IMM/03/4-3/2020

Iparművészeti Múzeum

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

2020. február

IPARMŰVÉSZETI MÚZEUM

Jóváhagyta:

Cselovszki Zoltán mb. főigazgató

Tartalomjegyzék

1. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK 3
1.1. A szabályozás célja 5
1.2. A szabályzat hatálya 5
1.3. Fogalmak 5
2. RÉSZLETES RENDELKEZÉSEK 8
2.1.Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése és felügyelete 8
2.2. Felelősségek, feladatok és hatáskörök 8
2.3. Kockázatkezelési és Módszertani Bizottság (továbbiakban Kockázatkezelési Bizottság) 9
2.4. Kockázatfeltáró teamek 10
2.5. Kockázatkezelés folyamata 12
2.6. Kockázatok feltárása és értékelése 14
2.7. Kockázatok azonosítása (felmérés) 15
2.8. Kockázatok értékelése 15
2.9. Elfogadható kockázati szint (tűréshatár) meghatározása 16
2.10. Kockázati reakciók 17
2.10.1. A kockázat elviselése 17
2.10.2. A kockázat kezelése 18
2.10.3. A kockázat átadása 18
2.10.4. A kockázatos tevékenység befejezése 18
2.11. Kockázatkontrolling tevékenység 18
2.12. Kockázatkezelési intézkedések meghatározása 19
2.12.1. Kockázatok kezelése 19
2.12.2. A kockázatok felmérésének és kezelésének felelősei, az adatszolgáltatók 19
13. A kockázatfelmérő táblák vezetése 20
2.13.1. Adatszolgáltató által vezetett kockázatfelmérő tábla 20
2.13.2. Belső kontroll koordinátor/ kockázatkezelésért felelős személy által vezetett nyilvántartás 20
2.15. A kockázatértékelés és a Kockázatkezelési intézkedési terv soron kívüli felülvizsgálata, a kockázatértékelés hasznosulása 21
2.16. Szervezeti integritást sértő események kezelése a kockázatkezelés során 21
1.sz. melléklet: IMM Kockázat felmérő adatlapok 20xx. évre (minta) 22
2.sz. melléklet: Kockázatértékelési Kritérium Mátrix (minta) 39
3.sz. melléklet: Kockázatértékelési stratégiák 40
4.sz. melléklet: Az Iparművészeti Múzeum összes folyamatának kockázati térképe 20XX (minta) 41
5.sz. melléklet: Az Iparművészeti Múzeum kockázatkezelési intézkedési terve 20XX (minta) 43

Az Iparművészeti Múzeum (továbbiakban IMM) tevékenysége követhetőségének, átláthatóságának biztosítására, megfelelő integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása céljából, a következő szabályzatot alkotja.

1. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

(1) Az IMM tevékenysége, gazdálkodása során jelentkező kockázatok megfelelő kezelése érdekében a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. § (1) bekezdésében (a továbbiakban: Bkr.) foglaltaknak megfelelően, integrált kockázatkezelési rendszert kell működtetni.

A tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, továbbá meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok végrehajtása folyamatos nyomon követésének módját.

(2) Az integrált kockázatkezelési rendszer: olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

(3) Az integrált kockázatkezelési rendszer a belső kontrollrendszer része, mely tevékenység részleteit az IMM Belső kontrollrendszer szabályzata határozza meg.

(4) Az intézmény minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés eredménye alapján annak hatékony kezelése.

(5) A kockázatok felmérését és a kockázatkezelést elsődlegesen az alábbi főfolyamatokra kockázati tényezőkre célszerű elvégezni ***(1.sz. melléklet: IMM Kockázat felmérő adatlapok 20XX. évre)***:

a) Főfolyamat / Folyamat

Főfolyamat / Folyamat
Általános szervezetirányítás Szervezés Szabályozás Ellenőrzés
Igazgatási folyamat Iktatási rendszer és iratkezelés Közérdekű adatok közzététele Titkársági és általános adminisztrációs feladatok
Informatikai, számítástechnikai feldolgozások Hardver, szoftver biztosítás Rendszer üzemeltetések, feldolgozások Ügyviteli rendszer működtetése
Humán erőforrás-gazdálkodás Munkaerő mozgással összefüggő feladatok Képzések
Tervezési tevékenység folyamata Szakmai munkaterv Költségvetési koncepció Költségvetés tervezése

Bevételi előirányzatok teljesítése Működési bevételek teljesítése Felhalmozási és tőkejellegű bevételek teljesítése IMM költségvetési támogatása
Kiadási előirányzat teljesítése Személyi kiadások teljesítése Dologi kiadások teljesítése Felhalmozási kiadások teljesítése
Kötelezettségekkel kapcsolatos feladatok Szerződéskötés Kötelezettségvállalás és ellenjegyzésük Teljesítések igazolása Ervényesítés, utalványozás
Számviteli elszámolási folyamat Főkönyvi és analitikus könyvelés Leltározási tevékenység Selejtezési tevékenység Évközi és éves beszámolók Bizonylati rend és bizonylatkezelés
Pénzügyi folyamat Házipénztár kezelése Bankszámla forgalom kezelése Finanszírozás
Beruházási, felújítási, karbantartási tevékenység Beruházások, felújítások Karbantartások, javítások Közbeszerzési eljárás
IMM által benyújtott Hazai pályázatok Pályázatfigyelés és benyújtás Önerő biztosítása Pályázati pénzeszközök felhasználása
IMM által benyújtott Uniós pályázatok Pályázatfigyelés és benyújtás Önerő biztosítása Pályázati pénzeszközök felhasználása
Vagyongazdálkodási feladatok Vagyonnyilvántartás Vagyon hasznosítása

b) Kockázati tényezők

Működési környezetváltozás hatásai
Szabályozási környezetváltozás hatásai
Belső változások (átszervezés)
A folyamat komplexitása
Működési forrásváltozások hatásai
Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai
A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága
Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás
Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő
Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége
Koordinációs, kommunikációs zavarok
Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok
Létszám alakulása
Munkatársak képzettsége és tapasztalata
Infrastruktúra működéséből eredő kockázatok

Informatikai környezet miatti kockázatok
A IMM sajátosságaiból eredő kockázat
Biztonsági folyamatok **(csak az 1. Általános szervezet irányítási folyamatra)**
Integritás, koordináció **(csak az 1. Általános szervezet irányítási folyamatra)**

(6) Az integrált kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatfelmérést és kezelést ki kell terjeszteni a stratégiai, működési-, folyamati-, és projektkockázatokra is.

(7) Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetését, a rendszer működtetésével kapcsolatos koncepciót, a kockázatkezelési stratégiát, az irányelveket, a költségvetési terv és a projektek kockázatelemzésével kapcsolatos tudnivalókat az érintett szakterületek vezetői határozzák meg.

1.1. A szabályozás célja

(1) Az IMM kontrolltevékenységeivel biztosítja a kockázatok kezelését, elősegítve a szervezeti célok megvalósítását. Ehhez olyan információs és kommunikációs rendszereket alakít ki és működtet, amely elősegíti, hogy a kockázatkezeléssel kapcsolatos információk a megfelelő időben eljussanak az érintett szervezeti egységhez, illetve személyhez.

(2) Jelen szabályzat célja az IMM integrált kockázatkezelési rendszeréhez az eljárások és a működtetéssel összefüggő feladatok, felelősségek és hatáskörök meghatározása.

1.2. A szabályzat hatálya

(1) A szabályzat személyi hatálya kiterjed az intézmény valamennyi szervezeti egységére és valamennyi alkalmazottjára.

(2) A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed minden olyan vezetői döntésre, gazdasági eseményre, létszámmal való gazdálkodásra, amely az intézmény eszközeiben, forrásaiban, valamint emberi erőforrásában változást eredményez, illetve a bekövetkezett változásokat rögzítő dokumentumokra és információkra.

1.3. Fogalmak

a) Adatszolgáltató

Adott szakterületen a kockázatok felmérésében, dokumentálásában közreműködő, a kockázatok kezeléséért felelős vezető által kijelölt munkatárs.

b) Kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezető (folyamatgazda)

Meghatározott szakterületen felel a kockázatok azonosításáért és kezeléséért. Felelősségét, feladatait részben - a jelen szabályozásban foglaltaknak megfelelően - megoszthatja az általa kijelölt adatszolgáltató munkatárssal.

