



Община Цар Калоян, Област Разград

гр. Цар Калоян, пл. Демокрация, № 1, тел.: 08424 2316, факс: 08424 2377, E-mail: obshtina@tsarkaloyan.bg

ПРОЕКТ!

УТВЪРДИЛ:
ДАУД АЛЯОВЛУ
КМЕТ НА ОБЩИНА ЦАР КАЛОЯН

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА ЦАР КАЛОЯН

2023-2026

Настоящата Стратегията за управление на риска е разработена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС)

ВЪВЕДЕНИЕ

При осъществяване на дейността и изпълнение на функциите си организациите от публичния сектор се сблъскват с рискове (потенциални събития), които могат да затруднят тяхната дейност. Възникването на подобни събития в случаите, в които те не са били предвидени и оценени, принуждава ръководителите на организациите да предприемат мерки, а понякога и да разходват значителни по размер публични средства за премахване на последиците от тях. Като цяло рискът и вероятността за неговата реализация се свързват със случайния характер на събитието и несигурността на възможните крайни резултати от неговата реализация, наличието на различни решения и подходи, възможността да се предвидят, а в определени случаи и да се изчислят вероятностите за един или друг изход (резултат) от събитието, както и наличието на възможности за реализиране на загуба или печалба при дадено развитие на събитието.

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

Стратегията за управление на риска на Община Цар Калоян се стреми да даде ясна представа за визията на ръководството на общината за управление на рисковете, която се изразява главно в прилагане на такива подходи и механизми, с помощта на които да се постигне максимално минимизиране на рисковете при изпълнение на целите.

Основната цел на управлението на риска в Община Цар Калоян е защита на интересите на общината чрез осигуряване на необходимото ниво на надеждност, съответстващо на характера и мащабите на протичащите в нея процеси и операции и оптимизация на рисковете.

Стратегията по управление на риска следва да съдържа процедури, които да описват:

- комуникацията и обмена на информация между всички нива и служители в организацията относно идентифицираните рискове;
- реда и сроковете за извършване на регулярните прегледи на риск – регистъра;
- реда и сроковете за докладване на всички значими рискове, предприетите действия и ефекта от тях, както и за нововъзникнали събития.
- отговорностите по управление на риска.

Настоящата Стратегия за управление на риска на Община Цар Калоян е разработена на основание чл. 12, ал. 3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (Обн. ДВ. бр.21 от 10 Март 2006г., изм. ДВ. бр.42 от 5 Юни 2009г., изм. ДВ. бр.54 от 16 Юли 2010г., изм. ДВ. бр.98 от 13 Декември 2011г., изм. ДВ. бр.15 от 15 Февруари 2013г., изм. ДВ. бр.43 от 7 Юни 2016г., изм. ДВ. бр.95 от 29 Ноември 2016г., изм. и доп. ДВ. бр.13 от 12 Февруари 2019г.) и на анализа на процесите по управление на риска в Община Цар Калоян.

Стратегията за управление на риска на Община Цар Калоян обхваща периода 2023-2026 г.

I ДЕФИНИЦИЯ

1. Риск

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

Основни характеристики на риска са:

- Рискът възниква в процеса на взаимодействие на човека и създадените от него организации със заобикалящата ги среда с цел постигане на определени цели (резултати).
- Рискът се проявява в управлението под формата на разминаване между действителните и желаните резултати.
- Управленският процес протича винаги в среда, чиито елементи се отличават с вероятностен характер на своето поведение.
- Повечето решения могат да имат няколко изхода (резултата), поради вероятностния характер на поведението на елементите.
- Рискът лежи в бъдещето, а не в миналото.
- Рискът е свързан с възможността за възвръщаемост.

2. Управление на риска

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. 12 (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 контроли дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище.”.

Интегрираната рамка COSO 2013 въвежда четири принципа на Управление на риска (принципи 6 – 9 на вътрешния контрол):

- Организацията определя цели с достатъчна яснота, за да позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях.
- Организацията идентифицира рисковете за постигане на целите си и ги анализира от гледна точка на определяне на подходите и начините за тяхното управление.
- Организацията разглежда възможностите за измами при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите.
- Организацията идентифицира и оценява промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че целите на общината ще бъдат постигнати. В тази връзка ефективното управление на риска е невъзможно и безсмислено, без предварително да са ясно определени целите. Трябва да съществуват цели, преди да се идентифицират рисковете, които ги застрашават и да се вземат мерки за тяхното управление. Процесът по управление на риска е съобразен със стратегическите и оперативните цели на общината.

