi környezethez való alkalmazkodás, a folyamatosan szűkülő és struktúrájában változó támogatások, egészségügyi finanszírozás változása). Külső nyomás (helyi/országos politika, kamara részéről) a város gazdasági helyzetének egyetemvezérelt javítására, amennyiben az egészségtelen szerepleosztással párosul. A rendelkezésre álló humán-erőforrás és a lehetőség-tér közti számottevő diszkrépancia terén. A fenntartó, illetve a NEAK által évközben a működési hiány finanszírozására biztosított eseti források mértékének és ütemezésének bizonytalansága. Az egészségügy finanszírozásának jellemzőiből adódóan a tökeköltség (eszközpótlás és bérleti díj finanszírozása) forrása nem biztosított.

Kockázatot jelent a külföldi hallgatói létszám növekedéséből adódóan a hallgatói szolgáltatások minősége és a kapcsolódó adminisztratív feladatok növekedése, a következő intézményi akkreditáció és a működési engedély felülvizsgálat eredményessége. Az oktatói utánpótlás biztosítása, egyenletes oktatói terhelés kialakítása. Az oktatók korfája kedvezőtlen tendenciát és komoly kockázatot jelent, a fiatalok egyetemen belül történő megtartása szinte lehetetlen. MVP projekt megvalósulásának elhúzódása, egyes beruházások tervet meghaladó fenntartási-működési költségei. A funkcionális egységek és az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem kielégítő hatékonysága. Ügyviteli rendszerek összehangolása, interfész alapú működés megvalósítása. Informatikai beszerzések elhúzódása miatti oktatástechnikai problémák, különös tekintettel az önköltségtérítést fizető hallgatókat érintő kínálati hiányosságokra. A közbeszerzési eljárások központi ellenőrzése következtében az eljárások elhúzódása, valamint a közbeszerzési eljárások megindításának kötelezettsége minden év november 30. napjáig (ellenőrzés megindítása érdekében) jelentős terhet jelent mind az igazgatóság mind a szakmai tartalmat leadó szervezeti egységekre részére. A kancellári és akadémiai terület határterületének pontosítása az ehhez kapcsolódó szabályok, folyamatok újrastrukturálása, ehhez megfelelő erőforrások biztosítása. Az egyetem szakember-megtartó képessége növekedésének elmaradása, központi intézkedések elmaradása.

Kockázatot jelent a pályázati források szabályozási bizonytalansága miatt (GINOP, ill. EFOP) a jogszerű és határidőben történő felhasználása és elszámolása; forrásvesztés, illetve utólagos szankciók veszélye; a jogszabályi környezet rendkívül gyors ütemű változása bizonytalanságot eredményez az általunk kialakított és működtetett, valamint bevezetés alatt álló projekteknél. Vezetői elkötelezettség hiánya a racionalizálási programok végrehajtásához. A hagyományos és a funkcionális szervezeti struktúra párhuzamos megléte, valamint a hatáskörök és kompetenciák sok esetben tisztázatlansága jelentősen rontja a folyamatok hatékonyságát. Az egészségügyi innovációs tevékenység fokozásához szükséges a vezetői támogatás, egyetemi infrastruktúra, egyetemi és külső pályázati források biztosíthatósága. Az egészségügyi humán-erőforrás szükséglet biztosítása, fokozódó bérigény a betegellátásban és azon belül is kiemelkedően a hiányszakmák esetében.

