

**Bárka Kőbányai Humánszolgáltató Központ**

**INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI  
SZABÁLYZATA**

IV/17-9/2024.(2024.08.01.)

## 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 ..... | 8 |
| IX.   | ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK .....                          | 8 |

## KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A Bárka Kőbányai Humánszolgáltató Központ (továbbiakban: Bárka) kockázatkezelési szabályzatát a Költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendeletnek megfelelően, a következők szerint határozom meg.

### I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

#### 1. A szabályzat célja

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. §. (1) bekezdése alapján a Bárka Kőbányai Humánszolgáltató Központ (továbbiakban Bárka) vezetője integrált **kockázatkezelési rendszert működtet**.

A kockázatkezelés során folyamatosan felmérjük és megállapítjuk a Bárka tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meghatározzuk 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 kockázatkezelés alapvető célja**, hogy ez az összefüggésrendszer, és az ezzel kapcsolatos felelősség világossá váljék minden érintett számára. A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően a kockázatokért való felelőségeket is delegáltunk a megfelelő szintekre. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé, és nem elkülönült – csak időszakos – feladattá válik.

#### 2. A szabályzat hatálya

Az integrált kockázatkezelési szabályzat hatálya kiterjed a Bárka minden szakmai egységére és dolgozójára.

## II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

**Integrált kockázatkezelési rendszer:** folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a Bárka minden tevékenységére kiterjed, az intézmény célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a kockázatok teljeskörű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

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

**Eredendő kockázat:** amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

**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 a Bárkára nézve **külső eredetű kockázat**, vagy a **saját tevékenysége** (vagy annak hiánya) hatására kialakuló **belső kockázat**.

### 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 kockázatok:

| <b>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</b>         |                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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.                                                              |
| <b>TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</b>     |                                                                                                                                                                      |
| 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.                                                                                                                                   |
| 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.                                                                |
| <b>EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK</b> |                                                                                                                                                                      |
| 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

Az intézményvezető, továbbá a Bárka Szervezeti és Működési Szabályzatában meghatározott **szervezeti egységek vezetői** felelősek az általuk irányított szakmai egységeken belül a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a szabályzat, a munkaköri leírások tartalmazzák.

### IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

A Bárka intézményvezetőjének 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 Bárka minden tevékenységi területét.

A Bárka szakmai egységeinek vezetői az **éves munkaterv** elkészítése során elkészítik a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), a kockázatok kezelési módját.

A szakmai egységek vezetői a felméri és a Bárka intézményvezető részére eljuttatják, hogy mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

### V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

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

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

### VI. A KOCKÁZAT KEZELÉS

A kockázatkezelésért felelős intézményvezető 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 Bárka vezetője intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér, helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a **belső ellenőrzést** vizsgálat

elvégzésére (éves munkaterv készítésekor, a Polgármesteri Hivatal belső ellenőrzés munkaterve alapján).

**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 Bárka belső kontroll hatályos szabályzata tartalmazza az ezzel kapcsolatos fogalmakat, eljárási rendet.

**A kockázatra adott válaszingykedések lehetnek:**

- a kockázat elviselése: ha felmérte az intézmény a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, idő- vagy anyagi korlátba ütközik).
- a kockázat kezelése: a legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A bekövetkezés valószínűsítését csökkentjük.
- a kockázat átadása: a kockázatviselő személye módosul, a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken.
- a kockázatos tevékenység befejezése: adott tevékenység megszüntetése.

**A kockázat azonosítás utáni lépések:**

- megelőző intézkedések: pl. feladatkörök elkülönítése, szerződési feltételek pontos meghatározása, váratlan eseményekre vonatkozóan tervek készítése.
- helyrehozó intézkedések: belső irányítási eszközökkel, szerződésmódosítással, szerződésszegés esetén kötbér, szankciók érvényesítése.
- iránymutató intézkedések: részeredmények elérésének biztosítása (pl. egészség- és munkavédelemmel kapcsolatos előírások, megfelelő szintű oktatás, feladatkörök ellátásához szükséges képzettségi előírások).
- feltáró intézkedések: kedvezőtlen eredmények okainak azonosítása (pl. kár, veszteség bekövetkeztekor, készpénz vagy vagyonleltár egyeztetése, feladatok megvalósulása utáni felülvizsgálat és abból tanulságok levonása).