Az IMM kijelölt folyamatgazdái

Szervezeti egység	Kijelölt folyamatgazda
Főigazgatói Titkárság	titkárságvezető
Beruházási és üzemeltetési főigazgató-helyettes	Beruházási és üzemeltetési főigazgató-helyettes
Gyűjteményi főigazgató-helyettes	Gyűjteményi főigazgató-helyettes
Pénzügyi és Gazdasági vezető	mb. Gazdasági igazgató
Kommunikációs és Közönségszolgálati Főosztály	Kommunikációs és Közönségszolgálati Főosztályvezető

c) Belső ellenőrzés

A belső ellenőrzés az IMM szervezeti céljai elérése érdekében - rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen - értékeli, illetve fejleszti a kockázatkezelési eljárások hatékonyságát.

d) Belső kontrollrendszer

A belső kontrollrendszer az Áht. 69. § alapján a kockázatok kezelésére és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer. A belső kontrollrendszer öt egymáshoz kapcsolódó, elemből áll, melyből négy a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez kapcsolódik, ezek: kontrollkörnyezet, integrált **kockázatkezelés**, kontrolltevékenységek, információ és kommunikáció. Az ötödik elem a monitoring a belső kontrollrendszer folyamatos figyelemmel kísérését és értékelését jelenti, szerepe, hogy információkat szolgáltasson a belső kontrollok működéséről.

e) Eredményesség

Annak követelménye, hogy a kitűzött célok – az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve – megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges negatív hatás kedvezőbb legyen a tervezettnél.

f) Gazdaságosság

Annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett.

g) Hatékonyság

Annak követelménye, hogy a nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat.

h) Integrált kockázatkezelési rendszer

Olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

h) Kockázat

Az IMM folyamatos működését, az elérni kívánt szervezeti cél megvalósítását hátrányosan befolyásoló esemény felmerülésének valószínűsége vagy veszélye.

i) Integritás

Befolyásmentes, feddhetetlen, a jogszabályi előírásoknak, belső szabályoknak, valamint az IMM célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő magatartás, szervezeti működés.

j) Integritási kockázat

Olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, a szervezet és a köztük lévő kapcsolatrendszerek vonatkozásában érvényesül, az értékek és normák megsértéséhez kötődik. Az integritás sérülésének lehetősége.

j) Integritáskontrollok

A szervezet azon eszközei, amelyekkel a meghatározott értékrendszerének érvényesülését a mindennapi feladatellátás során elősegíti, kikényszeríti (pl. jogszabályok, szabályzatok, etikai kódex, küldetésnyilatkozat).

k) Kockázatelemzés
A kockázat forrásának azonosítására és a kockázatbecslésre szolgáló folyamat.

l) Kockázat hatása
A kockázat bekövetkezésekor annak becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

m) Kockázat valószínűsége
A kockázat bekövetkezésének esélye, becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

n) Kockázatértékelés

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

o) Kockázati tűréshatár

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

p) Kockázatkezelési intézkedési terv

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

q) Korrupció

A Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény (a továbbiakban: Btk.) XXVII. Fejezetén belüli tényállások, és ezen belül a kötelezettség vagy joggyakorlás elmulasztásának, hivatali helyzettel való visszaélésnek, a hatáskör túllépésének ígérete, megtörténte vagy erre vonatkozó felhívás megfogalmazása jogtalan előny ellenében, vagy ennek jelenség, amely során valaki a rábízott hatalommal magán– vagy csoportelőny érdekében visszaél.

r) Korrupciós kockázat

Az adott szervezetnek külső egyénekkel vagy szervezetekkel való együttműködése reményében és az ezeken túlmutató minden olyan társadalmi
során felmerülő valós, vagy vélt lehetőségek, amelyek az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthetnek, az adott intézmény – vagy tágabb értelemben a közszféra – számára pedig valamilyen kárt okozhatnak.

s) Működési kockázat

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

t) Maradvány kockázat
A kockázat kezelése után fennmaradó kockázat.

2. RÉSZLETES RENDELKEZÉSEK

2.1. Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése és felügyelete

(1) Az integrált kockázatkezelési rendszer bevezetését, működését és koordinálást a minőségirányítási rendszer részeként a főigazgató által megbízott belső kontroll koordinátor/Kockázatkezelésért felelős személy (kockázatfelügyelő) irányítja.

(2) A belső kontroll koordinátor/Kockázatkezelésért felelős személy biztosítja az integrált kockázatfelmérés és -kezelés működtetését a következő feladatok elvégzése útján:

a) az integrált kockázatkezelési szabályzat elkészítése és folyamatos aktualizálása, a Kockázatkezelési Bizottság véleményezését követően, annak egyetértése mellett;

b) a rendszer szabályzatban foglaltak szerinti bevezetése;

c) **minden év január 31-ig elkészíti az adott évre vonatkozó kockázatfelmérés és – elemzés ütemtervét (Kockázatkezelési Bizottsági ülés keretében is meghatározható) és azt elfogadásra benyújtja a Kockázatkezelési Bizottságnak;**

d) a szabályzatban foglaltaknak megfelelően a kockázatok feltárása és értékelése, valamint a kockázatcsökkentő cselekvési programot megfogalmazó team(ek) létrehozása, a teamek számára oktatások, tréningek megszervezése a teamek munkájának koordinálása; moderátori tevékenység ellátása a kockázatelemzési tevékenység során;

e) a kockázatkezelési akciók végrehajtásának figyelemmel kísérése, az elemzési időszak végén terv-tényelemzés végzése, valamint megfelelő informatikai háttértámogatás biztosítása a rendszer működtetéséhez;

f) a koordinálási tevékenységet felügyelő Kockázatkezelési Bizottság rendszeres időközönként történő tájékoztatása az aktuális kockázati helyzetről;

g) a rendszernek a külső és belső környezetében végbemenő változások figyelemmel kísérése és az azokhoz való folyamatos igazítása, és a módszertan rendszeres felülvizsgálata, fejlesztése.

2.2. Felelősségek, feladatok és hatáskörök

(1) Vezetők és valamennyi munkavállaló

A kockázatok kezelésében és csökkentésében az IMM minden vezetőjének és valamennyi munkavállalójának a szervezetben elfoglalt helye és munkaköri feladata alapján részt kell vennie.

(2) A munkavállaló köteles munkaköri feladatát megfelelő szakmai valamint a hatásköri és hivatásetikai előírások betartásával hozzájárulni a tevékenységi kockázatok csökkentéséhez, továbbá vezetője részére köteles jelezni a tudomására jutott, veszélyeztető eseményeket.

(3) A Pénzügyi és Gazdasági igazgató (gazdasági vezető)

A költségvetési beszámolóval egyidejűleg készülő, a belső kontrollok működéséről, így az integrált kockázatkezelésről is szóló, az IMM főigazgatója által a Bkr. 1. számú melléklete szerinti nyilatkozat-tervezetet az előírt határidőt megelőző 3 munkanappal megküldi a főigazgató részére.

(4) Kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezető (folyamatgazda) és az adatszolgáltató

(1) A kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezető, mint folyamat gazda (2.9. pontban megjelölt vezető) felel az általa irányított folyamatok, tevékenységek kockázatainak a felméréséért, értékeléséért és kezeléséért.

(2) A kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős belső kontroll koordinátor/Kockázatkezelésért felelős személy a jelen szabályzat figyelembe vételével felmért kockázatok értékelését követően a tűréshatár feletti kockázatokat, az azokra meghatározott intézkedéseket, felelősöket, határidőket, majd a Kockázatkezelési intézkedési tervben előírt feladatok teljesülését és a kockázatok terven felüli felülvizsgálatát indokoló körülményeket, változásokat az adatszolgáltatón keresztül jelzi a Főigazgatói Titkárságnak.

(3) A kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezető soron kívül köteles jelezni a Főigazgatói Titkárság az esetlegesen felmerülő, addig számításba nem vett, de jelentős hatású magas kockázatokat.

2.1.7. A szervezeti egység vezetője

(1) Együttműködik a kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezetővel (folyamatgazdával) a kockázatok felmérésében, a változások jelzésében, a lehetséges kezelési intézkedések meghatározásában, kiemelten a tűréshatár feletti (magas) kockázatokra hozott intézkedésekre. Szervezeti egységén belül a rendelkezésére álló eszközökkel kezeli a kockázatokat, meggyőződik a bevezetett intézkedések hatásosságáról.

2.1.8. A belső ellenőrzés

(1) A belső ellenőrzés bizonyosságot adó tevékenysége körében ellátandó feladata:

a) elemezni, vizsgálni és értékelni a belső kontrollrendszerek kiépítésének, működésének jogszabályoknak és szabályzatoknak való megfelelését, valamint működésének gazdaságosságát, hatékonyságát és eredményességét,

b) a vizsgált folyamatokkal kapcsolatban megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat megfogalmazni a kockázati tényezők megszüntetése, kiküszöbölése vagy csökkentése érdekében.

(2) A belső ellenőrzés tanácsadó tevékenység keretében ellátható feladata:

Az IMM vezetésének szakértői támogatása a kockázatkezelési rendszerek kialakításában, folyamatos tovább fejlesztésében.

2.3. Kockázatkezelési és Módszertani Bizottság (továbbiakban Kockázatkezelési Bizottság)

(1) A Kockázatkezelési Bizottság tagjait az alábbi táblázatban nevezett vezetők az általuk képviselt fókuszterületek szerint:

Szervezeti egység	Bizottságba delegált munkatárs
Biztonsági főosztályvezető	(Integrált) Kockázatkezelésért felelős személy
Pénzügyi és Gazdasági igazgató	mb. Gazdasági igazgató
Gyűjteményi Főigazgató-helyettes	Gyűjteményi Főigazgató-helyettes
Üzemeltetési és Fejlesztési Főigazgató-helyettes	Üzemeltetési és Fejlesztési Főigazgató-helyettes

(2) A Kockázatkezelési bizottság tagjait a főigazgató nevezi ki, kijelölése fő szabály szerint 3 év időtartamra szól.

A Bizottság koordinálását a belső kontroll koordinátor/ Kockázatkezelésért felelős személy végzi.

A bizottság tagjai biztosítják az általuk képviselt fókuszterület kockázatkezelési feladataiban részt vevő szervezeti egységek, alkalmazottak munkáinak koordinálását, összegző kimutatások, jelentések készítését az adott fókuszterületről.

A szervezeti egység vezetők a tagok által meghatározott feladatok elkészítését biztosítani kötelesek.

