З А П О В Е Д
№ 445
гр.Ардино, 09.06.2023 г.

На основание чл.44, ал.2 от Закона за местното самоуправление и местната администрация, във връзка с чл.44, ал.1, т.8 от Закона за местното самоуправление и местната администрация, чл.3, ал. 1 и чл.12, ал.3 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор,

Н А Р Е Ж Д А М:

Утвърждавам Стратегия за управление на риска в Община Ардино за периода 2023-2025 г.

Настоящата Заповед да се доведе до знанието на заместник кметовете, секретаря, началниците на отдели, за сведение, изпълнение и запознаване на подчинените им служители.

Стратегия за управление на риска в Община Ардино за периода 2023-2025 г. да се публикува на интернет страницата на Община Ардино.

инж. ИЗЕТ ШАБАН
Кмет на община Ардино

Република България, област Кърджали
гр. Ардино, ул."Бели брези" № 31
тел. +3651 4238; факс +3651 4568
e-mail: ardino@abv.bg

ОБЩИНА АРДИНО
ОБЛАСТ КЪРДЖАЛИ

Утвърждавам:
инж. ИЗЕТ ШАБАН
Кмет на община Ардино
(заповед №445/09.06.2023 г.)

СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В ОБЩИНА АРДИНО

ЗА ПЕРИОДА 2023- 2025 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска.....2

II. Общ преглед на процеса по управление на риска в Община Ардино.....4

1.Дефиниции 4

2. Роли и отговорности 4

2.1.Кмет на община Ардино..... 5

2.2.Комитет по риска.....5

2.3.Ръководители на структурни звена(Началници на отдели/.....7

2.4. Служители на Община Ардино.....7

2.5. Вътрешен одит 7

III. Процес по управление на риска.....8

1. Идентифициране на рисковете.....8

1.1.Определяне на целите 9

1.2. Класификация на рисковете.....9

1.3. Поддържане на риск-регистър 11

2.Оценка на риска.....12

2.1. Методи и техники за оценка.....12

2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола 13

2.3 Определяне на риск-апетита 14

3.Отговор на риска.....15

3.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска 15

3.2.Дефиниране на реакции по отношение на рисковете - разработване на контролни дейности 16

3.3.Анализ на разходите и ползите от контрола 18

3.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности 18

4.Мониторинг и докладване.....19

IV. Заключение..... 20

Приложения..... 21

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска

В процеса на модернизация на публичния сектор в Република България, методът за управлението на риска е въведен трайно, като един от ключовите елементи в управлението на Община Ардино. Управлението на риска е нормативно определен, като един от задължителните елементи на финансовото управление и контрол - чрез разпоредбата на чл.12, ал.3 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 Ардино.

Въвеждането на системата за управление на рисковете ще осигури на ръководството на Община Ардино 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 Ардино е изготвена в изпълнение на изискванията на:

- Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).
- Методическите насоки за елементите на системите за управление и контрол в публичния сектор.
- Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед: ЗМФ №184/06.03.2020 год. на Министъра на финансите.
- Актуалната Интегрирана рамка за вътрешен контрол, разработена от COSO (COSO 2013) и са съобразени с Концепцията на трите линии на защита, въведена през 2013 г. чрез позиция на Международния институт на вътрешните одитори.

Стратегията за управление на риска в Община Ардино за периода 2023-2025 година е съобразена с:

1. Принципите на COSO 2013 (т. 6-9)

- 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.

2. Трите линии на защита според Работната група на Мрежата по вътрешен контрол в публичния сектор (РГМВКПС):

- В първата линия на защита, отговорността на оперативните ръководители в организацията, в качеството им на собственици на риска, е да осигуряват и следят прилагането на вътрешните контроли в организацията. По този начин оперативните (редови) ръководители в организациите от публичния сектор са отговорни за управлението на рисковете.

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

- Третата линия на защита е независимият вътрешен одит на организациите от публичния сектор, който изпълнява своите отговорности по отношение на Управлението на риска.

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица (структури) и основните изисквания към процеса. Стратегията ще подпомогне Кмета на общината и ръководителите на подчинените му структури да:

- идентифицират и оценяват рисковете, застрашаващи постигането на целите;

- определят подходящи действия в отговор на рисковете; - документират резултатите от управлението на риска на всеки етап.

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

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

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в общината.

- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в общината.

- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на Общината.

- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на общината, като част от процеса по годишно планиране.

- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на Системите за финансово управление и контрол (СФУК). **Адресати на Стратегията за управление на риска в Община Ардино са:**

- Кметът на общината.

