

**Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat Gazdasági,  
Működtető, Ellátó Szervezet (Gamesz)**

**Integrált Kockázatkezelés Eljárásrendjének  
Szabályzata**

Készítette: Závodszky Virág

Hatályos: 2018.01.01.- től

Kiadta: Sinkovics Zsuzsanna intézményvezető



*Sinkovics Zsuzsanna*

Sinkovics Zsuzsanna  
intézményvezető

## **I. Bevezetés**

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Kormányrendelet (továbbiakban: Bkr.) 7.§ (1) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni. A Bkr.6.§ (4) bekezdés előírja, hogy a költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.

A belső kontrollrendszer öt elemén belül a kockázatkezelés biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek.

A kockázatkezelés egyetlen koordinált folyamatban valósul meg, amely így valamennyi szervezeti munkafolyamat vonatkozásában lehetővé teszi a bennük rejlő kockázatok (beleértve az integritási vagy korrupciós kockázatok) azonosítását, a kockázatok értékelését, a szükséges védelmi mechanizmusok (kontrollok) rendelkezésre állásának számbavételét, hiányosság esetén az ellenálló képesség erősítésére vonatkozó intézkedések (további kontrollok) megvalósítását.

A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani és mérni, valamint a válaszlépéseket meg lehet határozni.

## **II. Általános rész**

### **1. A szabályzat célja**

Jelen szabályzat célja olyan kockázatkezelési rendszer kialakítása, amelynek fő célja, hogy megszüntesse vagy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a költségvetési szerv kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat. Jelen szabályzat az integrált kockázatkezelési eljárásban részt vevők feladatait, a kockázatkezelés folyamatát és módszereit, az eljárás során alkalmazandó dokumentumokat határozza meg.

#### **Alapelvek:**

- A kockázatok kezelésének módját (elkerülés, megosztás, áthárítás; kezelés, csökkentés; elviselés, elfogadás) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.
- Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.
- Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
- Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.
- Ajánlott, hogy a költségvetési szerv a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.
- Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szervekben belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére.

## **2. A szabályzat hatálya**

A szabályzat a Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat Gazdasági, Működtető, Ellátó Szervezet (továbbiakban: Intézmény) integrált kockázatkezelésével kapcsolatos előírásokat tartalmazza. A szabályzat hatálya az Intézmény valamennyi folyamatára kiterjed. A szabályzat személyi hatálya az Intézmény közalkalmazotti jogviszonyban, munkaviszonyban, illetve egyéb foglalkoztatásra irányuló jogviszonyban álló dolgozóira terjed ki.

## **3. Fogalmak, értelmező rendelkezések**

### **a. Kockázat**

Valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és amely esetleges bekövetkezése esetén lényegi befolyással van az adott szervezet vagy szervezeti egység célkitűzéseire.

### **b. A kockázati tényezők**

A kockázatok kiváltó okainak tekinthetők, általános jellemzőjük, hogy olyan tényezők, amik kockázatot generálnak, több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként pedig vagy a kockázatok bekövetkezésének esélyét vagy a hatását növelik, legrosszabb esetben pedig mind a kettőt. A kockázat mindig egy esemény, a kockázati esemény bekövetkezését több ok, tényező is előidézheti, ezeket nevezzük kockázati tényezőknek.

### **c. A kockázatkezelés folyamatának lépései**

A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. Lépései:

- a kockázatok felmérése, azonosítása;
- a kockázatok kiértékelése;
- az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása;
- a kockázatok kezelésére vonatkozó stratégiák meghatározása;
- a nem elfogadható és a feltételesen elfogadható kockázatok kezelésére kockázatkezelési intézkedések meghatározása, integrált kockázatkezelési intézkedési terv összeállítása;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringja (évenkénti felülvizsgálat).

### **d. Integrált Kockázati Leltár**

A beazonosított kockázatok gyűjteménye. Az Integrált Kockázati Leltárnak tartalmaznia kell a kockázati kategóriákat (folyamatokat) és a kockázati kategóriákhoz tartozó kockázatokat.

### **e. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv**

A beazonosított kockázatokhoz kapcsolódóan tartalmazza a szükséges intézkedéseket, az intézkedés határidejét és felelősét, az intézkedés megvalósításának státuszát.

## f. Kockázatok minősége

A kockázatkezelés során a kockázatok három minőségben értelmezhetők.