(3) A Kockázatkezelési bizottság feladatai:

a) az éves integrált kockázatkezelési intézkedési terv jóváhagyása;

b) az **a belső kontroll koordinátor/ Kockázatkezelésért felelős személy** (kockázatfelügyelő) előterjesztéseinek, jelentéseinek elfogadása, tudomásul vétele és az azzal kapcsolatos intézkedések meghozatala és utasítások kiadása;

c) a kockázatmenedzsment rendszer működtetésével kapcsolatos egyéb döntések meghozatala.

Feladatainak elvégzése során

• előkészíti, koordinálja a kockázatok felmérését, amely alapján a kockázatok azonosítását a folyamatgazdának, vagy az intézményi cél/részcél felelősének el kell végezni;

• a folyamatok mellett, ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát, érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;

• kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása – integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása;

• az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;

• az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása; • a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapján képező **kockázati kritérium mátrixot** (***2.sz. melléklet: Kockázatértékelési Kritérium Mátrix (minta)).***

• a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését;

• a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, kockázatok kezelésének stratégiáját a munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;

(4) az első évet követő években a kockázatkezelési munkacsoport évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

(5) Az belső kontroll koordinátor munkáját a Kockázatkezelési és Módszertani Bizottság (továbbiakban: Bizottság) segíti és felügyeli.

(6) A 3 fős Bizottság elnökét és tagjait a Főigazgató bízza meg a Főigazgató-helyettesek által tett javaslatok alapján.

2.4. Kockázatfeltáró teamek

(1) Az integrált kockázatkezelési rendszerben a kockázatok feltárását és értékelését - indokolt esetben - kockázatfeltáró teamek végzik, annak szükségességéről a Kockázatkezelési Bizottság dönt.

(2) A teamek vezetésére - az belső kontroll koordinátor javaslatának figyelembe vételével - a főigazgató ad megbízást.

(3) A team vezetője a team-tagokkal együtt részt vesz:

a) a kockázatok feltárásában és értékelésében;

b) a kritikus kockázati tényezők kiválasztásában;

c) a kritikus tényezők kezelésére megfogalmazott akciók megfogalmazásában;

d) a kockázatkezelési akciók végrehajtásának nyomon követésében;

e) valamint az belső kontroll koordinátor/kockázatkezelésért felelős személy (kockázatfelügyelő) részére a szükséges adatok szolgáltatásában.

(4) A team vezetője felelősséget vállal a kockázatok feltárását és értékelését alátámasztó információk hitelességéért.

Feladata továbbá a team tagjaira javaslat megfogalmazása és felkérésük kezdeményezése az érintett szervezeti egység(ek) vezetőjénél. A kockázatfelmérésben érintett minden releváns területnek képviseltetni kell magát a teamekben.

(5) A team-tagok szükséges kompetenciái a következők:

a) saját szakterület alapos ismerete;

b) rendszerszemlélet;

c) konszenzusra való törekvés;

d) kreativitás.

(6) A teamek vezetői munkájukat szoros összhangban végzik az belső kontroll koordinátorral/kockázatkezelésért felelős személlyel.

(7) Szükség esetén külön teameket kell alapítani a folyamati-működési, stratégiai és projektkockázatok felmérésére és kezelésére.

(8) A folyamati-működési kockázatok felmérése során az alábbi struktúra mentén főfolyamatonként egy-egy teamet kell létrehozni:

(9) A kockázatfelmérést folyamatszinten kell elvégezni. Mivel a fent felsorolt főfolyamatokhoz több folyamat is tartozhat, ezért egy-egy teamnek az adott főfolyamathoz tartozó minden egyes folyamatra el kell végezni a kockázatok felmérését a hatástényezők, valamint a jellemző kockázati tényezők alapján.

(10) A működési kockázatfelmérés célja az adott folyamat végrehajtásával kapcsolatos kockázatok feltárása, rangsorolása, és ennek eredménye alapján a hatékony kockázatkezelés megvalósítása. Működési kockázatot az emberek, rendszerek, folyamatok nem megfelelő, esetleg hibás működéséből, vagy külső eseményekből (beleértve a szabályozó környezet változását is) fakadó veszteségek kockázata eredményezhet.

(11) A működési-folyamati kockázatfelmérés speciális vetületét jelenti a belső ellenőrzési tevékenységhez köthető kockázatok elemzése és kezelése. Itt a kockázatfelmérés elvégzése az intézmény belső ellenőrzési vezetőjének feladata, aki a Belső Ellenőrzési Kézikönyvben foglaltak szerint jár el, a folyamati kockázatelemzés eredményeire támaszkodva.

(12) Az intézmény éves költségvetési tervének kockázatfelmérésére a gazdasági adminisztráció, beszerzés, beruházás és készletgazdálkodás, üzemeltetés és létesítménygazdálkodás team feladta.

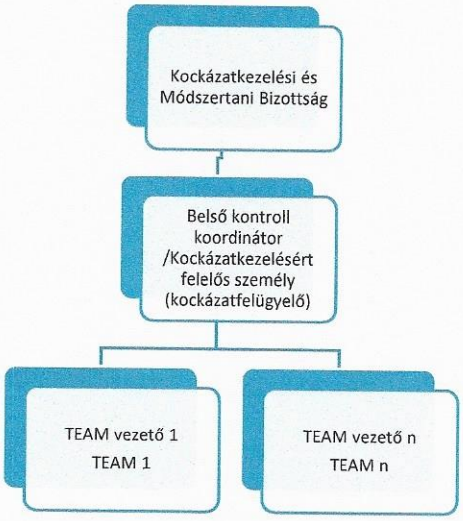
(13) A stratégiai kockázatkezelés a stratégiaalkotás és működésfejlesztés team feladata, amelynek tagjai a főigazgató-helyettesek.

(14) Az IMM stratégiai céljainak megvalósítása érdekében projekteket is megvalósít. Itt a kockázatelemzésnek és kockázatkezelésnek a célja az egyes projekteknek a kívánt határidőre és kívánt költségkereten belül történő megvalósítása. A projektek esetében a kockázatfelmérést **a 100 millió**

forintot meghaladó és egy éven túl tartó projektek esetében kell elvégezni, azzal a kitétellel, hogy – hatáskörének megfelelően – a főigazgató ettől eltérően is rendelkezhet.

(15) A stratégiai és működési-folyamati kockázatfelméréstől eltérően a projektek kockázatfelmérése és kezelése ad-hoc jelleggel valósulhat meg. Ezért erre a teameket – amennyiben az adott projekt a megfogalmazott küszöbértékeket eléri, vagy a főigazgató kifejezetten utasítást ad – minden esetben csak a projekt megvalósításának kezdetén kell létrehozni.

(16) A kockázatmenedzsment működési rendjét az alábbi ábra szemlélteti:



2.5. Kockázatkezelés folyamata

(1) A kockázatkezelés egy állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben, a szervezettől független tényezőkön kívül szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reagálásoknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, és újak keletkezhetnek.

(2) A folyamatkockázatok meghatározásának legegyszerűbb –de nem kötelező jellegű, kizárólagos- kollektív módszere a moderátor által vezetett „brainstorming", amely workshopok vagy kiscsoportos megbeszélések keretében valósulhat meg. Nagyon fontos a megbeszélésen résztvevők kompetencia szerinti összetétele, ezért törekedni kell arra, hogy azon minden releváns szakterület képviselője részt vegyen, de ezen kívül célszerű néhány olyan munkatárs, vezető részvételét is lehetővé tenni, akik csak közvetve érintettek az adott folyamat által, mert így biztosítható, hogy a meghatározások közérthetőek, a kapott eredmények pedig, megbízhatók legyenek.

(3) A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

A folyamat magában foglalja:

- a kockázatok azonosítását;
- a kockázatok kiértékelését;
- a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatérzékenységének, kockázattűrésének) értékelését;
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

(5) Kockázati tényezők azonosítása

(1) A kockázati tényezők a kockázatok kiváltó okainak tekinthetőek, általános jellemzőjük, hogy olyan tényezők, amik kockázatokat generálnak, több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként pedig vagy a kockázatok bekövetkezésének esélyét vagy a hatását növelik, legrosszabb esetben mindkettőt. A kockázat mindig egy esemény. A kockázati esemény bekövetkezését több ok, tényező is előidézheti, ezeket nevezzük kockázati tényezőknek.

(2) A kockázatokat logikus rendben, ésszerű, nyilvántartásra alkalmas módon célszerű csoportosítani. A kockázatok forrásait tekintve, minden szervezet külső és belső kockázatokkal szembesül. A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni, és a válaszlépéseket meghatározni.

(3) A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása. 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.

(4) A költségvetési szervek kockázati tényezőit többféle módon lehet csoportosítani. Egy adott időszakban a külső és belső tényezők figyelembevételével kell a kockázatokat azonosítani, melyek tételes felsorolását jelen szabályzat nem nevesíti, csupán a legjellemzőbb kockázati tényezőket sorolja fel.

(5) Külső környezeti (stratégiára ható) kockázatok, amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek a költségvetési szerv működésétől. A költségvetési szervnek ugyan nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni.

(6) Belső működési kockázatok, amelyek a költségvetési szerv működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.

Az IMM az esetlegesen előforduló kockázati tényezőket 1. Általános rendelkezések (5) pontja szerint határozta meg. ***(1.sz. melléklet: IMM Kockázat felmérő adatlapok 20XX. évre (minta))***

(7) A Kockázatkezelési bizottság feladata a különböző fórumokon, fókuszterületeken azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése.

(6) Kockázatelemzés módszertana

(1) A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását. A kockázatok és a kockázati tényezők igen változatosak. A különféle típusok definiálása és az e típusokba történő formális besorolása alapvetően elméleti jelentőségű, és elsősorban a módszertanok, technikák fejlesztése során hasznosítható.

