

Утвърдил:
Инж. Георги Петров
Кмет на община Раднево

СТРАТЕГИЯ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА
РИСКА
В ОБЩИНА РАДНЕВО

2025 - 2027 г.

ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
I. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....	3
II. СЪЩНОСТ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА РАДНЕВО	5
1. Дефиниции.....	5
1.1. Управление на риска.....	5
1.2. Риск.....	5
1.3. Риск апетит.....	5
2. Роли и отговорности на участниците в процеса на управление на риска.....	5
2.1. Кметът на община Раднево	6
2.2. Риск мениджър.....	6
2.3. Ръководство на община Раднево.....	7
2.4. Служители	8
2.5. Звено „Вътрешен одит“.....	8
III. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И МЕХАНИЗМИ ЗА НЕГОВОТО ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ	8
1. Създаване на условия за управление на риска	8
1.1. Целеполагане.....	8
1.2. Определяне на риск мениджмънта и отговорностите по управление на риска	9
2. Управление на риска.....	9
2.1. Идентифициране на рисковете	13
2.2. Оценка и анализ на идентифицираните рискове.....	15
2.3. Документиране.....	19
2.4. Определяне на риск-апетита.....	20
2.5. Определяне на адекватността и ефективността на контрола.....	21
3. Попълване на риск регистъра	22
4. Реакция на риска	22
4.1. Анализ на разходите и ползите от контрола	23
4.2. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности	23
5. Мониторинг и докладване.....	24
IV. Управление на знанието.....	27
1. Единна база данни за управление на риска	27
2. Регистър на проявилите се рискове.....	28
VI. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ.....	28

ВЪВЕДЕНИЕ

Методът за управлението на риска е въведен трайно, като един от ключовите елементи в управлението на Община Раднево. Управлението на риска е нормативно определен, като един от задължителните елементи на финансовото управление и контрол - чрез разпоредбата на чл.10, ал.1, т.2 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор.

С настоящата стратегия се уреждат общи единни правила и единна процедура за създаване и поддържане на система за управление на риска в рамките на общинска администрация на Община Раднево.

Въвеждането на системата за управление на рисковете ще осигури на ръководството на Община Раднево достатъчно предварителна информация за потенциалните събития застрашаващи целите и възможните методи за намаляване на негативното влияние и вероятността от настъпването им.

Стратегията за управление на риска в Община Раднево е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС). Тя е съобразена с Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор и Методически насоки по елементите на финансово управление и контрол, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020г. на министъра на финансите.

Стратегията за управление на риска се утвърждава от Кмета на Община Раднево.

I. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Предназначението на процеса по управление на риска е да даде разумна увереност, че целите на Община Раднево ще бъдат постигнати.

Тази стратегия е в тясна взаимовръзка с определените мисия, визия и стратегически цели на организацията. Тя ще улесни системния подход по отношение на оценката на потребностите от и прогнозирането на умения, планирането и прилагането на гъвкави механизми и инструменти за развитието на общината.

Този системен подход също така 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 тези отговорности са ключови за реалното функциониране на управлението на риска.

Част от отговорността по целеполагане е утвърждаването на Стратегически план, който да отразява общите (стратегически) цели на общината и да бъде съгласуван с целите на други възлови организации, с цели на национално, секторно или регионално ниво, обхващащи дейността на няколко организации и др. Стратегическият план следва да обхваща период не по-малък от 3 години (може да бъде съгласуван по време със средносрочната бюджетна прогноза, изготвена съгласно Закона за публичните финанси) и да се доразвива ежегодно в годишни (оперативни) планове.

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, да подпомага Кмета на общината и останалите служители при осъществяване на функциите им, свързани с:

- идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи постигането на целите на всички нива в общината;
- определяне на подходящи действия в отговор на дефинираните основни рискове;
- документиране на резултатите от управлението на риска.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицираните рискове, застрашаващи постигането на целите на Община Раднево.

Стандартизиран подход означава:

- **Единна теоретична база и терминология:** общоприета дефиниция за риск, единна система за идентифициране, оценка и контрол на рисковете и основни етапи (стъпки) на процеса по управление на риска;
- **Общоприложима методология за идентифициране и оценка на рисковете** – методологията се прилага от всички служители в общинска администрация и в част от второстепенните разпоредители с бюджет ;
- **Разбиране за възможните реакции в отговор на риска:** ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска, вземане на решение относно подходящата реакция и предприемането на конкретни действия в подкрепа на това решение;
- **Определяне на ролята и отговорностите на риск мениджъра;**
- **Приемственост и устойчивост на дейностите:** управлението на риска е непрекъснат и динамичен процес, отнасящ се до всички дейности и нива в организацията. Адекватното управление на риска изисква редовна комуникация, мониторинг и докладване на резултатите от процеса по управление на риска.

Целите на Стратегията за управление на риска в община Раднево 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 сред служителите;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита;
- 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 Община Раднево, 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 се утвърждава от Кмета на община Раднево и задължително подлежи на мониторинг и евентуална актуализация на всеки три години или при междувременно настъпване на съществени промени в рисковата среда.

II. СЪЩНОСТ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА РАДНЕВО

1. Дефиниции

1.1. Управление на риска

Дефиницията за управлението на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 на Закона за финансовото 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 идентифицираните рискове, 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“*.

Характеристика на процеса на управлението на риска в Община Раднево:

Процес, свързан с поставените стратегически и оперативни цели - предназначен да даде разумна увереност, че целите на Община Раднево ще бъдат постигнати.

Динамичен процес - обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която общината функционира.

Процес, осъществяван на всички йерархични нива.

Процес, осъществяван в тясно взаимодействие с вътрешния одит в съответствие с модела на трите линии на защита.

