

Cégnév: ERCSI EGÉSZSÉGÜGYI KÖZPONT  
KÖZHASZNÚ NONPROFIT KFT

Adószám: 14459548-1-07

Címe: 2451 Ercsi Esze Tamás u. 14.

E-mail cím: [titkarsag@ercsirendelo.hu](mailto:titkarsag@ercsirendelo.hu)

Telefon: 00 36 (25) 520-775

## AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJE

Érvénybelépés időpontja: 2021. május 26.

Jóváhagyta:

Bukovi Mária  
ügyvezető igazgató

Adatok	Név	Beosztás/munkakör	Dátum	Aláírás
Készítette	Dr Molnár Kornélia	orvosigazgató	2021.05. 26.	<i>Dr. Molnár Kornélia</i>
Ellenőrizte	Bukovi Mária	ügyvezető igazgató	2021.05. 26.	<i>Bukovi Mária</i>
Ellenőrizte				
Ellenőrizte	Müllerné M. Henrietta	minőségirányítási vezető	2021.05. 26.	<i>Müllerné M. Henrietta</i>

Nyilatkozatok					
Egyet nem értési nyilatkozat		Megismerési nyilatkozat			
Dátum	Aláírás	Név	Beosztás/munkakör	Dátum	Aláírás
-	-	Dr. Molnár Kornélia	orvosigazgató	2021.05. 26.	<i>Dr. Molnár Kornélia</i>
-	-	Bukovi Mária	ügyvezető igazgató	2021.05. 26.	<i>Bukovi Mária</i>
-	-	Müllerné M. Henrietta	minőségirányítási vezető	2021.05. 26.	<i>Müllerné M. Henrietta</i>

Éves felülvizsgálat/módosítások		
Sorszám	Dátum	Leírás/jellege
1.	2021.05. 26	Éves felülvizsgálat végzése

## **BEVEZETÉS**

*A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. § (1) bekezdésében* foglaltaknak megfelelően az Intézmény felelős vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni. Az integrált kockázatkezelési szabályzat része Az Ercsi Egészségügyi Központ Közhasznú Nonprofit Kft (továbbiakban EK Kft) által működtetett belső kontroll rendszernek.

E szerint az igazgató köteles kockázatkezelési rendszert kialakítani és működtetni melynek során fel kell mérni és meg kell állapítani az intézmény tevékenységében, gazdálkodásában rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok végrehajtásának, folyamatos nyomon követésének módját. Az intézet kockázatkezelési rendszer magába foglalja a jogszabályban előírt kötelezettségeket, amelyek működtetése során figyelembe kell venni az ágazati útmutatókat is.

### **I. HIVATKOZÁSOK**

A szabályzat alapját képező jogszabályok:

- *2011. évi CXCV. törvény (Áht.)*
- *Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. Korm. rendelet (Ávr.)*
- *A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. Korm. rendelet (Bkr.)*
- *1993 évi XCIII. törvény munkavédelemről*

### **II. A SZABÁLYZAT ALKALMAZÁSI TERÜLETE**

**1.1. Személyi hatály:** Jelen szabályzat hatálya kiterjed az Ercsi Egészségügyi Központ Közhasznú Nonprofit Kft valamennyi szervezeti egységére, továbbá az intézménnyel munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban álló személyekre (a továbbiakban együtt: munkavállalók).

**2.2 Tárgyi hatály:** Jelen szabályzat tárgya az Ercsi Egészségügyi Központ Közhasznú Nonprofit Kft kockázatkezelési tevékenysége eljárásrendjének meghatározása.

**2.3 Időbeli hatály:** A szabályzat **2021. 05. 26.** napján lép hatályba .

### **III. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA**

#### **A szabályzat célja**

Az Intézmény integrált kockázatkezelési rendszeréhez az eljárások és a működtetéssel összefüggő feladatok, felelőségek és hatáskörök meghatározása.

A szabályzat az integrált kockázatkezelési eljárások meghatározására szolgál, amely:

- a) a kockázati tényezők meghatározását,
- b) azok értékelését,
- c) kockázatokra adott válaszreakciókat
- d) kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában.

A EK Kft igazgatója az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki, aki azonos az Intézmény szabálytalansági felelősével. Kijelöli a folyamatok működésében résztvevő szervezeti egységeket (lásd. szervezeti ábra), valamint a folyamatért felelősséget viselő folyamat gazdákat. A folyamat gazdáknak együtt kell működni az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel. Az igazgató köteles az Intézményen belül kontroll tevékenységet kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a EK Kft céljainak eléréséhez és erősítik a szervezet integritását.

A kontroll tevékenység 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 (a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, szerződések, kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumai)
- b) döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága
- c) a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése
- d) a gazdasági események elszámolása, a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizelés és beszámolás.

Megfelelő integrált kockázatkezelési tevékenység révén az Intézmény csökkentheti a kockázatok hatásait, illetve megelőzheti a feltárt kockázatok tényleges bekövetkezését.

A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani az EK Kft tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatkezelést be kell építeni minden folyamatba.

