

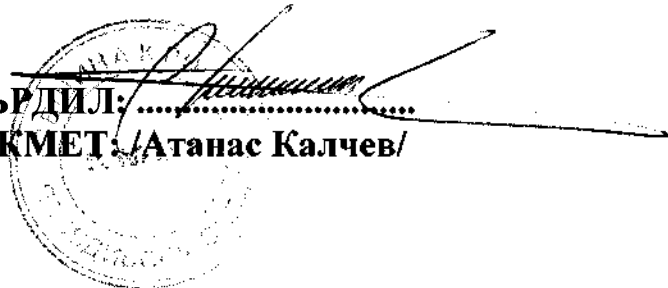


# ОБЩИНА КРИЧИМ

4220 гр. Кричим, пл. „Обединение“ № 3,  
Тел. 03145/22-50, факс 03145/23-51  
e-mail: [kmet\\_krichim@abv.bg](mailto:kmet_krichim@abv.bg)

УТВЪРДИЛ: .....

КМЕТ: /Атанас Калчев/



## СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В ОБЩИНА КРИЧИМ

за периода 2013 - 2015 година

декември 2012 година

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

### **I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска**

### **II. Общ преглед на процеса по управление на риска в Община Кричим**

#### **1. Дефиниции**

**1.1. Управление на риска**

**1.2. Риск**

**1.3. Риск апетит**

#### **2. Роли и отговорности**

**2.1. Кмет на Община Кричим**

**2.2. Комитет по риска**

**2.3. Ръководители на структурни звена в Община Кричим (Директори на дирекции)**

**2.4. Вътрешен одит**

### **III. Процес по управление на риска**

#### **1. Идентифициране на рисковете**

**1.1. Определяне на целите**

**1.2. Класификация на рисковете**

**1.3. Попълване на риск-регистър**

#### **2. Оценка на риска**

**2.1. Оценка на присъщия риск**

**2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола**

#### **3. Попълване на риск-регистър**

#### **4. Отговор на риска**

**4.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска**

**4.2. Разработване на контролни дейности**

**4.3. Анализ на разходите и ползите от контрола**

**4.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и**

**ясно определяне на роли и отговорности**

### **IV. Управление на знанието**

**1. Единна база данни за управление на риска**

**2. Регистър на проявилите се рискове**

**Приложение 1: Класификация на рисковете**

**Приложение 2: Риск регистър**

**Приложение 3: Критерии за оценка на влиянието**

**Приложение 4: План за действие**

**Приложение 5: Календар на заседанията на Комитета по риска**

**Приложение 6: Регистър на проявилите се рискове**

## **I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска в Община Кричим**

Настоящата Стратегия за управление на риска в Община Кричим е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица (структури) и основните изисквания към процеса.

Стратегията ще подпомогне Кмета на Община Кричим и ръководителите на подчинените му структури да:

- идентифицират и оценяват рисковете, застрашаващи постигането на целите;
- определят подходящи действия в отговор на рисковете;
- документират резултатите от управлението на риска на всеки етап.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в Община Кричим, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на Общината.

Целите на Стратегията за управление на риска в Община Кричим са свързани с:

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в Общината;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението, на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в Общината;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на Общината;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на Общината, като част от процеса по годишно планиране;
- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

Стратегията за управление на риска е утвърдена от Кмета на Община Кричим, след съгласуване с Комитета по управление на риска в Общината. Стратегията за управление на риска се актуализира минимум веднъж на три години.

## **II. Общ преглед на процеса по управление на риска в Община Кричим**

### **1. Дефиниции**

#### **1.1. Управление на риска**

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. 12 (2) на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор: *„Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати”,* като се доразвива в Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол: *„Управление на риска е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище”*.

Управлението на риска в Община Кричим е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на Общината да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

#### **1.2. Риск**

Дефиницията за Риск, приета в Община Кричим се съдържа в Допълнителните разпоредби на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор: *„Риск е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му”*.

#### **1.3. Риск апетит**

Комитетът по управление на риска, с одобрението на Кмета на Община Кричим, определя риск апетита на Общината.

Риск апетита на Общината се дефинира като:

*„Риска, който Община Кричим е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели”*.

Нивото на риск апетита, определено от Комитета по управление на риска и одобрено от Кмета на Община Кричим, има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали Общината ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция. Реакцията на риска е в пряка връзка с риск рейтинга.