**Kockázatkezelési stratégiák, kockázati tényezők és azok értékelése:**

Az intézmény egyes szintjei számára különböző tolerancia szinten meghatározása indokolt. Szervezeti szintű kockázati tűréshatár, mely az egész intézményre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve került kialakításra, delegált kockázati tűréshatár, és a nem mindennapi tevékenységhez tartozó projektek kockázati tűréshatára.

## **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, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával. A pénzforgalmi adatok rendszeres (negyedéves) egyeztetése a szakmai egységek vezetőivel az alapja az eltérések magyarázatával a tervezés és a megvalósulás közötti eltéréseknek.

A kockázatkezelés első három lépésének megismétlése:

- a kockázatok beazonosítása,
- a kockázatok értékelése,
- a kockázatokra adott reakciók.

Az újraértékelés célja a változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában, és megbizonyosodni az intézményen belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.

## VIII. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása intézményi szinten is szükséges, továbbá annak a szakmai egység vezetőjének is feladata, amely szakterületen a hibát észlelték. A kockázatos tevékenységek ellenőrzése a szakmai 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 (alacsony 1, közepes 2, magas 3, nagyon magas 4 szint értékek)
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét.

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

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

## IX. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A Bárka intézményvezetője és szakmai egység vezetői gondoskodnak, hogy az integrált kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

Jelen szabályzat 2024. augusztus 01-én lép hatályba, ezzel egy időben az IV/29/7/2022. számú Integrált kockázatkezelési szabályzat hatályát veszti.

Budapest, 2024. július 15.

Lehoczki Klára  
intézményvezető

## 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:**

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Pénzügyi és gazdasági</i></b> | bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó-, illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.                                                    |
| <b><i>Magatartási</i></b>           | a vezetők és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.                |
| <b><i>Történeti</i></b>             | múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.                                                                              |
| <b><i>Működési</i></b>              | műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége,. A műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban rejlő kockázat; elhelyezkedés, delegálás. |
| <b><i>Környezeti</i></b>            | 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 Bárka kockázatos tevékenységeinek mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítani annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetekre, 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 fenntartó és a Bárka vezetőség kérései stb.).

A Bárka kockázat értékelésének kidolgozásánál számba kellett venni a **gazdasági folyamatok** közül a **kockázatos tevékenységeket**, amelyek fenntartói, vezetői és belső ellenőri mérlegelés után a következők lettek:

- Költségvetés tervezése
- Normatíva igénylése
- Beruházás, felújítás
- Közbeszerzési eljárás
- Kötelezettségvállalás
- szerződéskötések tartalmi elemei, év közben nyomon követés
- Bizonylati rend, bizonylatok kezelése, pénzkezelés
- Szabályozottság
- Vagyongazdálkodás, leltározás, selejtezés
- Pályázati dokumentumok kezelése, elszámolás
- Beszámolók, pénzforgalmi adategyeztetések az éves szakmai munkaterv alapján (negyedévenként)
- Maradványelemzés szakmai egységenként
- Követelések behajtása

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 vezetőknek az ellenőrzések ütemezésekor szem előtt kell tartani a különféle tevékenységek kockázati szintjét:

Magas prioritású rendszerek  
Közepes prioritású rendszerek  
Alacsony prioritású rendszerek

Kétéves ciklusokban ellenőrizendők  
Hároméves ciklusokban ellenőrizendők  
Ötéves ciklusokban ellenőrizendők

