



ОБЩИНА ВЕТОВО

MUNICIPALITY OF VETOVO

7080 Vetovo, 2 "Treti mart" str., tel.:+359 816 1\22-53, fax:+359 8161\28-71

e-mail: vetovo@abv.bg official website: vetovo.com

УТВЪРДИЛ: /п/

Д-Р МЕХМЕД МЕХМЕД

Кмет на Община Ветово

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В ОБЩИНА ВЕТОВО

2021г. – 2023 г.

март 2021 година

СЪДЪРЖАНИЕ:

- I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ
- II. ДЕФИНИЦИИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
- III. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
- IV. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ
- V. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Приложение №1 „Категории на риска за идентифициране на рискови фактори в
Община Ветово“

Приложение № 2 „Формуляр за идентифициране на рискове“

Приложение №3 „Формуляр за индивидуална оценка на рисковете“

Приложение №4 „Формуляр Единен документ за анализ на идентифицираните
рискове“

Приложение №5 „Риск-регистър“

I.

I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

Управлението на риска е един от взаимосвързаните елементи на системите за финансово управление и контрол и организациите от публичния сектор, съгласно Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор. Настоящата Стратегия за управление на риска в Община Ветово е в съответствие с:

- Изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор;
- Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 год. на министъра на финансите;
- Актуална Интегрирана рамка за вътрешен контрол COSO 2013;
- С Концепцията на трите линии на защита.

Адресати на Стратегията на управление на риска в Община Ветово са:

- ✓ Кметът на Общината по смисъла на ЗФУКПС – носи отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на Общината;
- ✓ Ръководителите на различните структури/звена в Общината (директори на дирекции), които носят отговорност за дейността и за управлението на риска в ръководените от тях структури/звена.
- ✓ Всички служители на Общината – те допринасят за осъществяването на вътрешния контрол, съобразно функционалната си компетентност и трябва да се запознаят със своята роля и отговорности по отношение на Системата за финансово управление и контрол, включително и управление на риска.

II. ДЕФИНИЦИИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Настоящата Стратегия за управление на риска е основен документ, който подпомага Община Ветово при постигане на целите и приоритетите ѝ, чрез регламентиране на механизмите за управление на риска в Общината.

2. Дефиницията за управлението на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор *„Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития и ситуации, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията, и е предназначена да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.“*, като същата се надгражда в *Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗПФ 184/06.03.2020 год. на министъра на финансите.*

3. Четирите принципа на Управление на риска (принципи 6 – 9 на вътрешния контрол), въведени чрез Интегрираната рамка COSO 2013, имат определяща роля за подхода на Общината в процеса по управление на рисковете:

❖ Определят се цели с достатъчна яснота, за да се позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях;

❖ Идентифицират се рисковете за постигане на целите и се анализират от гледна точка определяне на подходите и начините за тяхното управление;

❖ Разглеждат се възможностите за измами, при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите;

❖ Идентифицират се и се установяват промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

4. Отговорностите по управление на риска в Общината са в съответствие с Позицията на Работната група на Мрежата по вътрешен контрол в публичния сектор по **Трите линии на защита в публичния сектор:**

В първата линия на защита, отговорността на оперативните ръководители в Общината, в качеството им на собственици на риска, е да осигуряват и следят прилагането на вътрешните контроли в Общината. По този начин оперативните ръководители (директори на дирекции) в Общината са отговорни за управлението на рисковете.

Втората линия помага на управлението чрез разработване на конкретни части от рамката за управление на риска, чрез наблюдение и улесняване на прилагането ѝ от оперативното управление, функционирането на ефективни практики за управление на риска и чрез подпомагане на собствениците на риска да докладват адекватна информация, свързана с риска. Субектите от втората линия не притежават риска, но се фокусират върху подпомагане на собствениците на риска.

Третата линия на защита е независимият вътрешен одит на Общината, който изпълнява своите отговорности по отношение на Управлението на риска.

5. Основните характеристики на Управлението на риска в Общината са:

5.1. Това е процес, свързан с изпълнението на поставените стратегически и оперативни цели;

5.2. Това е динамичен процес;

5.3. Осъществява се на всички йерархични нива;

5.4. Трябва да се осъществява в тясно взаимодействие с вътрешния одит на Общината, който предоставя увереност по отношение начина на управлението на риска.

6. Настоящата Стратегия дефинира и останалите основни термини, свързани с ефективно управление на риска в Общината, отразяващи националното законодателство и приложимите добри практики:

6.1. **Риск** е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на Община Ветово. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.;

6.2. **Разумна увереност** – задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност формулира, че не е възможно да се твърди абсолютно и със сигурност, че дадено неблагоприятно събитие няма да се случи въпреки взетите

мерки и предприетите действия. Не може да се постигне абсолютна или 100 % увереност, поради многобройни фактори, произтичащи от ограничените финансови и други ресурси, ограниченията на източниците на информация, човешките грешки и т.н.;

- 6.3. **Идентифициране на риска** – идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на Общината;
- 6.4. **Оценка на риска** – процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние/ефект, върху целите на Общината при неговото настъпване;
- 6.5. **Вероятност** – представлява възможността дадено събитие да се случи или с други думи колко е вероятно дадено събитие да се прояви;
- 6.6. **Ефект/влияние** – представлява описание и оценка на това, какви биха могли да бъдат последствията/въздействието от настъпило събитие. Ефектът може да бъде отрицателен или положителен;
- 6.7. **Присъщ риск** – рискът, свързан с естеството на дейността на Общината, при липса на каквито и да е действия/контроли, за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление;
- 6.8. **Остатъчен риск** – нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск и по същество изразява факта, рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорността на кмета е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за Общината или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване;
- 6.9. **Реакция на риска** – мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска;
- 6.10. **Риск апетит** – нивото на риск, което общината е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите.

III. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Целта на стратегията е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използваният подход, отговорните длъжностни лица и основните изисквания към процеса. Стратегията за управление на риска подпомага кмета на Общината и ръководителите на структури:

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

Стратегията доразвива подхода за управление на риска в Община Ветово, 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 Ветово са:

- изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в Общината;
- изграждане на организационна култура и отговорност по отношение управлението на риска на всички нива в Общината;
- обхващане на всички рискове и тяхното добро управление в рамките на риск апетита на Общината;
- внедряване на управлението на риска като част от процеса по вземане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролните дейности със стратегическите и оперативни цели на Общината, като част от процеса на годишно планиране;
- постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление на контрол.