Процесът по управление на риска е динамичен процес, обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която общината функционира. Различните фази на процеса се осъществяват непрекъснато във времето и отразяват настъпващите промени. В тази връзка актуализацията на целите, вероятността от настъпване на риск и възможното влияние, мерките, които се определят за реакция на рисковете, са също динамични и трябва да се наблюдават и актуализират непрекъснато.

Процесът по управление на риска се изпълнява като комбинация от периодични (поне веднъж в годината) и текущи (при промяна на риск средата или друга необходимост) мерки и дейности.

Процесът по управление на риска е отговорност на кмета, но конкретни функции и отговорности по неговото изпълнение съществуват на всички йерархични нива от структурата. От изключителна важност за ефективността на процеса е ангажираността и разбирането на ръководството и служителите на организацията.

II РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ

1. Кмет на Община Цар Калоян - съгласно чл. 3 ал. 1 и 2 от ЗФУКПС: „(1) *Ръководителите на организациите 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.*“ В този смисъл кметът носи основната отговорност и за управлението на риска в Община Цар Калоян като елемент на финансовото управление и контрол. Със заповед той назначава Комисия по управление на риска, която включва експерти от различни сфери на дейност.

2. Секретар на Община Цар Калоян - отговорен е за съответствието на организационната структура на общината с целите на нейната мисия, както и за управлението на риска в поверените му ресори; определя служител, който изпълнява функциите на координатор по управление на риска и одобрява попълнения от него риск – регистър, извършва ежемесечен преглед на риск-регистъра и разпорежда актуализацията му при необходимост в съответната структура на Комисията по управление на риска.

3. Ръководители на структурни звена в общината (директори на дирекции) - контролират рисковите фактори за дейността на съответната дирекция, вземат решения и носят отговорност за управление на рисковете във функционалните области, които ръководят.

Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:

➤ Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му;

- Идентифициране на значимите рискове на ниво дирекция;
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на структурите;
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- Въвеждане на адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряване ефективното им прилагане;
- Докладване резултатите от управлението на риска в съответната структура на Комисията по управление на риска;
- 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.

4. Служители на общината (експерти, специалисти) - 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 рискове.

Отговорностите на служителите са:

- Да подпомагат оперативните ръководители (директорите на дирекции) 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;
- Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;
- Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за разрешаване на възникнали проблеми.

5. Вътрешен одит

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

6. Комисия по управление на риска

Комисията по управление на риска се сформира на основание чл.4, ал.1, чл.7, ал.1 и чл.12, ал.1-4 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор. Основна задача на комисията е постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в Община Цар Калоян. Комисията се определя със заповед на кмета и включва най-малко 5 /пет/ члена, като единият от тях задължително е председател. Те се определят за срок от 3 /три/ години. Членовете на комисията са експерти от различни области.

Комисията по управление на риска се ръководи от заместник-кмета на общината, който е негов председател.

Функциите и правомощията на Комисия по управление на риска, съгласно настоящата стратегия, са свързани с:

- Координация на всички въпроси, свързани с управлението на риска в Община Цар Калоян;
- Осигуряване използването на общовъзприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за ФУК;
- Осигуряване на формалната оценка на риска поне веднъж годишно.

Комисията по управление на риска:

- Информира Кмета и служителите на Община Цар Калоян относно рисковете за организацията, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване);
- Осигурява последователност на практиките за управление и докладване на рисковете в общината с цел подпомагане на консолидацията на резултатите;
- Изготвя оценка за финансовите загуби или количествена оценка на потенциалните загуби в резултат на рискови събития;
- Предоставя помощ, когато е необходимо при изготвяне на или промени на бюджета с цел отговор на идентифицирани рискове или постигане на регулаторно съответствие;
- При установяване на слабости в процеса по управление на риска, подпомага организационните структури в общината с цел да се осигури разработването на адекватни планове за действия, като по този начин се осигурява ефективно управление на риска;
- Следи управлението на риска да се извършва навсякъде в организацията;
- Извършва преглед на рисковия профил на общината, както и на докладите на ръководството за ограничаване на ключовите рискове;
- Организира 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;

7. Координатор по управлението на риска - попълва и обновява риск-регистъра в общината, води документална отчетност по управление на риска и плана за изпълнение на контролните дейности при управлението на рисковете, предоставя актуална информация на Комисията по управление на риска относно идентифицираните и оценени рискове и изпълнението на контролните дейности при управлението на рисковете в общината.

III СЪПКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Създаване на условия за управление на риска

Условията за реализиране на Стратегията за управление на риска на Община Цар Калоян изискват добро финансово управление и адекватен вътрешен контрол.