Kockázatkezelést kell végezni minden működési folyamatra és tevékenységre, továbbá ezen működési folyamatok és tevékenységek szabályozása, ellenőrzése, vizsgálata fejlesztésének dokumentált tervezése során.

Minden szervezetet egy meghatározott cél (vagy célok) érdekében hoztak létre, illetve hogy működésével egy meghatározott célt (vagy célokat) szolgáljon. Ezek megvalósítása vagy teljesítése során azonban olyan tényezők is szerepet játszanak, amelyek bekövetkezése és hatása bizonytalan. Bizonytalanságuk a szervezet működésének, felépítésének összetettségéből, illetve a környezet (gazdasági, társadalmi, politikai, természeti stb.) összetettségéből és kiszámíthatatlan változásaiból fakad.

#### IV. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER, A KOCKÁZAT FOGALMA, KOCKÁZATI CSOPORTOK

(1) A kockázat fogalma a következő: „kockázat: a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését.” Ennek megfelelően a kockázat lehet

- a) egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van a szervezet célkitűzéseire;
- b) egy véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ;
- c) eredendő kockázat, amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata;
- d) ellenőrzési kockázat, amely a hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve a folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

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

1. A kiemelt *kockázati tényezők beazonosítása/feltárása*, amelyek az Intézmény működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása.
2. A *kockázatok elemzése, rangsorolása* jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, a kockázatok értékelése.
3. Az elfogadható kockázati szint meghatározása. Az Intézmény egészére, valamint azon belül az egyes szervezeti egységekre vonatkozó ún. „*tűrőhatárok*” meghatározása, amelyek felett intézkedéseket kell fogantatni.
4. A kockázatokhoz kapcsolódó *lehetséges reakciók* azonosítása.
5. A kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása, *döntés a kockázatok kezeléséről*: a kockázatok, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.
6. A *kockázatok kezeléséről* szóló döntés végrehajtása, az integrált kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata az ellenőrzési nyomvonal által.

Az *integrált kockázatkezelési szabályzat* része az *Intézmény belső kontrollrendszerének*, mely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek alapján az Intézmény érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

#### **Integrált kockázatkezelési rendszer**

Olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely az Intézmény minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével törekszik az Intézmény kockázatainak teljes körű

azonosítására, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelésére, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

### **Integritás**

Befolyásmentes, feddhetetlen, a jogszabályi előírásoknak, belső szabályoknak, valamint a EK Kft célkitűzéseinek, értékeinek megfelelő magatartás, szervezeti működés.

### **Integritáskontrollok**

Az Intézmény azon eszközei, amelyekkel a meghatározott értékrendszerének érvényesülését a mindennapi feladatellátás során elősegíti, kikényszeríti (jogszabályok, Intézményi szabályzatok, az intézmény etikai kódexe, MOK etikai kódex 2012., 30/2007-es EüM rendelet az egészségügyi dolgozók rendtartásáról)

### **Integritási kockázat**

Olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, az Intézmény és a közöttük lévő kapcsolatrendszerek vonatkozásában érvényesül, az értékek és normák megsértéséhez kötődik.

A kockázat lehet:

- a) véletlenszerű esemény,
- b) hiányos ismeret vagy információ.

A negatív kockázatok eredhetnek abból:

- a) hogy a hátrányos események bekövetkeznek,
- b) a kedvező lehetőségeket nem realizálódnak.

A pozitív kockázatok felismerésük esetén lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

### **Kockázatelemzés**

Folyamat a kockázat forrásának azonosítására és a kockázatbecslésre.

### **Kockázat hatása**

A kockázat bekövetkezésekor annak becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

### **Kockázat valószínűsége**

A kockázat bekövetkezésének esélye, becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

### **Kockázatértékelés**

Az a folyamat, mely során a kockázat-felmérési eredmények alapján az egyes tényezők értékelésre kerülnek.

## **Kockázatkezelés**

Folyamat, intézkedések kiválasztására és végrehajtására a kockázat csökkentése érdekében.

## **Kockázati tűréshatár**

Az a kockázati érték, amelynek elérése esetén egyedi kockázatcsökkentő intézkedéseket kell alkalmazni a felmerülő kockázatok kezelésére.

## **Kockázatkezelési terv**

A kockázatok csökkentéséhez szükséges feladatok, felelősök és határidők meghatározására szolgáló intézkedés.

## **Korrupció**

A Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény XXVII. Fejezetén belüli tényállások, és ezen belül a kötelezettség vagy joggyakorlás elmulasztásának, hivatali helyzettel való visszaélésnek, a hatáskör túllépésének ígérete, megtörténte, vagy erre vonatkozó felhívás megfogalmazása jogtalan előny ellenében.

## **Korrupciós kockázat**

Az adott szervezetnek külső egyénnel vagy szervezetekkel való együttműködése reményében és az ezeken túlmutató minden olyan felmerülő valós, vagy vélt lehetőség, amely az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthet, az adott intézmény – vagy tágabb értelemben a közszféra – számára pedig valamilyen kárt okozhat.