Стратегията за управление на риска е утвърдена от кмета на Община Ветово и подлежи на актуализация веднъж на три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

IV. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ

Съгласно чл. 3, ал. 1 и ал. 2 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор:

(1) Ръководителите на организациите по чл. 2 отговарят за осъществяване 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 по чл. 2 отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят.

1. Кмет на Община Ветово.

Въвеждането и надзора върху процеса по управление на риска в Община Ветово е отговорност на кмета на Общината. Кметът може да делегира правомощията си по управление на риска на друго длъжностно лице от Общината. Систематизиране на отговорността на кмета на Общината, в съответствие с нормативните разпоредби, както и в съответствие с добрите практики:

1.1. Отговаря за създаването и поддържането култура на управление на риска в Общината. Предвид факта, че кметът определя „тона на върха“ в Общината, трябва да демонстрира с поведението си разбиране на важността и подкрепа за дейностите по управление на риска;

1.2. Отговаря за определяна не мисията, визията и стратегическите цели на Общината. Създава условия за формулиране на ясни, конкретни и измерими цели, осигурени с конкретни по размер и източник ресурси, в съответствие със съществуващите нормативни изисквания и добри практики. Предвид значението на правилното целеполагане за ефективността на Системата за финансово управление и контрол и в частност на управлението на риска;

1.3. Част от отговорността на целеполагане на кмета е утвърждаването на План за интегрирано развитие на Общината (ПИРО), който отразява общите стратегически цели на Общината. Съгласно Закона за регионалното развитие – чл. 13, ал. 1 в сила от 13.03.2020 год. План за интегрирано развитие на общината определя средносрочните цели и приоритети за устойчиво развитие на общината и връзките и с други общини в съответствие с интегрираната териториална стратегия за развитие на региона за планиране от ниво 2 и общия устройствен план на общината. Съгласно чл. 13, ал. 2 от Закона за регионално развитие – ПИРО осигурява пространствена, времева и фактическа координация и интеграция на различни политики и планови ресурси за постигане на дефинираните цели за трайно подобряване и икономическото, социалното и екологичното състояние на общинската територия. Кметът на Общината:

- Организира изработването на плана за интегрирано развитие на общината го внася за обсъждане и приемане от общинския съвет;
- Ръководи, организира и контролира дейността по изпълнението на плана за интегрирано развитие в общината;
- Представя годишен доклад за наблюдение на изпълнението на плана за интегрирано развитие на общината за одобряване от общинския съвет;
- Осигурява публичност и прозрачност на плана за интегрирано развитие на общината, както и на действията по реализацията му.

ПИРО като стратегически документ обвързва сравнителните предимства и потенциал за развитие на местно ниво с ясно дефинирана визия, цели и приоритети за развитие, свързани общо от стремежа към по-висок жизнен стандарт на хората в общината и устойчиво развитие на територията. В допълнение ПИРО следва да е в съответствие с целите на кохезионната политика на Европейския съюз за периода 2021-2027 година.

1. 4. Утвърждава Стратегия за управление на риска, която се актуализира периодично (на всеки три години), както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

1. 5. Определя състава, функциите и отговорностите на Съвет за управление на риска, както и да разпредели ясно отговорностите по управление на риска, сред средното ниво на ръководството на общината и служителите.

1. 6. Осигурява предприемане и коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

2. Секретар на Община Ветово

Секретарят на Общината организира и координира цялостната дейност по управление на риска.

3. Ръководители на структурни звена в Община Ветово (оперативно ръководно ниво).

Оперативните ръководители (директори на дирекции) или средното ниво на ръководството в Общината, формират **първата линия** на защита. Те са пряко отговорни за управлението на рисковете, както и за прилагането на коригиращи действия при наличие на недостатъци в процесите и контрола в рамките на звената. В съответствие с позицията на Международния институт на вътрешните одитори: *Оперативното ръководство идентифицира, оценява, контролира и ограничава рисковете в процеса на развиване и прилагане на вътрешни политики и процедури в цялостното управление на дейностите, уверявайки се, че те функционират в съответствие с предварително заложените цели.* За комплекса от тези мерки директорите докладват на оперативните срещи при кмета на Общината.

Директорите на дирекции в общината отговарят за определянето на целите на структурите, които ръководят като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. В длъжностните характеристики задължително се включват техните отговорности и задължения, свързани с процеса по управление на риска.

Отговорностите на ръководителите на структурни звена в общината, директори на дирекции, включват:

3.1. Всеки ръководител на структурно звено в общината е „собственик на риска“ по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководеното от него звено;

3.2. Като собственици на риска ръководителите на структурите в Общината идентифицират и оценяват рисковете, съобразно подхода избран от Общината и утвърден със Стратегията за управление на риска. Отговорността на всеки риск-собственик е преди всички по отношение на идентифицирането и оценката на рискове, които стоят пред ръководената от него структура и на второ място по отношение на идентифицирането и оценката на рисковете, стоящи пред Общината като цяло;

3.3. Ръководителите на структурите са отговорни за анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които съответната структура трябва да реагира, предвид възприетото ниво на риск апетита в цялата община;

3.4. Ръководителите на структурите са отговорни да провеждат мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях дейности. Те докладват резултатите на Съвет за управление на риска, който е отговорен за предприемането на следващи действия. При нужда от предприемане на коригиращи действия, ръководителите на структури участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

4. Съвет за управление на риска.

Съгласно модела на трите линии на защита, ръководството на общината установява дейности по управление на риска, които да помогнат изграждането и/или мониторинга на контролите на първата линия на защита. В Община Ветово функционира Съвет за управление на риска. Съветът включващ риск-собствениците е втора линия на защита, координираща управлението на риска. Определя се Риск-ръководител, който ръководи Съвета по риска. Вменяването на функциите се извършва чрез заповед и допълване на длъжностната характеристика. Изискването за заемане на ръководна позиция, минимум да заема длъжност – директор на дирекция, гарантира, че управленските функции на Риск-ръководителя, да организира и координира различните процеси по управление на риска и да извършва мониторинг, ще са подкрепени със съответния авторитет и добри познания по управление на риска. Целта на Съвета е да дава увереност на ръководството, че първата защитна линия е изградена правилно и функционира според очакванията, във връзка с управлението на риска в Общината.