Добро финансово управление - това е управленски процес, който цели законосъобразно и оптимално оползотворяване на ресурсите и организиране на дейностите по начин, който позволява постигане целите на общината при съблюдаване на принципите на икономичност, ефективности и ефикасност:

- ефективност – степента на постигане на целите при съпоставяне на действителните и очакваните резултати;
- ефикасност – постигане на максимални резултати от използваните ресурси;
- икономичност – придобиване на необходимите ресурси с най-малко разходи.

Адекватен вътрешен контрол - това е съвкупност от всички политики и процедури (вътрешни контроли), възприети от ръководството на общината за постигане на целта на управлението да осигури, доколкото това е практически възможно, системно и ефикасно осъществяване на нейната дейност, включително спазване политиката на управлението, опазване на активите, предотвратяване и разкриване на измами и грешки, точности и пълнота на водената документация и навременно изготвяне на финансова информация.

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 (служители, ръководители на структурни звена).

В общината рисковете се идентифицират текущо, като всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира ръководителя на структурното звено, в което работи (риск-собственика). Риск-собственикът преценява дали има основания да информира координатора по управление на риска. 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 координатора по управление на риска, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с ръководителя на структурното звено.

Най-важната 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 в общината, като например: рискове, свързани със системата за обмен на данни, проблеми, свързани с човешкия ресурс, промени в работните задачи, неефикасно управление и др.

Съществуват класификации на рисковете, които улесняват идентифицирането на конкретните рискове. Като примерни рискови области могат да се посочат следните:

➤ **Стратегически рискове** – те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на организацията;

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

➤ **Политически рискове** – възникват от промяна в 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/събираемост на приходите за организацията;
- **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 организацията;
- **Договорни или партньорски рискове** – възникващи от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.

Съществуват редица рискове, които възпрепятстват постигането на стратегическите приоритети и оперативните цели на Община Цар Калоян.

Визията в Плана за интегрирано развитие на Община Цар Калоян за периода 2021-2027 г. е формулирана по следния начин: „Община Цар Калоян – интензивно развиваща се община с добра инфраструктура и конкурентноспособна икономика, висока степен на заетост и социална сигурност, съхранено природно и културно наследство.

В Плана за интегрирано развитие на Община Цар Калоян за периода 2021-2027 г. са определени следните стратегическите приоритети, фокусиращи политиките за развитие на района:

- Приоритет 1: Ускоряване на растежа на общинската икономика;
- Специфична цел: 1. 1. Повишаване на инвестиционната активност;
- Специфична цел: 1. 2. Създаване на нови качествени работни места и подобряване достъпа до заетост;
- Специфична цел: 1. 3. Устойчиво развитие на селското и горското стопанство;
- Специфична цел: 1. 4. Развитие на устойчив туризъм;
- Приоритет 2: Запазване и развитие на човешкия капитал;
- Специфична цел: 2. 1. Качествено образование и обучение;
- Цел 2. 1. 1. Равен достъп до качествено и приобщаващо образование и обучение;
- Цел 2. 1. 2. Придобиване на умения в съответствие с пазара на труда;
- Цел 2. 1. 3. Модернизация на образователната инфраструктура;

Специфична цел 2. 2. Качествено здравно обслужване, социални услуги, култура и спорт;

Цел 2. 2. 1. Подобряване на здравната инфраструктура и социалните услуги;

Цел 2. 2. 2. Подкрепа за културни институции и дейности, достъп до културното наследство;

Цел 2. 2. 3. Обновяване на спортната инфраструктура;

Приоритет 3: Териториална свързаност, устойчиво развитие и намаляване на неравенствата;

Специфична цел 3. 1. Транспортна и цифрова свързаност;

Цел 3. 1. 1. Изграждане на нова и подобряване на съществуващата пътна и улична мрежа;

Цел 3. 1. 2. Развитие на цифровата свързаност;

Специфична цел 3. 2. Устойчива околна среда;

Цел 3. 2. 1. Изграждане и поддържане на техническата инфраструктура;

Цел 3. 2. 2. Енергийна инфраструктура и ефективност;

Цел 3. 2. 3. Опазване на природното наследство, биологичното разнообразие, насърчаване на екосистемните услуги и „зелената“ инфраструктура;

Специфична цел 3. 3. Развитие на териториалното сътрудничество;

- Оперативни цели, свързани с ефикасността и ефективността на общинските дейности;

- Отчетни цели, свързани със съставянето на верни и пълни финансови отчети, ясни нива на докладване и надеждност на информацията при докладване на финансовата и нефинансовата дейност на общината. Цели за съответствие с изискванията на действащото законодателство в Република България, вътрешната нормативна уредба и клаузите на договорите, по които Община Цар Калоян е страна.