1.2. Риск

Дефиницията за Риск, приета в Община Раднево се съдържа в Допълнителни разпоредби на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор:

„Рискът 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

Риск мениджърът, с одобрението на Кмета на общината, определя риск апетита на Община Раднево. Риск апетитът се дефинира като нивото на риск, което общината може да приеме, без да бъде заплашено постигането на стратегическите и оперативните цели. Нивото на риск апетита има пряко отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали организацията ще ограничи, прехвърли, толерира или прекрати риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция. Реакцията към риска е в пряка връзка с риск апетита.

2. Роли и отговорности

Кметът отговаря за организирането и осъществяването на финансовото управление и контрол в община Раднево, при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. Служителите в общината отговарят и се отчитат пред

директорите на дирекции за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол. (чл. 3, ал. 1 и 2 от ЗФУКПС) , а те от своя страна на Кмета на община Раднево

2.1. Кметът на община Раднево

Идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите е част от управленската отговорност на Кмета на община Раднево, съгласно чл. 7, ал.1 т.2 от ЗФУКПС. Предвид факта, че именно Кметът определя „тона на върха“ в организацията, трябва да демонстрира с поведението си разбиране на важността и подкрепа за дейностите по управление на риска. При реализиране на този аспект от управленската си отговорност Кметът има ангажимент за:

- Осигуряване на условия за използването на общо възприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за вътрешен контрол;
- отговаря за определяне на мисията, визията и стратегическите цели на общината
- Осигуряване на условия за формалната оценка на риска поне веднъж годишно;
- Утвърждава Стратегия за управление на риска, която се актуализира периодично (на всеки три години), както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- Одобряването на риск - апетита по смисъла на тази Стратегия;
- Осигуряване на условия за ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел нейното въвеждане в организационната културата на общинска администрация и звената изградени към нея.

2.2. Риск мениджър

Съгласно модела на трите линии на защита и Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор ръководството на организацията установява дейности по управление на риска, които да помогнат при изграждането и/или мониторинга на контролите на първата линия на защита.

Кметът на общината със заповедта за състава на консултативния съвет по управление на риска в община Раднево определя риск мениджъра (риск ръководител или служител по управление на риска). За да разполага с нужната позиция за изпълнение на функциите си, риск ръководителят е длъжен да познава добре структурата и дейността на организацията, нейните стратегически и годишни цели, както и да има познания за същността на процеса по управление по риска. Когато е приложимо, това лице е заместник-кмет или секретаря на община Раднево.

Риск мениджърът има отговорности по:

- Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация.
- Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска.
- 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.

- Подпомагане ръководството на организацията при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск.
- 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 реакциите на риска.
- Консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска.
- Организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита.
- 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 от мониторинга, управлението на риска се наблюдава непрекъснато на всеки един етап, като част от общия процес на управление, заедно с текущите промени, които могат да повлияят на целите или на възможността те да бъдат постигнати, за да придобие увереност, че процесът по управление на риска е ефективен и ефикасен.
- Докладване на ръководителя на организацията на обобщена информация по отношение управлението на риска под формата на отчети. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, риск мениджмънтът докладва на ръководителя на организацията и организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска.

2.3. Ръководство на община Раднево

Всички участници в ръководството (заместник кметове , секретар на общината, директори дирекции, началник отдели, ръководители на звена и ръководителите на второстепенни разпоредители с бюджет) са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите дейности и процеси. Те отговарят за определянето на стратегическите и оперативни цели в звената, които ръководят, като разработват и прилагат оперативни планове. Съответните служители носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на организацията. Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:

- Идентифициране на значимите рискове на ниво община.
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на оперативните цели.
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат.
- Въвеждане на адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряване на ефективното им прилагане.
- Преглед на доклада за управление на риска в рамките на общината и гарантиране, че всички значими рискове се управляват по ефективен начин.
- Обобщаване на информацията за съществените рискове, на база на които се изготвя цялостен рисков профил на ниво организация.

- Предоставяне на 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. Служители

Служителите на общината изпълняват всички възложени от съответния ръководител дейности, свързани с процеса по управление на риска и притежават добро разбиране за дейностите си, както и базови познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

2.5. Звено „Вътрешен одит“

Звеното за вътрешен одит в Община Раднево подпомага общинското ръководство при въвеждането на процеса по управление на риска. При годишното докладване на състоянието и функционирането на СФУК в Община Раднево, ръководителят звено „Вътрешен одит“ предоставя независимо мнение относно адекватността и ефективността на системите за управление на риска. Звеното подпомага общината за постигане на целите ѝ, като при конкретен одитен ангажимент оценява адекватността и ефективността по отношение идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на институцията и дава консултации/препоръки за подобряване на дейностите в общината .

Звеното за вътрешен одит в първостепенния разпоредител с бюджет не е собственик на рисковете за институцията и не носи отговорност за управлението им.

III. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Процесът по управление на риска е механизъм за вземане на решения, чрез който ресурсите на общината се разпределят така, че да се получи оптимално третиране на риска. Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на община Раднево, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

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

1. Създаване на условия за управление на риска

1.1. Целеполагане

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. База за идентифициране на рисковете са целите на Община Раднево, заложи в стратегически и оперативни документи, програми, дейностите и задачите на структурните звена. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в организацията, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Община Раднево ежегодно определя целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати в програмния бюджет. Следователно задължителна отправна точка за идентифицирането на рисковете са целите, заложи в утвърдения бюджет, в т.ч. целите и задачите на съответните звена. 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)** – целта трябва да е ясно и точно определена;
- **M (Measurable)** – целта трябва да е измерима;

- **A (Attainable)** – целта трябва да е обективно постижима, с оглед обстоятелствата и разполагаемите ресурси;
- **R (Realistic)** – целта трябва да е обвързана с компетентността и професионалния опит на служителите и с времето за нейното изпълнение;
- **T (Time-bound)** – целта трябва да е формулирана с определен срок за изпълнение;

Краткосрочните цели на общината се определят в оперативен годишен план, изготвен въз основа на целите, формулирани в утвърдения бюджет (в едномесечен срок след приемане на бюджета за съответната година). В него се дефинират крайните срокове за изпълнението на целите, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорностите за отчитане на изпълнението. 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. Докладите за изпълнените оперативни цели се изпращат от директорите на дирекции до секретаря на община Раднево в срок до 31 януари на следващата бюджетна година.