Съставът на Съвета за управление на риска трябва да познава добре структурата и дейността на Общината, нейните стратегически и годишни цели.

Съветът за управление на риска има отговорности по:

4.1. Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация;

4.2. Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска;

4.3. Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети и отговорните лица, в специален документ – **риск-регистър**, както и да се подсигури неговото редовно **актуализиране**;

4.4. Подпомагане ръководството на Общината при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск;

4.5. Методологически функции по управление на риска – подпомагане и консултиране собствениците на риска при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакцията на риска;

4.6. Консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска;

4.7. Организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението по риска между трите линии на защита;

4.8. Организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска. Целта на мониторинга е да се установи дали след прилагането на избраната реакция, рискът е бил намален до приемливо за Общината равнище и ако е необходимо да се изберат подходящи допълнителни действия. В резултат на мониторинга, управлението на риска се наблюдава

непрекъснато на всеки един етап, като част от общия процес на управление, заедно с текущите промени.

4.9. Докладване на кмета на Общината на обобщената информация по отношение управлението на риска под формата на отчети. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга. Съвета за управление на риска докладва, организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска.

Функцията по Риск-мениджмънт не може не се следва да се делегира на звеното по вътрешен одит в Общината.

Заместник-кметовете, ръководителите на структури и експерти комуникират по всички въпроси по управление на риска на всички етапи от процеса, подробно описани в т. V – Процес по управление на риска от настоящата Стратегия.

5. Служители на Община Ветово.

Служителите на Общината са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете. В тази връзка те са в позиция да установят първи евентуални слабости, нередности или проявления на рисковете.

Отговорностите на служителите са:

5.1. Да подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;

5.2. Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;

5.3. Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на Системата за финансово управление и контрол.

6. Звено „Вътрешен одит“.

Звено „Вътрешен одит“ подпомага Общината за постигане на целите ѝ като:

- идентифицира и оценява рисковете за Общината чрез стратегическото планиране на дейността по вътрешен одит;
- оценява адекватността и ефективността на Системата за финансово управление и контрол;
- дава препоръки/консултации за подобряване на дейностите в Общината.

Съгласно Стандартите, вътрешният одит задължително трябва да оценява ефективността и да допринася за подобряването на процесите на управление на риска. Подпомагайки ръководството при изграждането или подобряването на процесите по управление на риска, вътрешните одитори задължително трябва да не поемат управленската отговорност за практическото управление на рисковете. Отговорността на вътрешния одит е да предоставя обективно мнение по отношение на управлението на риска, чрез извършване на одитни ангажименти при спазване на приложимата нормативна рамка и Стандартите.

Отговорността на Звеното за Вътрешен одит в процеса по управление на риска е да даде разумно ниво на увереност на кмета на Общината, че съществените рискове са ограничени до допустимите за Общината нива.

7. Ефективност на процеса на управление на риска.

Ефективността на процеса по управление на риска се постига чрез:

- съдействие от страна на висшето ръководство на Общината;
- ясно разпределение на отговорностите в Общината и второстепенните разпоредители;
- осигуряване на необходимите ресурси за обучение и развитие на култура на управление на риска сред всички заинтересовани страни.

V. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Дейностите по управление следва да сведат до приемливи нива съществените 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. Процесът по управление на риска започва с определяне на целите на Общината и на отделните структури в нея.

Основните стъпки на процеса по управление на риска на Община Ветово са:

1. Стъпка 1 – Създаване на условия за управление

Създаването на условия за управление на риска е предпоставка за ефективно идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи целите на Общината и аз предприемане на адекватни реакции на тези рискове. Извършването на дейностите, включени в тази стъпка, са отговорност на кмета на Общината. За да създаде условия за ефективно управление на риска, се предприемат следните действия:

1.1. 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.

а) Общинският план за развитие определя стратегическите цели за развитие на Общината, на базата на които ежегодно, през целия програмен период. Целите на всяка дирекция се определят в оперативен годишен план, в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, дейностите и резултатите им, отговорните служители и отчитането на напредъка. Анализът на напредъка по постигане на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори, съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

б) да утвърди План за интегрирано развитие на Общината (ПИРО), който отразява общите стратегически цели на Община, съгласно Методически указания за разработване и прилагане на планове за интегрирано развитие на община.

1.2. Утвърждаване Стратегия за управление на риска.

Стратегията за управление на риска трябва да съдържа описание на:

- подхода и методите, които ще бъдат използвани в процеса на управлението на рисковете;
- начините на документиране на процесите;
- начина, по който ще се осъществява мониторинг на дейността по управление на рисковете;
- реда за докладване;
- отговорностите на лицата, изпълняващи дейности по управление на риска.

Съгласно изискванията на Закона за финансовото управление и контрол на публичните финанси Стратегията се актуализира на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

1.3. Определяне на Риск-мениджмънта и отговорностите по управление на риска.

1.4. Утвърждаване на Риск-апетита на Общината.

1.5. Осигуряване на необходимите ресурси във връзка с изпълнение на задълженията по управление на риска.

Управлението на риска е неразделна част от планирането и определянето на целите и годишните приоритети на Общината. Процесът на управление на риска да се обвърже с процеса на изготвяне на бюджета на Общината. Да се съобразят сроковете и дейностите по бюджетната процедура за съответната година, съгласно Закона за публичните финанси и други.

2. Стъпка 2 – Идентифициране и оценка на риска.

2.1. Дейности по идентифициране на рисковете – идентифицирането на риска е първата същинска фаза от процеса по управление на риска, след като са създадени нужните условия за това. На този етап се идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на Общината или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели. Идентифицирането на присъщите рискове е отговорност на риск-собствениците. За общината управлението на риска е непрекъснат процес, създават се условия за идентифициране на рискове, както периодично, с цел актуализиране на идентифицираните и оценени рискове, така и текущо – в случай, че даден риск-собственик има основания да счита, че е възникнала необходимост от идентифициране и оценка на нов риск.