## **2. Роли и отговорности**

Съгласно чл. 3, ал. 1 и 2 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) *„(1) Ръководителите на организацията ... отговарят за осъществяването на финансовото управление и контрол във всички ръководени от тях структури, програми, дейности и процеси при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. (2) Ръководителите на*

*всяко ниво в организациите .... отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят ”.*

## **2.1. Кмет на община Кричим**

Въвеждането и надзорът върху процеса по управление на риска в Община Кричим е отговорност на Кмета на общината. Съгласно чл. 9, ал. 1 от ЗФУКПС: „*Ръководителите .... могат да делегират правомощията си по този закон на други длъжностни лица от ръководената от тях организация, като в тези случаи определят конкретните им права и задължения* ”.

Тази отговорност е делегирана от Кмета на Общината на Комитета по управление на риска. Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска, неговите членове и председател, са определени със настоящата Стратегия.

Комитет по управление на риска се сформира на основание чл. 44, ал. 2 от Закона за местното самоуправление и местната администрация, чл. 4, ал. 1, чл. 7, ал. 1, чл. 12, ал. 1 - 4 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, както и с цел гарантиране на постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в рамките на Община Кричим.

## **2.2. Комитет за управление на риска**

Комитетът по управление на риска в Община Кричим е работна група, чиято основна роля е централизираното управление на риска.

Комитетът по управление на риска се състои от целия ръководен състав на община Кричим, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на Общината. Членовете на комитета притежават добро разбиране за дейностите на Общината, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Комитетът по управление на риска се ръководи от Секретаря на Общината, който е негов председател.

Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска, съгласно настоящата Стратегия, са свързани с:

- Координация на всички въпроси, свързани с управлението на риска в Община Кричим;
- Определяне на риск апетита за Общината с одобрението на Кмета на Общината;
- Съгласуване на Стратегията и модела за управление на риска в Общината;
- Ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел въвеждане на Стратегията за управление на риска в организационната култура на Общината;
- Осигуряване използването на общо възприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за ФУК;
- Осигуряване на формалната оценка на риска поне веднъж годишно.

Комитетът по управление на риска:

о Информира Кмета и служителите на Общината относно рисковете за организацията, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване);

- о Осигурява последователност на практиките за управление и докладване на рисковете в Общината с цел подпомагане на консолидацията на резултатите;
- о Представя Риск регистъра на Общината на Звено Вътрешен одит, с цел Вътрешен одит да бъде детайлно запознат с идентифицираните рискове които може да вземе предвид при планирането на дейността си;
- о Изготвя оценка за финансовите загуби или количествена оценка на потенциалните загуби в резултат на рискови събития;
- о Предоставя помощ, когато е необходимо при изготвяне на или промени на бюджета с цел отговор на идентифицирани рискове или постигане на регулаторно съответствие;
- о При установяване на слабости в процеса по управление на риска, подпомага организационните структури в Общината с цел да се осигури разработването на адекватни планове за действия, като по този начин се осигурява ефективно управление на риска;
- о Следи управлението на риска да се извършва навсякъде в Общината;
- о Следи за наличие на дублиране на дейности;
- о Обучава служителите на Общината по отношение на управлението на риска, както и когато е необходимо;
- о Извършва преглед на рисковия профил на Общината, както и на докладите на ръководството за ограничаване на ключовите рискове;
- о Разглежда докладите на вътрешния и външния одит и всички препоръки дадени в одитни доклади, като оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на Общината;
- о Извършва преглед на оповестената информация в Годишния доклад за състоянието на финансовото управление и контрол;
- о Следи за изпълнението на взетите решения (мониторинг функция);
- о Получава информация относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която Общината е изложена на риск (взаимодействие с вътрешен одит).

### **2.3. Ръководители на структурни звена в Община Кричим (Директори на дирекции)**

Ръководителите на структурни звена са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите структурни звена.

Те отговарят за определянето на цели на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Ръководителите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите.

Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:

- Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му;
- Идентифициране на значимите рискове на ниво дирекция;
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на структурите;
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- Въвеждат адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряват ефективното им прилагане;
- Гарантират, че всички значими рискове се управлявани по ефективен начин;
- Изготвят цялостен рисков профил на съответното структурно звено;

- Докладват резултатите от управлението на риска в съответната структура на Комитета по управление на риска;
- Предоставят информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакция спрямо риска са извън правомощията им;

#### **2.4. Вътрешен одит**

Съгласно дефиницията в чл. 3 от закона за вътрешния одит в публичния сектор: *„Вътрешният одит е независима и обективна дейност за предоставяне на увереност и консултиране, предназначена да носи полза и да подобрява дейността на организацията. Вътрешният одит помага на организацията да постигне целите си чрез прилагането на систематичен и дисциплиниран подход за оценяване и подобряване ”.*

Звено Вътрешен одит подпомага Общината за постигане на целите и, като:

- Идентифицира и оценява рисковете в Общината;
- Оценява адекватността и ефективността на системите за финансово управление и контрол по отношение на:
  - а) идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на Общината;
  - б) съответствието със законодателството, вътрешните актове и договорите;
  - в) надеждността и всеобхватността на финансовата и оперативната информация;
  - г) ефективността, ефикасността и икономичността на дейностите;
  - д) опазването на активите и информацията;
  - е) изпълнението на задачите и постигането на целите;
- Дава препоръки за подобряване на дейностите в Общината.
- При покана Ръководителя на „Звено за вътрешен одит“ присъства на срещите на Комитета по управление на риска.