## **Működési kockázat**

Az emberek, rendszerek, folyamatok nem megfelelő, esetleg hibás működéséből, vagy külső eseményekből (beleértve a szabályozó környezet változását is) fakadó veszteségek kockázata.

## **Maradvány kockázat**

A kockázat kezelése után fennmaradó kockázat.

## **V. A KOCKÁZAT KEZELŐJE**

Az EK Kft igazgatója az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására az intézmény szabálytalansági felelőst jelöli ki, mint szervezeti felelőst. A kockázatkezelés körében az igazgató kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit saját felelősségkörükön belül. Valamennyi szervezeti egység vezetője a saját szervezeti egységének folyamatgazdája.

A kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezető a folyamatgazda saját szakterületén felel a kockázatok azonosításáért és kezeléséért. Felelősségét, feladatait megoszthatja az általa kijelölt adatszolgáltató munkatárssal. Adatszolgáltató az adott szakterületen a kockázatok

felmérésében, dokumentálásában közreműködő, a folyamatgazda által kijelölt munkatárs. A feladat-és felelősség megosztása azt jelenti, hogy az Intézményen belül a vezetők együttesen felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. Az integrált kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét az érintett személyekkel és szervezeti egységekkel kapcsolatban - a jogszabályok és az SZMSZ alapján - e szabályzat és a munkaköri leírások rögzítik.

## **VI. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR**

A gazdasági vezető, tanácsadó felelőssége az elemi költségvetés elkészítése, az igazgatóval együtt felelőssége és kötelessége az éves elemi költségvetés végrehajtása és ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, és ennek a valószínűségnek a szervezet tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.

Az EK Kft igazgatója, valamint a szabálytalansági felelős együttesen évente az integrált kockázatkezelési rendszer keretében - december 31-éig felmérik az intézmény működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatokat, és a felmérés alapján egyéves intézkedési tervet kell megfogalmazni a kockázatok kezelésére.

## **VII. A VÉGREHAJTÁS SZABÁLYAI**

### **Kockázatkezelés folyamatának lépései:**

1. a kockázatok azonosítása,
2. a kockázatok értékelése,
3. az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása,
4. a nem elfogadható kockázatok kezelésére kockázatkezelési intézkedések meghatározása,
5. a bevezetett intézkedések megvalósulásának nyomon követése, folyamatos kockázatmenedzsment,
6. a kockázatok időszakos újra értékelése.

### **1. A kockázatok azonosítása**

A kockázatazonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az Intézmény célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. Az Intézmény vezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Ennek megfelelően a kockázatok felmérésénck elvégzéséhez elengedhetetlen az Intézmény valamennyi munkatársának aktív közreműködése. A szervezeti folyamatokat jól ismerő dolgozókból munkacsoport létrehozására kerül sor. A kockázati tényezők összegyűjtését a munkatársai bevonásával, elsődlegesen a folyamatgazdák végzik el, a felügyeletük alá tartozó folyamatokra vonatkozóan.

### **Kockázat azonosítása (felmérése):**

1. A kockázatokat egy évre előre vetítve, az Intézmény működési folyamatai mentén kell meghatározni.
2. A múltbéli tapasztalatok alapján a jövőbeni kockázati tényezők felmerülését

becsléssel kell megállapítani. Az eljárás során számba kell venni a folyamatos működésre, valamint a szervezeti célokra hatást gyakorló kockázati tényezőket.

3. Az azonosított kockázatokhoz meg kell határozni a bekövetkezés valószínűségét, és a bekövetkezés esetére meg kell becsülni az okozott kár hatását.

Az Intézmény kockázatelemzés során beazonosított kockázatokat forrásuk szerint az alábbi két fő csoportba sorolja:

- külső környezeti kockázatok,
- belső működési kockázatok.

**Külső környezeti** (stratégiára ható) kockázatok, amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek az intézmény működésétől. Az intézménynek nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni.

Ilyen tényezők:

- a politikai célok irányváltásai,
- a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- az infrastruktúra elégtelensége,
- a környezetvédelmi előírások szigorodása,
- a törvények, jogszabályok módosulásai,
- az ágazat, illetve az intézmény szervezetrendszerének változásai,
- a partnereket érintő változások áttételes hatásai,
- a szolgáltatási igények módosulásai.

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

Ilyenek:

a) a pénzügyi kockázatok:

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

b) a tevékenységi kockázatok:

- a stratégiát nem kielégítő és pontos információkra építve határozzák meg,
- elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, amelyekkel nem lehet azonosulni,
- a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikai eszközöket,
- nem gondoskodnak a munkatársak egészségének megőrzéséről, a vagyonvédelemről,



- nem hoznak létre, és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- nem szereznek következetesen érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének;

c) az emberi erőforrás kockázatok:

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

## 2. A kockázatok értékelése

Az Intézmény vezetésének a kockázatokra való reagálását döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének gyakorisága, és a költségvetési szervre gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön az Intézményre gyakorolt hatásának mértéke és a bekövetkezés gyakorisága, mivel e két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázatok rangsora, és az a módszer, illetve gyakorlat, amely alkalmas a kockázatok kezelésére.

