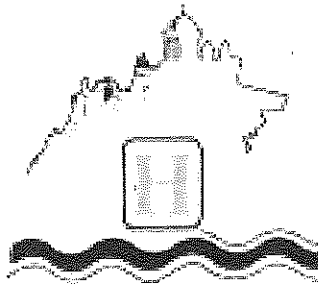


VASZARY KOLOS KÓRHÁZ, ESZTERGOM

Kockázatkezelési szabályzat




Készítette:


Lugosi Krisztina
gazdasági igazgató


2016. január 29.

Ellenőrizte:


Civiszné Mandák Julianna
pénzügyi osztályvezető

2016. január 29.

Jóváhagyta:


Dr. Kanász Gábor
főigazgató főorvos

2016. január 29.

Nyilvántartott példányszám: (2db, Titkárság, Gazdasági Igazgató)

Hatályos: 2016. február 1.

A szabályzat célja

A szabályzat a Vaszary Kolos Kórház kockázatkezelési eljárásainak meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában. Megfelelő kockázatkezelési tevékenység révén a Kórház csökkentheti a kockázatok hatásait, illetve megelőzheti a feltárt kockázatok tényleges bekövetkezését.

A kockázat fogalma

Egy nem kívánt esemény bekövetkezési valószínűségének és az esemény következményeinek az együttese, mely lényegi befolyással van a szervezet célkitűzéseire. A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

A kockázatokat nem egymástól függetlenül, önmagukban kell kezelni, mivel hatással lehetnek egymásra, illetve egyik kockázat bekövetkezése eredményezheti további kockázatok megjelenését is. A hatékony kockázatkezelés éppen ezért egyszerre több kockázat párhuzamos kezelését kell, hogy jelentse.

Az ellenőrzési nyomvonal szerepe

Az ellenőrzési nyomvonal a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységeket, a tevékenységek jogi alapját, felelősét, ellenőrzését, nyomon követését, a kapcsolódó dokumentumokat öleli fel, olyan, szabványos elveken felépülő rendszer, amelynek alapján viszonylag könnyen megállapítható a Kórház működését befolyásoló belső kontrollok és ellenőrzési rendszer megléte, struktúrája és működési formája, amely a pénzeszközök előírászerű és pontos elszámolását, a kifizetések nyomon követhetőségét biztosítja.

Ennek segítségével pontosan elemezhető a rendszer, meghatározhatók annak gyenge pontjai, kockázatos területei. A következetesen kialakított ellenőrzési nyomvonal felhasználásával a Kórház működési folyamataiban rejlő kockázatok minimalizálhatók, ezért fontos, hogy az ellenőrzési nyomvonal az intézmény teljes működését fedje le, a feladatellátás egészére terjedjen ki.

A kockázatkezeléssel kapcsolatos tevékenységek

Kockázati tényezők beazonosítása/feltárása, melyek az intézmény működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása.

Kockázatok elemzése, rangsorolása jellegűk, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, a kockázatok értékelése (a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése).

Tűrőhatárok” meghatározása, amelyek felett intézkedéseket kell foganatosítani a Kórház egészére, valamint azon belül az egyes gazdálkodási egységekre vonatkozóan.

Döntés a kockázatok kezeléséről: a kockázatokat, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni. A kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása,

Válaszintézkedés „beépítése”, a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata

A kockázatok típusai

Eredendő kockázat

A szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata. A Kórház feladatköréből és működési sajátosságaiból adódóan a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt olyan hibák fordulhatnak elő, amelyek önmagában a Kórház által nem befolyásolhatóak.

Kontroll kockázat

A Kórház belső kontroll rendszerének nem megfelelő működtetése miatt fellépő kockázat (vagy saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat).

Megmaradó (reziduális) kockázat

A vezetés által az intézményen belül működő belső kontroll hatására a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések után még fennálló/fennmaradó kockázat.

A kockázatok forrása szerinti csoportosítás:

1. Külső kockázatok

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelenségei vagy hiányosságai fennakadást okozhatnak a normál működésben.
Gazdasági	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések, kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok, fenntartói, felügyeleti rendelkezések és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét, az erős jogi szabályozás akár túlzott megkötéseket is előírhat.
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 nem kívánt politikai reakciót válthat ki.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása, vevői/szállítói problémák megjelenése 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.