## 7.2. ELLENŐRZÉS ÁLTAL HOSSZÚTÁVON VIZSGÁLANDÓ TERÜLETEK

TEVÉKENYSÉG	ELLENŐRZÉSI PRIORITÁS	ELLENŐRZÉS ÁLTAL HOSSZÚTÁVON VIZSGÁLANDÓ TERÜLETEK	ELLENŐRZÉSI GYAKORISÁG
	1	A stratégiai célkitűzések megvalósítását szolgáló tevékenységek megvalósulása.	évente
	3	Oktatási portfólió, stratégia	3 évente
	2	Az intézményakkreditáció során a MAB által megfogalmazott feladatok időbeni teljesíthetősége	2 évente
	4	Az oktatói teljesítménymérés, oktatói munka hallgatói véleményezése rendszerének hatékony működtetése	4 évente
OKTATÁS	2	Növekvő külföldi hallgatói létszámból adódó többlet, illetve felmerülő speciális adminisztratív feladatok	2 évente
	3	A sikeres oktatói és kutatói teljesítmények elismerése, az egyetemi életpálya modell	3 évente
	4	Szakindítások és létesítések	4 évente
	2	Hallgatói szolgáltatások minősége, jogszerűsége	2 évente
KUTATÁS	2	A kutatásokhoz kapcsolódó szabadalmi eljárások hasznosulása, pénzügyi vonatkozások	2 évente
	2	A kutatási erőforrások felhasználásának vizsgálata	2 évente
	2	A beszerzési/ közbeszerzési folyamatok a kutatási tevékenységben	2 évente
	4	Kutatóközpontban az infrastruktúra korszerűsítése	4 évente
EGÉSZSÉGÜGY	2	Az oktatói/dolgozói követelményrendszer előírások, a munkaterhelés és az elérhető jövedelem összehangjának megteremtése, egészségügyi humánerőforrás ellátottság	2 évente
	2	A Klinikai Központ racionalizálási programok végrehajtása, gazdálkodása (hiány és pazarlás)	2 évente
	3	A SMART technológiák folyamatainkba történő illesztési lehetőségeinek feltárása, valamint a technológiák alkalmazása Kiemelten az egészségügyi ellátás területén. (Okoskórház-eHealth, eLearning)	3 évente
	4	EU-s egészségügyi pályázatok fenntarthatósága, indikátor teljesülések	4 évente
GAZDÁLKODÁS	1	EU-s pályázati projektek megvalósítása és az elszámolási gyakorlat szabályszerűsége (GINOP, EFOP)	évente
	2	MVP pénzek szabályszerű felhasználása	2 évente
	2	Egyes kiemelt beruházások megvalósításának, fenntarthatóságának hatékonyság ellenőrzése	4 évente
	2	EU-s pályázatok fenntarthatósága	2 évente
INFORMATIKA	3	A valós folyamatokat jobban bemutató költség felosztás kialakítása	3 évente
	3	Vagyongazdálkodás és vagyonszármazékok folyamatainak, eljárásrendjeinek ellenőrzése	3 évente
	3	Egyetemi gazdasági társaságok ellenőrzése	3 évente
	2	Jogviszony létesítés és megszüntetés jogszerűsége	2 évente
Belső KONTROLLRENDSZER	3	Adatvédelem, információvédelem, kontrollkörnyezet változása és szabályozottság figyelése	3 évente
	1	A belső kontrollrendszer, kiemelten integrált kockázatkezelés rendszer működtetése	évente



1. számú melléklet

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM 2018-2021 STRATÉGIAI TERVET MEGALAPOZÓ KOCKÁZATELEMZÉSE						
Sorszám	Folyamatok / tevékenységek	Kockázati tényezők értékelése annak érdekében, hogy azonosítsuk a kockázati tényezőket (1-5)	Kockázati tényezők értékelése annak érdekében, hogy azonosítsuk a kockázati tényezőket (1-5)	Kockázati tényezők értékelése annak érdekében, hogy azonosítsuk a kockázati tényezőket (1-5)	Kockázati tényezők értékelése annak érdekében, hogy azonosítsuk a kockázati tényezőket (1-5)	Összesített kockázati érték (folyamatokhoz és kockázati tényezőkhöz)
1			5	5	5	125
2		A stratégiai kihívásokra történő reagálás lassú, versenyhátrány nő				
3		A felsőoktatási környezet folyamatos változása, a szűkülő és strukturájában változó támogatások az oktatás stratégiájának megvalósítását hátráltatják.	4	5	5	100
4		A MAB intézményakkreditációt követő intézkedési feladatok megvalósítása határidőre nem teljesül.	5	5	5	125
5		Az oktatói teljesítmény mérési, értékelési rendszer egyetemen szintű működítése nem teljes körűen biztosított.	5	4	4	80
6		A multikulturális hallgatószám elterjedése, illetve a felmerülő speciális adminisztratív feladatok a szolgáltatásnyújtásban nem követik az igényeket, a minőségi hallgatói szolgáltatás elmarad az elvártól.	4	5	4	80
7		Az életmódja modell részletesebb kimunkálását hátráltatja a sikeres oktatói és kutatói teljesítmények magasabb anyagi elismerésének hiánya. Az oktatói pálya vonzerejének, oktatók motiváltságának csökkenése bekövetkezik.	5	4	4	80
8		Kiemelkedő minőségű, munkaerőpiaci és társadalmi igényeknek egyaránt megfelelő oktatási képzési portfólió biztosítása nem valósul meg teljes körűen.	5	5	5	125
9		Az oktatók korfája kedvezőtlen tendenciát és komoly kockázatot jelent, a fiatalok egyetemen belül történő megtartása szinte lehetetlen.	5	5	4	100
10		A kutatások teljesítménye nem növekszik, az erőforrásfelhasználás nem hatékony.	5	4	5	100
11		A projektek végrehajtása, elszámolása során felmerülő szabálytalanságok és azok miatt esetleges forrásvesztés.	5	4	5	100
12		A kutatási tevékenységeket érintő beszerzési/ költségvetési folyamatok lassúsága veszélyezteti a projekt végrehajtását, a pénzügyi források megszerzését, felhasználását.	5	5	4	100
13		A projektek lebonyolításában a különböző szervezeti egységek közötti koordináció, hatékony együttműködés hiányosságai miatt, forrásvesztés léphet fel.	4	4	4	64
14		A Kutatóközpontban a műszerpark korszerűsítésének elhúzódása veszélyezteti a kutatások eredményességét.	4	4	4	64