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják az Intézmény fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve az Intézményre gyakorolt hatásukat. A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni az Intézmény adott kockázattal szembeni tűrőképességét.

A kockázateértékelés eredménye felhasználásra kerülhet a működés más területein, a tervek, intézkedések meghatározásánál, a belső ellenőrzési terv, a minőségirányítási belső auditok tervezésénél, valamint a belső szabályozások kialakításánál, aktualizálásánál is.

A kockázatefelmérést követő lépés az azonosított kockázati tényezők értékelése, amely a legjobban áttekinthető módon a kockázatelemzési kritérium mátrix (KKM) elkészítésével oldható meg. A KKM az Intézmény folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze, amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatosága. A mátrix alapja, hogy minden kockázat alapvetően két kritérium alapján értékelhető

- a bekövetkezési valószínűség és
- a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján.

Az értékelés következetességét a KKM biztosítja, mert egy azonosított kockázat hatásának megítélésére számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat magas, közepes és alacsony hatású kategóriába lehet sorolni.

Kockázatok értékelése a kockázat jellemzői szerint:

- kockázat hatása (KH)
- kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV)
- a kockázat értéke (KÉ)

A kockázatok azonosítását követően a kockázat valószínűsége (KV) és a kockázat hatása (KH) szerint tételesen értékelni kell azokat, majd az értékelés alapján meg kell határozni a kockázati értéket (KÉ) az alábbiak szerint:

$$1. \text{ A kockázat értéke (KÉ)} = \\ = \text{kockázat valószínűsége (KV)} * \text{kockázat hatása (KH)} \\ KÉ = KV * KH$$

2. A kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV):

A becslést egyedi események esetén az előfordulás gyakorisága vagy a kockázati esemény előfordulási valószínűségi %-a (kockázat gyakorisága az esemény gyakoriságához viszonyítva) szerint kell elvégezni.

KV értéke	Esemény gyakorisága	Előfordulás valószínűsége
1	1 évnél ritkább	0,01 % alatt
2	évente	0,01-0,1%
3	havonta	0,1-1%
4	hetente	1-10%
5	naponta	10% felett

### 3. Kockázat hatása (KH):

KH értéke	Hatás leírása
1	Kis munkával, alacsony költséggel helyreállítható, jogszabályt nem sértő,

	munkavégzést nehezíti, de nem akadályozza
2	Többször erőforrás bevonását igényli, de a funkciók ellátását nem akadályozza meg, munkavégzést nehezíti
3	Egyes határidők, követelmények nem teljesülnek, anyagi károkat okozhat
4	Kárt okoz (akár anyagi is), funkció ellátását akadályozza, az Intézmény hírnevét befolyásolja
5	Jelentős (akár anyagi) kárt okoz, alapfunkció nem működik, az Intézmény hírnevét súlyosan befolyásolja, ellene jogi lépések, perek indulhatnak

### Elfogadható kockázati szint (tűrészhatár) meghatározása

A kockázati tűrészhatárt a sorba rendezett kockázati értékek (KÉ) alapján kell meghatározni, amely során a kockázatokat két csoportba kell osztani:

1. *nem elfogadható kockázatok* (a KÉ kockázati tűrészhatár feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek) - minden ilyen esetben kockázatsökkentő intézkedésről kell dönteni;
2. *elfogadható, szinten tartható kockázatok* (a KÉ kockázati tűrészhatár alatti kockázatok) - a kockázatokat és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

Az Intézmény által alkalmazott kockázati tűrészhatár (KÉ):12, megváltoztatásáról az igazgató dönt a Kft Taggyűlésének egyetértésével.

A kockázati tűrészhatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válasz intézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. Minél kevésbé elfogadható a vezetés számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerűen folyamatosan figyelni, és a vezetésnek magasabb szintjein foglalkozni velük.

Fontos, hogy a tűrészhatárok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához. A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

A kockázati tűrészhatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:

- *Intézményi szintű kockázati tűrészhatár* – az egész Intézményre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg az Intézmény egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan.

- *Delegált kockázati tűréshatár* – az Intézmény egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti egységek esetében a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent.

A gyakorlati tapasztalatok alapján mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

Az Intézmény igazgatójának gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének, az elérhető eredményhez képest, magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele.

A vezetés kockázati tűrőképessége kockázattalállási hajlandóságának mértékétől függ, de költségvetési szervnél a kockázattalállásnak esetenként vannak jogszabályi korlátai is. Ahhoz, hogy a kockázati tűrőképesség mértékét a vezetés megállapítsa, lehetőség szerint objektív mérőszámokkal és kockázati összeggel kell rendelkeznie.

- A kockázati tényezők egy részének hatása közvetlen értékadatokkal mérhető (pl. bevételi, kiadási előirányzatokhoz kapcsolódó kockázatok esetében). Ezeknél a tűréshatár szintjét a lényegesség számviteli elvének figyelembevételével viszonylag egyértelműen lehet megállapítani.
- Más tevékenységek kockázatainál nem vagy csak nehezen alakíthatók ki a tűréshatár szintjei (pl. szerződéskötések, jogszabály értelmezések, szállítói kapcsolatok stb.). Ezeken a területeken is törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint értelmezhető követelményeket támasszanak (panaszok és perek aránya, kötbérezések alakulása, határidő késedelem gyakorisága és mértéke stb.).