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. Традиционни методи са: собствени и/или чужди бази данни, минал собствен опит, опит на други общини, анкетни проучвания, въпросници, наблюдения, експерименти, фактически проверки на място, доклади, писмени становища, интервюта, други методи по преценка на ръководството. 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. Такива са например техниката на брейнсторминг (метода на мозъчната атака), техниката на номиналната група, „Делфи“ метод и др.

Идентифицираните рискове се документират от координатора по управление на риска в риск-регистъра, съдържащ стратегическите и оперативните цели на организацията и идентифицираните до момента рискове, които могат да застрашат постигането на тези цели.

2.2 Оценка на рисковете

Оценката на идентифицираните рискове се извършва от гледна точка на вероятността събитието да се случи и въздействието, което ще има върху дейността в организацията (като произведение между оценката на вероятността и оценката на въздействието).

Общинското ръководство приема подхода за даване на обща оценка на всеки идентифициран риск с качествената му характеристика - нисък, среден, или висок риск, определена чрез качествените оценки на вероятността от настъпване му и неговото влияние - ниска/о, средна/о и висока/о. За целта се използва двуизмерна скала на рисковете, по хоризонтала на която е «влиянието», а по вертикала – «вероятността» (виж фиг.1).

В Е Р О Я Т Н О С Т	В и с о к а	Среден	Висок	Висок
	С р е д н а	Нисък	Среден	Висок
	Н и с к а	Нисък	Нисък	Среден
		Ниско	Средно	Високо
		ВЛИЯНИЕ		

Фиг. № 1 Двуизмерна скала на рисковете

Когато разглеждаме вероятността, рисковете могат да се определят като високи, средни и ниски. Подобно на това, когато разглеждаме влиянието, рисковете отново могат да се определят като високи, средни и ниски.

- При транспонирането им върху скалата - рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни и средни/високи в абсолютни числа от 6,34 до 9,00, при оценяването на вероятността и влиянието, ще попаднат в червената област. Те би трябвало да се смятат за съществени и да се управляват активно чрез предприемане на действия за намалението им. Тези рискове не могат да се елиминират напълно.

- Рисковете оценени като средни/средни или ниски/високи, или високи/ниски в абсолютни числа от 3,67 до 6,33 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.

- Рисковете оценени като ниски/ниски, средни/ниски и ниски/средни в абсолютни числа от 1 до 3,66 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.

След като рисковете бъдат идентифицирани и оценени, общината е необходимо да реши 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 общината. 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. Отговорност на кмета на общината е да определи риск апетита. За да подпомогне кмета на общината при определяне на риск апетита, Комисията по управление на риска може чрез вътрешни срещи и консултации с риск собствениците да дефинира възможни варианти 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

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. Моделът на определяне на риск апетита, по отношение на реакциите към риска, включва следните категории:

- Критични рискове: рисковете, при които и вероятността и ефекта 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 поредица от малки проблеми, които придобиват голямо влияние при натрупване или системно нарушение);

- Неотнормирани 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.

Аналогично се представя оценката и при използване на числови показатели. Разликата в случая е, че оценката на рисковете може да се изведе на база на калкулация на резултатите от оценката на вероятността и влиянието, съгласно Приложение №8 Методика за оценка на риска

➤ Методи за анализ и оценка на рисковете

Използват се различни методи за анализ на рисковете - чрез колективно обсъждане на вероятността даден риск да възникне и значимостта на събитието по отношение на дейността в организацията, опита от предишни инциденти (събития), показващ тяхната честота и влияние, обсъждане с други организации, които са изложени на подобен риск и др. При избора на един или друг метод за оценка на риска най-напред се отчитат следните фактори:

- организационна структура;
- адаптивност – методът трябва да може да се адаптира към нуждите на организацията (общината).
- сложност – сложността на метода следва да бъде минимизирана така, че да обхваща повече ръководители и аналитични експерти.
- завършеност;
- ниво на риск – изборът на метод следва да бъде съобразен с нивото на риск.
- размер на организацията (общината);
- приложимост –методът следва да бъде разбираем и лесен за използване;
- изпълнимост – методът следва да бъде изпълним в сроковете за неговата пригодност, практичност и област на приложимост;
- законност – методът следва да отразява надеждни резултати (законността включва уместност, контекст и практичност);
- вероятност – резултатите от метода следва да бъдат приемливи от аналитиците и за управлението;
- действие – вероятност, че управлението осъществява препоръките за метода за оценка на риска;

2. 3. Реакция на риска

Реагирането на риска следва да бъде планирано по начин, който да съответства на типовете риск, рентабилността на ресурсите и временните параметри. Ръководството на общината определя своята реакция спрямо рисковете на база на установените рискови приоритети:

- спрямо рисковете, попадащи в зоната с висок приоритет задължително се предприемат мерки чрез изготвяне на план за действие, включващ отговорни лица и срокове;
- рисковете в зоната на наблюдение (среден риск) се следят периодично и се анализират механизмите и действията, чрез които те се поддържат в рамките на приемливото ниво;
- рисковете с нисък приоритет се преглеждат поне веднъж годишно и си анализира вероятността и влиянието, което биха имали при промени във вътрешните и външни фактори и ескалиране на други рискове.