(2) Mivel a kockázatelemzés valamilyen céltól való eltérést előidéző tényezők feltárására irányul, ezért a hatástényezők meghatározása során is arra kell ügyelni, hogy a tényezők alkalmasak legyenek az eltérések mérésére.

(3) Amennyiben egyetlen hatástényező nem elegendő a feltárt kockázati tényezők hatásainak korrekt értékelésére, akkor lehetővé kell tenni több tényező megnevezését is. Olyan hatástényezők kiválasztása a kívánatos, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az értékelendő kockázati tényezőkkel, mert így az értékelés relatíve könnyen elvégezhető.

(4) Meg kell becsülni a feltárt kockázati tényezők által generált események bekövetkezési valószínűségét, és a bekövetkezés esetén várható hatását a résztvevők által meghatározott hatástényezőkre.

(5) Meg kell határozni, hogy az elemzés, értékelés milyen időtávra vonatkozik, mivel különböző időtartamokra az értékelés eredménye más és más lehet.

(6) Definiálni kell az értékelő skálákat, amelyek lehetővé teszik a különböző dimenziójú és jelentés tartalmú tényezők azonos módon történő mérését, majd ezek alapján a résztvevőknek, minden tényezőre közös álláspontot kialakítva, el kell végezniük az értékelést.

(7) Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a szervezetre jellemző kockázati tényezők alapján a ***2.sz. melléklet szerinti Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot*** (a továbbiakban: KKM) . A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában. Fontos megemlíteni, hogy a KKM a kockázatértékelés teljes szubjektivitását nem tudja kiszűrni. Az elemzés megkönnyítése érdekében azonban iránymutatást ad annak lefolytatásához, illetve egy következetesebb kockázatértékelést tesz lehetővé.

(8) Az IMM-nél az azonosított kockázatok értékelése a kockázatként azonosított esemény bekövetkezésének a valószínűsége és a bekövetkezett esemény hatásának együttes értelmezésével történik.

(9) A kockázatok értékelése

- Alkalmazott súlyok 1-7 közötti értéket vehetnek fel,
- Kockázati tényező terjedelme 1-3 közötti értéket vehet fel,
- Kockázati tényező átlagos értéke 1-3 közötti értéket vehet fel,
- Súlyozott pontszám maximum 210 pont lehet,
- Folyamatok átlagos kockázati értéke 1-3 közötti értéket vehet fel,
- Kockázat minősítése: alacsony-közepes-magas,
- Főfolyamat kockázati értéke 1-3 közötti értéket vehet fel,
- Főfolyamat értékelése: alacsony-közepes-magas,
- Folyamatok súlyozott pontszáma maximum 276 pont,
- Főfolyamatok átlagos súlyozott pontszáma maximum 276 pont,
- Főfolyamat értékelése: alacsony-közepes-magas,

Az adott intézményi főfolyamatokhoz rendelt kockázati tényezők értékelését követően kockázati térkép áll elő.
3.sz. melléklet: Az Iparművészeti Múzeum összes folyamatának kockázati térképe 20XX (minta)

2.6. Kockázatok feltárása és értékelése

(1) Az integrált kockázatkezelési rendszerben a kockázatok feltárása és értékelése éves gyakorisággal végrehajtandó tevékenység (a projektek kockázatfelmérésének kivételével).

(2) A munka megkezdése előtt a belső kontroll koordinátor/kockázatkezelésért felelős személy (kockázatfelügyelő) feladata a kockázatelemzés időpontjának meghatározása (ütemterv). Ugyancsak a belső kontroll koordinátor kockázatkezelésért felelős személy gondoskodik a rendszer informatikai támogatásának meglétéről, mely támogatja egy központi adatbázis létrehozását is.

(3) A különböző típusú kockázatok értékelését az erre a feladatra létrehozott teamek szintjére végzik el, a team-vezető irányításával. A folyamatokat a mindenkor hatályos Szervezeti és működési szabályzat alapján legalább főigazgató-helyettes szinten kell elvégezni.

A kockázatok felmérését az 1.sz. melléklet: IMM Kockázat felmérő adatlapok 20XX. évre szerint kell elvégezni.

(4) A kapott eredményeket a folyamatgazdák e-mail-ben továbbítják a központi adatbázisba és szöveges beszámoló jelentés formájában eljuttatják a belső kontroll koordinátornak/ (kockázatfelügyelőnek).

Az elvégzett munka eredményeként minden egyes felmérés esetében rendelkezésre áll a magas kockázatú folyamatok listája, és a kezelésükre megfogalmazott kockázatcsökkentő intézkedési terv a végrehajtásért felelős szervezet megnevezésével és szükség esetén a végrehajtás becsült költségével, amelyek ezzel összhangban a szöveges éves beszámoló jelentésben is szerepelnek.

2.7. Kockázatok azonosítása (felmérés)

(1) A kockázatokat egy évre előrevetítve, az IMM működési folyamatai mentén kell meghatározni.

(2) A múltbéli tapasztalatok alapján a jövőbeni kockázati tényezők felmerülését kell becsléssel megállapítani. Az eljárás során számba kell venni a folyamatos működésre, valamint a szervezeti célokra hatást gyakorló kockázati tényezőket.

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

(4) A kockázatok felméréséhez, értékeléséhez az adatszolgáltató és a Főigazgatói Titkárság ***a 1. számú melléklet szerinti kockázat-felmérő táblázatokat (excel-tábla) alkalmazza.***

(5) Az IT kockázatok felmérő táblái az általános felmérő táblához képest további információkat is tartalmazhatnak, amelyek az információvédelem szempontjából szükségesek.

Az IT biztonsági kockázatok felmérését a főigazgató által kijelölt személy – Informatikai osztályvezető - végzi és koordinálja.

2.8. Kockázatok értékelése

A kockázatok hatásának értékelése és az alkalmazandó kontrollok meghatározása

(1) A kockázat jellemzői:

a) kockázat hatása **(KH)**

b) kockázat bekövetkezésének valószínűsége **(KV)**

c) a kockázat értéke **(KÉ)**

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

a) **A kockázat értéke (KÉ)** = kockázat valószínűsége (**KV**) * kockázat hatása (**KH**):

KÉ = KV * KH

b) a kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV)

A becslést egyedi események esetén az előfordulás gyakorisága vagy a kockázati esemény előfordulási valószínűségi %-a (kockázat gyakorisága az esemény gyakoriságához viszonyítva) szerint kell elvégezni. **KV értéke**	**Esemény gyakorisága**	**Előfordulás valószínűsége**
1-2	1 évnél ritkább	0,01 % alatt
3-4	évente	0,01-0,1%
5-6	havonta	0,1-1%
7-8	hetente	1-10%
9-10	naponta	10% felett

c) a kockázat hatása (KH):

KH értéke	Hatás leírása
1-2	kis munkával, alacsony költséggel helyreállítható, jogszabályt nem sértő, munkavégzést nehezíti, de nem akadályozza
3-4	többlet erőforrás bevonását igényli, de a funkciók ellátását nem akadályozza meg, munkavégzést nehezíti
5-6	egyes határidők, követelmények nem teljesülnek, anyagi károkat okozhat
7-8	kárt okoz (akár anyagit is), funkció ellátását akadályozza, az IMM hírnevét befolyásolja
9-10	jelentős (akár anyagi) kárt okoz, alapfunkció nem működik, az IMM hírnevét súlyosan befolyásolja, az IMM elleni jogi lépések, perek indulhatnak

1. A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a feladatellátás szabályszerűség, eredményességét, ezért az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a szervezeti egységre gyakorolt hatását

2. Kockázatok hatásának összefoglaló értékelését a ***2.sz. melléklet szerinti Kockázatértékelési Kritérium Mátrix*** reprezentálja.:

3. Meg kell becsülni az adott kockázat bekövetkezésének valószínűségét és szervezetre gyakorolt hatásának értékét 1 és 10 között, amely alapján az adott kockázat elhelyezhető a mátrixban, és ezzel megállapítható az adott kockázat hatása:

	= kockázat hatása ALACSONY = A
	= kockázat hatása KÖZEPES = K
	= kockázat hatása MAGAS = M

A két becsült érték szorzata adja a kockázat együttes hatásának értékét, amely alapján a kockázatok fontosságuk szempontjából rangsorolhatók.

4. A kockázati mátrix alapján a kockázatok négy csoportba sorolhatók, és mindegyik csoporthoz meghatározásra kerültek az alkalmazandó kontrollok azzal, hogy azoknál a kockázatoknál, amelyek az átlagos tűréshatárt meghaladják minden esetben megelőző kontrollt kell alkalmazni.

2.9. Elfogadható kockázati szint (tűréshatár) meghatározása

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

(1) ***nem elfogadható kockázatok*** (a KÉ kockázati tűréshatár feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek) - minden ilyen esetben kockázatcsökkentő intézkedésről kell dönteni;

Az IMM a magas mértékű kockázatokat nem elfogahatónak minősíti, azok csökkentése érdekében intézkedési tervet készít.

Az Intézkedési terv főigazgatói utasítás formájában kerül kiadásra, és a fő-folyamatokra határozza meg az intézkedéseket, de a magas kockázatú rész-folyamatok kockázatainak csökkentése érdekében feladat megvalósító Kockázatkezelési Bizottsági ülést kell összehívnia a belső kontrollfelelősnek/kockázatkezelésért felelős személynek.

(2) ***elfogadható, szinten tartható kockázatok*** (a KÉ kockázati tűréshatár alatti kockázatok) - a kockázatokat és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

Az IMM az alacsony és közepes mértékű kockázatokat elfogadhatónak minősíti.