14	Egészségügy	Az Egyetem kiemelt területe a gyógyítás, a klinikum működése a jelenlegi egészségügy finanszírozási rendszerben racionalizálási program végrehajtását szükségessé teszi. Jelenlétűs kihívás a klinikum humán erőforrásainak biztosítása	Az oktatói/dolgozói követelményrendszer és az elérhető jóvédelem összehangjának hiánya negatívan hat a humán erőforrás ellátottságra	5	5	5	25	125
15			A Klinikai Központ forráshiánya, a racionalizálási programok végrehajtásának elmaradása nem biztosítja a minőségi betegellátást.	5	4	4	16	80
16			Az egészségügyi humán erőforrás fokozódó bűngénye a betegellátásban, kielégítően a hiány szakmák esetében	4	5	4	20	80
17			Az egészségügy finanszírozásának jellemzőiből adódóan a tökéletesség (eszközpótlás és bérleti díj finanszírozása) forrása nem biztosított.	5	4	3	12	60
18	Gazdálkodás	A gazdasági stabilitás megőrzése, a gazdaságélénkítés, a vállalkozások javítása, szabályrendszerek harmonizálása, gazdaságkódási felelősség érvényre juttatása.	Az egészségügyi innovációs tevékenység fokozásához szükséges vezetői támogatás, egyetemi infrastruktúra, egyetem és külső pályázati források biztosíthatósága.	4	4	4	16	64
19			EU-s pályázati projektek megvalósítása és az elszámolási gyakorlatok a szabályozási biznytalanság miatt (GINOP, EFOP) esetlegesen szabálytalansághoz illetve forrásvesztéshez vezethet.	5	5	4	20	100
20			A fenntartó, illetve a NEA K által év közben a működési hiány finanszírozására biztosított eseti források mértékének és ütemezésének biznytalansága.	5	4	4	16	80
21			MVP projektek lebonyolításának elhúzódása, források szabályszarú felhasználása, beruházások tervet meghaladó fennmaradás-hiányok köllése.	4	4	4	16	64
22	INFORMATIKA	A közbeszerzési eljárások központi ellenőrzése következtében az eljárások elhúzódása jelentős időbeli csúszást okoz, az igazgató és a szakmai tartalmat leadó szervezeti egységeknél is a haladói megvárta gondot okoz, a közbeszerzési terv teljesítése nem valósul meg teljes körűen	A költségvetés elmozdítása, források szabályszarú felhasználása, beruházások tervet meghaladó fennmaradás-hiányok köllése.	5	5	4	20	100
23			A kancellári és akadémiai terület halálterületének pontosítása az ehhez kapcsolódó szabályok, folyamatok újraszakurálása.	5	4	3	12	60
24			A tevékenységek köllésfeloaszás fejlesztésének elmaradása a gazdaságossági, hatékonysági, eredményességi elemzési nem teszi lehetővé	4	4	4	16	64
25			A rendelkezésre álló humán-erőforrás és a lehetőség-lér közti számottevő diszcrepancia.	4	4	4	16	64
26	BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉS INTEGRITÁS	Az intézményi célok elérését támogató egyetemi belső kontrollrendszer működtetése, fejlesztése	A funkcionális egységek és az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem kielégítő hatékonyságú	5	4	4	16	80
27			Az információs integráció megvalósítása nem valósul meg.	5	4	4	16	80
28	BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉS INTEGRITÁS	Az intézményi célok elérését támogató egyetemi belső kontrollrendszer működtetése, fejlesztése	Az információs beszerzés/közbeszerzési szabályok, ellenőrzések miatt lelassulnak a folyamatok, az informatikai beruházási terv teljesítése biznytalán.	5	4	3	12	60
29			Adatvédelem, információvédelem, kontrollkörnyezeti változásait a belső szabályozottság és végrehajtás nem kello módon és időben követi.	5	4	4	16	80
30	ÖSSZESEN	Az intézményi célok elérését támogató egyetemi belső kontrollrendszer működtetése, fejlesztése	A belső kontrollrendszer, kiemelten integrált kockázatkezelés rendszer működtetése nem elég hatékony	5	4	4	16	80
			<b>Összes kockázati érték</b>	<b>18</b>			<b>2 564</b>	
			<b>Kockázati érték hányada</b>					<b>68,4%</b>