Вътрешен одит не е собственик на рисковете за Общината и не носи пряка отговорност за управлението им<sup>1</sup>. Отговорността на Вътрешния одит в процеса по управление на риска е да даде разумно ниво на увереност на Комитета по управление на риска, а чрез него и на Кмета на Общината, че критичните рискове са ограничени до допустимите за организацията нива.

---

<sup>1</sup> С изключение на управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на самата функция по вътрешен одит

### **III. Процес по управление на риска**

Основните етапи на процеса по управление на риска са описани детайлно по-долу:

#### **1. Идентифициране на рисковете**

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива критичните рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на Общината или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели.

Следователно процесът по управление на риска започва с определяне на целите на Община Кричим и отделните структури в нея.

#### **1.1. Определяне на целите**

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако в Общината не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в Общината, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Общинският план за развитие 2007-2013 определя стратегическите цели на Общината, на базата на които Община Кричим ежегодно определя целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати. Със заповед на Кмета се създава работна група с членове директори на дирекции и други ръководители на структурни единици в Общината, чиято задача е изготвянето на Годишна програма за реализация на общинския план за развитие. В годишната програма се посочват оперативните цели и задачи. Документът се представя на Кмета на Общината за одобрение. Следователно задължителна отправна точка за идентифицирането на рисковете са целите на Общината, заложи в Годишна програма за реализация на общинския план за развитие, в т.ч. целите и задачите на съответните структури в Общината.

Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината (включително, когато тя представлява междинен етап от дългосрочен проект) следва да отговаря на изброените по-долу критерии (наричани SMART):

**S (Specific) - Специфична**

**M (Measurable) - Измерима**

**A (Attainable) - Постижима**

**R (Realistic) - Реалистична**

**T (Time-bound) - Ориентирана във времето**

Целите за всяка дирекция се определят в оперативен годишен план, в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорности за отчитане на напредъка. Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.



## 1.2. Класификация на рисковете

След като са дефинирани целите за всяко структурно звено, неговото ръководство и служителите, ангажиран със съответните дейности са в позиция да идентифицират критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите.

Необходимо е да се използва единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират, за да може да се определят:

- Всички рискове, които са общи за Общината /т.е. те биха могли да повлияят постигането на целите на повече от едно структурно звено и/или на Общината като цяло;
- Взаимосвързаните рискове /например, проявлението на един или повече риска в една дирекция би могло да доведе до проявлението на даден риск в друга структура;
- Рискове, които са се проявили в миналото /позволява да се черпи от предишен опит, да се проследява развитието на даден риск, да се синхронизират усилията/.

Класификацията на рисковете, използвана от Общината включва четири нива: първо ниво е „Риск клас“, второ - „Риск категория“, трето - „Риск под-категория“ и четвърто - „Риск“.

Петте основни риск класа са: Управление и надзор, Стратегия и планиране, Оперативна дейност и инфраструктура, Съответствие и Докладване. Категориите, под-категиите и отделните рискове в рамките на всеки един клас са представени в **Приложение 1** Карта на риска. Картата на риска е инструмент, който улеснява идентифицирането на рисковете за общината и предоставя единна рамка за класификация на рисковете. Тя не се разглежда като напълно изчерпателен списък за всички потенциални или приложими за общината рискове. Изключително важно е на всички нива в Общината и всички служители да използват една и съща терминология за дефиниране на риска. Ако към дадена риск под-категория се прибави нов риск или се промени дефиницията на вече включен в класификацията риск, ръководителят на съответното структурно звено, което е идентифицирало необходимостта от промяната, е длъжен да обсъди решението си с Комитета по управление на риска, който да информира за това всички структури в Общината.

*Референция: Приложение 1*

## 1.3. Риск регистър

Риск регистърът е документ в установен формат (Виж **Приложение 2** Риск регистър, Risk Register-BG.xls), който е еднакъв за всяко едно структурно звено и за Общината като цяло.

За всяка от целите се идентифицират съществените рискове съгласно класификацията. Всяко структурно звено попълва своя риск регистър, като колоните „Категория“, „Под-категория“ и „Риск“ се попълват съгласно термините в класификацията.