1.2. Определяне на риск мениджмънта и отговорностите по управление на риска

Основните правомощия на риск мениджъра са разгледани в раздел II от настоящата Стратегия. В Методическите насоки по елементите на СФУК и в Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор също се съдържат достатъчно насоки по отношение на изискванията и процеса на определяне на риск мениджмънта и по определяне на останалите отговорности по управление на риска.

2. Управление на риска

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива съществените рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на община Раднево или да повлияят негативно на ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели. Идентифицирането на рисковете, трябва да се извърши по отношение на всяка стратегическа или оперативна цел. Ако отделните собственици на риска в общината са дефинирали своите оперативни цели за постигане на стратегическите цели, идентифицирането на рискове по всяка оперативна цел ще осигури и нужната детайлност на управлението на риска.

През този етап риск собствениците трябва да идентифицират присъщите рискове, които биха могли да повлияят на 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 средата, в която съществува организацията, на самата организация и на дейността ѝ. 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.

Най-важната класификация на рисковете разделя рисковете на вътрешни и външни за организацията.

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

- **Вътрешни рискове** – рискове, свързани с правно-организационната форма, спецификата на дейността и процеса на работа на организацията, като например: рискове, свързани със системата за обмен на данни, проблеми, свързани с човешкия ресурс, промени в работните задачи, вътрешно реструктуриране на дейности и др.

При идентифицирането на рисковете, трябва да бъдат взети в предвид:

- Всички отношения на Община Раднево с външни организации и институции, граждани, медии, доставчици и клиенти и др.;
- Вероятностите за възникването на рискове, при изпълнението на нови проекти или дейности;

Възможни са и други класификации на рисковете, които да улеснят идентифицирането на конкретните рискове. Като примерни рискови области могат да се посочат следните:

КЛАСИФИКАЦИЯ НА ВИДОВЕ РИСКОВИ ФАКТОРИ В ОБЩИНА РАДНЕВО

РИСКОВИ ФАКТОРИ /РИСКОВЕ/	ОПИСАНИЕ
ВЪНШНИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА РИСКОВИ ФАКТОРИ	
1. Политически риск	Промяна в политическата ситуация – смяна на правителството или на ръководството на областната администрация може да промени поставените цели.
2. Риск свързан с репутацията на Общината	Слаби връзки с обществеността, неуспех при предоставянето на услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани. Лоша репутация и последствията от нея.
3. Икономически и пазарен риск – пазарна конюнктура	Пазарната конюнктура може да повлияе в посока увеличение цените на някои материални запаси, респективно върху намаление обема на планираните доставки . Промяна на лихвените проценти, въздействие на инфлационните процеси. Особеностите и/или промяната на икономическата система /инфлация, конкуренция и др./ може да се отрази на нивото на търсене на някои услуги , да повлияе на разходите или да доведе до намаляване размера на наличното финансиране.
4. Природни бедствия	Пожари, наводнения, пандемии и други природни бедствия могат да се окажат катастрофални за дейността на общината и да застрашат здравето и живота на гражданите и служителите от общината. Планът за предотвратяване на катастрофи може да се окаже недостатъчен.
5. Законодателство и промени в нормативната	Законодателните промени могат да предизвикат промяна в обхвата на планиваните действия или да наложат ограничителни мерки /финансови и др./.

уредба и нейната сложност	<p>Промените в нормативната уредба и нейната сложност могат да ограничат планираните действия и да увеличат вероятността за допускане на грешки.</p> <p>Възникващи от промяна в националното или на Европейски съюз законодателство или неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.</p>
6.Рискове свързани с некоректни партньори	<p>Рисковете свързани с некоректни партньори може да окажат негативно влияние върху дейността на общината /неизпълнени договорни задължения, неизпълнени планирани дейности/.</p>
7.Рискове свързани с околната среда – Екологични рискове	<p>Замърсяването и използването на горива и др., рискове от аварии може да има вредоносен ефект върху околната среда в райони на общината. Екологични рискове възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи или промени в климата.</p>
ВЪТРЕШНИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА РИСКОВИ ФАКТОРИ	
Рискове причинени от недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата.	
1.Бюджетни рискове	<p>Недостиг на ресурси за предприемане на необходимите действия или невъзможност за тяхното управление и контрол.</p>
2. Финансов риск	<p>Причинен от недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата</p> <p>Допускане на грешки при управление на проекти и налагане на финансова корекция от УО.</p>
3. Застраховане	<p>Не застраховани рискове или неприемлива цена на застраховането</p>
4. Лошо управление на финансите	<p>Превишаването на бюджетните лимити, неуспех да се съберат приходите, прекомерно натрупване на задължения.</p>
5. Слаб контрол върху материалните запаси и активи	<p>Кражба на материални запаси, злоупотреба с дълготрайни активи.</p>