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait a vezetés úgy állapítsa meg, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

*Elfogadható kockázati szint meghatározása:* A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltől. A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezet által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. Ezt a szintet meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

### **3. A kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelés**

A költségvetési évre szóló célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válaszingykedés meghatározása szükséges.

A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes a szervezet működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket felismerve, azokat racionálisan csoportosítva, egyidejűleg meghatározni a szükséges válaszlépéseket. A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra. A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt, a korábbi gyakorlattól eltérően, nem a kontrollok módosítására, javítására kell helyezni, hanem az adott pillanatban legalkalmasabb, integrált kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

A kockázati tőrésatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében a válaszlépésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselőtét. A vezetésnek a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat

- milyen mértékű hatást gyakorol az Intézményre;
- a célhierarchia melyik szintjét érinti;
- melyik folyamatba van beágyazva;
- mely szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben;
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás;
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.

Az integrált kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni, a feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az elfogadhatónak ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni.

### **4. A kockázat megszüntetése, elkerülése**

Az eljárás alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be és bekövetkezése esetén a hatása jelentős. Az integrált kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő. Az állami tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének, áthárításának jogszabályi korlátai miatt ez általában nem, vagy csak kivételes esetekben alkalmazható.

### **5. A kockázat csökkentése**

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése a menedzsment által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tőrésatáron belüli) szintjére.

## **6. Kockázatkezelés**

A kockázatok kezelése a kockázati térkép alapján meghatározott tevékenységenkénti kockázati rangsort jelent, amelyhez egyértelműen hozzárendelhetők az integrált kockázatkezelési technikák. A kockázat vizsgálatánál a kockázati eseményből lehetséges veszteség mértéke, illetve a kár bekövetkezésének valószínűsége eredőjeként meghatározható a kockázati érték. A két tényező értékelése és az ebből eredő kockázati érték meghatározása tevékenységenként, illetve az azokhoz rendelt egyedi kockázatok szerinti bontásban történik.

Alapvető kockázatkezelési stratégiák:

1. kockázat elviselése;
2. kockázat kezelése;
3. kockázat átadása;
4. kockázatos tevékenység befejezése.

### **A kockázat elviselése**

Amennyiben a kockázat mértéke az Intézmény által alkalmazott kockázati tűrőhatáron belül marad, illetve ha azt a bevezetett működési rend, belső kontrollrendszer a napi működése során automatikusan kezeli, nincs szükség külön beavatkozásra. Irányadó lehet, ha a kockázat elhárításának becsült költsége magasabb az elhárításból eredő várható haszonnál, vagy ha az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár. Amennyiben az igazgató, vagy a kockázatok felméréseért és kezeléséért felelős vezető a kockázat elfogadása mellett dönt, meg kell fogalmazni a kockázati tényező bekövetkezési hatásai csökkentését célzó feladatokat.

### **A kockázat kezelése**

Az Intézmény a legtöbb kockázat esetében a kockázatok szervezeti intézkedésekkel történő kezelését alkalmazza, mert legtöbb esetben a kockázatok nem szüntethetők meg és nem háríthatók át. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata.

### **A kockázat átadása**

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul (biztosítás kötése, a tevékenység olyan partnernek történő átadása, aki felkészült a kockázat kezelésére, stb.).

### **A kockázatos tevékenység befejezése**

Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével, azonban ez a kockázatkezelési stratégia az Intézmény tevékenységekre vonatkozóan nem, vagy nagyon korlátozottan értelmezhető, például a nem alaptevékenység körében ellátott, saját elhatározás alapján végzett tevékenységek esetében.

## VIII. KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSEK

A folyamatgazdák eredményei alapján a EK Kft taggyűlésének ülésén a részt vevők megtárgyalják a tűréshatár feletti kockázatok kezelésére vonatkozó javaslatot, valamint a kockázatkezelési tervet. Az intézkedéseket az eredményesség, hatékonyság, gazdaságosság követelményeit figyelembe véve kell meghatározni.

A kockázatértékelést, a kockázati tűréshatárt, a kockázatok elfogadhatónak minősítését a kockázatkezelésre javasolt intézkedéseket az igazgató hagyja jóvá.

### *A kockázatkezelés módjai*

#### (a) Megelőző kontrollok

- Ezek a kontrollok korlátozzák egy nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét.

#### (b) Korrekciós kontrollok

- Ezek a kontrollok a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálják, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére.

#### (c) Iránymutató kontrollok

- Ezek a kontrollok egy bizonyos, kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazzák.

#### (d) felderítő kontrollok

- Ezek a kontrollok azt a célt szolgálják, hogy fényt derítsenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be.