Дейност – Текущо идентифициране – за целите на текущото идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на Общината, всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира ръководителя на структурата – директор дирекция, в която работи (риск-собственика). Риск-собственикът преценява дали има основания да информира Риск-ръководителя. Всеки служител има възможност и трябва да е запознат, че ако има нова информация за рисковете, той може да информира Риск-ръководителя, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с ръководителя на структурата.

Дейност – Периодично идентифициране – Прилаган подход в Общината, чрез който риск-собствениците да идентифицират периодично рисковете, застрашаващи целите на общината: Риск-ръководителят организира риск-собствениците в работни заседания за идентифициране и оценка на риска. Основната процедура, която се следва е изготвяне на доклад от работното заседание, идентифициращ периодичните рискове, застрашаващи целите на Общината. Докладът се предоставя на кмета на Общината за процедиране от Риск-ръководителя. Процесът се организира и координира от определения Риск-ръководител.

Дейност – Анализ на целите – връзката на рисковете с целите. Стъпката на периодичното им идентифициране стартира с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на Общината от съответния ОПР/ПИРО и на свързаните с него дейности и процеси. Риск-ръководителят комуникира и анализира съвместно с риск-собствениците съответния план на Общината, за да обсъдят стратегическите и оперативните цели. Чрез обсъждането на целите от плана се гарантира, че всички цели ще бъдат взети предвид при идентифицирането на рисковете, като може да се прецени и нуждата от евентуалното им актуализиране и определяне на нови оперативни цели за постигане на стратегическите.

Дейност – Идентифициране на рисковете – идентифицирането на рисковете се извършва по отношение не всяка стратегическа или оперативна цел. Различните структури на Общината са дефинирали своите оперативни цели за постигане на стратегическите цели, идентифицирането на рискове по всяка оперативна цел осигурява идентифициране на рискове за всяка структура. При този етап риск-собствениците (директори на дирекции) идентифицират присъщите рискове, които биха могли да повлияят за постигането на всяка отделна оперативна цел от списъка на целите. При идентифицирането на рисковете, застрашаващи постигането на поставените цели е от ключово значение да се обхванат всички аспекти на средства, в която функционира Общината. За целта се използват предварително установени класификации на рисковете, като при идентификацията риск-собствениците преглеждат и работят по всички категории, с цел идентифициране на съществуващите рискове от различни категории.

След дефинирането на целите за всяка дирекция, директор и служителите, ангажирани със съответните дейности са в позиция да идентифицират съществените рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите.

Необходимо е да се използва единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират (Приложение 1). Изключително важно е на всички нива в Общината и всички служители да използват една и съща терминология за дефиниране на риска.

Основна класификация на рисковете – разделя рисковете на вътрешни и външни за общината:

❖ **Външни рискове** – рискове, свързани с външни обстоятелства, като например: политически събития, законодателни промени, промени в икономиката, природни явления, външни организации – партньори, контрагенти, медии и др.;

❖ **Вътрешни рискове** – рискове, свързани с правно-организационната форма, спецификата на дейността и процеса на работа на Общината, като например: рискове, свързани със системата за обмен на данни, програмни продукти, проблеми свързани с човешкия ресурс, промени в работните задачи, неефективно управление и др.

Други класификации на рискове в Общината, с цел идентифицирането на конкретните рискове – рискови области:

❖ **Стратегически рискове** – могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на Общината;

❖ **Оперативни рискове** – тези, с които Общината се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативни процеси и дейности;

❖ **Политически рискове** – възникват от промяна на правителството и провеждане на нови политики;

❖ **Икономически рискове** – породени от особеностите и/или промяната на икономическата система (инфлация, конкуренция и др.). Това може да се отрази на нивото на търсене на някои услуги, да повлияе на разходите или да доведе до намаляване размера на наличното финансиране;

❖ **Репутационни рискове** – причинени от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставянето на услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани, с колеги, медиен скандал, в който са замесени служители на общината;

❖ **Технологични рискове** – причинени от използването на стари технологии, от пробив в сигурността или от използването на нови информационни системи, които не са достатъчно изпробвани или служителите не са обучени на необходимото ниво;

❖ **Рискове за сигурността** – причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или други финансови активи или нерегламентиран достъп до информация, поради неадекватна защита на информационната система;

❖ **Правни/регулаторни рискове** – възникващи от промяна в националното или на ЕС законодателство;

❖ **Финансови рискове** – причинени от недостатъчно финансиране или от незаконосъобразно, неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата. Финансовите рискове могат да се проявят и по отношение приходната част на бюджета – незаконосъобразно/неефикасно определяне на прихода на общината;

❖ **Екологични и здравни рискове** – възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи, промени в климата, пандемии и др.;

❖ **Управленски рискове** – причинени от грешни управленски решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол, честа промяна в ръководния състав на общината;

❖ **Договорни или партньорски рискове** – възникващи от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.

Идентифицирането на рисковете и разпоредители с бюджет от по-ниска степен

При идентифицирането на рисковете следва да се има предвид факта, че част от целите на Общината се изпълняват от нейни подчинени структури (разпоредители с бюджет от по-ниска степен). В тези случаи настъпването на риск на нивото на второстепенен разпоредител с бюджет, може да засегне изпълнението на целите на Общината – първостепенен разпоредител с бюджет. В тази връзка Общината трябва да идентифицира потенциалните рискове на ниво подчинена структура, да ги обсъди с подчинените си разпоредители и да потърси подходящи мерки за контрол на риска. Това не означава, че Общината – първостепенен разпоредител с бюджет, следва да прегледа в цялост процедурите от по управление на риска в подчинените структури, нито да включи в собствения си риск-регистър всички рискове, идентифицирани от тях. Достатъчно е да се постигне удовлетворение по отношение на онези ключови рискове, които биха могли да повлияят върху постигане целите на Общината – първостепенен разпоредител с бюджет.

База данни на Риск-ръководителя за целите на пълната и обективна идентификация на риска:

Риск-ръководителят поддържа база данни от различни източници на информация, във връзка с факторите за проявление на рискове:

- доклади от различни одитни и контролни органи;
- информация за предстоящи нормативни, регулаторни или други промени;
- информация в медиите;
- оплаквания и сигнали от трети страни;
- доклади, анализи и др., относими към дейността на общината;

За целите на актуалността на информацията в базата данни Риск-собствениците събират през годината релевантна информация, която е достъпна по отношение на функциите на съответната структура и я подават периодично към Риск-ръководителя.