- Ръководителите на различните структури/звена, Заместник кметове, Секретарят на общината, Началници на отдели, които носят отговорност за дейността и Системите за вътрешен контрол (СВК в Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 год. на Министъра на финансите са синоним на СФУК), в т.ч. за управлението на риска (УР) в ръководените от тях звена и които се отчитат пред горестоящ ръководител.

- Всички служители в общината – те допринасят за осъществяването на вътрешния контрол съобразно функционалната си компетентност и трябва да са запознати със своята роля и отговорности по отношение на СФУК /СВК/, включително УР.

Рисковете могат да бъдат определени в хода на дългосрочното, средносрочното и краткосрочното планиране на дейността. Няма значение какъв ще бъде методът за определяне на рисковете. Важното е ръководството да взема под внимание факторите, които могат да допринесат за появата на даден риск или за увеличаване степента на важност на вече идентифициран риск.

Основни фактори в случая могат да бъдат:

- непостигането на предходни цели;
- компетентност на персонала;
- географско разпределение на упражняваните функции и дейности;
- сложност на извършваните операции;
- степен на важност на операциите и др.;
- промени в законодателството, текучество на персонала и други, които оказват влияние върху организацията.

Стратегията за управление на риска е утвърдена от кмета на Община Ардино и ще бъде съгласувана с вътрешните одитори от ЗВО в Община Ардино, които предстои да бъде назначени.

II. Общ преглед на процеса по управление на риска в Община Ардино

1. Дефиниции:

1.1.Управление на риска

Дефиниция 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 рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище". Управлението на риска в Община Ардино е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на Общината да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

1.2.Риск

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

1.3.Риск апетит

Комитетът по риска, с одобрението на Кмета на общината, определя риск апетита на община Ардино. Риск апетитът на общината се дефинира като: „Риска, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели". Нивото на риск апетита, определено от Комитета по риска и одобрено от Кмета на Община Ардино, има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали общината ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция. Реакцията на риска е в пряка връзка с риск рейтинга.

2. Роли и отговорности

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

- Ръководителите на организациите по чл. 2 отговарят за осъществяване на финансовото управление и контрол във всички ръководени от тях структури, програми, дейности и процеси при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност.

-Ръководителите на всяко ниво в организациите по чл. 2 отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят.

2.1. Кмет на Община Ардино.

Въвеждането и надзора върху процеса по управление на риска в Община Ардино е отговорност на кмета на Общината. Съгласно чл. 9, ал.1 от ЗФУКПС: „Ръководителите могат да делегират правомощията си по този закон на други длъжностни лица от ръководената от тях организация, като в тези случаи определят конкретните им права и задължения." Тази отговорност е делегирана от Кмета на Община Ардино на Комитета по риска в Община Ардино. Функциите и правомощията на Комитета по риска, неговите членове и председател, съгласно настоящата Стратегия се определят със заповед от Кмета на Община Ардино. Комитетът по риска се сформира на основание чл. 4, ал. 1, чл. 7, ал. 1, чл.12, ал. 1 – 4 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, както и с цел гарантиране на постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в рамките на общината. Отговорностите на кмета на Общината, в съответствие с нормативните разпоредби, както и в съответствие с добрите практики са следните:

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

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

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

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

2.1.5.Определя състава, функциите и отговорностите на Комитета по риска, както и да разпредели ясно отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на общината и служителите.

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

2.2 Комитет по риска

Комитетът по риска /КР/ в Община Ардино е работна група, чиято основна роля е централизираното управление на риска. Комитетът по управление на риска се състои от минимум 5 члена, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на общината.

Членовете на комитета следва да притежават добро разбиране за дейностите на общината, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори. Комитетът по риска се ръководи от Заместник-кмета на общината по социални и хуманитарни дейности, икономическо развитие и европейски програми, който е негов председател . определен със заповед на кмета на общината. Той изпълнява и функциите на Риск-ръководител, като длъжностно лице на високо йерархично ниво в Община Ардино с необходимите познания за структурата, дейностите, стратегическите и годишните цели на Община Ардино. Комитетът по риска осигурява втората линия на защита.

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

2.2.1.Координация на всички въпроси, свързани с управлението на риска в Община Ардино;

2.2.2.Създаване на организация за разработване на Стратегия за управление на риска, съответно нейната актуализация

2.2.3.Определяне на риск апетита за Община Ардино с одобрението на Кмета.

2.2.4.Разпространяването на Стратегията до всички служители на общината, с цел въвеждане на Стратегията за управление на риска в организационната култура на Общината.

2.2.5.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.