6. Риск фактор свързан с неизпълнени проект	Финансови загуби. Осъществяване на проекта без необходимата оценка на риска. Провалени проекти поради несвоевременно финансиране или недостиг на собствено участие при реализирането им.
7. Риск фактор свързан с не постигане целите на вътрешния контрол в общината	Преразход на финансови средства. Неспазване на изискванията за ефективно и ефикасно управление на материалните и човешките ресурси.
ОПЕРАТИВНИ РИСКОВЕ	
Това са рискове, с които организацията се сблъсква ежедневно	
1.Риск фактор свързан с качеството на информацията	Остаряла, неточна и непълна информация може да доведе до вземане на погрешно управленско решение от страна на ръководството на Община Раднево.
2.Управленски рискове	Причинени от неуспех в управлението на организацията или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол.
3.Риск фактор свързан с информационната система	Срив в информационната система, загуба, подправяне на данни и/или неоторизиран достъп до информационната система на Общината могат да повлияят отрицателно върху нейната дейност, като е възможно и цялостно блокиране на дейността. 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.
4.Оперативни рискове	Поставени са непостижими цели или целите са постижими, но изпълнението е несъответстващо.
5.Рискове за сигурността	Неадекватна защита на материални активи, парични средства или финансови активи. Нерегламентиран достъп до тях. Нерегламентиран достъп до информация. Неадекватна защита на информационните системи.
6.Риск фактор свързан с текучество на персонала и неговата компетентност	<p>Недостиг на специалисти за укрепване на административния капацитет и компетентност на персонала.</p> <p>Допускане на грешки и неточно и некачествено изпълнение на задачите. Предоставяне на недобри услуги на гражданите.</p>

7. Етика	Неспазване на възприетите етични норми на поведение от служителите. Лоша репутация пред обществото и последиците от нея.
8. Здравословни и безопасни условия на труд	Не осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд може да застраши живота и здравето на работниците и служителите.
9. Липса на координация и ефективна комуникация	Неизпълнение на оперативните дейности. Загуба на ефективен фонд работно време поради паралелно осъществяване на идентична дейност от повече от едно лице.

Самото идентифициране на рисковете може да се извърши чрез различни методи и техники. От съществено значение е процесът да позволи на всички риск собственици да изразят своите виждания за възможните рискове, преди да се пристъпи към обсъждане и финално формулиране на идентифицираните рискове. В практиката са познати различни техники, които могат да се използват както за идентифициране, така в последствие и за оценка на рисковете и за дефиниране на реакции на рисковете.

2.1. Идентифициране на рисковете

Това е първият етап от процеса на управление на риска, при който се дефинират рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на общината. Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, се извършва въз основа на следните последователни действия:

- Анализ на основните дейности/процеси свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел;
- Определяне на неблагоприятните събития (рискове) и потенциални възможности, които могат да настъпят и да повлияят на определена дейност/процес.

Анализът се концентрира в идентифициране на най-съществените рискове. Това са тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху постигането на стратегическите и оперативни цели на Общината.

Риск мениджърът има ангажимент за дефинирането на подходящи критерии, които да показват в какви ситуации, каква тежест на вероятност или ефект следва да се присъди и за създаването на база данни с историческа информация. В тази връзка той организира периодични работни срещи на риск собствениците или прилага процедура, с която да изисква риск собствениците да му докладват подходяща относима информация.

За целите на текущото идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на организацията, всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира риск собственика /директор дирекция, началник отдел или ръководител на звено/. Риск собственикът преценява

дали има основания да информира риск мениджъра. Също така всеки служител трябва да има възможност и трябва да е наясно, че ако има нова информация за рисковете, той може да информира директно риск мениджъра, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с риск собственика.

При периодично идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на организацията, риск собствениците се включват във формална работна група, работеща с ясни правила и процедури. Работната група е постоянно действаща, наречена „Консултативен съвет“, определена със заповед на Кмета на Община Раднево. Със същата заповед е определен и риск-ръководителя, който се явява председател на Консултативния съвет и изпълнява функциите на риск мениджър на община Раднево. По преценка на риск мениджъра, същият организира риск собствениците в работни заседания за идентифициране и оценка на риска.

От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- тяхната всеобхватност при откриването, тъй като съществува голяма вероятност, рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;
- моментът на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие;
- концентриране към откриване на най-съществените рискове от всички възможни, т.е. тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и съответно да повлияят върху постигане целите на общината.

При идентифициране на рисковете, трябва да бъдат взети предвид всички фактори, които влияят на процеса по управление на риска в общината, като например:

- Подобряване здравния статус и поддържане на качествен живот на населението през целия жизнен цикъл. Превенция на факторите- тютюнопушене, злоупотреба с алкохол, нездравословно хранене и ниска физическа активност, създаващи риск за здравето..
- Модерно административно обслужване на гражданите. Продължаване процеса на модернизация на администрацията за предоставяне на качествени административни услуги на гражданите.
- Постигане на стабилност, растеж и развитие на община Раднево като съвременна европейска община. Доближаване на средно-европейските параметрите на жизнената среда.
- Осигуряване на ефективност при разходването на публичните финанси и средствата, предоставяни от европейските фондове и програми.
- Спазване на принципите за законосъобразност и добро финансово управление и контрол.

Важен източник на информация за рисковете са и представителите на обществени организации, сдружения, клубове. За да използва този източник, риск мениджърът ги кани на заседанията на работната група за идентифициране на рисковете или ако това не е възможно, се поканват от риск мениджъра да споделят своите виждания за рисковете, застрашаващи целите на общината. Това може да стане в структурирана форма, чрез използване на Приложение № 1 или в свободна – чрез провеждане на интервюта. Важно е и в двата случая, на представителите на обществеността да се припомни какви са целите, стоящи пред община Раднево.