2.10. Kockázati reakciók

(1) A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az elfogadhatónak ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni.

(2) A négy alapvető kockázatkezelési stratégia:

a) kockázat elviselése,
b) kockázat kezelése,
c) kockázat átadása,
d) kockázatos tevékenység befejezése

2.10.1. A kockázat elviselése

(1) Amennyiben a kockázat mértéke az IMM által alkalmazott kockázati tűréshatárán belül **(alacsony kockázatok)** marad, illetve ha azt a bevezetett működési rend, belső kontrollrendszer a napi működése során automatikusan kezeli (pl. a folyamatba épített ellenőrzés, illetve a vezetői ellenőrzés keretében), nincs szükség külön beavatkozásra.

(2) Irányadó, hogy az IMM elviseli a kockázatot, amennyiben a kockázat elhárításának becsült költsége magasabb az elhárításból eredő várható haszonnál.

(3) Amennyiben a főigazgató és/vagy a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezető rajta kívül álló okok miatt nem tudja a rendelkezésére álló eszközökkel, saját maga eredményesen kezelni az IMM által azonosított, tűréshatár feletti kockázatok egy részét, akkor ezeket a kockázatokat a kockázatkezelés során az IMM elviselheti, illetve elfogadhatja, ilyenkor nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére. Ennek okai az alábbiak lehetnek: a kockázatkezelés külső jogi, személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik, vagy az IMM kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár.

(4) Amennyiben a a főigazgató és/vagy a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezető a kockázat elfogadása mellett dönt - ha az lehetséges -, meg kell fogalmazni a kockázati tényező bekövetkezési hatásai csökkentését célzó feladatokat.

2.10.2. A kockázat kezelése

Az IMM a legtöbb kockázat esetében a kockázatok szervezeti intézkedésekkel történő kezelését alkalmazza, mert a kockázatos tevékenységek (folyamatok) az esetek túlnyomó részében nem szüntethetők meg és nem háríthatók át. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata.

2.10.3. A kockázat átadása

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

2.10.4. A kockázatos tevékenység befejezése

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

2.11. Kockázatkontrolling tevékenység

(1) A folyamat következő fázisa a kockázatkontrolling tevékenység, amely az belső kontroll koordinátor/kockázatkezelésért felelős személy feladata, mely a következőket foglalja magába:

a) az elemzések befejezését követően a kapott eredmények összegzése: Ennek keretében meg kell határozni, hogy az egyes teamek munkájuk során összesen hány kritikus tényezőt neveztek meg, ezek közül mely tényezők esetében vannak átfedések (azaz, mely tényezők fordultak elő több felmérés, illetve egy felmérés során több hatástényező esetében is), összegezni kell továbbá a kritikus tényezők kezelésére megfogalmazott kockázatcsökkentő cselekvési program elemeit, ismét kiszűrve a meglévő átfedéseket. Az összegzés eredményének megküldése az érintett szervezeti egységek részére.

b) az így véglegesített listában szereplő akciók megvalósításához költségkalkuláció készítése, mely alapján meghatározható, hogy az egyes akciók megvalósításának összköltsége mekkora ráfordítást igényel az intézmény részéről. A fenti információk alapján előterjesztést kell készíteni a Bizottság részére.

(2) Az előterjesztés alapján a Bizottság tájékozódik a legfontosabb kockázati tényezőkről, az azok kezelésére megfogalmazott akciókról, a végrehajtásért felelős szervezet egységről, valamint az egyes akciók és a teljes program végrehajtásának tervezett költségéről. Ennek alapján döntést hoz az egyes akciók végrehajtásáról és a döntést megküldi az belső kontroll koordinátornak/ kockázatkezelésért fell
.

(3) A döntés eredményéről az belső kontroll koordinátor /kockázatkezelésért felelős személy (kockázatfelügyelő) tájékoztatja az érintett team-vezetőket, akik saját hatáskörükben gondoskodnak a tervezett akciók végrehajtásáról, illetve a végrehajtás nyomon követéséről. Amennyiben a végrehajtás aktuális állapota ezt megkívánja, a kockázatfelügyelő beavatkozik a végrehajtás elősegítése érdekében.

(4) Ha az egyes akciók végrehajtási ideje hosszabb lenne, mint a kockázatmenedzsment rendszerben található adatok javasolt frissítésének időköze, abban az esetben a kockázatfelmérés frissített eredményeinek tudatában kell dönteni a már megkezdett akció változatlan feltételekkel történő továbbfolytatásáról, a megvalósítási feltételek esetleges módosításáról, vagy az akció végrehajtásának leállításáról.

(5) A tevékenység ciklikusan ismétlődik, mindig az előző elemzések eredményeit felhasználva folytatódik tovább a feltárást, értékelést, kockázatkezelési akciók megfogalmazását, végrehajtását, az elért eredmények kiértékelését tartalmazó ciklus.

2.12. Kockázatkezelési intézkedések meghatározása

2.12.1. Kockázatok kezelése

(1) A kockázatértékelés eredményei alapján a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezetőkkel történt egyeztetést követően a Kockázatkezelési Bizottság részére előterjesztést készít, amely tartalmazza a tűréshatár feletti kockázatok kezelésére vonatkozó javaslatot (Kockázatkezelési terv) is.

(2) Az intézkedéseket az eredményesség, hatékonyság, gazdaságosság követelményeit figyelembe véve kell meghatározni.

(3) A Kockázatkezelési Bizottság elé terjesztett javaslat tartalmazza:

a) az IMM legmagasabbra értékelt kockázatainak egyedi bemutatását – tűréshatár feletti kockázatok táblázata (az IMM összes kockázatait tartalmazó táblázatokból készült összesítés) – és

b) a Kockázatkezelési terv javaslatát, amely tartalmazza

- az intézkedési javaslatokat a nem elfogadható kockázatok csökkentésére, (az adott kockázat sorában, annak utolsó, külön oszlopában kerül feltüntetésre) valamint
- az intézkedések felelőseit és a határidőket.

(4) A kockázatértékelést, a kockázati tűréshatárt, a kockázatok elfogadhatónak minősítését, a javasolt intézkedéseket (kockázatkezelést) a Főigazgató által irányított területre vonatkozóan a Kockázatkezelési Bizottság ülésén együttesen hagyja jóvá.

2.12.2. A kockázatok felmérésének és kezelésének felelősei, az adatszolgáltatók

(1) A költségvetési szervek működésére, ezen keresztül céljaik elérésére számos külső és belső kockázati tényező gyakorol különböző mértékű hatást, amelyekre a költségvetési szerv vezetőinek valamilyen formában reagálniuk kell. A kockázatkezelés azonban nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő szervezeti egység vezetők és beosztottak ismereteinek felhasználása nélkül. Ezért a költségvetési szerv vezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők által közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

A kockázatkezelési folyamat szereplőinek munkáját az IMM-nél Kockázatkezelési Bizottság koordinálja.

a) főigazgatói titkárság működésével és jogi, igazgatási, adatvédelmi tárgyú kapcsolatos kockázatok felmérésének és kezelésének a felelőse: **Főigazgatói Titkárságvezető**

- adatszolgáltató: **Főigazgatói Titkárságvezető**

b) gazdálkodási, pénzügyi, kontrolling, beszerzési tevékenységével kapcsolatos kockázatok felmérésének és kezelésének a felelőse: **Pénzügyi és Gazdasági igazgató**

- adatszolgáltató: **Pénzügyi és Gazdasági Főosztályvezető**

c) Gyűjtemények működtetésével, gyűjtemény-gyarapítással, revízióval, raktározással, restaurálással kapcsolatos kockázatok felmérésének és kezelésének a felelőse: **Gyűjteményi Főigazgató-helyettes**

- adatszolgáltató: **Könyvtár, Bútorgyűjtemény, Kerámia- és üveg-gyűjtemény, Ötvös gyűjtemény, Textil- és viseletgyűjtemény, Kortárs Desing Gyűjtemény, Adattár**

d) Tudományos tevékenységgel kapcsolatos kockázatok felmérésének és kezelésének a felelőse: **Tudományos titkár**

- adatszolgáltató: **Tudományos titkár**

e) Beruházási-, fejlesztési és üzemeltetési tevékenység végzésével kapcsolatos kockázatok felmérésének és kezelésének felelőse: **Üzemeltetési és Fejlesztési Főigazgató-helyettes**

- adatszolgáltató: **Üzemeltetési és Fejlesztési Főosztályvezető, Üzemeltetési Főosztályvezető, Külső helyszínek főosztályvetője**

f) Kommunikációs és közönségszolgálati tevékenység végzésével kapcsolatos kockázatok felmérésének és kezelésének felelőse:

- adatszolgáltató: **Kiállítás-szervezési és regisztrációs osztályvezető, Közönségszolgálati osztályvezető, Kommunikációs osztályvető, Magyar Iparművészet szerkesztősége**

A a belső kontroll koordinátor / kockázatkezelésért felelős személy a feltárt kockázatokról, a tűréshatár feletti kockázatok kezelésére tett intézkedésekről, azok eredményeiről a ***4. melléklet szerint nyilvántartást (4.sz. melléklet: Az IMM kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv 20XX. évre) vezet.***

13. A kockázatfelmérő táblák vezetése

2.13.1. Adatszolgáltató által vezetett kockázatfelmérő tábla

(1) A kockázat-felmérési táblázatot a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezető (folyamatgazda) által kijelölt adatszolgáltató vezeti.