**Eredendő kockázat:** A költségvetési szerv feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátossága, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában a költségvetési szerv által nem befolyásolható. A kockázatok azonosítása során az eredendő kockázatokat kell felmérni, és csak később a válaszlépések meghatározásánál kell figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, és annak mérlegelésével kialakítani a kockázatkezelési intézkedési tervet.

**Kontroll kockázat:** a belső kontrollrendszer hiányosságai miatt fel nem tárt kockázat. Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy a nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.

**Maradvány kockázat:** a vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- Az esemény kiváltó okát;
- Az esemény hatását; és
- Azt, hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

## III. Felelőségek, feladatok, hatáskörök

### 1. Az Intézményvezető

Az Intézményvezető kialakítja és működteti az Intézmény minden szintjén érvényesülő integrált kockázatkezelési rendszert, felügyeli a kockázatkezelési tevékenységet.

Feladata:

- ✓ A kockázatkezelési szabályzat kiadása;
- ✓ Közreműködés a szervezeti szintű kockázatok azonosításában, értékelésében;
- ✓ Jóváhagyja a kockázatok értékelését, az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési tervet és beszámoltatás útján nyomon követi az intézkedéseket.

### 2. Az Intézményvezető általános helyettes

Az Intézménynél a Bkr. 7.§ (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására **kijelölt szervezeti felelős:** az intézményvezető általános helyettes.

Feladata:

- ✓ A kockázatkezelési szabályzat elkészítése, karbantartása;
- ✓ Közreműködés a szervezeti szintű kockázatok azonosításában, értékelésében;
- ✓ A kockázatkezeléshez kapcsolódó, jelen szabályzatban előírt dokumentumok, nyomtatványok (Integrált Kockázatkezelési Leltár, Kockázatértékelési Kritérium Mátrix, Kockázatértékelés, Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv, stb.) elkészítése, karbantartása, jogszabályi változásoknak megfelelő aktualizálása;
- ✓ A kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringja.

### 3. Az Intézmény munkatársai

A kockázatok kezelésében és csökkentésében az Intézmény minden munkatársának a szervezetben elfoglalt helye és munkaköri feladata alapján részt kell venni.

Az Intézmény munkatársai tevékenységükkel befolyásolják a kockázatok kialakulását, a szabályozások, vezetői utasítások betartásával vagy be nem tartásával hozzájárulnak a kockázatok csökkentéséhez vagy növeléséhez.

Az Intézmény munkatársai kötelesek munkaköri feladataikat megfelelő szakmai hozzáértéssel ellátni, valamint a hatásköri és hivatásetikai szabályok betartásával hozzájárulni a tevékenységi kockázatok csökkentéséhez, a felettes vezetőknek jelezni a tudomásukra jutott veszélyeztető eseményeket.

Valamennyi munkatárs feladata:

- ✓ A szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításához az észlelt kockázatok jelzése a vezetés felé;
- ✓ Az Intézmény azonosított kockázatainak megismerése, közreműködés a kockázatok csökkentésére adott válaszlépések végrehajtásában;
- ✓ Visszacsatolás a vezetés felé a bevezetett intézkedések hatásosságáról.

#### **IV. A kockázatkezelés folyamata**

##### **1. A kockázatok felmérése, azonosítása**

A kockázatok a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan kell azonosítani. A kockázatok felmérése során fontos az integritási és korrupciós kockázatok azonosítása.

Az azonosított kockázatok fel kell vezetni az Integrált Kockázati Leltárba. Az Integrált Kockázati Leltárt jelen szabályzat mindenkor hatályos **1. számú függeléke** tartalmazza.

Kockázati kategóriák, kockázatokhoz tartozó folyamatok:

- Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok/ Szakmai feladatellátás
- Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok/ Szabályozás és szabályozás változás
- A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok/ Koordináció és kommunikáció
- Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok/ Külső szervezetekkel való együttműködés
- Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok/ Tervezés, pénzügyi és egyéb erőforrás gazdálkodás
- Az irányítási, a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok/ Irányítás, belső kontrollrendszer
- Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok/ Humánerőforrás-gazdálkodás
- A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok/ Megbízható gazdálkodás és pénzkezelés
- Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok/ Működés, üzemeltetés
- Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok/ Iratkezelés, irattározás
- Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok/ Informatikai rendszer működtetése, adatkezelés és adatvédelem – **külön eljárásrend szabályozza**

A kockázatok felmérésének és azonosításának **módszere**:

- Kiscsoportos megbeszélés („brainstorming”).
- A kiscsoportos megbeszélés résztvevői: az intézményvezető és az intézményvezető általános helyettes.