A kockázatértékelést, a kockázati tűréshatárt, a kockázatok elfogadhatónak minősítését a kockázatkezelésre javasolt intézkedéseket az igazgató hagyja jóvá

A kockázatok nyilvántartására és elemzésére az Intézménynek olyan információs jelentési rendszert kell működtetni, amely alkalmas minden egyes kockázat esetében a kezelésére kialakított módszer tényleges alkalmazásának, és azon keresztül hatékonyságának nyomon követésére, mérésére, a hozott intézkedésektől eltérő gyakorlat jelzésére, ami lehetővé teszi a vezetés számára menetközben a korrekciós intézkedések szükség szerinti meghozatalát.

### **1. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása**

A kockázatelemzési rendszer működtetését az igazgató végzi, a kockázatelemzés irat-anyaga a szabálytalansági felelős által az igazgatói Titkárságon van elhelyezve.

Az önálló szervezeti egységek vezetői felelősek azért, hogy az általuk vezetett szervezeti egység előtt álló feladatokat rangsorolják, ezzel egyidejűleg elvégzik a feladatok végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését és meghatározzák a kockázatok kezelésének módját.

Az alaptevékenységet ellátó szervezeti egységek vezetői jelentést készítenek a Kockázatkezelési Szabályzat alapján, a kiszolgáló feladatokat ellátó szervezeti egységek vezetői e szabályzat 2 sz melléklete alapján tárgyévét követő január 31-ig a szabálytalansági

felelős részére megküldik, aki a jelentéseket összesítve február 15-ig beszámol az igazgató felé az integrált kockázatkezelési tevékenységéről.

Az igazgató a *Bkr. 1. számú melléklete* szerinti nyilatkozatban beszámol az integrált kockázatkezelési rendszer Intézményi szintű működtetéséről az éves beszámoló keretében.

## **IX. KOCKÁZATMENEDZSMENT, AZ INTÉZKEDÉSEK NYOMON KÖVETÉSE**

Az Intézmény igazgatója, a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezetők folyamatosan figyelemmel kísérik az Intézményi tevékenységek változásaihoz igazodóan a kockázati szint fenntartására, a kockázatok kezelésére hozott intézkedéseket. A kockázati tűrőhatár feletti kockázatok kezelésére hozott intézkedések megvalósulásáért a jóváhagyott kockázatkezelési tervben megjelölt vezetők felelnek. Az igazgató folyamatosan figyelemmel kíséri a kockázatkezelési tervben rögzített határidők alapján a feladatok megvalósulását, azokkal kapcsolatban kérdést intéz az érintett szakterületi vezetőhöz és az intézkedés megvalósulását alátámasztó tájékoztatást, bizonyítékot kérhet.

A kockázatok felülvizsgálata és következő értékelése során a nem, vagy csak részben kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében az igazgató intézkedik a legmagasabb kockázatú terület, tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, vagy helyszíni vizsgálatot tart. A hatékony ellenőrzés az elsődleges eszköz a kockázatok kezelésére. Az ellenőrzés hatékonyságát támogatja az *ellenőrzési nyomvonal* kialakítása.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység akkor hatékony, ha a szervezeti egységek vezetői

- az integrált kockázatkezelési tevékenységet beépítik az adott szervezet folyamataiba,
- a kockázatcsökkentő intézkedési tervet következetesen végrehajtják, illetve végrehajtatják,
- a kockázatcsökkentő intézkedési tervet végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik,
- a kockázatelemzés eredményeit szükség szerint aktualizálják, és ez alapján a kockázatcsökkentő intézkedési terv módosítását végrehajtatják,
- a lezárult kockázatcsökkentő intézkedési tervet értékelik.

### **Soron kívüli felülvizsgálat**

A kockázatértékelést és az intézkedési terv tartalmát soron kívül felül kell vizsgálni és szükség szerint módosítani kell a tevékenység, a szervezet, a külső vagy belső környezet, a kockázatok jelentős változása, valamint a bekövetkezett kockázati események alapján.



## **Integritást sértő események kezelése**

A szervezeti integritást sértő események kezelésére vonatkozó belső szabályzat előírásait a kockázatkezelési feladatok ellátása során is alkalmazni kell. A tárgyévét követően benyújtott jelentéseknek, beszámolóknak tartalmaznia kell az Intézmény működése során alkalmazott integrált kockázatkezelési technikákat, azok eredményességét és többletköltségeit.

## **X. KIEGÉSZÍTŐ RENDELKEZÉS**

A munkavédelemről szóló 1993.évi XCIII.tv. kötelezővé teszi a munkáltatónak, hogy folyamatosan elemezze, értékelje a munkavállalók egészségét, és biztonságát veszélyeztető kockázatokat. A kockázat értékelés célja, hogy a munkáltató megtehesse azokat az intézkedéseket, amelyek lehetővé teszik a kockázatok csökkentését, valamint elősegítik a munkakörülmények javulását.

A munkáltatónak rendelkeznie kell kockázatértékeléssel, amelyben köteles minőségileg, illetve szükség esetén mennyiségileg értékelni a munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztető kockázatokat, különös tekintettel az alkalmazott munkaeszközökre, veszélyes anyagokra és keverékekre, a munkavállalókat érő terhelésekre, valamint a munkahelyek kialakítására.