(2) A táblázatban folyamatonként külön csoportosítva kerülnek meghatározásra a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezető tevékenységi körébe tartozó kockázatok. A folyamatokat a szakterület igényeihez igazodóan lehetséges tovább bontani részfolyamatra, alfolyamatra.

(3) A felmérést követően értékelt kockázatokat az adatszolgáltatók a KÉ alapján rangsorolják.

(4) A kockázatkezelési stratégiák figyelembe vételével a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezető a kockázati tűréshatár feletti kockázatokra egyedi intézkedési javaslatokat határoz meg.

(5) Az adatszolgáltatók a kockázati tűréshatárt elérő, vagy azt meghaladó, legmagasabb kockázatokról és az intézkedésekről a belső kontroll koordinátor/kockázatkezelésért felelős személy megkeresésére adatszolgáltatást készítenek.

2.13.2. Belső kontroll koordinátor/ kockázatkezelésért felelős személy által vezetett nyilvántartás

(1) Az Belső kontroll koordinátor/ kockázatkezelésért felelős személy a bekért adatszolgáltatásokat áttekinti, szintetizálja és összesíti a kockázat-felmérési eredményeket és intézkedési javaslatokat, szükség szerint egyeztet az adatszolgáltatókkal.

(2) Az IMM szintű, intézkedést igénylő kockázat-felmérési eredményeket a belső kontroll koordinátor/kockázatkezelésért felelős személy a Kockázatkezelési Bizottság ülésére döntéshozatalra előkészíti.

2.14. A folyamatos kockázatmenedzsment, a bevezetett intézkedések megvalósulásának nyomon követése

(1) A kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezetők (folyamatgazdák) folyamatosan figyelemmel kísérik az IMM tevékenységek változásaihoz igazodóan a kockázati szint fenntartására, a kockázatok kezelésére hozott intézkedéseket.

(2) A kockázati tűréshatár feletti kockázatok kezelésére hozott intézkedések megvalósulásáért a jóváhagyott Kockázatkezelési intézkedési tervben megjelölt vezetők felelnek. A belső kontroll koordinátor/ kockázatkezelésért felelős személy a Kockázatkezelési intézkedési tervben rögzített határidők alapján a feladatok megvalósulásával kapcsolatban kérdést intéz/het az érintett szakterületi vezetőhöz és az intézkedés megvalósulását alátámasztó tájékoztatást, bizonyítékot kér/het.

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

2.15. A kockázatértékelés és a Kockázatkezelési intézkedési terv soron kívüli felülvizsgálata, a kockázatértékelés hasznosulása

(1) A kockázatértékelést és a Kockázatkezelési intézkedési tervet soron kívül aktualizálni kell a tevékenység, a szervezet, a külső vagy belső környezet, a kockázatok jelentős változása, valamint a bekövetkezett kockázati események alapján.

(2) A kockázatértékelés eredménye felhasználásra kerül a működésfolytonossági tervek, intézkedések meghatározásánál, a belső ellenőrzési terv, a minőségirányítási belső auditok tervezésénél, valamint a belső szabályozások kialakításánál, aktualizálásánál is.

2.16. Szervezeti integritást sértő események kezelése a kockázatkezelés során

A szervezeti integritást sértő események kezelésére vonatkozó belső szabályzat előírásait a kockázatkezelési feladatok ellátása során is alkalmazni kell.

Záró rendelkezések

Jelen szabályzat hatálybalépés időpontja 2020. február 15.

Budapest, 2020. február 15.

Cselovszki Zoltán
mb. főigazgató

Mellékletek:

1.sz. melléklet: IMM Kockázat felmérő adatlapok 20xx. évre (minta)

2.sz. melléklet: Kockázatértékelési Kritérium Mátrix (minta)

3.sz. melléklet: Kockázatértékelési stratégiák (minta)

4.sz. melléklet: Az Iparművészeti Múzeum összes folyamatának kockázati térképe 20XX (minta)

5. sz. melléklet: Az IMM kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv 20XX. évre (minta)

1.sz. melléklet: IMM Kockázat felmérő adatlapok 20xx. évre (minta)

I. IMM ÖSSZESÍTŐ TÁBLA KOCKÁZATOKRÓL

Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező átlagos értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)	Súlyozott pontszám
			Főfolyamatok/folyamatok összesen	
Működési környezetváltozás hatásai	7	**1-3**		
Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	**1-3**		
Belső változások (átszervezés)	7	**1-3**		
A folyamat komplexitása	5	**1-3**		
Működési forrásváltozások hatásai	7	**1-3**		
Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3		
A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3		
Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	**1-3**		
Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3		
Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3		
Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	**1-3**		
Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	**1-3**		
Létszám alakulása	5	**1-3**		
Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	**1-3**		
Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3		
Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3		
A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3		
Összesen/átlag	**83**			
Minimális pontszám:	83		**1-1,68-ig alacsony**	1-138-ig alacsony
Maximális pontszám:	249		1,69-1,99-ig közepes	**139-193-ig közepes**
(83-138-ig alacsony, 139-193-ig közepes, 194-249-ig magas)			2,00-től magas	194-tól magas

II. Az Iparművészeti Múzeum összes folyamatának kockázata

Sorszám	*Főfolyamat / Folyamat*	*Folyamatok átlagos kockázati értéke*	*Kockázat minősítése*	*Főfolyamat kockázati értéke*	*Főfolyamat értékelése*	*Folyamatok súlyozott pontszáma*	*Főfolyamatok átlagos súlyozott pontszáma*	*Főfolyamat értékelése*
1.	**Általános szervezetirányítás** Szervezés Szabályozás Ellenőrzés							
2.	**Igazgatási folyamat** Iktatási rendszer és iratkezelés Közérdekű adatok közzététele Titkársági és általános adminisztrációs feladatok							
3.	**Informatikai, számítástechnikai feldolgozások** Hardver, szoftver biztosítás Rendszer üzemeltetések, feldolgozások Ügyviteli rendszer működtetése							
4.	**Humán erőforrás-gazdálkodás** Munkaerő mozgással összefüggő feladatok Képzések							
5.	**Tervezési tevékenység folyamata** Szakmai munkaterv Költségvetési koncepció Költségvetés tervezése							
6.	**Bevételi előirányzatok teljesítése** Működési bevételek teljesítése Felhalmozási és tőkejellegű bevételek teljesítése IMM költségvetési támogatása							
7.	**Kiadási előirányzat teljesítése** Személyi kiadások teljesítése Dologi kiadások teljesítése Felhalmozási kiadások teljesítése							
8.	**Kötelezettségekkel kapcsolatos feladatok** Szerződéskötés Kötelezettségvállalás és ellenjegyzésük Teljesítések igazolása							

	Ervényesítés, utalványozás							
9.	**Számviteli elszámolási folyamat** Főkönyvi és analitikus könyvelés Leltározási tevékenység Selejtezési tevékenység Évközi és éves beszámolók Bizonylati rend és bizonylatkezelés							
10.	**Pénzügyi folyamat** Házipénztár kezelése Bankszámla forgalom kezelése Finanszírozás							
11.	**Beruházási, felújítási, karbantartási tevékenység** Beruházások, felújítások Karbantartások, javítások Közbeszerzési eljárás							
12.	**IMM által benyújtott Hazai pályázatok** Pályázatfigyelés és benyújtás Önerő biztosítása Pályázati pénzeszközök felhasználása							
13.	**IMM által benyújtott Uniós pályázatok** Pályázatfigyelés és benyújtás Önerő biztosítása Pályázati pénzeszközök felhasználása							
14.	**Vagyongazdálkodási feladatok** Vagyonnyilvántartás Vagyon hasznosítása							
IMM összesen								
		1-1,67-ig alacsony 1,69-2,23-ig közepes 2,24-től magas				83-138-ig alacsony 139-193-ig közepes 194-tól magas		

IMM kockázati adatlap

1. Általános szervezetirányítás

1/a. Szervezés
1/b. Szabályozás
1/c. Ellenőrzés

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				1/a	1/b	1/c	1/a	1/b	1/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3						
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3						
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3						
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3						
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3						
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3						
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3						
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3						
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3						
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3						
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3						
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3						
13.	Létszám alakulása	5	1-3						
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3						
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3						
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3						
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3						
18.	Biztonsági folyamatok	5	1-3						
19.	Integritás, koordináció	4	1-3						
	Összesen/átlag	**92**							

Minimális pontszám: 92

Maximális pontszám: 276

(Kockázat=Valószínűség*Hatás)

IMM - Kockázati munkalap

2. Igazgatási folyamat

2/a. Iktatási rendszer és iratkezelés
2/b. Közérdekű adatok közzététele
2/c. Titkársági és általános adminisztrációs feladatok

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				2/a	2/b	2/c	2/a	2/b	2/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3						
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3						
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3						
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3						
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3						
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3						
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3						
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3						
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3						
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3						
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3						
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3						
13.	Létszám alakulása	5	1-3						
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3						
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3						
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3						
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3						
	Összesen	**83**							

Minimális pontszám: 83
Maximális pontszám: 249 (Kockázat=Valószínűség*Hatás)

IMM - Kockázati munkalap

3. Informatikai, számítástechnikai feldolgozások

3/a. Hardver, szoftver biztosítás

3/b. Rendszer üzemeltetések, feldolgozások

3/c. Ügyviteli rendszer működtetése

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				3/a	3/b	3/c	3/a	3/b	3/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3						
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3						
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3						
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3						
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3						
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3						
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3						
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3						
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3						
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3						
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3						
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3						
13.	Létszám alakulása	5	1-3						
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3						
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3						
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3						
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3						
	Összesen	**83**							