2.2.6.Осигуряване на формалната оценка на риска поне веднъж годишно.

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

2.2.8.Осигурява последователност на практиките за управление и докладване на рисковете в Общината с цел подпомагане на консолидацията на резултатите.

2.2.9.Представя Риск регистъра на Общината на вътрешните одитори/Звено за вътрешен одит (след назначаване на вътрешни одитори) , с цел да бъдат детайлно запознати с идентифицираните рискове, които може да вземат предвид при планирането на дейността си.

2.2.10.Предоставя помощ, когато е необходимо при изготвяне на или промени на бюджета с цел отговор на идентифицирани рискове или постигане на регулаторно съответствие.

2.2.11.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.

2.2.12.Следи управлението на риска да се извършва навсякъде в организацията.

2.2.13.Обучава служителите на Общината по отношение на управлението на риска, както и когато е необходимо.

2.2.14.Разглежда докладите на вътрешния и външния одит и всички препоръки дадени в одитните доклади, като оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на Общината.

2.2.15.Извършва преглед на оповестената информация в Годишния доклад за състоянието на финансовото управление и контрол.

2.2.16.Получава информация относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която организацията е изложена на риск (взаимодействие с вътрешен одит).

2.2.17.Докладване на кмета на Общината на обобщената информация по отношение на управлението на риска под формата на доклади или отчети.

2.3.Ръководители на структурни звена в Общината(Началници на отдели/ Ръководителите на звена)

Началниците на отдели/Ръководителите на структурни звена са собственици на риска и са пряко отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите структурни звена. Те формират първата линия на защита.

Те отговарят за определянето на цели на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове.

Ръководителите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите.

Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:

2.3.1.Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му;

2.3.2.Идентифициране на значимите рискове на ниво отдел/звено;

2.3.3.Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на структурите;

2.3.4.Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат.

2.3.5.Въвеждат адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряват ефективното им прилагане.

2.3.6.Обобщават информацията за съществените рискове на отделите, на база на които се изготвя цялостен рисков профил на съответното структурно звено.

2.3.7.Докладват резултатите от управлението на риска в съответната структура на Комитета по риска.

2.3.8.Предоставят информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакция спрямо риска са извън правомощията им. **2.3.9.**При покана присъстват на срещите на Комитета по риска.

2.4.Служители на Община Ардино

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

Отговорностите на служителите са:

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

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

2.4.3.Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрение на Системите за вътрешен контрол (СВК).

2.5.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."

В момента в Община Ардино няма назначени вътрешни одитори и изградено Звено за вътрешен одит (ЗВО). След назначаването на вътрешни одитори, отговарящи на изискванията на ЗВОПС и изграждане на ЗВО в Община Ардино то ще подпомага общината за постигане на заложените цели като:

2.5.1.Идентифицира и оценява рисковете в общината.

2.5.2.Оценява адекватността и ефективността на системите за финансово управление и контрол по отношение на:

а) идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на общината;

б) съответствието със законодателството, вътрешните актове и договорите;

в) надеждността и всеобхватността на финансовата и оперативната информация;

г) ефективността, ефикасността и икономичността на дейностите;

д) опазването на активите и информацията;

е) изпълнението на задачите и постигането на целите;

2.5.3.Дава препоръки за подобряване на дейностите в организацията. Вътрешният одит не е собственик на рисковете за организацията и не носи пряка отговорност за управлението им.

Отговорността на Вътрешния одит в процеса по управление на риска е да даде разумно ниво на увереност на Комитета по риска, а чрез него и на кмета на Община Ардино, че критичните рискове са ограничени до допустимите за Общината нива.

III. Процес по управление на риска

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

1. Идентифициране на рисковете

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива критичните рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на Община Ардино или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели. Следователно процесът по управление на риска започва с определяне на целите на организацията и на отделните структури в нея.

Процесът по идентифициране на рисковете се извършва периодично (поне веднъж годишно с цел актуализиране на идентифицираните и оценени рискове) и текущо (в случай, че е възникнала необходимост от идентифициране и оценка на нов риск).

Идентифицирането на рисковете трябва да се извърши по отношение на всяка стратегическа или оперативна цел. От ключово значение е да се обхванат всички аспекти на средата, в която съществува организацията, на самата организация и на дейността й. За целта се използват предварително установени класификации на рисковете.