2.2. Оценка и анализ на идентифицираните рискове

Анализът на риска е вторият етап от процеса по управление на риска. Рисковете се анализират¹, като се преценява вероятността да настъпят и резултатът от тяхното въздействие, което служи за основа при решението, как могат да бъдат управлявани. Анализът и оценката на риска е необходимо, за да могат да бъдат определени съществуващите рискове, да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие да се окаже върху тях.

Рисковете се оценяват чрез използването на два показателя – **вероятност и влияние**.

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.

ВЛИЯНИЕ

Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви?

ВЕРОЯТНОСТ

Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне. До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3г.)?

За целите на пълната и обективна идентификация на риска биха могли да се използват различни източници на информация, които да „подскажат“ на риск собствениците възможните източници и фактори за проявление на рискове. Такива източници могат да бъдат:

- 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. от професионални организации.

На първата стъпка, въз основа на списъка на идентифицираните рискове, всеки риск собственик извършва независима оценка чрез самостоятелно попълване на предварително дефинирани формуляри. Оценката на риска се извършва чрез оценяване на потенциалното въздействие (ефекта) на всеки риск и вероятността от неговото възникване. След като всеки риск собственик оцени рисковете, риск мениджърът отделя т.нар. „рискове под въпрос“. Това са всички рискове, за които има разлика от повече от 1 единица в оценките, присъдени от различните членове на работната група за вероятност и/или за влияние.

Всеки оценител мотивира резултата си за повторна оценка и в двата случая – при промяна на резултата или при запазването му. В тази връзка се взема окончателно решение за ефекта и/или вероятността на „рисковете под въпрос“. Ако няма консенсус относно установените разлики в оценките, трябва да се вземе средната стойност. След приключване на дискусиата Риск мениджърът изчислява средноаритметичната оценка за вероятност и влияние на всички оценени рискове.

¹ Приложения № 1а и № 3

Остатъчен риск е рискът, който остава след прилагането на съществуващите контроли. За да го оценят, риск собствениците, под методологическата организация на риск мениджъра, трябва да анализират дали съществуващите контроли са адекватни и ефективни за управление на идентифицираните присъщи рискове. За тази цел те трябва да идентифицират съществуващите контроли, които оказват влияние върху вероятността и влиянието на идентифицираните присъщи рискове. Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчните рискове, след като са оценени контролите, се извършва по същия ред, както оценката на присъщите рискове.

Рамката за категоризиране на рисковете е като **високи, средни и ниски** на база вероятност от настъпване и оказано влияние. При оценката на риска трябва да се има предвид субективният момент при извършването ѝ, тъй като ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат оценени само с персонална качествена преценка.

При оценката на рисковете в община Раднево се използва следната скала:



При транспонирането им върху скалата – рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни, при оценяването на вероятността и влиянието попадат в червената област. Те се отчитат като съществени и следва да се управляват активно чрез предприемане на действия за снижаването на техния ефект. Тези рискове не могат да се елиминират напълно.

Зона с **висок приоритет** /червена зона, в която рисковете са оценени като високи/. В нея попадат рискове с вероятност и влияние оценени съответно:

Вероятност	Влияние
Висока	Средно
Висока	Високо
Средна	Високо

Риските, оценени като средни/средни или ниски/високи или високи/ниски, попадат в жълтата област на скалата и са все още значителни рискове. Тези рискове се наблюдават отблизо, като се прилагат действия за контролирането им или за предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория.

Зона за наблюдение /жълта зона, в която рисковете са оценени като средни/. В на тази зона попадат рискове с вероятност и влияние оценени съответно:

Вероятност	Влияние
Висока	Ниско
Средна	Средно
Ниска	Високо

Риските, оценени като ниски/ниски или ниски/средни, попадат в зелената област. Тези рискове могат да се смятат като ниско приоритетни и следователно рискове, които се „приемат“. Те трябва да се наблюдават или при предприемане на допълнителни действия да се има предвид, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на риска.

Зона с нисък приоритет /зелена зона, в която рисковете са оценени като ниски/. В на тази зона попадат рискове с вероятност и влияние оценени съответно:

Вероятност	Влияние
Средна	Ниско
Ниска	Ниско
Ниска	Средно

Показаният по-долу пример съдържа възможни критерии за финансов риск.

Тежест	Вероятност	Ефект
1	Вероятност почти не съществува. Може да настъпи, само при комбинираното	Ефектът върху бюджета на организацията е незначителен. Може да се измери само в конкретен, тясно специализиран кръг лица,

	наличие на условия, които е малко вероятно да се случат.	но не засяга основните функции на общината.
2	Вероятността е под и около средното равнище. Съществува реална вероятност предпоставките за събитието да се случат.	Ефектът за дейностите на общината ще се отрази върху някои основни дейности, както и върху постигането на част от заложените оперативни цели.
3	Вероятността е над средното равнище. Предстоящо настъпване на повечето предпоставки за събитието.	Цялостният ефект върху община Раднево е значителен със застрашаване на постигането не само на оперативни, но и на част от стратегическите цели. Ефектът би предизвикал и проверки на външни контролни институции.

Ръководството на община Раднево отчита субективизма при присъждане на съответните качествени показатели за оценка на вероятността и ефекта, като в тази връзка снижава нивото на субективизъм и за унифициране разбирането на оценяващите въз основа на балансираното участие на достатъчен брой служители. Нивото на риска се определя като резултат от комбинирането на нивата на вероятност и влияние и отразява виждането за неговото цялостно значение по отношение целите на институцията. Рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни, са съществени и следва да се управляват активно. Средните/средни или ниските/високи рискове съгласно скалата се определят като значителни. Същите подлежат на наблюдение и контрол с цел предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория. Някои рискове от тази група, могат да бъдат категоризирани и като съществени. Оценените като ниски/ниски или ниски/средни рискове се считат за ниско приоритетни и такива, които се толерират. Те подлежат на наблюдение, като в случай на вземане на решение за предприемане на някакви действия, да се изхожда от принципа, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на съществуващия риск.