Minimális pontszám: 83

Maximális pontszám: 249

(Kockázat=Valószínűség* Hatás)

4. Humán erőforrás-gazdálkodás

4/a. Munkaerő mozgással összefüggő feladatok

4/b. Képzések

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)		Pontszám	
				4/a	4/b	4/a	4/b
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3				
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3				
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3				
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3				
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3				
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3				
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3				
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3				
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3				
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3				
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3				
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3				
13.	Létszám alakulása	5	1-3				
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3				
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3				
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3				
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3				
	Összesen	83					

Minimális pontszám 83

Maximális pontszám: 249

(Kockázat=Valószínűség*Hatás)

IMM - Kockázati munkalap

5. Tervezési tevékenység folyamata

5/a. Szakmai munkaterv

5/b. Költségvetési koncepció

5/c. Költségvetés tervezése

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				5/a	5/b	5/c	5/a	5/b	5/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3						
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3						
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3						
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3						
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3						
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3						
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3						
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3						
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3						
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3						
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3						
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3						
13.	Létszám alakulása	5	1-3						
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3						
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3						
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3						
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3						
	Összesen	**83**							

Minimális pontszám: 83

Maximális pontszám: 249

(Kockázat=Valószínűség*Hatás)

IMM - Kockázati munkalap

6. Bevételi előirányzatok teljesítése

6/a. Működési bevételek teljesítése

6/b. Felhalmozási és tőkejellegű bevételek teljesítése

6/c. IMM költségvetési támogatása

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				6/a	6/b	6/c	6/a	6/b	6/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai								
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai								
3.	Belső változások (átszervezés)								
4.	A folyamat komplexitása								
5.	Működési forrásváltozások hatásai								
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai								
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága								
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás								
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő								
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége								
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok								
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok								
13.	Létszám alakulása								
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata								
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok								
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok								
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat								
	Összesen								

Minimális pontszám: 83

Maximális pontszám: 249 (Kockázat=Valószínűség*Hatás)

IMM - Kockázati munkalap

7. Kiadási előirányzat teljesítése

7/a. Személyi kiadások teljesítése

7/b. Dologi kiadások teljesítése

7/c. Felhalmozási kiadások teljesítése

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				7/a	7/b	7/c	7/a	7/b	7/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3						
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3						
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3						
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3						
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3						
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3						
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3						
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3						
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3						
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3						
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3						
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3						
13.	Létszám alakulása	5	1-3						
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3						
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3						
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3						
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3						
	Összesen	**83**							

Minimális pontszám: 83

Maximális pontszám: 249 (Kockázat=Valószínűség*Hatás)

IMM - Kockázati munkalap

8. Kötelezettségekkel kapcsolatos feladatok

8/a. Szerződéskötés

8/b. Kötelezettségvállalás és ellenjegyzésük

8/c. Teljesítések igazolása

8/d. Érvényesítés, utalványozás

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)				Pontszám			
				8/a	8/b	8/c	8/d	8/a	8/b	8/c	8/d
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3								
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3								
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3								
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3								
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3								
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3								
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3								
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3								
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3								
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3								
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3								
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3								
13.	Létszám alakulása	5	1-3								
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3								
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3								
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3								
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3								
	Összesen	**83**									

Minimális pontszám: 83

Maximális pontszám: 249 (Kockázat=Valószínűség*Hatás)

IMM - Kockázati munkalap

9. Számviteli elszámolási folyamat

9/a. Főkönyvi és analitikus könyvelés
9/b. Leltározási tevékenység
9/c. Selejtezési tevékenység
9/d. Évközi és éves beszámolók
9/e. Bizonylati rend és bizonylatkezelés

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)					Pontszám				
				9/a	9/b	9/c	9/d	9/e	9/a	9/b	9/c	9/d	9/e
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3										
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3										
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3										
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3										
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3										
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3										
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3										
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3										
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3										
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3										
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3										
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3										
13.	Létszám alakulása	5	1-3										
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3										
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3										
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3										
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3										
	Összesen	**83**											

Minimális pontszám: 83
Maximális pontszám: 249 (Kockázat=Valószínűség*Hatás)

10 Pénzügyi folyamat

10/a. Házipénztár kezelése

10/b. Bankszámla forgalom kezelése

10/c. Finanszírozás

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				10/a	10/b	10/c	10/a	10/b	10/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3						
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3						
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3						
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3						
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3						
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3						
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3						
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3						
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3						
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3						
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3						
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3						
13.	Létszám alakulása	5	1-3						
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3						
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3						
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3						
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3						
	Összesen	**83**							

Minimális pontszám: 83

Maximális pontszám: 249

(Kockázat=Valószínűség*Hatás)

11. **Beruházási folyamat**

Beruházások, felújítások

Karbantartások, javítások

Közbeszerzési eljárás

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				11/a	11/b	11/c	11/a	11/b	11/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3						
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3						
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3						
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3						
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3						
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3						
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3						
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3						
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3						
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3						
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3						
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3						
13.	Létszám alakulása	5	1-3						
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3						
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3						
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3						
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3						
	Összesen	83							

Minimális pontszám: 83

Maximális pontszám: 249

(Kockázat=Valószínűség*Hatás)

12. IMM által benyújtott hazai pályázatok

12/a. Pályázatfigyelés és benyújtás

12/b. Önerő biztosítása

12/c. Pályázati pénzeszközök felhasználása

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				12/a	12/b	12/c	12/a	12/b	12/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3						
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3						
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3						
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3						
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3						
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3						
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3						
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3						
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3						
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3						
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3						
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3						
13.	Létszám alakulása	5	1-3						
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3						
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3						
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3						
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3						
	Összesen	**83**							

Minimális pontszám: 83

Maximális pontszám: 249

(Kockázat=Valószínűség*Hatás)

IMM - Kockázati munkalap

13. IMM által benyújtott európai uniós pályázatok

13/a. Pályázatfigyelés és benyújtás

13/b. Önerő biztosítása

13/c. Pályázati pénzeszközök felhasználása

sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)			Pontszám		
				13/a	13/b	13/c	13/a	13/b	13/c
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3						
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3						
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3						
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3						
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3						
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3						
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3						
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3						
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3						
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3						
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3						
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3						
13.	Létszám alakulása	5	1-3						
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3						
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3						
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3						
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3						
	Összesen	**83**							

Minimális pontszám: 83

Maximális pontszám: 249

(Kockázat= Valószínűsé g*Hatás)

IMM - Kockázati munkalap

14. Vagyongazdálkodási feladatok

14/a.	Vagyonnyilvántartás
14/b.	Vagyon hasznosítása

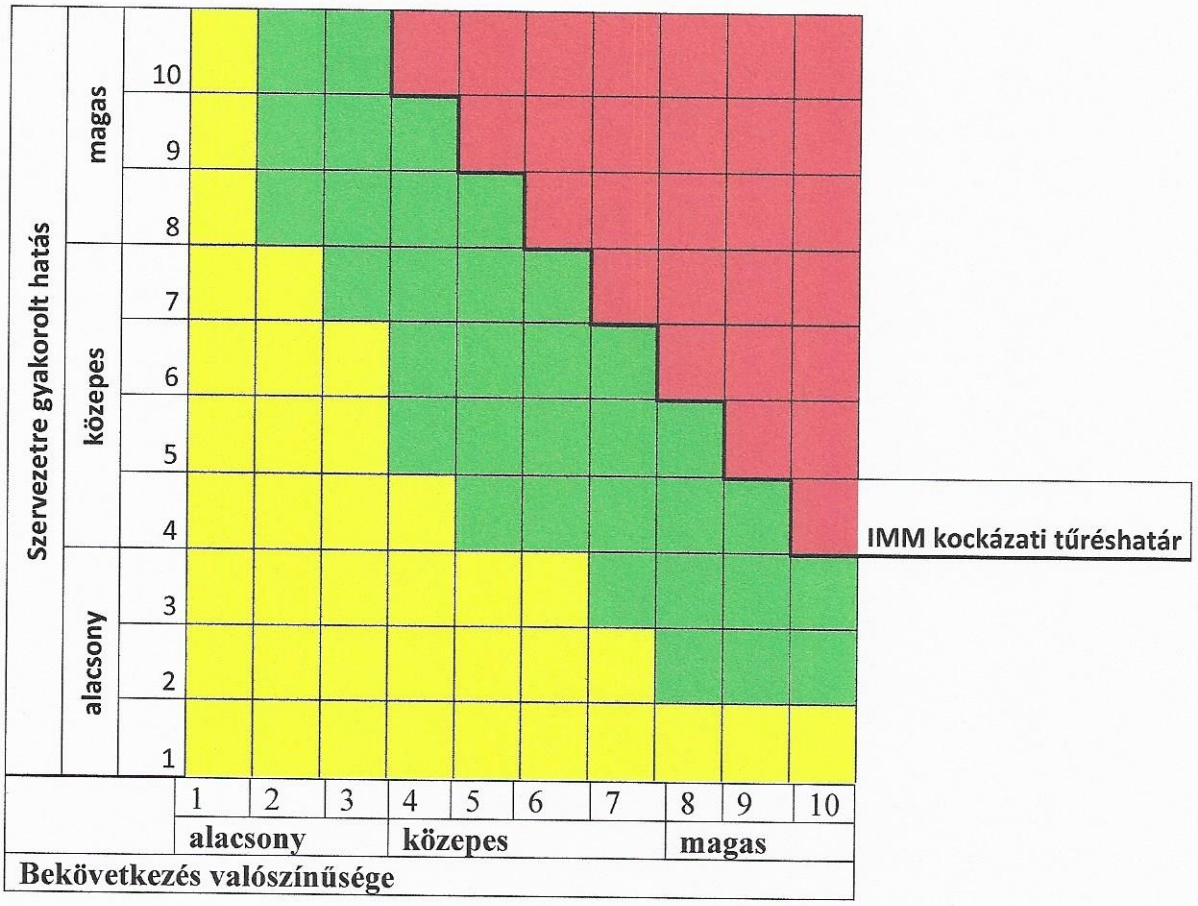
sorszám	Kockázati tényező	Alkalmazott súlyok (1-7)	Kockázati tényező terjedelme	Kockázati tényező értéke (alacsony=1, közepes=2, magas=3)		Pontszám	
				14/a	14/b	14/a	14/b
1.	Működési környezetváltozás hatásai	7	1-3				
2.	Szabályozási környezetváltozás hatásai	6	1-3				
3.	Belső változások (átszervezés)	7	1-3				
4.	A folyamat komplexitása	5	1-3				
5.	Működési forrásváltozások hatásai	7	1-3				
6.	Bevétel szint/kiadási szintváltozás hatásai	7	1-3				
7.	A rendelkezésre álló erőforrások nem megfelelő szintű kihasználtsága	6	1-3				
8.	Külső/harmadik fél által gyakorolt befolyás, hatás	4	1-3				
9.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	2	1-3				
10.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	3	1-3				
11.	Koordinációs, kommunikációs zavarok	3	1-3				
12.	Az adatszolgáltatás minőségéből eredő kockázatok	4	1-3				
13.	Létszám alakulása	5	1-3				
14.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1-3				
15.	Infrastruktura működéséből eredő kockázatok	3	1-3				
16.	Informatikai környezet miatti kockázatok	4	1-3				
17.	A IMM sajátosságaiból eredő kockázat	5	1-3				
	Összesen	**83**					