За всеки от идентифицираните рискове се определя номер (Риск ГО), който позволява директно да се определи към кой клас спада риска и кой номер подред е в риск регистъра по следната схема:

Клас	Номер	Риск ID
Управление и надзор (Governance)	1 ... n	O1... ..Gn
Стратегия и планиране (Strategy and Planning)	1 ... n	81... ..Sn
Оперативна дейност и инфраструктура (Operations and Infrastructure)	1.....n	O1.....On
Съответствие (Compliance)	1.....п	C1.....Cп
Докладване (Reporting)	1.....п	R1.....Rп

В колона „Описание на риска“ всяко структурно звено попълва индивидуалното си разбиране за проявлението на дадения риск конкретно в рамките на структурата и нейните цели/дейности.

Работна група от ръководството и служителите на всяка от структурите е ангажирана да попълни риск регистъра за съответното структурно звено. Риск регистрите на всяко структурно звено се представят от съответния ръководител пред Комитета по управление на риска поне веднъж годишно (в началото на годината), заедно с представянето на целите, описани в годишния оперативен план на структурата. На базата на риск-регистрите на отделните структурни звена и чрез провеждането на работни срещи, Комитетът по управление на риска създава риск регистъра на цялата община, в който идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на Общината като цяло.

*Референция: Приложение 2*

## 2. Оценка на риска

Идентифицираните рискове за всяко структурно звено (и съответно за Общината като цяло) се оценяват по показателите „Влияние“ /Ефект/ и „Вероятност“.

### 2.1. Оценка на присъщия риск

Оценяват се потенциалното **влияние и вероятност** на присъщия риск, който се дефинира като: „Рискът за общината, съществуващ при липса на всякакви действия, предприети от ръководството за промяна на вероятността или на въздействието на риска“, т.е. оценява се влиянието на риска при липсата на какъвто и да е контрол или други мерки за управлението му.

#### ПОКАЗАТЕЛ: ВЛИЯНИЕ / Ефект

**Влияние:** Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите?

Оценките за измерване на влиянието са представени в графиката по-долу:

Оценка	Описание
1	Несъществено
5	Умерено
7	Съществено

Примерни критерии за оценка на влиянието са представени в Приложение 3  
Критерии за оценка на влиянието.

*Референция: Приложение 3*

**ПОКАЗАТЕЛ: ВЕРОЯТНОСТ**

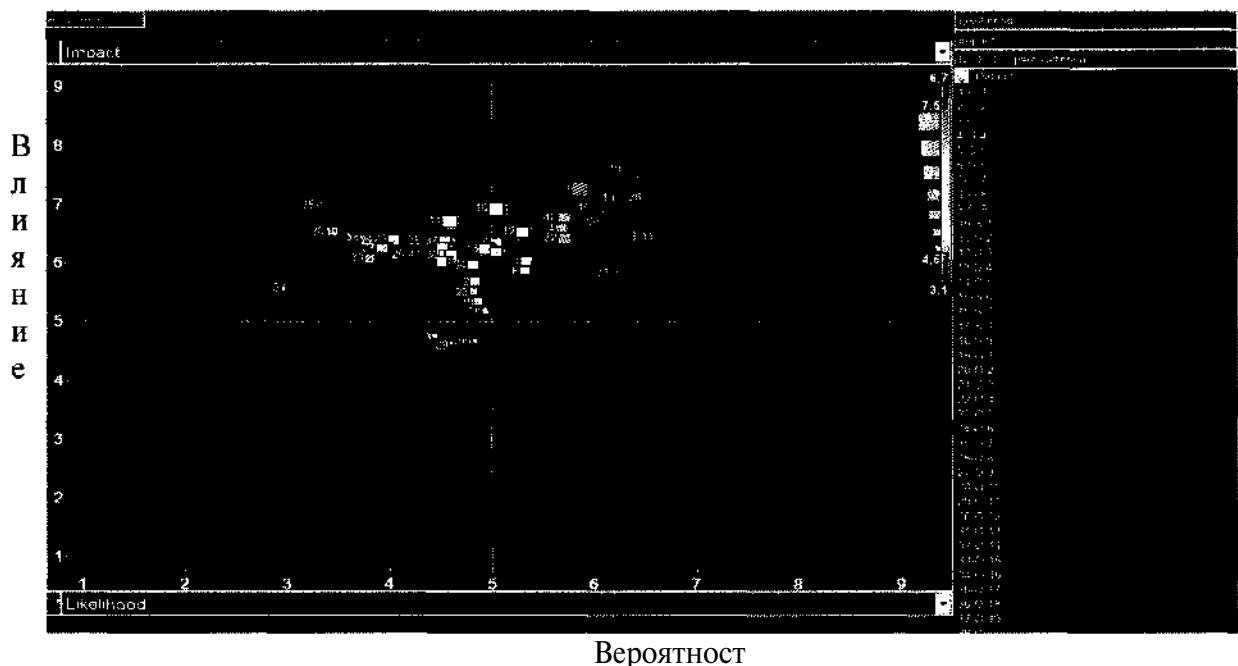
Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне. Степента на вероятност следва да бъде използвана като спомагателен критерий при приоритизирането. Прекомерното наблягане на фактор вероятност би могло да отклони вниманието от рискове, които са малко вероятни, но с огромно въздействие, към които общината е уязвима.

