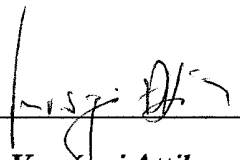


KOCKÁZAT KEZELÉSI SZABÁLYZAT

Készítette:



Varsányi Attila
 Gazdasági igazgató

2014. április 20.

Dátum

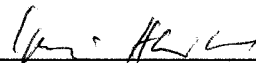
**A dokumentáció
kódja:**

**Koc.Sz.
01**

Változat száma:

1.

Ellenőrizte:



Iván Attila belső ellenőr

2014. április 25

Dátum

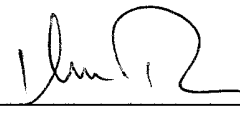
Oldalak száma:

5

**Mellékletek
száma:**

3

Jóváhagyta:



Dr. Vermes Tamás
 Főigazgató

2014. május 01.

Dátum

**Hatálybalépés
időpontja:**

2014.05.01

A jelen **KOCKÁZAT KEZELÉSI SZABÁLYZAT** a **ZIRCI ERZSÉBET KÓRHÁZ-RENDELŐINTÉZET** szellemi tulajdona. Továbbadása, sokszorosítása szigorúan tilos.

TARTALOMJEGYZÉK

I.	A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA.....	3
II.	A KOCKÁZAT FOGALMA.....	4
III.	A KOCKÁZAT KEZELŐJE.....	6
IV.	A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR.....	6
V.	A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA.....	6
VI.	A KOCKÁZAT KEZELÉS.....	6
VII.	A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA.....	7
VIII.	A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA.....	7
IX.	ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK.....	8

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Zirci Erzsébet Kórház-Rendelőintézet (továbbiakban: KÓRHÁZ) kockázatkezelési szabályzatát az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet (továbbiakban: Vhr.) 145/C. §-nak megfelelően, a következők szerint határozom meg.

I.

A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

1. A szabályzat célja

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

A kockázatkezelési szabályzat része a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzésnek (FEUVE).

A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján KÓRHÁZ érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

2. A kockázatkezelési szabályzat tartalma

- a kockázat fogalma,
- a kockázat kezelője (útvonal),
- a kockázatkezelési hatókör meghatározása,
- a kockázat azonosítása,
- a kockázatkezelés,
- a kockázatkezelés időtartama,
- a kockázatok és intézkedések nyilvántartása.

II. A KOCKÁZAT FOGALMA

1. A kockázat fogalma

A *kockázat* lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy szervezet célkitűzéseire.

A *kockázat* lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

Eredendő kockázat: amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata, és

Ellenőrzési kockázat: az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

A kockázatok forrása lehet KÓRHÁZ-ra nézve *külső eredetű kockázat*, vagy a *saját tevékenysége* (vagy annak hiánya) hatására kialakuló *kockázat*.

Külső kockázatok

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

Belső szervezeti kockázat:

PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK

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

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK

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

EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK

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

III.

A KOCKÁZAT KEZELŐJE

KÓRHÁZ Ügyrendjében meghatározott belső szervezeti egységek – osztályok – vezetői felelősek az általuk irányított szervezeti egységeken a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a szabályzat, a munkaköri leírások tartalmazzák.

IV.

A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

KÓRHÁZ Főigazgatójának felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése.

A kockázatelemzés felöleli a Kórház minden tevékenységi területét.

KÓRHÁZ szervezeti egységei az SZMSZ-ben nevesítettek. Az egységek vezetői az éves munkaterv elkészítése során elkészítik a területek célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), a kockázatok kezelési módját és átadják a Főigazgatónak.

V.

A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a KÓRHÁZ célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés részletes bemutatását az *1. sz. melléklet* tartalmazza.

VI.

A KOCKÁZAT KEZELÉS

A kockázatkezelésért felelős KÓRHÁZ Főigazgatója, tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A választott intézkedést és a kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a KÓRHÁZ Főigazgatója intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

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

A kockázatkezelést KÓRHÁZ Főigazgatója végezheti egyedül, testületi munkában, átruházhatja az egyes szakmai területek vezetőire a területet érintő kockázatok kezelését.