## Stratégiai terv készítés menete

Stratégiai terv készítés leírása	Indikátorok	Az információ forrásai	Feltételezések
<p><b>Átfogó célok</b> A PTE felső vezetés munkájának támogatása tárgyilagossá, bizonyosságot adó ellenőrzési tevékenységgel, audittal, tanácsadással, rendszerszemléletű megközelítéssel, és a belső kontrollrendszer módszeres értékelésével, fejlesztésével</p> <p><b>Projekt célok</b> A felsőoktatási intézmény fejlődését szolgáló, hatékony és eredményes irányításához alkalmazható stratégiai ellenőrzési terv elkészítése</p>	<p>Ellenőrzési jelentések, Tanácsadói jelentések hasznosulása, Intézkedési tervek megvalósulási aránya</p> <p>Az ellenőrzési stratégiai célok elfogadottsága, ismertsége, megvalósulásának aránya</p>	<p>Ellenőrzési jelentések, Tanácsadói jelentések Intézkedési tervek</p> <p>PTE IFT 2016-2020, PTE Stratégiai Ellenőrzési Tervei Kockázatelemzés</p>	<p>A költségvetési szervek belső ellenőrzésére vonatkozó feltételrendszer nem változik</p> <p>A stratégiai terv megvalósítása nem ütközik akadályokba</p>
<p><b>Eredmények</b> A belső ellenőrzési tevékenység hosszútávon, folyamatosan elősegíti az egyetem célkitűzéseinek megvalósítását</p>	<p>Jóváhagyott PTE Stratégiai ellenőrzési terv 2018-2021</p>	<p>Rektori, Kancellári jóváhagyás</p>	<p>Az intézmény ellenőrzési stratégiai tervének jóváhagyása kancellári hatáskörben marad</p>
<p><b>Tevékenységek</b> 1. Stratégiai terv készítés előmunkálatai 2. Objektív, reális helyzetértékelés elvégzése 3. Jövőkép és stratégiai célrendszer kialakítása 4. Kockázatelemzés 5. Stratégia elfogadása 6. Stratégia megvalósulásának nyomon követése</p>	<p>1. Stratégiaalkotási menetrend 2. Külső-belső adatforrások aránya 3. Elfogadott stratégiai céltérkép 4. Kockázatos területek átlagos mennyisége 5. Rektori, Kancellári jóváhagyás 6. Beszámolási időszakok</p>	<p>PTE Stratégiai Ellenőrzési Terv 2018-2021</p>	<p>Az intézmény ismeri és helyesen alkalmazza a stratégiai tervezés módszertanait, eszközeit, így a tevékenységek és az indikátorok vonatkozásában egyértelműek az elvárások</p>