**Вероятност:** До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3 години)?

Оценката се прави според скалата, описана по-долу:

Оценка	Описание
1	Не е вероятно
5	Възможно
7	Вероятно

Графиката по-долу представя резултата от оценката на присъщия риск по показатели влияние и вероятност:



## 2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола

Като част от процеса по управление на риска се определят съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове.

Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като: „рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството”, т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му.

Оценката на ефективността на контрола се прави чрез следните 2 показателя:

- **Стойност на риска** - стойността на риска се изразява като средно аритметична величина на влиянието и вероятността;
- **Ефективност и адекватност на контрола** - Ефективността и адекватността на контрола се определя като отговор на въпроса - До каква степен активно контролирате този риск (каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите / наличните контроли, които упражнявате)? Стойността на остатъчния риск се определя от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск.

Оценката за Ефективност и Адекватност на контрола се прави според скалата, описана по-долу:

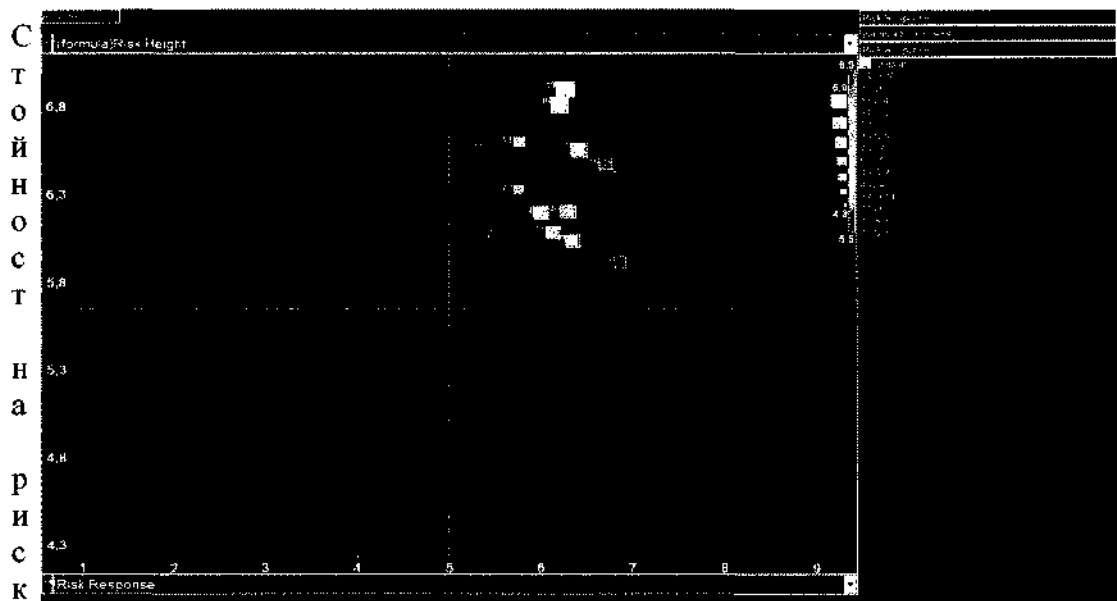
Оценка	Описание
1	Трябва да правим много по-малко
5	Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни
7	Трябва да направим повече

- **Висок риск** е този, който се оценява с висока стойност и към който Общината не е приложила адекватен и ефективен контрол.

- **Среден риск** е този, който 1) е с висока стойност, но Общината е предприела необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли. Вътрешният одит следва да даде разумна увереност на ръководството относно ефективността и ефикасността на контролите или 2) е с ниска стойност, но Общината е изложена на този риск поради липса на ефективни контролни механизми за ограничаването му, като в този случай следва да се анализира общото въздействие на всички такива рискове, за да се провери дали те не надвишават риск апетита.

- **Нисък риск** е този, който има ниска стойност и същевременно Общината е предприела необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности, или да преразпредели ресурсите, тъй като поради ниска стойност на риска Общината би могла до голяма степен да го приеме.