При оценката на остатъчния риск, риск собствениците, под методологическата организация на риск мениджъра, анализират съществуващите контроли и преценяват тяхната адекватност и ефективност по отношение управлението на идентифицираните присъщи рискове. Те идентифицират съществуващите контроли, които оказват влияние върху вероятността и влиянието на идентифицираните присъщи рискове. Идентифицираните контроли се попълват в риск-регистъра с оценените присъщи рискове. За постигане на унифициран подход в описанието на съществуващите контроли се реферира към съответния вътрешен акт, процедура или правило. Когато няколко контроли влияят на даден риск, всички те се отнасят към съответния риск. След като идентифицират контролите, риск собствениците ги оценяват, като процедурата за оценка на контролите може да е същата, която се използва за оценка на присъщите рискове. Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчните рискове, след като са оценени контролите, се извършва по същия ред, както оценката на присъщите рискове.

Определяне на рисковия профил на дадена дейност.

За определяне на крайните резултати /рисковия профил на определена дирекция/ се изчислява Средна претеглена стойност на риска /СПСР/, като съотношение между сумата на оценките на всички идентифицирани рискове, които застрашават постигането на една цел и техния брой.

Във връзка с гореизложеното е необходимо трансформиране на качествените оценки на риска в абсолютни числа. За целта се използват три степенна скала, като всеки отделен риск, определен като:

- Нисък се оценява с „1”;
- Среден – с „2”;
- Висок – с „3”.

С оглед анализиране на крайните резултати /рисковия профил/, средната претеглена се категоризира в три основни групи, които характеризират състоянието на СФУК в отделното структурно звено и в Общината като цяло.

- Ниска – от 1 до 1,70 /добро състояние на СФУК/;
- Средна – от 1,71-2,30 /задоволително състояние на СФУК/;
- Висока – от 2,31- до 3 /лошо състояние на СФУК/.

2.3. Документиране

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, се документира. Документирането включва описване по подходящ начин на идентифицираните рискове, както и на всеки етап от процеса по управление на риска, избраната подходяща реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове. За документирани на резултатите се изготвя **риск регистър**². Основната информация, която се отразява в регистъра, е:

- идентифицираните съществени рискове за дейността на институцията;
- оценката на тяхното влияние и вероятност;
- предприетите действия (реакции на риска);
- рисковете, които остават да съществуват, след предприемане на описаните действия (остатъчни рискове) и тяхната оценка;
- допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове;
- срок за изпълнение на допълнителните действия, Звената и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

Всеки собственик на риска изготвя риск регистър за своите рискове утвърден от Кмета на община Раднево, и на тази база се изготвя риск регистър на община Раднево с т.нар. хоризонтални рискове, които са общовалидни. Идентифицираните рискове се документират от риск ръководителя в риск регистъра, съдържащ стратегическите и оперативните цели на

² Приложение № 4

организацията и идентифицираните до момента рискове, които могат да застрашат постигането на тези цели.

2.4. Определяне на риск-апетита

Преценяват се кои рискове изискват незабавни действия и какъв тип коригиращи действия трябва да се приложат – да се определи реакцията на риска. Реакцията на риска е в пряка зависимост от риск апетита на организацията и риск-апетитът се дефинира преди ответните реакции към риска. Отговорност на кмета е да определи риск апетита, като в този случай риск ръководителят чрез вътрешни срещи и консултации с риск собствениците следва да дефинира възможни варианти на риск апетит.

За да се определи апетитът към риска и приемливото ниво на риск, при обсъжданията се търсят отговори на следните ключови въпроси:

- За кои категории рискове смятаме, че трябва да отделим 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 целите на общината?
- Какво е съотношението разходи/ползи при дадено ниво на риск-апетит?

Дефинирането на риск-апетита включва както определяне на стойностите на вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост, така и реакциите по отношение на рисковете (например поставяне под наблюдение или вземането на решение да не се предприемат никакви действия по отношение на рискове, за които няма почти никаква вероятност да настъпят и чието настъпване ще причини щети под прага на търпимост). По отношение на рискове, при които вероятността и ефектът могат да бъдат измерени количествено, нивата на риск апетита се определят като конкретни стойности.

По отношение на рискове, които могат да бъдат измерени единствено чрез качествена оценка, нивата на риск апетита се определят чрез подходяща формулировка. Дефинирането на риск-апетита по отношение на реакциите към риска означава поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие, рискове, към които трябва да се предприемат мерки, без нужда от незабавно действие, рискове, които трябва да бъдат поставени под наблюдение. Модела на определяне на риск апетита в община Раднево, по отношение на реакциите към риска, включва следните категории:

- **Критични рискове:** рисковете, при които и вероятността, и ефектът са високи. Те изискват незабавното 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-малка, 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 ефектът на натрупването, който може да повиши ефекта (например

поревица от малки проблеми, които придобиват голямо влияние при натрупване или системно нарушение).

- **Не относими 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.

2.5. Определяне на адекватността и ефективността на контрола

Адекватните контролни дейности са създадени за минимизирането на определени рискове и са планирани и организирани по начин, който дава разумно ниво на увереност, че целите ще бъдат постигнати ефикасно и икономично. Следователно адекватните контролни процедури са разположени на точното място, в правилното време и по своята същност могат да допринесат за минимизирането на съответния риск в желаните граници – т.е. дизайнът им е такъв, че ако бъдат прилагани на практика от служителите, целите ще бъдат постигнати. Именно последното условие реферира към ефективността на вътрешния контрол.