2. Belső kockázatok

JOGI SZABÁLYOZÁS HIÁNYOSSÁGAIBÓL EREDŐ KOCKÁZATOK	
Jogi	<p>A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek.</p> <p>A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, az intézmény túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik.</p> <p>Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél.</p> <p>Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról.</p> <p>Szakpolitikai stratégia gyakran változik.</p>
PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás.
Csalás, hamisítás	Vagyonvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
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 elegendő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Üzemeltetési	A hatékonysági kritériumok érvényesítése érdekében az üzemeltetés fenntarthatóságának, fejlesztésének igénye (pl. energiatakarékos megoldások keresése). Ha az üzemeltetés nem gazdaságos, jelentős bevételkiesést, vagy többletkiadást idézhet elő.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek.
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.

A kockázat kezelője

A Kórház szervezeti egységeinek vezetői közreműködnek a kockázatok felismerésében, kezelésében. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a szabályzat, és a munkaköri leírások tartalmazzák.

Főigazgató főorvos

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

Szervezeti egységek vezetői

Évente elkészítik az irányításuk alá tartozó terület célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését, felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen, milyen mértékű kockázattal lehet számolni, és a meghatározott kockázati mérték függvényében milyen intézkedéseket kell végrehajtani. A tevékenységüket a Kockázatkezelő Bizottság az általa megfogalmazott ajánlásaival segíti.

Kockázatkezelő Bizottság

A Kockázatkezelő Bizottság vezetője a Gazdasági igazgató.

A kockázatkezelést a Főigazgató főorvos Kockázatkezelő Bizottsággal együttműködve, annak ajánlásai alapján végzi.

Tagjai: - Orvos igazgató
- Ápolási igazgató
- Minőségügyi vezető
- Munkaügyi osztályvezető

A Kockázatkezelő Bizottság szükség szerint, de minimum évente egyszer ülésezik. Feladatát képezi a szervezeti egységek által készült kockázatok elemzése, a folyamatba épített vezetői ellenőrzés, valamint a belső ellenőrzés és külső ellenőrző szerv által feltárt kockázatok értékelése, annak alapján javaslatétel a Főigazgató főorvos felé a kockázatkezelésre vonatkozóan.

A kockázatkezelés végrehajtása

A kockázatkezelés állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. A feltárt kockázatokra való vezetői reagálások révén egyes kockázatok megszűnhetnek, vagy újabbak keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell egy csaknem naprakész olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére.

A folyamatgazda végzi el a kockázati tényezők összegyűjtését munkatársai bevonásával a felügyelete alá tartozó folyamatra vonatkozóan. A kiemelt kockázatok körét a gazdálkodási egységek vezetői bővíthetik, vagy abból el is hagyhatnak.

Kórházunkban a beazonosított kockázatok:

Kiemelt kockázatok: Olyan magas bekövetkezési hatással bíró kockázatok, melyeket valamennyi vezetőnek kötelező elemeznie és ezekre vonatkozóan intézkedési tervet kell készíteniük.

Egyéb intézményi szintű kockázatok: A Kockázatkezelő Bizottság által beazonosított kockázati kör, amelyből a kockázatelemzés során a gazdálkodási egységek vezetői szabadon választhatnak.

Folyamatgazdák által beazonosított kockázatok: A gazdálkodási egységek vezetői által beazonosított olyan további kockázatok (maximum évente 5 db), amely speciálisan az ő gazdálkodási körülményeire igaz.

A kockázatok értékelése

Célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Kórház 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 a Kórház adott kockázattal szembeni tűrőképességét.

A kockázatelemzési kritérium mátrix (KKM) a kórház 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 során egy azonosított kockázat hatásának megítélésére számszerűsíthető értéket alkalmazunk, amelynek alapján a kockázatokat magas, közepes és alacsony hatású kategóriába lehet sorolni.

A Kockázatelemzési kérdőívet az 1. számú melléklet tartalmazza

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.