Графиката по-долу представя оценката на остатъчния риск:



Ефективност на контрола

### Риск рейтинг

Математически изразен остатъчният риск е резултат от стойността на риска и ефективността на контрола. Риск апетитът на ниво Община за остатъчен риск е, както следва:

ОЦЕНКА (стойност на риска * ефективност на контрола,)	РЕЙТИНГ
16-54	ИЗИСКВА ВНИМАНИЕ

### 3. Попълване на риск регистър

Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в Риск регистъра, който автоматично пресмята стойността на риска. След това се пристъпва към оценка на адекватността и ефективността на контрола, а на база на тази тези две оценки се определя и рейтинга на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на Община.

Членовете на Комитета по управление на риска или съответно работната група за оценка на риска във всяка една от структурите използват попълването на Риск регистъра като основа за дискусия, чиято цел е постигането на консенсус и общо разбиране за оценката на всеки от идентифицираните рискове. След като се попълни риск регистърът, резултатите могат да бъдат представени графично.

### 4. Отговор на риска

След като идентифицираните рискове са оценени, Ръководителите на структурни звена след съгласуване с Комитета по управление на риска вземат решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразяват решението си с риск апетита на Общината.

- **Ограничаване на риска** - Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например, чрез законодателството, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро разбиране в сферата на вътрешния контрол; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности.

- **Прехвърляне на риска** - Прехвърляне или споделянето на риска по същество означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че той да бъде управляван съвместно. Типични примери за прехвърляне на риска са застраховането, публично-частните партньорства, различни степени на сорсинг споразумения и др. Подобни схеми позволяват достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация), като в същото време ограничават възможността от загуба на контрол над дейностите, която е възможна при 100% прехвърляне на трета страна. Ръководителите на структурни звена, Комитетът по управление на риска и Кметът на Общината като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в Общината, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.

- **Толериране на риска** - Приемането или толерирането на даден риск означава, че Общината поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че Комитетът по управление на риска следва периодично да наблюдава и преценява риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Решението да се толерира даден риск трябва да бъде взето имайки предвид оценката на риска, последствията за постигането на целите, риск апетита и правните последици (например, решението да не се предприемат действия може да доведе до по-голям риск). Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат:

- ✓ Действията по ограничаването на риска са свързани със съществени контролни дейности, разходите за които значително надхвърлят ползите.

- ✓ Поемането на риска е свързано със самото развитие на Общината, т.е. за да постигне целите си, тя трябва да остане гъвкава към променящата се среда, да извършва нови дейности и методи на работа и да търпи развитие, които би било ограничено в контролирана среда.

- ✓ Управлението на риска е извън контрола на ръководството и/или неизлагането на риск би могло да означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за Общината.

- **Прекратяване (избягване) на риска** - Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че Комитетът по управление на риска следва да преразгледа поставените цели и доколкото те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така Комитетът трябва да разгледа приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности за избягване на

риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

#### 4.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска

Графичното изобразяване на оценените рискове на диаграмата по-долу подпомага определянето на основните дейности, които ръководството следва да предприеме в зависимост от стойността на остатъчния риск.



- **Подсилване на дейностите по ограничаване на риска:** За рисковете, за които е определена висока стойност, а така също и неефективност на контролите следва да се предприемат действия за подсилване на съществуващия вътрешен контрол и внедряване на допълнителни мерки за ограничаването им;

- **Постигане на увереност в нивото на подготвеност:** За рисковете, за които е определена висока стойност и висока ефективност на контролите следва да се изготви план за тестване на съществуващите контроли, за да се постигне увереност, че структурното звено, за което се отнася този риск е добре подготвен за ограничаването му. Необходимо е съгласуване с Вътрешен одит, който да извърши необходимите одиторски процедури за осигуряване на независима оценка на ефективността контролите;

- **Измерване на общото въздействие:** За рисковете, за които е определена ниска стойност и ниска ефективност на контролите, следва да се изчисли общото им въздействие, за да може при необходимост да се приложат допълнителни мерки за намаляване на остатъчния риск или да се направи план за постоянен мониторинг и периодичен преглед на оценката;

- **Прегрупиране на ресурсите:** За рисковете, за които е определена ниска стойност и висока ефективност на контрола, следва да се анализира възможността за прегрупиране на ресурсите, тача че да се пренасочат усилия към по-съществените рискове без да се компрометира настоящото ниво на управление и контрол.

## 4.2. Разработване на контролни дейности<sup>2</sup>

За рисковете, за които Ръководителят на структурно звено и/или Комитетът по управление на риска е избрал реакция „Ограничаване“, т.е. прилагане на контрол, се определя съответната цел на контрола. Целите на контрола могат да бъдат:

- **Оперативни:** насочени към ефективността и ефикасността на оперативните дейности що се касае до организационната структура, както и до приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели.

- **Съответствие:** контроли, които се внедряват, за да осигурят спазване на законите и съответствие с нормативната рамка, спазване на етичните принципи на организацията, съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики и процедури и договори.