- Az Intézmény nagyságrendje és a szervezet struktúrája (középvezetői szint nincs) miatt a kockázatkezelésre munkacsoport nem kerül külön kialakításra.

## 2. A kockázatok értékelése

A kockázatok értékelése a kockázat jellemzőinek meghatározása alapján történik.

A kockázat jellemzői:

- a bekövetkezés valószínűsége,
- a kockázat hatása,

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

### a. A kockázat bekövetkezésének valószínűsége

#### VALÓSZÍNŰSÉG

Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	2-3 éven belül bekövetkezhet	2
Magas	1 éven belül várhatóan bekövetkezhet	3

### b. kockázati hatás

#### HATÁS

Értékelési kritérium	Értelmezés	Érték
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor csak kismértékben hátráltatja a szervezeti célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor közepes mértékben hátráltatja a szervezeti célok elérését.	2
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen hátráltatja a szervezeti célok elérését, amire esetleg a múltban már volt is példa.	3

### c. A kockázati érték

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg. Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával megkapjuk a folyamat kockázati összértékét.

A kockázatok értékelését az Intézményvezetőnek jóvá kell hagyni.

## 3. Az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása, a Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

### a) Kockázati tűréshatár

A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett az Intézmény mindenképpen válaszingézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

A kockázati tűréshatárt a sorba rendezett kockázati értékek alapján kell meghatározni, amely során a kockázatokat három csoportba kell osztani:

**Nem elfogadható kockázatok:** a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázati érték feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek minden esetben kockázatsökkentő intézkedésről kell dönteni. A kockázatok vonatkozásában a 6-9 kockázati értékek tartoznak ebbe a csoportba. A folyamatok közül az 5,00- nál nagyobb kockázati összértékűek tartoznak ebbe a csoportba.

**Feltételesen elfogadható kockázatok:** a kockázati tűréshatár közelében lévő kockázati értékű kockázatok, amennyiben felmerülnek, a kockázatsökkentő intézkedésről való döntés során fokozottan kell figyelembe venni, hogy a megvalósítható intézkedések várható hatása arányban legyen a kockázatkezelés felmerülő költségével. A kockázatok vonatkozásában a 3-4 kockázati értékek tartoznak ebbe a csoportba. A folyamatok közül a  $3,00 \leq$  és  $5,00 \geq$  kockázati összértékűek tartoznak ebbe a csoportba.

**Elfogadható kockázat:** a kockázati tűréshatár alatti kockázatok, amelyeknél a kockázatok és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre. A kockázatok vonatkozásában az 1-2 kockázati értékek tartoznak ebbe a csoportba. A folyamatok közül a 3,00- nál kisebb kockázati összértékűek tartoznak ebbe a csoportba.

Az Intézmény által alkalmazott **kockázati tűréshatár értéke 5 pont** a kockázatok vonatkozásában, tehát a 6 pont, illetve e feletti kockázatokra mindenképpen válaszintézkedés szükséges.

A kockázatok értékeléséhez és a kockázati szintek meghatározásához a szabályzat **1. számú mellékletét** kell kitölteni.

#### b) Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix az a) pontban meghatározott kockázati besorolások kockázati térképen való elhelyezése a jobb áttekinthetőség érdekében.

		VALÓSZÍNŰSÉG		
		1	2	3
HATÁS	3	Feltételesen elfogadható kockázat	Nem elfogadható kockázat	Nem elfogadható kockázat
	2	Elfogadható kockázat	Feltételesen elfogadható kockázat	Nem elfogadható kockázat
	1	Elfogadható kockázat	Elfogadható kockázat	Feltételesen elfogadható kockázat
		1	2	3

A Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot a kockázatkezelési folyamat részeként kell elkészíteni és aktualizálni.

A Kockázatértékelési Kritérium Mátrixban a beazonosított kockázatok sorszámát kell feltüntetni.

#### **4. A kockázatok kezelése**

Minden egyes kockázat esetén választani kell kockázatkezelési stratégiát, amelynél figyelembe kell venni az adott kockázat kockázati szintjét.