Поддържане на риск-регистър

Риск-регистърът (Приложение №2) е документ в установен формат, който е еднакъв за всяка структура и за Общината като цяло. Работната група от ръководството и служителите на всяка от структурите е ангажирана да попълни риск-регистъра за съответната структура. На базата на риск-регистрите на отделните структури и след провеждането на работни срещи – идентифицираните рискове се документират от риск-ръководителя в Риск-регистъра, съдържащ стратегическите и оперативни цели на Общината. Риск-регистърът на цялата Община идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на Община като цяло.

2.2. Оценка на риска.

Оценката на рисковете се извършва от риск-собствениците (директорите на дирекции), чрез провеждане на съответните работни заседания. Организацията и координацията, на този подход е отговорност на Риск-ръководителя. В оценката на рисковете са ангажирани всички риск-

собственици. Първоначално се оценяват идентифицираните присъщи рискове и след това се пристъпва към оценка на остатъчните рискове.

Идентифицирането на рискове за всяка структура (и съответно за общината като цяло) се оценяват по показателите „Влияние“ и „Вероятност“.

а) Оценка на присъщия риск – оценяват се потенциалното влияние и вероятност на присъщия риск, който се дефинира като: „Рискът за организацията, 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.

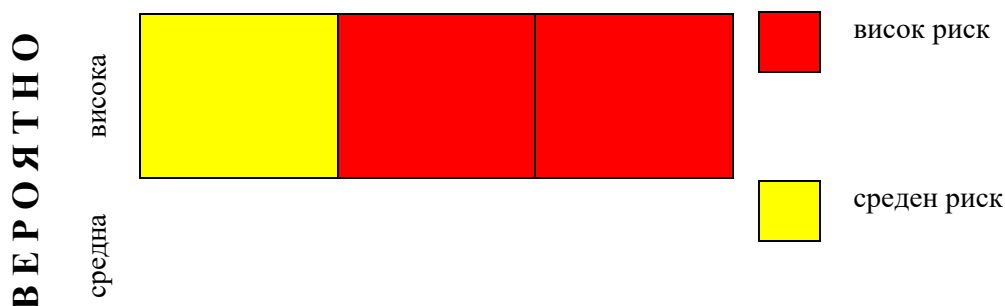
Вероятност – всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне. Оценката се извършва с помощта на въпроса „До каква степен този риск може да се появи в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3 години)? Може да се използва опитът от проявили се рискове. Оценката се прави според скалата, описана по долу:

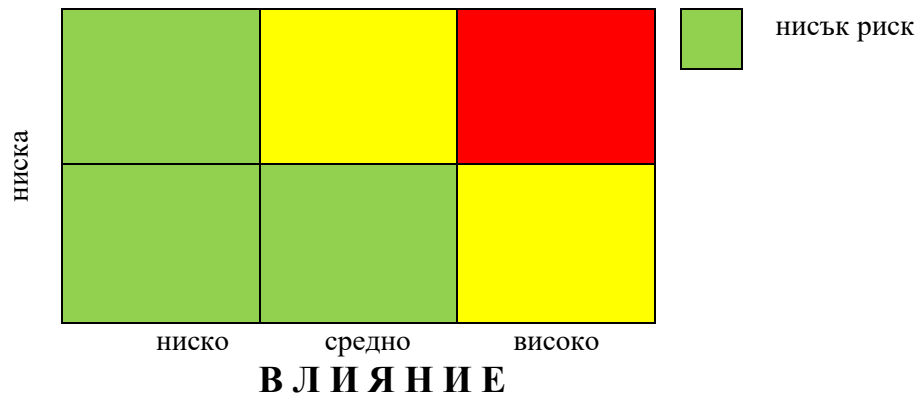
ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ
Ниска	Не е вероятно
Средна	Възможно
Висока	Почти сигурно

Влияние – оценява се с помощта на въпроса: „Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите?“. Оценките за измерване на влиянието са представени в следната таблица:

ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ
Ниско	Несъществено
Средно	Умерено
Високо	Изключително голямо

Оценката на риска се определя чрез комбиниране на оценките за вероятност и влияние, по следния начин:





б) Определяне на ефективността и адекватността на контрола (предприетите действия)

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 и оценка 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 контролните действия (предприетите действия) за ефективност и адекватността се определя с отговор на въпроса: „До каква степен активно контролираме този риск?“

Оценката за ефективността и адекватността на контрола се прави по следната скала:

ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ
1	Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни и не са необходими допълнителни мерки.
2	Трябва да направим повече.
3	Трябва да направим много повече.

Стойността на остатъчния риск зависи от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-адекватни и по-ефективни са контролите, толкова е по-нисък остатъчният риск, и обратно, при неадекватни и неефективни контроли остатъчният риск е висок.

За да бъде преценено дали е необходимо планиране на допълнителни действия за ограничаване на рисковете, трябва да оценим остатъчния риск:

- висок остатъчен риск е този, при който присъщият риск е оценен като висок и контролът има оценка 3;
- среден остатъчен риск е този, при който присъщият риск е оценен като висок или среден, а контролът има оценка 2 или 3;
- нисък остатъчен риск е този, при който присъщият риск е оценен като нисък или среден, а контролът е с оценка 1 или 2. В този случай, ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности, или да преразпредели ресурсите, поради ниска стойност на риска. При условие, че присъщият риск е оценен като нисък и не са въведени контролни механизми, рискът следва да се наблюдава и периодично да се преоценява.

3. Стъпка 3 – Определяне на риск-апетита.

Отговорност на кмета на Общината е да определи риск-апетита. За да подпомогне кмета при определяне на риск-апетита, риск-ръководителят чрез вътрешни консултации с риск-собствениците, дефинира възможни варианти на риск-апетит. Риск-апетитът трябва да бъде

определен преди да се пристъпи към приоритизация и определяне на реакции към риска и е необходимо условие за ефективно управление на риска.