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 céltól. 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 vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes a szervezet működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket felismerve, azokat racionálisan csoportosítva, egyidejűleg meghatározni a szükséges válasz lépéseket.

A kockázati válasz lépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra. A válasz lépések meghatározása során a hangsúlyt, a korábbi gyakorlattól eltérően, nem a kontrollok módosítására, javítására kell helyezni, hanem az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében, a válasz lépésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselőt. A vezetésnek ezért, a válasz lépés 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,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válasz lépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válasz lépéstől.

A kockázat megszüntetése, elkerülése

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. A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válasz lépés eredményeként, többé nem fordul elő.

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 (tűréshatáron belüli) szintjére.

Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba **beépített kontrollok** felhasználásával.

A kockázat megosztása, áthárítása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

A kockázat elviselése, elfogadása

Alkalmazása esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert

- a Kórház kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

A Főigazgató a válaszintézkedések kiválasztásában a belső ellenőrzés, valamint a Kockázatkezelő Bizottság ajánlásaira, javaslataira támaszkodik. A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a Főigazgató 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 az elsődleges 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 kockázatok felülvizsgálata

A kockázatkezelés tevékenységét az adott szervezeti egység/folyamatgazda vezetőjének a döntés előkészítésénél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni. A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni az intézmény kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított, adott kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.

A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

A kockázatelemzési rendszer működtetését a Főigazgató megbízásából a Gazdasági igazgató végzi, a kockázatelemzés iratanyagait a főigazgatói titkárságon tartják nyilván.

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

- melyek a kórház egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,
- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,

- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,
- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyzetben),
- milyen a jelenlegi státusza,
- milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a gazdasági főigazgató titkárságán történik.

A nyilvántartásnak minden kockázatra kiterjedően tartalmaznia kell (2. számú melléklet):

- A nyilvántartásba vétel időpontja, sorszáma
- bejegyzés dokumentuma
- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- az intézkedés végrehajtásáról tett jelentést.

A kockázatkezelési eseteket a Kockázatkezelő Bizottság javaslata alapján a Főigazgató elemzi, és szükség esetén intézkedik az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

Kockázatelemzési kérdőív

Folyamat megnevezése:					
Felelőse:					
Hogyan hat a fenti folyamat céljának elérésére:		Bekövetkezés valószínűsége 1-5	Bekövetkezés hatása 1-5	Kockázatra gyakorolt hatása 1-25	Kockázatkezelés módja
1.	<i>KÜLSŐ KÖRNYEZET</i>				
1.1	Jogi környezet változása, törvényi, jogszabályi változások, módosítások				
1.2	A jogszabályi háttér az adott folyamatot nem átfogóan szabályozza				
1.3	Fenntartói finanszírozás változása				
1.6	A kormányzat, a költségvetés egyéb szereplőivel való együttműködés szabályainak hiánya				
1.8	A nyilvánossággal való kapcsolattartásból eredő kockázatok (közvélemény)				
1.9	A kivitelezőkkel, szállítókkal, szolgáltatókkal kapcsolatos kockázatok				
2.	<i>SZERVEZET, BELSŐ KÖRNYEZET</i>				
2.1	Belső struktúra változása, belső szabályzatok, eljárásrendek változása, módosítása				
2.2	Elégtelen az információáramlás a szervezetben belül				
2.3	Az információáramlás nem szervezett				
2.4	Bonyolult és hosszadalmas hozzáférés a keresett információkhoz				
3.	<i>SZABÁLYOZOTTSÁG</i>				
3.1	Nem minden munkafolyamat szabályozott				
3.2	A munkafolyamatok összehangolása nem szabályozott				
3.3	A munkafolyamatok szabályozottsága tartalmilag nem megfelelő				
3.4	Felesleges munkavégzés a folyamat során				
3.5	Párhuzamos munkavégzés a folyamat során				
3.6	Túlszabályozott rendszer				
3.7	Az iratáramlás, dokumentum áramlás lassúsága				
3.8	A rendhagyó ügyek vitele nehézkes				
3.9	A szükséges változások nehezen átvihetők				
4.	<i>KONTROLLOK (FEUVE)</i>				
4.1	A vezetői ellenőrzés nem megfelelő				