- **Финансови:** могат да бъдат свързани с процесите на 1) одобрение (финансовите трансакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролите и отговорностите); 2) осчетоводяване (всички одобрени трансакции се осчетоводяват в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да се осигури подготовката на финансовите отчети съгласно законовите изисквания и счетоводни стандарти); 3) защита на активите (отговорността за физическото управление на активите е възложена на персонал, чиито функции са независими от и не са свързани с дейности по осчетоводяване; водят се регистри на извършените дейности и движението на активите, за да се поддържа подотчетност на активите); и 4) съпоставяне на данни (данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие. Например: счетоводните записвания, свързани с банкови сметки, се съпоставят със съответстващите им банкови извлечения.).

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретните контролни дейности, които се вписват в плана за действие - **Приложение 4**. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива в рамките на риск апетита на Общината.

Контролните дейности могат да бъдат превантивни, отчитащи / откриващи, по следващи и включват:

- Нива и процедури за разрешаване и одобрение;
- Система за двоен подпис;
- Равняване на физически и счетоводни записи;
- Докладване и проверка на дейностите и оценка на ефективността и ефективността на операциите;
- Сигурност и защита на активите и информацията;
- Разделение на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност за одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол;
- Правила за достъп до активите и информацията;
- Предварителен контрол за законосъобразност;
- Процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- Процедури за мониторинг / наблюдение;
- Правила за управление на човешките ресурси;
- Правила за управление на инвестиции и инвестиционни проекти;
- Правила за документиране на всички операции и дейности;

<sup>2</sup> Виж още Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол, 2006



- Контроли в областта на информационните технологии /ИТконтроли/;
- и др.

#### **4.3. Анализ на разходите и ползите от контрола**

За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, Комитетът по управление на риска в Общината трябва да предприеме анализ на разходи-ползи за всеки предложен контрол, за да определи кой е задължителен и подходящ при дадените обстоятелства. Анализът разходи-ползи за предложените нови контроли или за подсилени контроли включва, както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждане на контролите.

#### **4.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности**

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете се комуникират към всички заинтересовани лица под формата на План за действие. Комитетът по управление на риска разписва план за действие за ограничаване на рисковете за Общината като цяло, а Ръководителите на структурни звена - за съответната дирекция, за която отговарят.

Планът за действие има следните характеристики:

- Включва ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;
- Предвижда постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Мотивира служителите и създава чувство за лична отговорност и „собственост“ на риска (т.е. определят се канали за комуникация, дейностите се обсъждат, анализират се мнения, предложения и оценки, за да може всеки включен в процеса да е напълно убеден, че дейностите, включени в плана са най-подходящите и най-добрите);
- Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзор на дейностите, както и линиите на докладване между тях;
- Позволява лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение и ключови индикатори за измерване на представянето.

Формата на плана за действие на всяка организационна структура се определя от Комитета по управление на риска. Примерен формат е представен в Приложение 4.

*Референция: Приложение 4*

### **5. Мониторинг и докладване**

След като стратегията за отговор на риска е определена, е необходимо постоянно наблюдение с цел да се гарантира, че тя е въведена и работи успешно. Мониторингът (наблюдението) е може би най-важната стъпка от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират.

Следните техники трябва да бъдат използвани, с цел да се подпомогне процесът по мониторинг (наблюдение) на рисковете:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска (КРИ), които могат да действат като системи за ранно предупреждение; Например, ако лошото обслужване на гражданите е идентифицирано като риск и са въведени контроли за ограничаване на риска, показател за риска може да бъде броят на оплакванията от клиенти. Ако този показател е над допустимата норма това е индикация, че създадените контроли не работят добре;

- Функцията по Вътрешен одит може да бъде използвана за предоставяне на увереност по отношение на адекватността и ефективността на въведените контроли;

- Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъждан на редовни срещи във всяка една структура;

- Всяка организационна структура трябва редовно да докладва за прогреса на изпълнение на плана за действие на Комитета по управление на риска.

Етапът на докладване на резултатите от управлението на риска е от изключителна важност и следва да бъде организиран по начин, по който да се осигури непрекъсваемост на процеса.

Честотата на докладване зависи от оценките на остатъчния риск и влиянието на риска.

#### **Рискове, дефинирани в риск класове „Управление и надзор“, „Стратегия и планиране“ и „Съответствие“:**

- Всички рискове с оценка на остатъчен риск от 54 или повече трябва да бъдат докладвани на Комитета по управление на риска в края на всяко тримесечие;

- Всички рискове с оценка за влиянието от 7 или повече трябва да се докладват на Комитета по управление на риска най-малко веднъж на всеки шест месеца - изисква се потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.