A kockázatértékelés során a munkáltató azonosítja a várható veszélyeket, valamint a veszélyeztetettek körét, felbecsüli a veszély jellege szerint a veszélyeztetettség mértékét. A kockázatértékelés során az egészségvédelmi határértékkel szabályozott kóros tényező előfordulása esetén munkahigiénés vizsgálatokkal kell gondoskodni az expozíció mértékének meghatározásáról. A munkáltató a kockázatértékelést, a kockázatkezelést és a megelőző intézkedések meghatározását a tevékenység megkezdése előtt azt követően indokolt esetben, de legalább 3 évente köteles elvégezni.

Az erről szóló dokumentációk az adott szervezeti egységnél találhatóak. A kockázatértékelést készíti a munkabiztonsági szolgáltató felsőfokú munkavédelmi szakember, a foglalkozás egészségügyi szakorvos és kiadja az igazgató.

## **XI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK**

Az Intézmény igazgatója gondoskodik arról, hogy az integrált kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett vezetők és a foglalkoztatottak az intézmény intranetjén megismerhessék.

A szabályzat részét képezi az 1-3.számú melléklet.

## Kockázati tényezők

Külső kockázatok		Kockázat bekövetkeztenek valószínűsége	Kockázat kezelése
Infrastrukturális kockázatok	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.	Alacsony (1)	Az intézmény infrastruktúrája megfelelő Folyamatos karbantartási tevékenység végzése mind a gépműszer, mind az ingatlanok tekintetében.
Jogi és szabályozási kockázatok	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.	Magas (4)	A jogszabály által meghatározott előírásokhoz a lehetőségek közepe felé legjobban alkalmazkodni, és a hátrányos helyzetben a legtöbb pozitív lehetőséget kiaknázni.
	A jogi szabályozási változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új szabályzatok késve vagy nem megfelelően készülnek el.	Közepes (3)	Belső ellenőrzési munkatervbe betervezni a szabályzatok aktualizálásának ellenőrzését.
	Szabályozási környezet túl gyakran változik. A szabályok túl bonyolultak nehezen értelmezhetőek.	Közepes (3)	Értekezleteken értelmezni közösen a jogszabályi rendelkezéseket.
Elemi csapások kockázatok	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység	Közepes (3)	Kötelező érintésvédelmi villámbiztonsági ellenőrzések. Megfelelő tűzvédelmi szabályzat. Dolgozók tűzvédelmi oktatása.

	elvégzésének képességére.			
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	A tervezéshez és egyéb adminisztratív feladatok ellátásához szükséges információk nem állnak időben rendelkezésre. A bekért adatszolgáltatások rövid és nem tervezhető határideje.	Alacsony (2)	Az érintett dolgozóknak túlmunka elrendelése, amennyiben szükséges a határidőben történő adatszolgáltatáshoz.	
Pénzügyi kockázatok				
Költségvetési kockázatok	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.	Magas (4)	Pénzmaradvány képzése megfelelő finanszírozási évben, folyamatos ésszerű gazdálkodás, folyamatos pályázat figyelés.	
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre, eszköz pótlásra	Magas (4)	Folyamatos pályázat figyelés, vis maior kérelem, éves fejlesztési terv irányító szerv felé történő megküldése	
Biztosítási kockázatok	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.	Alacsony (2)	Az intézmény valamennyi biztosításának közbeszerzetése	
Felelősségvállalási kockázatok	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.	Közepes (3)	Betegleltedettségi vizsgálatok, dolgozói elégedettségi vizsgálatok, illetve jogász alkalmazása.	
A tervezésből, a pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásának	A költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi, szabályozási előírásokkal és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek	Közepes (3)	Törekedni kell a saját bevételek növelésére.	

elégelenségéből eredő kockázat	végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a tervek nem tartalmazznak tartalékokat.			
	Tervezéskor nem kerül figyelembe vételre a jogszabály által előírt kötelező költség növekedés	Magas (4)		Pályázati pénzeszközökből pótolni a hiányzó költségvetési forrást.
Tevékenységi kockázatok				
Működési kockázatok	Elérhetetlen/megoldatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg. Az intézmény stratégiája nincs összhangban a belső szabályokkal.	Közepes (3)		Az intézmény szakmai fejlesztési tervében megfogalmazott célok az egészségügyi kormányzat elkövetésébe illeszkednek.
Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályokat, protokollokat, utasításokat nem tartják be.	alacsony		A folyamatba épített ellenőrzés működik az eü. ellátás területén.
Információs kockázatok	A döntéshozatalhoz nem megfelelő az információ. A szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.	Közepes (3)		Az SZMSZ alapján több bizottság segíti a vezetőség munkáját. A gazdasági tanácsadó és az igazgató folyamatosan kimutatásokat készít a vezetői döntések meghozatalának segítésére.
A kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok.	Az egyes szervezeti egységek között a kommunikáció nem biztosított. A belső kommunikációs csatornák nem megfelelően működnek.	Közepes (3)		Belső intranet háló működik. Kft Taggyűlés ülései, főnövéri értekezletek,
Emberierőforrás-kockázatok				