##### ***Az alapvető kockázatkezelési stratégiák, módok:***

#### **a. A kockázatok elkerülése**

Előfordulhatnak olyan folyamatok, amelyek kockázatai csak akkor csökkenthetők elfogadható szintre, ha megszüntetnénk az adott tevékenységet, azonban ez a kockázatkezelési stratégia az Intézmény által kötelezően ellátott közfeladatokra vonatkozóan nem értelmezhető.

#### **b. A kockázat megosztása, áthárítása**

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul. Ez a megoldás magába foglalja:

- a kiszervezést, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetik el (pl. belső ellenőrzés, stb.),
- a biztosítást, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklük.

#### **c. A kockázat kezelése, csökkentése**

Az Intézmény a legtöbb kockázat esetében ezt alkalmazza, mert a folyamatok a legtöbb esetben nem szüntethetők meg és a kockázataik nem is háríthatók át. A kockázatkezelés célja, olyan kontrollok kialakítása, amelynek következtében a kockázat az Intézmény tolerancia szintjét nem haladja meg.

#### **d. A kockázat elviselése, elfogadása**

A kockázatok megtartását jelenti, azok tudatos vállalásával. Ez akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve előfordulhat, hogy a szervezet nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

### **5. Kockázatkezelési intézkedések meghatározása**

A kockázatkezelés módjának meghatározása után el kell készíteni az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Tervet a **2. számú melléklet**ben található táblázat formájában. Az intézkedési tervet folyamatosan karban kell tartani. A kockázatkezelés felülvizsgálatakor a táblázatban fel kell tüntetni az egyes intézkedések megvalósításának státuszát.

### **6. Kockázatok és kockázatokra kialakított válaszok monitoringja**

A kockázatokat és a kockázatokra kialakított válaszokat a szervezeti felelősnek folyamatosan monitorozni kell. Évente egyszer, legkésőbb tárgyév december 15-ig, a beazonosított kockázatokat dokumentáltan felül kell vizsgálni, a szükséges változtatásokat az Integrált Kockázatkezelési Leltáron, a kockázatértékelésen és a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixon



át kell vezetni. A módosításoknak megfelelően új Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Tervet kell készíteni.

Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

2019. évi

Időszak	Intézkedési intézkedés
2019. január 1. - 2019. december 31.	1. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	2. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	3. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	4. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	5. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	6. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	7. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	8. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	9. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	10. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	11. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	12. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	13. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	14. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	15. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	16. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	17. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	18. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	19. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.
2019. január 1. - 2019. december 31.	20. A kockázati értékelés megújítása a kockázati értékelési szabványok figyelembevételével.

## Integrált Kockázatkezelési Leltár

2019 év

Kockázati kategóriák	Kockázatok
<b>Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok</b>	Szakmailag indokolt éves rendszerességi továbbképzések hiánya Szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, eljárásrendek nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel
<b>Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok</b>	Nem megfelelő törvényi szabályozás A belső szabályzatok nem követik a jogszabályi változásokat
<b>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</b>	Munkatársak nem tájékoztatják megfelelően a vezetést A különböző területek kommunikációja nem összehangolt
<b>Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</b>	Az intézmények nem teljesítik a tájékoztatási kötelezettségeiket Nem tartják be a rájuk vonatkozó szabályokat, határidőket Önkormányzat megfelelő osztálya sok esetben nem tájékoztat az Intézményeket érintő döntésekről
<b>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</b>	A feladatok, erőforrások és kapacitások változását, a tervezésnél nem veszik figyelembe. A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete nem megfelelő mértékben biztosított.
<b>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok</b>	A belső kontrollrendszer intézményi szabályozása nem teljes körű, illetve nem megfelelő. A belső kontrollrendszer intézményi szabályozásának aktualizálása nem történik meg időben. A szakmai feladatellátás vezetői ellenőrzése nem megfelelő. Az intézményvezető munkája nem megfelelően támogatott.
<b>Humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</b>	A munkatársak nem hajtják végre a vezetői utasításokat. A munkatársak nem a jogszabályokban és belső szabályozásban foglaltaknak megfelelően járnak el. A nem megfelelő bérezés miatt fluktuáció és létszámhiány előfordulhat. A munkatársak szakmai felkészültsége nem megfelelő.
<b>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</b>	A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be. Az átutalásos számlák kiegyenlítése nem történik meg időben. A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi- és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított.
<b>Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</b>	A feladat ellátásra beszerezett eszközök állagmegóvása nem biztosított. Az adminisztratív feladatok ellátásához szükséges eszközök pótlása korlátozott. A különböző területeken dolgozók fizikai elkülönítése nem megfelelően biztosított.