Възможни са следните варианти за реакция: ограничаване, прехвърляне, приемане и прекратяване на риска. При избора на подходящи действия (реакция) се взема предвид

изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката на ръководителя на организацията за нивото на остатъчните рискове, които организацията може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия и без да се застраши постигането на целите (риск апетита).

В Община Цар Калоян се прилагат следните методи за управление (реакция) на рисковете:

✓ Ограничаване на риска – при този метод се изграждат контроли, които предоставят разумна увереност, че рисковете ще бъдат ограничени в разумни граници в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждане на контролите. При този метод рисковете се наблюдават периодично.

✓ Толериране на риска – приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна само, ако оценката на остатъчния риск е в рамките на приемливото ниво, или са налице ограничени възможности за предприемане на ефективни действия. При този метод ръководството приема този риск, но и го наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието, което има, и да го изместят в по-висока категория.

✓ Прехвърляне на риска - в случай, че риска е неприемливо висок може да се потърси възможност за прехвърлянето, или споделянето му с друга организация. Основните начини за прехвърлянето на риска са застраховането, сключването на партньорски споразумения и осигуряването на определени дейности като външна услуга.

✓ Прекратяване на риска - намаляване и/или ограничаване на вероятността и/или влиянието на риска чрез прекратяване на дейността, която го поражда. Подобно решение би могло да означава, че Комисията по управление на риска следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така Комисията трябва да разгледа приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности за избягване на риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин. Конкретният метод за реагиране на риска се определя от ръководството на общината в зависимост от дейността с цел получаване на разумна увереност за ограничаване на рисковете в приемливи параметри за постигане на поставените цели.

4. Оценка на резултата от внедрената система за управление на риска и документиране (риск-регистър).

Риск-регистърът отразява какви рискове са настъпвали, честотата на проявлението, влиянието на рисковете, предприетите антирискови действия и постигнатите резултати (виж Приложение №1). Този етап е свързан и с периодично представяне на доклади, информация и отчети. На фаза - създаване база данни на риск-регистъра на ниво Комисия, секретарят на общината, директорите на дирекции и експертите в общинска администрация предоставят на координатора на риск-регистъра на ниво Комисия данни само за съществените рискове (средни и високи), както и данни за планираните действия, отговорни лица и срокове. Извлеченията с данните се подписват от съставител (координатора по управление на риска на ниво - съответната бюджетна структура), съгласувал (експерт) и одобрил (директор на дирекция). Ръководителите на

второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към Община Цар Калоян предоставят на координатора по управление на риска на ниво Комисия извлечение от риск- регистъра на ръководеното от тях бюджетно звено само по отношение на рисковете с висок приоритет и докладват на кмета на общината информация по управление на риска, изискваща реакция от страна на общинското ръководство. Кметът на Община Цар Калоян, неговите заместници и секретарят следва: да имат информация за най-важните рискове за общината и второстепенните разпоредители с бюджети към нея; да имат информация за възможните загуби на бюджетни средства и възможните пропуски в събирането на приходи; да координират информацията за управление на риска в общината и второстепенните разпоредители с бюджети към общината. Структурните единици към общината следва: да познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези рискове с други области, както и последствията за дейността на тяхната единица; да докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки. Отделните служители в общината да прилагат принципа на обратната връзка и да докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

IV МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛ НА РИСКОВЕТЕ

Мониторингът и контролът на рисковете имат за цел да установят следното:

- ✓ имало ли е система за реагиране на риска, внедрена в съответствие с плана;
- ✓ реакцията на риска достатъчно ефективна ли е или са необходими изменения;
- ✓ рисковете изменили ли са се в сравнение с предишни значения;
- ✓ предприети ли са необходимите мерки;
- ✓ въздействието на рисковете планирано ли е било или се е явило като случаен резултат.