4.2	Figyelmetlenségből adódó mulasztás				
4.3	A folyamatba épített kontrollok nem léteznek				
4.4	A folyamatba épített kontrollok nem hatékonyak				
4.5	A folyamatba épített kontrollok nem teljes körűek				
4.6	A külső ellenőrzések megállapításai nem kerülnek hasznosításra				
4.7	A belső ellenőrzés nem hatékony				
5.	FOLYAMATOK				
5.1	Késedelmek a munka teljesítésében				
5.2	Visszaélés vezetői szinten				
5.3	Szándékos szabálytalanságok				
5.4	Csalás elkövetése külső személy által				
5.5	Csalás elkövetése belső személy által				
5.6	A kompetencia nem helyes definíciója				
5.7	Hiányzó összhang a kompetenciák és a folyamatok között				
5.8	A kompetenciák nem fedik le az egész folyamatot				
5.9	A szervezet kialakítása nincs összhangban a feladatok mennyiségi, minőségi és logikai szintjével				
6.	PÉNZÜGYI FOLYAMATOK				
6.1	Téves kifizetések				
6.2	Dupla kifizetések				
6.3	Késő kifizetések				
6.4	Téves nyilvántartásba vétel				
6.5	Nyilvántartásba vétel elmulasztása				
7.	HUMÁNERŐFORRÁS				
7.1	A létszáma kevesebb a szükségesnél				
7.2	A munkatársak képzettsége nem megfelelő				
7.3	A munkatársak tapasztalata nem megfelelő				
7.4	A munkatársak továbbképzése nem megfelelő				
7.5	A munkatársak naprakész ismeretanyaga nem megfelelő				
7.6	A munka szervezése nem megfelelő				
7.7	Nagyfokú fluktuáció				
7.8	Motiváció hiánya				
7.9	A humán erőforrás változási hajlandósága alacsony				
7.10	A humán erőforrás nem feladat-orientált				
7.11	Rugalmatlan a szervezet				
7.12	A munka hatékonyságát nem megfelelően mérik				
7.13	Nem megfelelő teljesítménymérés				
7.14	Nem megfelelő teljesítményértékelés				
7.15	A munkavégzéshez szükséges tárgyi feltételek hiányosságai				
8.	INFORMATIKA				
8.1	Adatlopás				

8.2	Az informatikai rendszer vírusellenes védelmi szabályainak megsértése				
8.3	A biztonságra vonatkozó előírások nem megfelelőek				
8.4	A munkatársak nem tartják be a biztonsági előírásokat				
8.5	A biztonság a védelem tárgyi feltételei nem adottak				
9.	TERVEZÉS, KÖLTSÉGVETÉS, SZÁMVITEL				
9.1	Stratégiai tervezés hiánya				
9.2	A hosszú távú tervekben nem tükröződik a gördfített tervezés elve				
9.3	Feladattervek hiánya				
9.4	A jóváhagyott költségvetési keret nincs összhangban az éves feladattervvel				
9.5	A jóváhagyott költségvetési keret nem biztosítja az alapfeladatok ellátását				
9.6	Árfolyamkockázat				
9.7	Az adatok integrálása nem teljes körű				
9.8	A könyvelés nem átfogó				
9.9	A könyvelés nem zárt				
9.10	A könyvelés nem folytonos				
9.11	A könyvelési adatbázis kialakítása nem feladatorientáltan történt				
9.12	Hibák az adatbevitelben				
9.13	A számviteli rendszer nem elégíti ki a vezetők információ-igényét				

201..... hónap

Kockázatra gyakorolt hatás	magas:	13-25
	közepes	6-12
	alacsony	05

2. számú melléklet **Kockázatok nyilvántartása**

Kockázat nyilvántartás								
	Hogyan hat a folyamat céljának elérésére:	Nyilvántartásba vétel időpontja	Kockázat értékelés dokumentuma	Kockázat hatása 1-25	Bekövetkezős kárértéke	Kockázatkezelés módja javasolt intézkedés	Felelős személy	Jelentés a végrehajtásról
1.	Folyamat: Kockázat:							
2.	Folyamat: Kockázat:							
3.	Folyamat: Kockázat:							
4.	Folyamat: Kockázat:							