Оценката за ефективност представлява отговор на въпроса функционира ли и в каква степен така създадената система за вътрешен контрол. Една контролна процедура може да бъде много подходяща като дизайн (т.е. адекватна), но на практика да не се прилага. Възможен е и обратният вариант – за определена дейност да бъдат стриктно прилагани контролни процедури, които са неподходящи и създадени по начин, който не допринася за минимизиране на рисковете и постигане на целите.

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 два показателя:

Стойност на риска – стойността на риска се изразява като средноаритметична величина на влиянието и вероятността (нанася се по вертикалата на графиката).

Адекватност и ефективност на контрола – дава 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.

Висок риск е този, който се оценява с висока стойност и към който не е приложен адекватен и ефективен контрол.

Среден риск е този, който:

- е с висока стойност, но са предприети 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

- е с ниска стойност, но организацията 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 са предприети 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 ниската си стойност този риск би могъл до голяма степен да се приеме.

3. Попълване на риск регистъра

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 рейтингът на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на общината.

Оценителите на риска 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. Реакция на риска

След като идентифицираните рискове са оценени, Кметът на общината взема решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, но всеки риск собственик е отговорен да предложи мерки, които да бъдат реакция на рисковете, отнасящи се до ръководеното от него звено или дейност.

Възможните реакции, които могат да бъдат предприети са:

- **Ограничаване на риска** – Ограничаването на риска е най-често срещаната реакция, която се прилага. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Ето защо се прилагат 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. Това е най-често предприеманата реакция на риска в общината.
- **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 (споразумения на реципрочна основа) 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. Ръководството на общината като цяло продължава

да бъде отговорно за управлението на риска, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.

- **Приемане на риска** – Приемането или толерирането на даден риск означава, че организацията поема риска, без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Това е възможно само ако определени рискове имат незначително влияние върху постигането на целите или ако разходите за предприемане на действие превишават потенциалните ползи. Такова решение означава, че риск мениджърът следва периодично да наблюдава и преоценява 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 изместването на риска в друга по-висока категория).
- **Прекратяване на риска** – Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че ръководството следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така риск мениджърът анализира 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. Анализ на разходите и ползите от контрола

Отговорните длъжностни лица – собственици на риска, следва да са в състояние да изготвят анализ разходи/ползи за предложената контролна дейност. Анализът включва както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от не въвеждането им. За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, риск мениджърът трябва да предприеме преглед на извършения анализ за всяка предложена контролна дейност, като предлага на Кмета на общината да определи коя е задължителната и подходяща при дадените обстоятелства.

4.2. 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 с всички заинтересовани лица под формата на план за действие. Риск мениджърът изготвя план за действие за ограничаване на рисковете като цяло, а съответните лица, за дейностите, за които отговарят. Планът за действие има следните характеристики:

- Включва ясно дефинирани 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 надзора 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.

5. Мониторинг и докладване

Мониторингът (наблюдението) е една от най-важните стъпки 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, които могат да действат като системи за ранно предупреждение. Например, ако лошото отношение към даден процес е идентифицирано като риск и са въведени контроли за ограничаване на риска, показател за риска може да бъде броят на сигнали и оплаквания от граждани. Ако този показател е над допустимата норма, това е индикация, че създадените контроли не работят добре.
- Когато това е приложимо, резултатите от относимите одитни ангажименти на звеното по вътрешен одит в първостепенния разпоредител може да бъдат използвани 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 работни срещи и оперативки.
- Всеки ангажиран служител редовно докладва за прогреса на изпълнение на плана за действие пред риск-мениджъра.

Етапът на докладване на резултатите от управлението на риска е от изключителна важност и следва да бъде организиран по начин, който да осигури непрекъсваемост на процеса. Честотата на докладване зависи от оценката на остатъчния риск. Като минимум докладването се прави на всяко шестмесечие. Нивото, до което се докладват рисковете, зависи от естеството на поставената оперативна цел и на рейтинга на риска, пречупен през риск апетита на община Раднево.

5.1. Първа фаза създаване на нова база данни за риск - регистъра, съгласно настоящата „Стратегия за управление на риска“:

- Ръководителите на структурни звена в Общинска администрация - Раднево идентифицират, оценяват рисковете и изготвят план за действие за значимите рискове;
- Ръководителите на структурни звена предоставят на Консултативния съвет по управление на риска екземпляр от риск - регистъра за звеното на хартиен и електронен носител;
- Ръководителите на структурни звена представят и Плана за действие за значимите рискове;
- Риск - регистрите трябва да се подписани от ръководителите на съответните структурни звена и да се утвърдени от кмета на Общината.

5.2. Периодично мониторингово докладване.

Веднъж годишно ръководителите на бюджетни структури в Общинска администрация - Раднево предоставят актуална информация, свързана с управлението на риска, която може да бъде:

- Идентифицирани и оценени нови съществени рискове в дейността;
- Промяна в оценката за влиянието и вероятността на предходно идентифицирани рискове /ако има такива/;
- Изпълнени дейности по управление на риска съгласно „Плана за действие“;
- Нов „План за действие“, ако има ново планирани мерки.

Информацията се предоставя на Консултативния съвет по управление на риска /при съществуващи промени и необходимост от докладване/.

5.3. Докладване при критични ситуации.

При критични ситуации се допуска линията на докладване от всички нива в йерархичната структура до кмета на Общината да бъде директна с паралелно информиране на координатора на риска на ниво Консултативен съвет по управление на риска.

5.4. Текущ мониторинг, осъществяван от ръководителите на бюджетната структура в общинска администрация.