Основни методи и средства, с помощта на които се осъществява мониторинга и контролът, са:

- контролни таблици;
- периодичен обзор на рисковете;
- допълнително планиране на реагирането;
- независим анализ на рисковете;

Възможни резултати от прилагането на гореизброените методи и средства са:

- преработени (обновени) планове за реагиране на рисковете;
- коригиращи действия;

Основно изискване при осъществяване на мониторинга и контрола на рисковете е, че между ръководството и Комисията по управление на риска трябва да има непрекъснато взаимодействие с оглед фиксиране на всички изменения и явления. На всяко тримесечие от бюджетната година, ръководителите на бюджетни структури в Общинска администрация Цар Калоян и ръководителите на второстепенни разпоредители с бюджетни кредити в същата община предоставят актуална информация, свързана с управлението на риска – 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 и ново планирани мерки. Линията на оперативно докладване на идентифицираните рискове

следва йерархичната подчиненост в общината. 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 Комисия. За всички срещи между кмета на общината и подчинените му служители на ръководни длъжности, провеждани във връзка с прегледа и актуализацията на риск-регистъра се изготвя протокол за взетите решения. Текущият мониторинг, осъществяван ежесечно от ръководителите на бюджетни структури в Общинска администрация Цар Калоян и ръководителите на второстепенни разпоредители с бюджетни кредити към същата община 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. Най-малко веднъж на три месеца Комисията по управление на риска в Община Цар Калочн осъществява текущ мониторинг (преглед) на състоянието и функционирането на системата за управление на риска в общината с цел:

- 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 работа 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 не превишават очакваните ползи;
- да оцени цялостната дейност по управление на риска в Община Цар Калоян, 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.

Всички ресорни ръководители в Общинска администрация Цар Калочн и ръководители на второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към общината съставят периодични писмени доклади за състоянието и функционирането на системите за управление на риска в ръководените от тях бюджетни структури.

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

- Среща в началото на годината, на която се потвърждават целите на отделните структурни звена и се стартира процесът по идентифициране и оценка на рисковете за организацията като цяло и в отделните дирекции/отдели/сектори;
- Среща за оценка на риска, на която се представят извлечения за рисковете на всяко едно структурно звено и се попълва риск-регистърът на Общината;
- Среща за утвърждаване на плана за действие за управление на идентифицираните рискове;
- Среща веднъж на тримесечие, на която се обсъждат начинанията, свързани с управлението на риска, прогресът и изпълнението на дейностите и мерките по плана за действие;
- Среща веднъж на шестмесечие за полугодишна актуализация на оценката на риска и преглед на плана за действие за постигане на увереност, че усилията са актуални за ситуацията;
- Среща при внезапно възникнала необходимост в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията и т.н.;
- Среща в края на годината за отчитане на резултатите, на която Комисията по управление на риска подготвя Годишен доклад до кмета, в който отчита дейностите си по

управление на риска през годината, както и постигнати цели. Докладът съдържа и становище за цялостния рисков профил на общината и планирани дейности за следващата година.

V ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РИСКОВИ ОБЛАСТИ И ВИДОВЕ РИСК

1. Рискове, които крие външната среда.

- Инфраструктура – амортизирани транспортни участъци, проблеми с водоснабдителната мрежа, мрежите и системи за отпадни води.
- Икономика - инфлация, нелоялна конкуренция на територията на общината.
- Законодателство - законови и подзаконови актове, налагащи ограничения при изпълнение на определени дейности.
- Природа - замърсяване на околната среда, масово изсичане на дървета (обезлесяване), природни катаклизми – земетресения, наводнения, пожари и др.
- Политика - политически промени – смяна на правителство и др.

2. Рискове, свързани с управлението на Община Цар Калоян.

- Неяснота по отношение на отговорностите от страна на ръководството - неразбиране и неизпълнение на отговорностите.
- Лоша комуникация по вертикала - поставяне на неясни задачи.
- Липса на знание относно дейността на структурното звено - неяснота по отношение на целите и свързаните с тях задачи.
- Злоупотреба с правомощия.
- Неподходяща организационна структура - неправилно разпределяне на задълженията и отговорностите.
- Липса на разделение на отговорностите.
- Недокументиране на нецелесъобразни и незаконосъобразни действия или бездействия.

3. Рискове, свързани с управление на човешките ресурси.