### **Az elemzések eredménye**

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

**Évente, az éves munkatervvel és a szakmai egység vezetőikkel egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.**

| A Bárka kockázat elemzése    |                                          |                                  |                                     |                                       |                                            |               |                   |                                            |                                                                                           |
|------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kockázati tényező            | Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége | Előirányzaton belüli gazdálkodás | Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő | Munkatársak végzettsége, tapasztalata | Az adott szakterületen a helyi szabályozás | Külső hatások | Pontszám összesen | Kockázat mértéke<br>magas közepes alacsony | 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 é r t p o n t                    |                                  |                                     |                                       |                                            |               |                   |                                            |                                                                                           |
| Költségvetés tervezése       | 18                                       | 15                               | 12                                  | 6                                     | 9                                          | 6             | 66                | magas                                      | intézményvezető,<br>pénzügyi csoportvezető,<br>szakmai egység vezetők                     |
| Normatíva igénylése          | 18                                       | 15                               | 4                                   | 3                                     | 9                                          | 6             | 55                | közepes                                    | intézményvezető,<br>intézményvezető általános helyettese, érintett szakmai egység vezetők |
| Beruházás, felújítás         | 18                                       | 15                               | 16                                  | 12                                    | 6                                          | 2             | 69                | magas                                      | Polgármesteri Hivatal, Kőbányai Vagyonkezelő Zrt., Bárka Üzemeltetési Csoport             |
| Közbeszerzési eljárás        | 18                                       | 15                               | 4                                   | 12                                    | 9                                          | 6             | 64                | magas                                      | Polgármesteri Hivatal, Bárka érintett szakmai egység vezetők                              |

|                                                                                           |    |    |    |   |   |   |    |          |                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|---|---|---|----|----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Kötelezettségvállalás                                                                     | 18 | 15 | 8  | 3 | 9 | 2 | 55 | közepes  | Polgármesteri hivatal, intézményvezető, Bárka érintett szakmai egység vezetői  |
| Bizonylati rend, bizonylatok kezelése, pénzkezelés                                        | 18 | 5  | 16 | 9 | 9 | 6 | 63 | magas    | Polgármesteri Hivatal, Bárka érintett szakmai egység vezetői                   |
| Szabályozottság (Munkamegosztási megállapodás a fenntartó önkormányzat és a Bárka között) | 12 | 5  | 8  | 9 | 9 | 6 | 49 | alacsony | Polgármesteri Hivatal, Intézményvezető                                         |
| Vagyongazdálkodás, leltározás, selejtezés                                                 | 18 | 15 | 16 | 9 | 6 | 4 | 68 | magas    | Polgármesteri Hivatal, Bárka szakmai egységvezetők, Üzemeltetési Csoportvezető |
| Pályázati dokumentumok kezelése, elszámolás                                               | 18 | 10 | 12 | 9 | 9 | 2 | 60 | közepes  | Polgármesteri Hivatal, Bárka érintett szakmai egység vezetői                   |
| Beszámolók                                                                                | 18 | 15 | 12 | 9 | 6 | 6 | 66 | magas    | Bárka érintett szakmai egység vezetői                                          |
| Követelések behajtása                                                                     | 12 | 9  | 16 | 6 | 9 | 2 | 54 | alacsony | Polgármesteri Hivatal, Bárka munkaügy                                          |

## A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

[illegible]

A szervezet tagjai által kitöltendő kérdőív /interjú-lap/

Név :.....

Szervezeti egység: .....

Beosztás: .....

Mely konkrét feladatokat látsz el a szervezeti egységen belül: .....

.....  
.....

Szervezeti egységedbe hogyan illeszkedik be a te feladatköröd: .....

.....  
.....

Munkád során mire kell leginkább figyelmet fordítani? .....

.....  
.....

Hogyan próbálsz elérni, hogy munkád során minimálisra szorítsd a kockázati tényezőket:

.....  
.....  
.....

Véleményed szerint szervezeti egységed hogyan tudna még hatékonyabb lenni?

.....  
.....  
.....  
.....

Köszönet a lelkiismeretes válaszokért:

.....