VII. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni az adott szervezeti egység vezetőjének.

A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissíteni a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

VIII. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása annak az egység vezetőjének a feladata, amely egységben a hibát észlelték. A kockázatos tevékenységek ellenőrzése elsősorban a belső ellenőrzés és az egység vezetőjének feladata. A vezető kockázatkezelési tevékenységét az aktuálisan felmerülő probléma esetén végzi.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét.

A nyilvántartás mintáját a **3. sz. melléklet** tartalmazza.

A kockázatkezelési eseteket *a belső ellenőr* elemzi és szükség esetén javaslatot tesz KÓRHÁZ Főigazgatójának az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

A kockázatos tevékenységek elemzésének felülvizsgálatát a feladatok változása esetén aktuálisan, illetve 4 évente kötelező elvégezni.

IX. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

KÓRHÁZ vezetői gondoskodnak, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:

- mely kockázatok jelentősek,
- mely kontrollok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő kontrollok szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges?

Egy terület tényleges vagy potenciális kockázatának értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és mérlegelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontroll rendszerekkel, múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel stb. kapcsolatosak.

A pénzügyi és gazdasági tényezők ebben a folyamatban általában nagyobb hangsúllyal jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:

<i>Pénzügyi és gazdasági</i>	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
<i>Magatartási</i>	a vezetők és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
<i>Történeti</i>	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
<i>Működési</i>	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége,. A műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban rejlő kockázat; elhelyezkedés, delegálás.
<i>Környezeti</i>	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.

Belső kontrollhoz kapcsolódó a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme hatást gyakorol majd a szervezet működésére.

Közvélemény a közvéleményre gyakorolt hatás.

A vezetők véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

A kockázat értékelése alapvetően a fent említett, különféle tényezők kvalitatív minősítésén alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a KÓRHÁZ kockázatos tevékenységeinek mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítani annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

A kockázatok értékelésének kidolgozásánál számba kell venni a gazdasági folyamatok közül a **kockázatos tevékenységeket**:

- Költségvetés tervezése
- Előirányzat kezelése
- Beruházás, felújítás
- Közbeszerzési eljárás
- Kötelezettségvállalás
- Bizonylati rend, bizonylatok kezelése, pénzkezelés
- Szabályozottság
- Vagyongazdálkodás, leltározás, selejtezés
- Pályázati dokumentumok kezelése, elszámolás
- Beszámolók
- Követelések behajtása

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

1. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 6

2. Előirányzaton belüli gazdálkodás

- 1) stabilan tervezhető
- 2) bizonytalan
- 3) tervezhetetlen, előre láthatatlan

Súly: 5

3. Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő

- 1) 1 év
- 2) 2 év
- 3) 3 év
- 4) 3 évnél több

Súly: 4

4. Munkatársak végzettsége, tapasztalata

- 1) az adott szakterületen megfelelő képzettséggel és tapasztalattal rendelkező munkatársak dolgoznak
- 2) megfelelően képzettek, de nem rendelkeznek elegendő tapasztalattal
- 3) sok tapasztalattal bírnak, de a szakterülethez nem megfelelő végzettséggel rendelkeznek
- 4) A kevés tapasztalat és a megfelelő végzettség hiánya a jellemző

Súly: 3

5. A helyi szabályozás

- 1) Megfelelő
- 2) Hiányos
- 3) Nem értékelhető

Súly: 3

6. A külső hatások (központi szabályozás, gyakran változó jogszabályok)

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 2

E szakasz végére kockázatos tevékenységeket be kell sorolni magas, közepes, alacsony kategóriákba. A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokot - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sor- szám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Súly	Ponthatár
1.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	6	6 - 18
2.	Előirányzaton belüli gazdálkodás	1 - 3	5	5 - 15
3.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 4	4	4 - 16
4.	Munkatársak végzettsége és tapasztalata	1 - 4	3	3 - 12
5.	Belső szabályozás	1 - 3	3	3 - 9
6.	A külső hatások	1 - 3	2	2 - 6

A kockázatok **bekövetkezésének valószínűségét** a kockázati tényezők terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A **szorzatot** elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba.