- Неподходящи политики и процедури по управлението на човешките ресурси.
- Пропуски в работата на комисията при провеждане на конкурс за държавни служители
- Липса на програма за обучение на служителите
- Липса на финансови средства за обучение на всички служители
- Неетично поведение на служителите и непредприети мерки - нарушаване на трудовата дисциплина
- Недостатъчна професионална компетентност на служителите - липса на знания, умения, опит и нагласа за изпълнение на задълженията
- Недостатъчна мотивация на служителите - Липса на стратегия за мотивиране на служителите
- Пропуски при атестирането на служителите
- Необвързаност на системата на заплащане с индивидуалните резултати

➤ Неосигуряване на здравословни и безопасни условия на труд - липса на нормална работна среда, незастраховане на персонала, наличие на персонал, който ползва отпуски, неорганизиране на медицински профилактични прегледи

➤ Неефективна политика за задържане на служителите.

➤ Недостатъчни проучвания в областта на човешките ресурси

➤ Липса на познания по отношение на трудовото законодателство

➤ Възнаграждението не е обвързано с персоналната отговорност

➤ Лоша вътрешна организация и непоследователност на процесите

4. Бюджети, финанси и счетоводство.

➤ Неподходяща счетоводна политика - счетоводна политика, неотговаряща на новостите в счетоводното законодателство

➤ Планиране на „кух обем“ - планиране на средства в приходната част на бюджета, за които може да се каже, че няма да постъпят

➤ Липса на публичност на проектобюджета - необсъждане на проектобюджета с широката публика

➤ Неправилна определяне на правата и отговорностите на второстепенните разпоредители с бюджети

➤ Липса на контролен механизъм при разрешаване на разход

➤ Липса на контролен механизъм при извършване и утвърждаване на разход.

➤ Неправилно осчетоводяване на приходите и разходите в бюджета - неправилни счетоводни записвания

➤ Приемане на грешно съставени от доставчиците първични счетоводни документи и извършване на плащания по тях.

➤ Неизпълнение на плана по приходната част на бюджета - постъпилите приходи по бюджета са недостатъчни за покриване на възникналите разходи, в резултат на което остават неразплатени

➤ Неточна информация, използвана в процеса на планиране и бюджетиране - недостатъчна и непроверена информация, използвана при съставянето на бюджета

➤ Неправилно капиталово бюджетиране - планиране на някои разходи, които са с характер на текущи, като капиталови

➤ Прекомерна зависимост от работата на другите - неспазване (нарушаване) на срокове

➤ Липса на цялост на финансовата информация

➤ Липса на знания за счетоводните принципи и практики

➤ Неспособност за мониторинг на планове и бюджета

➤ Несъответствие на поетото задължение с извършения разход

➤ Злоупотреби с бюджетни средства, активи и документи

➤ Неправилна обработка на заплатите

➤ Съществени грешки във финансовите отчети

➤ Неспазване на нормативната база и указанията на МФ при изготвянето на проектобюджета и неговото представяне, изпълнение и актуализиране

5. Административно-правно обслужване.

➤ Неудовлетвореност на гражданите при предоставяне на административни услуги

➤ Създаване на условия за социално напрежение, породено от преустановено обслужване на гражданите.

6. Управление и контрол на информацията.

➤ Неинформираност на служителите във връзка с техните отговорности при работа с лични данни и информация.

- Неподходящо публично оповестяване на високорискова информация
- Загуба на информация, поради безотговорно съхранение на информацията
- Неоторизиран достъп до лични данни - злоупотреба с лични данни
- Неспазване на изискванията за оповестяване на финансова и друга информация
- Неправилно управление на връзките с обществеността
- Противоречиви съобщения
- Липса на финансова информация, необходима за вземане на решения
- Загуба на електронна информация, обработваща се в момента на прекъсването
- Неспособност да се проследяват активите и свързаната с тях информация
- Инсталиране на нелицензиран софтуер
- Липса на правила за работа в интернет пространството

7. Усвояване на средства от национални програми и фондове на ЕС.

➤ Неспособност да се идентифицират, приоритизират, докладват и управляват целите на проекта

- Неподготвени кадри - привличане на некомпетентни в съответната област лица
- Промени в документацията
- Несъответствие на заложените за изпълнение дейности и предвидените

финансови средства

- Отпуснатите финансови средства са различни от заложените по проекта
- Липса на адекватни дейности за наблюдение изпълнението на проектните

дейности

- Неспазване на срокове за представяне на междинни и крайни отчети
- Липса на доказателства за изпълнение на проекта – фактури, протоколи,

платежни документи и други

- Наличие на некоректни документи за разход
- Нарушаване на нормативните разпоредби, договорите и вътрешните правила при

извършване на разход

8. Система за вътрешен контрол.

- Липса на ефективен вътрешен контрол
- Неспазване на законодателството по отношение на вътрешния контрол
- Неправилно докладване

- Неправилна оценка
- Неоповестяване на несъответствието със законодателството
- Недостатъчни ресурси за ефективно докладване на проблеми
- Липса на инструменти за измерване

9. Управление на материалните активи.