Személyzeti kockázatok	A hatékony működést korlátozza vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya. A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és / vagy szakmai tapasztalattal. Új munkatársak felvétele korlátozott. A munkatársak nem azonosulnak az etikai szabályokkal.	Magas (4)	Szakdolgozói szinten megfelelő képesítésű és számú munkavállaló van. Munkavállalók folyamatos képzése, kötelező továbbképzéseken való részvétel biztosítása.
Egészség és biztonsági kockázatok	Az alkalmazottak rossz eu. állapota, nem megfelelő munkakörnyezet, a munkatársak nem tudják teljesíteni a feladataikat.	Alacsony (2)	A munkahelyi infrastruktúra megfelelő minőségű, folyamatosan törekszünk ennek szinten tartására. Kibővített foglalkozású. vizsgálatok, kiégés elleni tréningek szervezése.
Korrupciós kockázatok	Monitoring, kontrollig hiánya korábban nem megfelelően teljesítő partnerek favorizálása. Szükségtelen tanácsadók bevonása.	Alacsony (2)	Az igazgató végzi a kontroller feladatait, az intézmény nem foglalkoztat tanácsadókat.

A válaszokat a megfelelő helyre írt „x” jelöléssel, illetve a XIII. pontot szöveges formában kérjük kitölteni.

Kérdések		Igen	Részben	Nem	Nem releváns
		Megfelelő helyre x			
<b>I.</b>	<b>A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok</b>				
1.	A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások összhangban vannak-e a stratégiai és rövidtávú tervekkel?				

<b>II.</b>	<b>Jogi szabályozás hiányosságaiból eredő kockázatok</b>				
1.	A belső szabályozások követik-e a jogi, politikai, gazdasági, környezeti stb. változásokat?				
2.	A szabályozás és a gyakorlat összhangban van-e?				

<b>III.</b>	<b>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</b>				
1.	Biztosított-e az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció?				
2.	Megfelelően működnek-e a belső kommunikációs folyamatok?				

<b>IV.</b>	<b>A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</b>				
1.	Időben rendelkezésre bocsátják-e a külső szervezetek a tervezéshez, szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat?				
2.	Megfelelő-e a partner szervezetekkel folytatott kommunikáció?				

<b>V.</b>	<b>A tervezésből, a pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásának elégtelenségéből eredő kockázatok</b>				
1.	Figyelembe veszik-e a tervezés során a feladatok, erőforrások és kapacitások változását?				
2.	Megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított-e a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete?				

<b>VI.</b>	<b>Az irányítási és a belső kontroll rendszerben rejlő kockázatok</b>				
1.	Megszülettek-e, illetve ismertek-e a tervezést, működést, beszámolást stb. befolyásoló fenntartói döntések?				
2.	A munkatársak körében jelentkeznek-e a szakmai tapasztalat hiánya?				

<b>VII.</b>	<b>A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</b>				
1.	Elegendő munkaerő-kapacitás áll-e rendelkezésre a szakmai és az adminisztratív feladatok ellátása?				
2.	Megfelelő végzettséggel rendelkezik-e a rendelkezésre álló munkaerő?				
3.	Megfelelően rendelkezésre állnak-e a munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások?				

<b>VIII.</b>	<b>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</b>				
1.	Az egyes szakmai illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során törekednek-e a költségek minimalizálására?				
2.	megtörténik-e a szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként?				

<b>IX.</b>	<b>A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</b>				
1.	Biztosított-e az intézményi vagyon és eszközök megfelelő működtetésére, illetve állagmegővésre?				
2.	Hatékony-e az üzemeltetési feladatok elvégzése?				

<b>X.</b>	<b>Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok</b>				
1.	Az Ön szervezeti egysége ismeri-e és követi-e az intézet iratkezelési rendjét?				
2.	Megoldottak-e az irattárazás fizikai, biztonsági követelményei?				

<b>XI.</b>	<b>Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</b>				
1.	Rendelkezésre áll-e a szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására				

	szükséges informatikai alkalmazás?				
2.	Megfelelő-e az intézmény hardver ellátottsága?				
3.	Megfelelően működnek-e az archiválási rendszerek?				
4.	Megfelel-e az intézmény adatkezelése és adatvédelme a jogi és belső szabályozási előírásoknak?				

<b>XII.</b>	<b>Korrupciós kockázatok</b>				
1.	Részesít-e előnyben az intézmény korábban gyengén teljesítő partnereket?				
2.	Vannak-e indokolatlan, utólag nem igazolható reprezentációs kiadások?				
3.	Vannak-e testre szabott pályázati kiírások?				

**XIII. Egyéb, az adott szervezeti egységre jellemző kockázat:**



**Kockázatelemzési mátrix**

A kockázat bekövetkezésének hatása a szervezetre

Nagy										
Közepes										
Kicsi										
	Alacsony			Közepes			Magas			

A kockázat bekövetkezésének valószínűsége

**Kitöltési útmutató:** A 2. sz. táblázatban megjelölt valószínűségi értékeket a függőleges, míg a hatás értékeket a vízszintes oszlopba feltöltve kell megadni.