#### **Рискове, дефинирани в риск класове „Оперативна дейност и инфраструктура“ и „Докладване“:**

- Всички рискове с оценка на остатъчен риск от 15 или повече трябва да бъдат докладвани на Комитета по управление на риска в края на всяко тримесечие;

- Всички рискове с оценка за влиянието от 5 или повече трябва да се докладват на Комитета по управление на риска най-малко веднъж на всеки шест месеца - изисква се потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.

#### **Форма и съдържание на докладите**

Целта на тази стратегия не е да опише в детайли формата на докладването, а да посочи минималните изисквания по отношение на това какво трябва да се докладва за всеки риск.

Тези минимални изисквания са:

- Ясно описание на риска, включително на контекста на риска;
- Целта, над чието постигане влияе;

- Оценката на влиянието, вероятността, стойността на риска, рейтинга и на остатъчния размер на риска;
- Съществуващи контроли за отговор на риска;
- Предложената стратегия за намаляване на остатъчния риск с допълнителни действия/контроли;
- Собственик на риска.

Заседанията на Комитета по управление на риска се състоят, както следва:

- **Среща в началото на годината**, на която се потвърждават целите на отделните структурни звена и се стартира процесът по идентифициране и оценка на рисковете за Общината като цяло и в отделните дирекции;
- **Среща за оценка на риска**, на която се представят риск регистрите на всяко едно структурно звено и се попълва риск регистърът на Общината;
- **Среща за утвърждаване на плана за действие** за управление на идентифицираните рискове;
- **Среща веднъж на тримесечие**, на която се обсъждат начинанията, свързани с управлението на риска, прогресът и изпълнението на дейностите и мерките по плана за действие;
- **Среща веднъж на шестмесечие** за полугодишна актуализация на оценката на риска и преглед на плана за действие за постигане на увереност, че усилията са актуални за ситуацията;
- **Среща при внезапно възникнала необходимост** в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията и т.н.;
- **Среща в края на годината за отчитане на резултатите**, на която Комитетът по управление на риска подготвя Годишен доклад до Кмета, в който отчита дейностите си по управление на риска през годината, както и постигнати цели. Докладът съдържа и становище за цялостния рисков профил на Общината и планирани дейности за следващата година.

Примерен календар на срещите на Комитета по управление на риска е представен в Приложение 5.

#### **IV. Управление на знанието**

##### **1. Единна база данни за управление на риска**

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива в Общината, Комитетът по управление на риска следва да поддържа единна база данни за управлението на риска, в която да се поддържат следните документи в електронен формат:

- актуалната версия на Стратегията за управление на риска;
- изготвени документи с пряко отношение в процеса по управление на риска (документи, свързани с целе-полагането, риск-регистри, планове за действие и др.);
- решения и меморандуми от заседания на Комитета по управление на риска;
- политики и процедури, свързани с вътрешния контрол;
- доклади на Комитета по управление на риска;
- и др.

Комитетът по управление на риска следва да определи Администратор на базата данни, както и правила за достъп до информацията, която се поддържа в нея. Базата данни следва да бъде достъпна за всички служители на Общината (съгласно определените правила и нива на достъп) и следователно се поддържа на вътрешната електронна страница на Община.

## **2. Регистър на проявилите се рискове**

Комитетът по управление на риска поддържа отделен регистър на рисковете, които са се случили. Целта на този документ е да се осигури обмяна на опит и знания, както във времето, така и между различни служители, за да се подобри ефективността на процеса по управление на риска като цяло.

Форматът на Регистъра на проявилите се рискове позволява:

- да се води история на рисковете, като се посочва дата на проявление на риска;
- да се посочи собственика на риска (и други отговорни лица за дейностите по управлението му);
- да се опише ситуацията, довела до сбъдването на негативното събитие (причините);
- да се опише конкретното проявление на риска и последиците от това (количествени и качествени показатели за последиците);
- да се посочи дали рискът е бил идентифициран и оценен в рамките на редовните заседания за оценка и актуализация на оценката на риска или идентифициран преди да се прояви;
- да се посочи предварително определената реакция на риска (включително да се реферира към планове за действия и др. свързани документи);
- да се анализира кои от предвидените дейности за ограничаване на риска са били неуспешни и са създали предпоставка за проявление на риска;
- да се посочат сценариите за възможни действия и направения избор, като се подчертаят последващи дейности за ограничаване на риска (включително фактори за успех от плана за възстановяване);
- Срок; статус на риска (проявлението е започнало, приключило, води до други рискове, овладяно и др.); статус на изпълнение (дейностите не са започнали, са в процес, завършени).

Комитетът по управление на риска определя отговорно лице, което да поддържа регистъра.

Примерен формат на регистъра на проявилите се рискове е представен в **Приложение 6**.

*Референция: Приложение 6*