Текущият мониторинг се осъществява *шестмесечно* от ръководителите на бюджетни структури в Общинска администрация - Раднево и се изразява в извършване преглед на риск - регистъра в ръководената от тях бюджетна структура по отношение на пълнотата на вписаните данни и правилното оценяване на идентифицираните в дейността рискове.

5.5. Текущ мониторинг на ниво консултативен съвет по управление на риска.

Веднъж годишно или при необходимост Консултативния съвет по управление на риска в Община Раднево осъществява текущ мониторинг /преглед/ на състоянието и функционирането на системата за управление на риска в Общината.

Целта на този мониторинг /преглед/ е:

- Да установи нивото на остатъчния риск след предприетите мерки по ограничаване на риска /въведените контроли и процедури/;

- Да открие нови рискове и заплахи за постигане на целите на Общината, възникнали в процеса на работата през изминалия период;

- Да направи оценка на въведените контроли по отношение на тяхната адекватност /т.е. дали са ситуирани на правилното място, дали функционират добре и дали свързаните с тях разходи на превишават очакваните ползи/;

- Да оцени цялостната дейност по управление на риска в Община Раднево, с оглед достигане на разумна увереност за степента, в която общинските цели /стратегически, оперативни, отчетни и за съответствие/ са изпълнени и процесът по тяхното пълно постигане се контролира ефективно.

5.6. Кметът , заместник-кметовете и секретарят на общината трябва да:

- имат информация за най-важните рискове в община Раднево;
- имат информация за възможните загуби на бюджетни средства и възможните пропуски в събирането на собствени приходи;
- координират информацията за процеса на управление на риска;
- познават плана за действие на организацията при кризи;
- ценят важността на доверието на всички заинтересовани страни;
- бъдат убедени, че процесът на управление на риска е ефективен;
- водят разбираема политика за управление на риска, която включва философията за управление на риска и поетите отговорности.

Отговорните лица в общината (директори дирекции и началник отдели) трябва да:

- познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези с други области, както и последствията за дейността на тяхната единица от произтичащи процеси в свързани области;
- имат достъп до основни показатели за представянето на организацията с цел наблюдение на ключовите финансови и оперативни дейности, изпълнението на целите, а също и за откриване на онези области, в които е необходима намеса;
- разполагат със системи, които да следят отклоненията от бюджета и плановете, и да бъдат информирани достатъчно често с оглед своевременното прилагане на мерки;
- докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

Отделните служители трябва да:

- осъзнаят своята роля при управлението на всеки значим риск;
- разбират как със своите действия могат да допринесат за подобряване на процеса на управление на риска и предоставят правилна обратна връзка;
- разбират, че познаването и управлението на риска са ключови елементи на организационната култура;
- докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

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.

Срещите с риск мениджъра се организират:

- в началото на годината, когато се потвърждават целите и се стартира процесът по идентифициране и оценка на рисковете за организацията като цяло;
- на среща за оценка на риска, на която се представя и се попълва риск регистърът на общината, поне веднъж годишно;
- на среща за утвърждаване на плана за действие за управление на идентифицираните рискове;
- 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;
- на среща при внезапно възникнала необходимост в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията и т.н.;
- на среща в края на годината за отчитане на резултатите, на която риск мениджърът подготвя годишен доклад до Кмета на общината, 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, планирани дейности за следващата година.

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, риск мениджърът поддържа единна база данни за управлението на риска, в която съхранява 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 целеполагането, риск регистри, планове за действие и др.);
- решения, доклади и меморандуми от срещи с риск мениджъра;
- политики и процедури, свързани с вътрешния контрол;
- други.

Базата данни е достъпна за всички служители (съгласно определените правила и нива на достъп).

За дефинирането на подходящи критерии, които да показват в какви ситуации, каква тежест на вероятност или ефект следва да се присъди, или създаването на база данни с историческа информация, има отговорност риск ръководителят. Нейното актуализиране се осъществява чрез организиране на периодични работни срещи на риск собствениците или е упоменато в работна процедура, с която да изисква риск собствениците да му докладват подходяща относима информация.

2. Регистър на проявилите се рискове

Риск мениджърът поддържа актуален регистър на рисковете, които са настъпили – Приложение 5. 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 собственикът 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 други 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);
- да се визуализира срокът на действие, в т.ч. 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).

V. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ.

СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА НА ОБЩИНА РАДНЕВО:

1. Подлежи на актуализиране на **всеки три години**, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
2. „Стратегията за управление на риска“ е основание за изменение и допълнение на разписаната процедура за осъществяване на мониторинг върху дейността в Общината и актуализиране на длъжностните характеристики на лицата с отговорностите, визирани в настоящия документ. Длъжностните лица отговорни за актуализиране на длъжностните характеристики следва да допълнят задълженията на служителите с настоящите им задължения разписани в процедурата;
3. „Стратегията за управление на риска“ се свежда до знанието на всички служители в Общинска администрация - Раднево, които се длъжни да се запознаят с нея и да изпълняват стриктно задълженията си посочени в нея;
4. „Стратегията за управление на риска“ и всички придружаващи я документи са неразделна част от „Системата за финансова управление и контрол“;
5. „Стратегията за управление на риска“ да се качи в Системата за качество ISO на Община Раднево.

Неразделна част от Стратегията за управление на риска в Община Раднево са утвърдените:

- Риск-регистър
- Заповеди
- Приложения.

Настоящия документ е съставен въз основа на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) , Закона за вътрешния одит в публичния сектор, Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол и Насоките за въвеждането на управление на риска в организациите от публичния сектор, издадени от Министерството на Финансите.

1. Настоящата стратегия е утвърдена със Заповед № 3594 /13.12.2024г. на Кмета на община Раднево.

2. Настоящата Стратегия за управление на риска влиза в сила от 01.01.2025г..

Изготвил:
Милена Андонова – финансов контролър