<b>Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</b>	Az irattározás fizikailag nem megoldott (helyhiány). Az iratkezelés, irat tárolás során az adatvédelmi- és adatkezelési előírások nem teljesülnek. A bejövő- és kimenő iratok esetében az iktatás teljesszűrésége nem biztosított. Az iratkezelés folyamatában előfordulhat dokumentumok elvesztése vagy megsemmisülése. Iktatóprogram hiánya.
---	--

Budapest, 2018.12.31.

  
Intézményvezető

  
Budapest Főv. XVI. ker. Önkormányzat  
Közfelügyeleti, Működtető-Előiró  
1116. Havashalom u.

<p>             1. The first part of the document is a letter from the author to the editor, dated 10/10/1998. The letter is addressed to the Editor of the Journal of the American Medical Association (JAMA) and is signed by the author, Dr. [Name]. The letter discusses the author's concerns regarding the publication of a paper in the journal and the author's request for a retraction of the paper.           </p>	<p>             2. The second part of the document is a letter from the editor to the author, dated 11/10/1998. The letter is addressed to Dr. [Name] and is signed by the Editor of the Journal of the American Medical Association (JAMA). The letter discusses the author's concerns regarding the publication of a paper in the journal and the editor's response to the author's request for a retraction of the paper.           </p>
---	---

Page 10 of 10



Folyamat sorszám	Folyamat	Kockázat sorszáma	Kockázat	Valószínűség	Hatás	Kockázati érték	Kockázati szint	Folyamat kockázati összértéke	Folyamat kockázati szintje
				1/2/3	1/2/3		N/F/E*		N/F/E*

\*N= Nem elfogadható kockázat/F= Feltételesen elfogadható kockázat/E= Elfogadható kockázat

Table 1: Summary of the results of the study. The table is organized into columns for different categories and rows for specific data points.

Category	Sub-category	Value	Percentage	Notes
Overall Results	Group A	15	15%	
	Group B	25	25%	
	Group C	35	35%	
	Group D	45	45%	
Detailed Analysis	Sub-group 1	10	10%	
	Sub-group 2	20	20%	
	Sub-group 3	30	30%	
	Sub-group 4	40	40%	

Folyamat sorszám	Folyamat	Kockázat sorszáma	Kockázat	Kockázati szint	A kockázat kezelésének módja	Intézkedés szükséges Igen/Nem	Szükséges intézkedés	Határidő	Intézkedés ért felelős	Megvalósítás státusza
				N/F/E*	ELK/MOÁ/KCS/ELF**					

\*N= Nem elfogadható kockázat/F= Feltételeken elfogadható kockázat/E= Elfogadható kockázat

\*\*ELK= Kockázat elkerülése/MOÁ= Kockázat megosztása, áthárítása/KCS= Kockázat kezelése, csökkentése/ELF= Kockázat elviselése, elfogadása

Section 1: General Information  
Section 2: Detailed Information

Item ID	Description	Quantity	Unit Price	Total Price	Tax	Net Total
001	Item 1	10	100	1000	100	1100
002	Item 2	5	200	1000	100	1100
003	Item 3	2	500	1000	100	1100
004	Item 4	1	1000	1000	100	1100
005	Item 5	1	1000	1000	100	1100
006	Item 6	1	1000	1000	100	1100
007	Item 7	1	1000	1000	100	1100
008	Item 8	1	1000	1000	100	1100
009	Item 9	1	1000	1000	100	1100
010	Item 10	1	1000	1000	100	1100
011	Item 11	1	1000	1000	100	1100
012	Item 12	1	1000	1000	100	1100
013	Item 13	1	1000	1000	100	1100
014	Item 14	1	1000	1000	100	1100
015	Item 15	1	1000	1000	100	1100
016	Item 16	1	1000	1000	100	1100
017	Item 17	1	1000	1000	100	1100
018	Item 18	1	1000	1000	100	1100
019	Item 19	1	1000	1000	100	1100
020	Item 20	1	1000	1000	100	1100