За да се определи апетита към риска и приемливото ниво на риск, при обсъжданията се търси отговор на въпроси като:

- За кои категории рискове смятаме, че трябва да определим ограниченото си време и ресурси, за да сведем до минимум експозицията на риск?
- Какво ниво на излагане на риск изисква незабавни действия?
- Какви събития са се случвали в миналото и на какво ниво са били управлявани?
- Какви са очакванията на заинтересованите страни по отношение на постигане на целите на Общината?
- Какво е съотношението разход/ползи при дадено ниво на риск-апетит?

Прилаганият модел за определяне на риск-апетита в Общината, по отношение на реакциите към риска, включва следните категории:

- **Критични рискове**, при които и вероятността на ефекта са високи. Те изискват незабавно внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска;
- **Рискове с високо влияние (ефект) и ниска до средна вероятност**. Тези рискове трябва да бъдат контролирани веднага след като се вземат мерки по отношение на критичните рискове, тъй като въздействието им може да бъде значително, въпреки че вероятността да се случат е по-малко отколкото при критичните рискове;
- **Рискове с висока вероятност и сравнително ниско влияние (ефект)**. За такива рискове обикновено не се взимат предпазни мерки. По-скоро трябва да се има предвид и да се следи ефекта на натрупването, който може да повиши ефекта (например поредица от малки проблеми, които придобиват голямо влияние при натрупване или системно нарушение);
- **Неотносими рискове** – тук се отнасят рисковете, при които и двата фактора – вероятност и влияние, са ниски. Те трябва да бъдат наблюдавани, но не изискват мерки. Третирането им зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите страни.

Приложима добра практика за определяне на риск-апетита в Общината: Финансова грешка в размер на 2% от годишните разходи за критично ниво на експозиция на риск (стойност на риск), при надхвърлянето на което, Общината е неспособна да преследва своите стратегически цели. Общината ще третира като високи тези рискове, които биха могли да доведат до:

- 1,5% финансови грешки (в това число нередности) от годишните разходи (измерима стойност);
- загуба на 10% ключов и критичен персонал (измерима стойност);
- прекъсване на дейността за повече от 3 дни (измерима стойност);

- непоправима вреда на репутацията (неизмерим риск – формулировка за определяне на риск-апетита).

4. Стъпка 4 – Реакция на риска.

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

След като бъдат идентифицирани и оценени рисковете чрез методите и техниките разписани в стратегията, Общината формулира мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове. Процесът се организира от Риск-ръководителя, всеки риск-собственик (директор на дирекция) е отговорен да предложи мерки, които да бъдат реакция на рисковете, отнасящи се до ръководената от него дирекция или дейност.

Ръководителите – директорите на дирекции вземат решение относно подходящата реакция към всеки от остатъчните рискове, като съобразяват решението си с риск-апетита на Общината. Възможни са следните варианти за реакция: ограничаване, прехвърляне, приемане и прекратяване на риска. При избора на подходящи действия/реакции се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи:

- **Ограничаване на риска** – ограничаването на риска е най-често срещаната реакция, която ръководството следва да прилага. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Въвеждат се контролни дейности, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите. Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например, чрез законодателството, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефективността на контрола, чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска и ясно определяне на роли и отговорности.

- **Прехвърляне на риска** – прехвърляне или споделяне 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, партньорски споразумения и осигуряването на определени дейности като външна услуга и др. Ръководителите и кметът на Общината като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в тези случаи, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделян;

- **Приемане на риска** – такава реакция е възможна само ако определени рискове имат ограничено/незначително влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия превишават потенциалните ползи. Такива рискове, обаче трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по-висока категория;

- **Прекратяване на риска** – някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието на Общината

също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите. Възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, тъй като стратегическите цели на Общината, в повечето случаи се определят в нормативни актове и/или от правителствените програми. Прекратяването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че ръководството на общината следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така трябва да бъдат разгледани 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 и дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите, поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

4.2. Дефиниране на реакции по отношение на рисковете – разработване на контролни дейности.

Към един същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от горепосочените реакции на риска, като при последващ преглед на риск-регистъра определената реакция към даден риск може да се наложи да бъде променена. Дейностите и методите, които са необходими за намаляването на съответните рискове се дефинират чрез работно заседание на риск-собствениците под координацията на Риск-ръководителя. За целта се прилагат различни методи и техники, или като комбинация.

Дефинирането на мерки за реакция включва и преценка доколко съществуващите контролни процедури са подходящи за управление на идентифицираните рискове. При необходимост се дефинират нови мерки за реакция на риска. При оценката на съществуващите контролни механизми и при разработването на нови, трябва да се разбира, че ниво на остатъчен риск винаги ще съществува, не само заради ограничените ресурси, но и заради вътрешно присъщите ограничения от различен характер (човешки фактор, несъвършенство на технологиите и др.) на контролните механизми.

Мерките за реакция на риска трябва да се избират спрямо вероятността от настъпване на риска, спрямо ефекта при съдване на риска или спрямо двете едновременно.

За рисковете, които ръководителят на структурно звено 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, организационната структура, 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, спазването на етичните принципи на Общината,

съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики и процедури, и договори;

- **Финансови** – могат да бъдат свързани с процесите на одобрение на финансовите трансакции и правилното разделение на ролите и отговорностите: осчетоводяване на всички одобрени трансакции в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да отговарят финансовите отчети на законовите изисквания и счетоводни стандарти; защита на активите; съпоставяне на данни (данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие) и др.

Контролните дейности условно се делят на:

- ❖ превантивни контроли, които пречат на възникването на нежелани събития;
- ❖ разкриващи контроли, които разкриват и коригират нежелани събития;
- ❖ коригиращи контроли, които поправят последиците от нежелани събития.

Задължителни контролни дейности (контроли) са:

- ❖ разделяне на отговорностите (процедури за одобряване/разрешаване, изпълнение осчетоводяване и контрол);
- ❖ делегиране правомощия;
- ❖ контроли за упълномощаване и одобрение;
- ❖ правила за достъп до активи и информация (контрол върху достъпа);
- ❖ процедури за наблюдение (възлагане, проверка и одобрение);
- ❖ процедури по документиране, архивиране и съхраняване на информацията;
- ❖ процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- ❖ потвърждение;
- ❖ съпоставяне на данни (съгласуване);
- ❖ проверка на текущото изпълнение;
- ❖ преглед/проверка на процедури, дейности и операции (проверка на операции, процедури и дейности);
- ❖ система за двоен подпис;
- ❖ предварителен контрол;
- ❖ правила за управление на човешките ресурси на персонала;
- ❖ контролни дейности, свързани с информационните технологии;
- ❖ други.