Minimális pontszám: 83

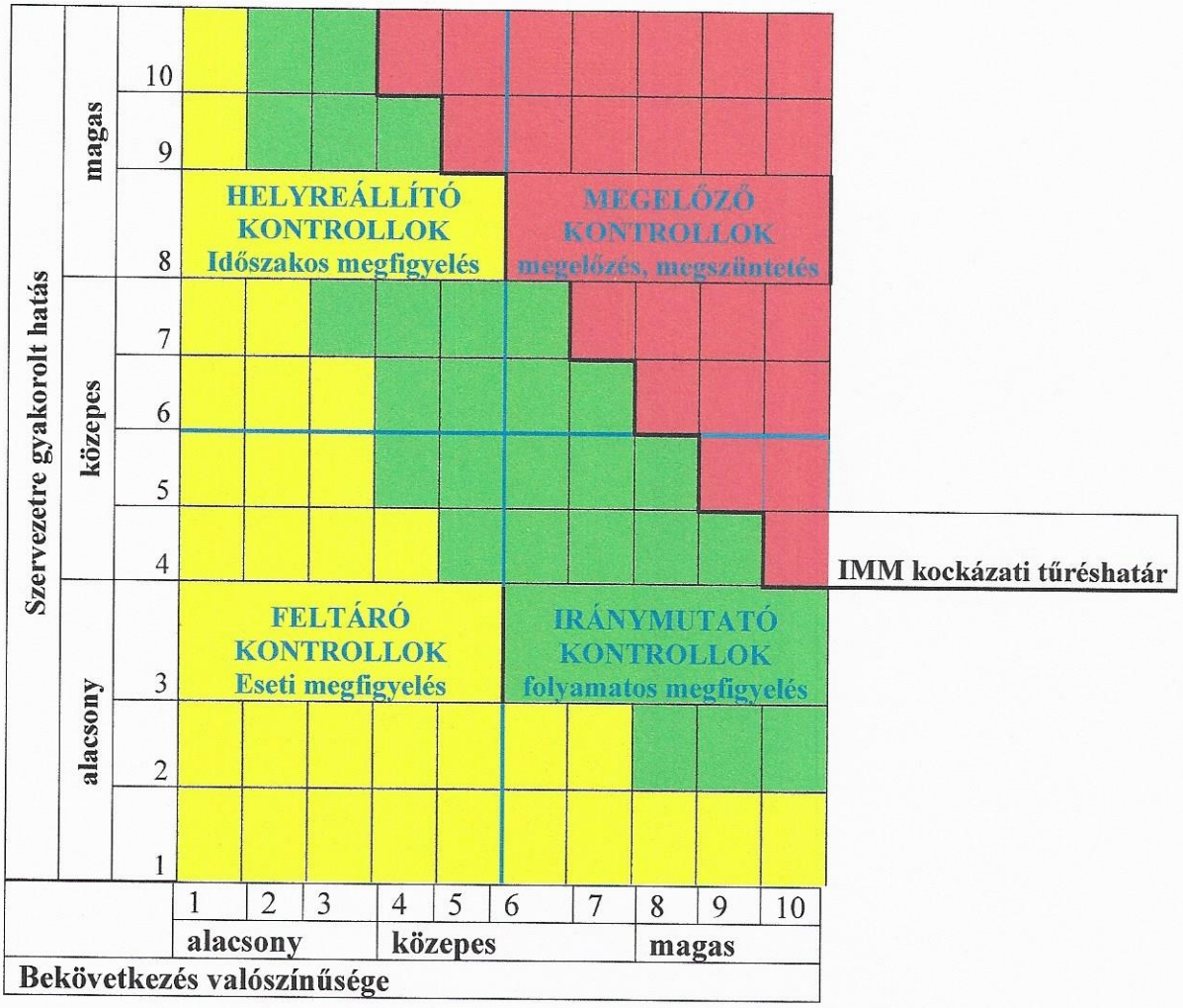
Maximális pontszám: 249

(Kockázat =Valószínűség*Hatás)

2.sz. melléklet: Kockázatértékelési Kritérium Mátrix (minta)



3.sz. melléklet: Kockázatértékelési stratégiák



	= kockázat hatása ALACSONY = A
	= kockázat hatása KÖZEPES = K
	= kockázat hatása MAGAS = M

4.sz. melléklet: Az Iparművészeti Múzeum összes folyamatának kockázati térképe 20XX (minta)

Sorszám		*Főfolyamat / Folyamat*	*Kockázati tényező terjedelme*		
1.	**Általános szervezetirányítás**		*Alacsony*	*Közepes*	*Magas*
		Szervezés			
		Szabályozás			
		Ellenőrzés			
2.	**Igazgatási folyamat**				
		Iktatási rendszer és iratkezelés			
		Közérdekű adatok közzététele			
		Titkársági és általános adminisztrációs feladatok			
3.	**Informatikai, számítástechnikai feldolgozások**				
		Hardver, szoftver biztosítás			
		Rendszer üzemeltetések, feldolgozások			
		Ügyviteli rendszer működtetése			
4.	**Humán erőforrás-gazdálkodás**				
		Munkaerő mozgással összefüggő feladatok			
		Képzések			
5.	**Tervezési tevékenység folyamata**				
		Szakmai munkaterv			
		Költségvetési koncepció			
		Költségvetés tervezése			
6.	**Bevételi előirányzatok teljesítése**				
		Működési bevételek teljesítése			
		Felhalmozási és tőkejellegű bevételek teljesítése			
		IMM költségvetési támogatása			
7.	**Kiadási előirányzat teljesítése**				
		Személyi kiadások teljesítése			
		Dologi kiadások teljesítése			
		Felhalmozási kiadások teljesítése			
8.	**Kötelezettségekkel kapcsolatos feladatok**				
		Szerződéskötés			
		Kötelezettségvállalás és ellenjegyzésük			
		Teljesítések igazolása			
		Ervényesítés, utalványozás			
9.	**Számviteli elszámolási folyamat**				
		Főkönyvi és analitikus könyvelés			
		Leltározási tevékenység			
		Selejtezési tevékenység			

		Évközi és éves beszámolók			
		Bizonylati rend és bizonylatkezelés			
10.	**Pénzügyi folyamat**				
		Házipénztár kezelése			
		Bankszámla forgalom kezelése			
		Finanszírozás			
11.	**Beruházási, felújítási, karbantartási tevékenység**				
		Beruházások, felújítások			
		Karbantartások, javítások			
		Közbeszerzési eljárás			
12.	**IMM által benyújtott Hazai pályázatok**				
		Pályázatfigyelés és benyújtás			
		Önerő biztosítása			
		Pályázati pénzeszközök felhasználása			
13.	**IMM által benyújtott Uniós pályázatok**				
		Pályázatfigyelés és benyújtás			
		Önerő biztosítása			
		Pályázati pénzeszközök felhasználása			
14.	**Vagyongazdálkodási feladatok**				
		Vagyonnyilvántartás			
		Vagyon hasznosítása			

5.sz. melléklet: Az Iparművészeti Múzeum kockázatkezelési intézkedési terve 20XX (minta)

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Sorszám	(Fő)folyamat, tevékenység megnevezése	Kockázati tényező	Azonosított magasnak minősített kockázat	Kockázattal érintett szervezeti egység	Kockázatkezelési stratégia (helyreállító/megelőző/ feltáró/iránymutató kontrollok)	A kapcsolódóan előírt intézkedés	Az intézkedés felelőse	Az intézkedés végrehajtásának határideje	Az intézkedés teljesítése TELJESÜLT IGEN/NEM (teljesítés dátuma)	Megtett intézkedések rövid leírása (folyamatban lévő esetén is)
1										
2										