- Несъответствие на доставката със заявеното
- Липса на съответна документация за получаване и предаване на актива
- Липса на МОЛ
- Пропуски при извършване на инвентаризации - неспазване на срокове, недобра организация на подготвителния етап, злоупотреби по време на инвентаризация, предлагане за брак на полезни активи, липса на контрол при събиране на вземанията от начети на МОЛ

➤ Пропуски при бракуване на активи - злоупотреби при физическо унищожаване на бракуваните активи, липса на документация за бракуваните активи

- Наличие на активи в счетоводните книги без балансова стойност
- Системни неточности при счетоводно описване на активите

10. Обществени поръчки.

➤ Неспазване на нормативната уредба при провеждане на процедури - неспазване на срокове, неясни критерии и методи за оценка, неясна документация за участие; неспазване на изискванията към обявлението, поканата или документацията за участието

- Неясни критерии и методика за провеждане на процедура
- Липса на контрол при провеждане на процедури
- Липса на обективност при провеждането на процедури
- Извършване на плащане без необходимите документи
- Извършване на двойно плащане за една стойност по договор
- Нарушение при класиране на конкурсните проекти

11. Имоти и сгради.

- Неправомерно отдадени под наем имоти
- Липса на договор за наем
- Липса на анекс при промяна в условията на договора
- Неясна тръжна документация
- Нереални наемни цени
- Предприемане на действия по разпореждане с имот без необходимата процедура
- Липса на застраховка на имота, когато е необходима

12. Други.

- Репутация - лоша репутация и последиците от нея
- Нововъведения - неизползвани възможности за нововъведения
- Инвестиции - неподходящи инвестиционни решения

ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

Настоящата Стратегия за управление на риска е разработена в съответствие с изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (Обн. ДВ. бр.21 от 10 Март 2006г., изм. ДВ. бр.42 от 5 Юни 2009г., изм. ДВ. бр.54 от 16 Юли 2010г., изм. ДВ. бр.98 от 13 Декември 2011г., изм. ДВ. бр.15 от 15 Февруари 2013г., изм. ДВ. бр.43 от 7 Юни 2016г., изм. ДВ. бр.95 от 29 Ноември 2016г., изм. и доп. ДВ. бр.13 от 12 Февруари 2019г.), Закона за вътрешния одит в публичния сектор (Обн. ДВ. бр.27 от 31 Март 2006г., изм. ДВ. бр.64 от 8 Август 2006г., изм. ДВ. бр.102 от 19 Декември 2006г., изм. ДВ. бр.43 от 29 Април 2008г., изм. ДВ. бр.69 от 5 Август 2008г., изм. ДВ. бр.71 от 12 Август 2008г., изм. ДВ. бр.110 от 30 Декември 2008г., изм. ДВ. бр.42 от 5 Юни 2009г., изм. ДВ. бр.44 от 12 Юни 2009г., изм. ДВ. бр.78 от 2 Октомври 2009г., изм. ДВ. бр.80 от 9 Октомври 2009г., изм. ДВ. бр.82 от 16 Октомври 2009г., изм. ДВ. бр.99 от 15 Декември 2009г., изм. ДВ. бр.54 от 16 Юли 2010г., изм. ДВ. бр.8 от 25 Януари 2011г., изм. ДВ. бр.98 от 13 Декември 2011г., изм. ДВ. бр.50 от 3 Юли 2012г., изм. ДВ. бр.15 от 15 Февруари 2013г., изм. и доп. ДВ. бр.101 от 22 Декември 2015г., изм. ДВ. бр.43 от 7 Юни 2016г., изм. и доп. ДВ. бр.51 от 5 Юли 2016г., изм. и доп. ДВ. бр.95 от 29 Ноември 2016г., доп. ДВ. бр.103 от 28 Декември 2017г., изм. и доп. ДВ. бр.13 от 12 Февруари 2019г., доп. ДВ. бр.64 от 13 Август 2019г., изм. и доп. ДВ. бр.100 от 20 Декември 2019г.), Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол и Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор (утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 год. на министъра на финансите).

Стратегията за управление на риска в Община Цар Калоян е утвърдена със Заповед №Г. и влиза в сила от2023 г.

Неразделна част от Стратегията за управление на риска са:

- Риск-регистър;
- Карта на рисковете;
- Годишен план за дейността;
- Процедура, регламентираща управлението на риска в Община Цар Калоян;
- Инструкция за управлението на риска в Община Цар Калоян;
- Методика за оценка на риска в Община Цар Калоян.

/Приложения № 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14/