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.

4.3. Попълване на риск-регистър.

Попълването на Риск-регистъра е основа за дискусия, чиято цел е постигането на консенсус и общо разбиране за оценката на всеки от идентифицираните рискове. При определяне на предприетите и необходимите допълнителни действия, задължително трябва да бъдат спазвани следните условия:

- ясно дефиниране на индивидуални и групови отговорности;
- постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение;
- разграничаване на функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзор на дейностите, както и линиите на докладване между тях;
- лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение и ключови индикатори за измержване на представянето.

5. Стъпка 5 – Мониторинг на риска. Докладване.

5.1. Мониторингът – на процеса по управление на риска е част от системата за мониторинг, като един от петте елемента на вътрешния контрол. Формулировката на един от принципите на елемента Мониторинг, въведен с Интегрираната рамка за вътрешен контрол COSO 2013: „Организацията избира, разработва и извършва текущи и/или отделни оценки, за да се установи дали компонентите на вътрешния контрол присъстват и функционират“.

В тази връзка, кметът и риск-ръководителят трябва да използват всички инструменти, въведени като част от Мониторинга, като елемент на вътрешния контрол, в т.ч. вътрешния одит, за да следят и оценяват ефективността, ефикасността и икономичността на управлението на риска.

Целта на процеса по мониторинг и докладване е да наблюдава дали рисковия профил (вероятността и влиянието на идентифицираните рискове) се променя и да дава увереност на кмета на Общината, че процеса по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за общината ниво.

За успешното наблюдение и оценяване на процеса по управление на рисковете в Общината е необходимо:

- осъществяване на комуникация и обмен на информация между всички нива и служители в Общината относно идентифицираните рискове;
- ръководителите на структурни единици, съобразно компетентностите им, да извършват постоянно наблюдение на рисковите фактори и своевременно да докладват на кмета на състоянието им:
- отговорността по наблюдението и информиране, относно състоянието на рисковите фактори, да е елемент от преките задължения на ръководителите на структури;
- кметът на Общината или ресорният заместник-кмет/секретар на Общината, да предприемат превантивни и последващи действия на основание информация и докладване от страна на ръководителите на структури, с цел адекватна реакция при промяна на рисковия профил.

За осъществяване на систематично наблюдение кмета на Общината и служителите на ръководни длъжности преглеждат веднъж годишно целия риск-регистър. Определени рискове могат да бъдат прегледани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост. Някои съществени рискове могат да изискват и ежемесечен преглед. При възникване на внезапни събития риск-регистърът може да се разглежда извънредно без да се чака редовния преглед.

Кмета на Общината, чиято отговорност е процеса по управление на риска, одобрява попълнения риск-регистър на база доклад за идентифициране на оценка на рисковете в Общината от съвета по управление на риска или специално сформирания работна група.

Честотата на докладване зависи от оценката на остатъчния риск. Ръководителите на структурните единици наблюдават и докладват на кмета на Общината състоянието на рисковете от тяхната област, както следва:

- високите рискове – на шест месеца или по-често, по преценка на ръководителите на структурните единици;
- средните и ниски рискове – веднъж годишно.

Нивото, до което се докладват рисковете зависи от естеството на поставената оперативна цел и на оценката на риска, пречупен през риск-апетита на Общината.

5.2. Форма и съдържание на докладването.

Докладването на процеса по управление на риска трябва да обхваща:

- степен на изпълнение на планираните мерки за ограничаване на идентифицираните рискове;
- анализ на причините и отговорностите при неизпълнение на мерките;
- необходимост от допълнителни срокове и мерки за ограничаване на риска;

Всички действия по изпълнение на предвидените мерки за ограничаване на риска в Общината оперативно се докладват от ръководителите на структури, които предоставят информация за годишния доклад за състоянието на Системата за финансово управление и контрол.

Кметът изисква от отделните структури от разпоредители с бюджет от по-ниска степен (второстепенни разпоредители с бюджет) и общински търговски дружества, изготвянето на доклада за управлението на риска, които съдържат:

- ✓ предприетите действия във връзка с процеса по управление на рисковете;
- ✓ изпълнението на планираните действия, заложи в регистрите на рисковете, информация за ефективността им в случай, че те не са били ефективни, анализ на причините за това;
- ✓ настъпила ли е промяна в описаните в регистрите рискове;
- ✓ нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистрите рискове;

- ✓ компетентността на служителите по отношение управлението на рисковете (информация за преминати обучения, придобиване на сертификати за управление на риска);
- ✓ спазени ли си срокове за изготвяне на докладите.

Неразделна част от Стратегията за управление на риска са:

Приложение №1 „Категории на риска за идентифициране на рискови фактори в Община Ветово“

Приложение № 2 „Формуляр за идентифициране на рискове“

Приложение №3 „Формуляр за индивидуална оценка на рисковете“

Приложение №4 „Формуляр Единен документ за анализ на идентифицираните рискове“

Приложение №5 „Риск-регистър“

Стратегията за управление на риска в Община Ветово за периода 2021-2023 година е задължителна за второстепенните разпоредители с бюджети към Общината и търговските дружества по чл. 61 от Търговския закон, и се прилага и от тях.

Стратегията за управление на риска 2021-2023 г. е утвърдена със Заповед № РД-135/26.02.2021 год. на кмета на Община Ветово, на основание чл. 12, ал. 3 от Закона за финансово управление и контрол на публичните финанси и влиза в сила от 01.03.2021 год.