A kockázati térkép elemzése:

A ponthatárok 25-79 közé esnek.

- 54 pontig az adott tevékenység alacsony kockázatúnak tekinthető
- 60 és 55 pont között közepes kockázatot jelent a költségvetési szerv számára
- 61 pont fölött kiemelt figyelemmel kell kísérni az adott tevékenységet

A jobb felső négyzetben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó négyzet kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatai mérsékeltnak minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetők.

A meghatározott tevékenységek kockázatának csökkentése

Az adott tevékenységek kockázatainak mértékét folyamatba épített vezetői ellenőrzéssel és rendszeres, egy időszakot átfogó vagy céljellegű ellenőrzéssel lehet csökkenteni. A vezetők által elvégzett ellenőrzések dokumentálása különösen azért fontos, hogy a problémásabb területek többször visszatérő ellenőrzésekkel nagyobb figyelmet kapjanak.

A belső ellenőrzési vezetőnek az ellenőrzések ütemezésekor szem előtt kell tartani a különféle tevékenységek kockázati szintjét:

Magas prioritású rendszerek	Kétéves ciklusokban ellenőrizendők
Közepes prioritású rendszerek	Hároméves ciklusokban ellenőrizendők
Alacsony prioritású rendszerek	Ötéves ciklusokban ellenőrizendők

Az elemzések eredménye

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez, ami a ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásokat veszi figyelembe.

A stratégiai terv meghatározza azokat a rendszereket, amelyekre vonatkozóan a következő ötéves időszakon belül ellenőrzéseket kell végrehajtani, amennyiben az erőforrásokat allokálták. Évente, az éves tervvel és a megfelelő vezetőségi tagokkal egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.

Zirci Erzsébet Kórház-Ri kockázat elemzése

Kockázati tényező	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	Előirányzatokon belüli gazdálkodás	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	Munkatársak végzettsége, tapasztalata	Az adott szakterületen a helyi szabályozás	Külső hatások	Pontszám összesen	Kockázat mértéke <i>magas közepes alacsony</i>	felelős	
	Kockázati tényező terjedelme	1-3	1-3	1-4	1-4	1-3				1-3
	Súlyozás	6	5	4	3	3				2
	Ponthatár	6-18	5-15	4-16	3-12	3-9				2-6

A z e l l é r t p o n t

Költségvetés tervezése	18	15	12	6	9	6	66	magas	Főigazgató, Gazdasági igazgató Számviteli osztályvezető
Normatíva igénylése	18	15	4	3	9	6	55	közepes	Főigazgató, Gazdasági igazgató Számviteli osztályvezető
Beruházás, felújítás	18	15	16	12	6	2	69	magas	Főigazgató, Gazdasági igazgató Számviteli osztályvezető
Közbeszerzési eljárás	18	15	4	12	9	6	64	magas	Főigazgató, Gazdasági igazgató Számviteli osztályvezető
Kötelezettségvállalás	18	15	8	3	9	2	55	közepes	Főigazgató, Gazdasági igazgató

4. sz. melléklet

A szervezet tagjai által kitöltendő kérdőív /interjú-lap/

Név :.....

Szervezeti egység:

Beosztás:

Mely konkrét feladatokat lát Ön el a szervezeti egységen belül:.....

.....

.....

Szervezeti egységébe hogyan illeszkedik be az Ön feladatköre:

.....

.....

Munkája során mire kell leginkább figyelmet fordítani?

.....

.....

Hogyan próbálja elérni, hogy munkája során minimálisra szorítsa a kockázati tényezőket:

.....

.....

.....

Véleménye szerint szervezeti egysége hogyan tudna még hatékonyabb lenni?

.....

.....

.....

Köszönet a lelkiismeretes válaszokért:

.....