**КАТЕГОРИИ НА РИСКА, КОИТО МОГАТ ДА БЪДАТ ИЗПОЛЗВАНИ ЗА ДА СЕ
ИДЕНТИФИЦИРАТ РИСКОВИТЕ ФАКТОРИ**

1. **Риск за репутация** – всички събития, които влияят върху доброто име на Общината – непостигане на цели, неизпълнение на значими за обществото услуги, некачествено изпълнение на ключови дейности.
2. **Оперативен риск** – всички потенциални опасности, които са свързани с дейността на Общината по същество.
3. **Стратегически риск** – влияе върху Общината в дългосрочен план.
4. **Правен риск** – произтичащ от законодателството.
5. **Социален риск** – произтичащ от промени в демографските, жилищните и социално-икономическите тенденции.
6. **Договорен риск** – свързан с доставка на стоки/услуги. Подходящ е при определяне на рискови фактори, свързани с изпълнението на проекти, финансирани от Общината, в това число и по програми и фондове на Европейския съюз.
7. **Финансов риск** – рискове, които имат изцяло финансова основа.
8. **Управленски риск** – свързан с ежедневната отговорност и отчетност на персонала.
9. **Имуществен риск** – свързан с кражби, увреждане и други.
10. **Регулаторен риск** – свързан със съдебни производства, външни инспекции и други.
11. **Технологичен риск** – свързан с капацитета за управление и насочване на технологичните промени.
12. **Професионален риск** – свързан с конкретни професии, например защита, задължение и опазване.
13. **Специфичен риск** – например: безопасност на труда.
14. **Природен риск** – наводнение, пожар, земетресение и други.
15. **Правителствен риск** – свързан с целите на правителството.

ФОРМУЛЯР ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ

№	Оперативни цели	Вид на риска външен/вътрешен	Причина	Резултат	Ефект	Категория на риска съгласно Приложение №1
1.	Цел.....	външен/вътрешен	1..... 2..... 3.....			правен/ финансов/ регуляционен
2.	Цел.....	външен/вътрешен	1..... 2..... 3.....			правен/ финансов/ регуляционен
3.	Цел.....	външен/вътрешен	1..... 2..... 3.....			правен/ финансов/ регуляционен
4.	Цел.....	външен/вътрешен	1..... 2..... 3.....			правен/ финансов/ регуляционен
5.	Цел.....	външен/вътрешен	1..... 2..... 3.....			правен/ финансов/ регуляционен
6.	Цел.....	външен/вътрешен	1..... 2..... 3.....			правен/ финансов/ регуляционен
7.	Цел.....	външен/вътрешен	1..... 2..... 3.....			правен/ финансов/ регуляционен

1. Колона „Оперативни цели“ се попълва в резултат от анализ на целите, извършен в началото на дейността по идентифициране на рисковете. Следва Оперативните цели да са съобразени със стратегическите цели на Общината;
2. Формулирането на рисковете по модела „причина – факт – ефект“ е препоръчително, тъй като спомага за идентифициране и формулиране на всички важни аспекти на даден риск.
3. Ако конкретен риск може да застраши повече от една цел, той трябва да се запише към всяка засегната цел, като при всяка следваща се отбележи, че се повтаря.

ФОРМУЛЯР ЗА ИНДИВИДУАЛНА ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ

№	Риск	Вид на риска външен/вътрешен	Вероятност	Влияние
	Риск област по категории (Репутационен)			
1.				
2.				
3.				
	Риск област по категории (Правен)			
4.				
5.				
6.				
	Риск област по категории (.....)			
7.				
8.				
9.				
	Риск област по категории (.....)			
10.				
11.				
12.				
	Риск област по категории (.....)			
13.				
14.				
15.				
	Риск област по категории (.....)			
16.				
17.				
18.				

Инструкция за попълване на формуляра:

Преди попълването на този формуляр от риск-собствениците/директорите на дирекции, следва да бъдат попълнени всички идентифицирани рискове. Графите „Вероятност“ и „Влияние“ следва да са празни, преди съответната оценка на всеки риск-собственик. След попълването на колоните таблиците се предават на Риск-ръководителя за анализ и обобщение.

**ФОРМУЛЯР – ЕДИНЕН ДОКУМЕНТ ЗА АНАЛИЗ НА ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ
РИСКОВЕ**

№	Риск	Вид на риска външен/вътрешен	Вероятност	Влияние	Оценка
	Рискова област по категории (Репутационен)				
1.					
2.					
3.					
	Рискова област по категории (Правен)				
4.					
5.					
6.					
	Рискова област по категории (.....)				
7.					
8.					
9.					
	Рискова област по категории (.....)				
10.					
11.					
12.					
	Рискова област по категории (.....)				
13.					
14.					
15.					

Инструкция за попълване на формуляра:

Формулярът се попълва от Риск-ръководителя. В колона „Вероятност“ и „Влияние“ се записва обобщена/осреднена оценка получена в зависимост от избрания подход за оценка на риска. В колона „Оценка“, при числови показатели, резултатът се изчислява като се умножи вероятността по влиянието. При оценка по словесни показатели, резултатът се определя по начина, описан в т. V, 2.2.

„РИСК РЕГИСТЪР“ – ОБРАЗЕЦ С ОСНОВНИ РЕКВИЗИТИ

Риск	Оценка	Предприети действия	Остатъчен риск		Оценка	Планирани действия	Срок	Отговорно звено	Начин за текущ мониторинг върху въвеждането на мерки/контроли
			Вероятн ост	Влияние					
1	2	3	4	5	6=4*5	7	8	9	10

Инструкции за попълване на формуляра:

Представеният Риск регистър е примерен и с илюстративен характер. Поради големия брой колони е препоръчително риск регистърът да се разработва във формат на Excel

1. В колона „1“ опишете идентифицирането на рисковете;
2. В колона „2“ запишете резултата, посочен в колона 5 на Формуляр Единен документ на анализ на идентифицираните рисковете;
3. В колона „3“ опишете съществуващите към момента мерки и контроли, които според Вас допринасят за ограничаване/прехвърляне/приемане/прекрътяване на идентифицираните рисковете;
4. В колона „4“ и „5“, моля оценете потенциалното влияние на остатъчния риск и вероятността за настъпването му, като използвате подхода за оценка на рисковете;
5. В колона „6“ изчислете резултата, като използвате подхода от оценката на рисковете;
6. В колона „7“, моля дефинирайте мерки и контролни механизми, които могат да бъдат въведени като реакция към остатъчния риск, с цел той да бъде сведен до приемливо за Общината ниво;
7. В колона „8“ посочете срока за разработване и въвеждане на планирани действия;
8. В колона „9“ посочете отговорните структурни единици/звена, които ще разработват дефинираните мерки и контроли;
9. В колона „10“ посочете начина, по който ще се получава обратна информация за разработването, въвеждането и прилагането на дефинираните мерки и контролни механизми.