Най-важната класификация на рисковете разделя рисковете на вътрешни и външни за организацията, като:

Външни са рисковете, свързани с външни обстоятелства – политически събития, законодателни промени, промени в икономиката, природни явления, външни организации – партньори, контрагенти, медии и др.;

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

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

- 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 на 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 организацията;

- 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 публични средства. Финансовите рискове могат да се проявят и по отношение приходната част на бюджета – незаконосъобразно/неефикасно определяне/събираемост на приходите на Общината;

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

- Управленски рискове – причинени от грешни управленски решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол, честа промяна в ръководния състав на Общината;
- Договорни или партньорски рискове – възникващи от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.

1.1. Определяне на целите

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

В Плана за интегрирано развитие на Община Ардино за периода 2021-2027 година са дефинирани общо три приоритетни направления, по които набелязани цели и мерки за постигането им, както следва:

ПРИОРИТЕТ 1:„Балансиран, устойчив растеж чрез утвърждаване на традиционните икономически сектори и икономически дейности на базата на разполагаемите ресурси и потенциала на територията“ се обвързва с реализацията на следните специфични цели:

Специфична цел1.1. Подкрепа на местната икономика при реализация на иновативни инвестиционни намерения, базирани на модерни технологии, водещи до повишаване на добавената стойност.
Специфична цел1.2. Подобряване на бизнес средата и подкрепа на предприемачеството.
Специфична цел 1.3. Развитие на конкурентни сектори, базирани на местни ресурси.
Специфична цел 1.4. Подготовка на професионално подготвени кадри за развитие на иновативни производства и съвременни технологии.

ПРИОРИТЕТ 2: „Подобряване на публичните услуги на населението и на природната среда в съответствие със съвременните екологични изисквания, свързани с климатичните изменения“ предлага следните специфични цели:

Специфична цел 2.1. .Подобряване на достъпа до качествени бюджетни услуги.
Специфична цел 2.2 . Подобряване на екологичната инфраструктура.
Специфична цел 2.3. Ориентиране към енергоефективна, ниско въглеродна икономика.

ПРИОРИТЕТ 3: „Създаване на условия за по-добра свързаност и подобряване на жизнената среда, водещи до намаляване на териториалните диспропорции“ включва следните специфични цели:

Специфична цел 3.1. Подобряване на транспортната и цифрова свързаност, развитие на електронните услуги и достъпност.

Специфична цел 3.2. Подкрепа за балансирано пространствено развитие.

Специфична цел 3.3. Разширяване на междуобщинското сътрудничество.

Разработването и прилагането на контролни дейности, представляващи една от възможните и най-често прилаганата реакция на риска, предполага осигуряването на нужните ресурси – човешки, финансови, информационни и т.н.

ВАЖНО! Процесът на управление на риска следва да се обвърже с процеса на изготвяне на бюджета и тригодишната бюджетна прогноза в Общината. В тази връзка се прилагат следните дейности:

а) При изготвянето на средносрочните бюджетни прогнози следва да се съобразят и да се координират целите, заложени в Плана за интегрирано развитие на Община Ардино (ПИРО) за периода 2021-2027 г.

б)Трябва да се предвидят нужните финансови средства за изпълнението на целите на Община Ардино, включително средства за разработването и прилагането на контролни дейности, представляващи реакция на риска.

в) Заедно с отчитането на бюджета трябва да се извършва преглед на риск- регистъра и на база на резултатите от мониторинга трябва да се обсъжда ефективността на предприетите реакции на рисковете и съответно да се извършва актуализация на идентифицирането и оценката на рисковете и на съответните реакции.

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

S (Specific) – Специфична

M (Measurable) – Измерима

A (Attainable) – Постижима

R (Realistic) – Реалистична

T (Time-bound) – Ориентирана във времето

1.2. Класификация на рисковете

Дефинирането на целите и процесите е отправна точка за стартиране на процеса за управление на рисковете и има за цел да се идентифицират целите и процесите, за които ще бъдат анализирани присъщите рискове и се събере необходимата информация, която следва да се използва за идентифициране на рисковете. След като са дефинирани целите за всяко структурно звено, неговото ръководство и служителите, ангажирани със съответните дейности са в позиция да идентифицират критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите. Необходимо е да се използва единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират, за да може да се определят:

1.2.1.Всички рискове, които са общи за Общината (т. е. те биха могли да повлияят постигането на целите на повече от едно структурно звено и/или на Общината като цяло).

1.2.2.Взаимосвързаните рискове (например, проявлението на един или повече риска в един отдел/звено би могло да доведе до проявлението на даден риск в друга структура).

1.2.3.Рискове, които са се проявили в миналото (позволява да се черпи от предишен опит, да се проследява развитието на даден риск, да се синхронизират усилията).

Петте основни риск класа са: Управление и надзор, Стратегия и планиране, Оперативна дейност и инфраструктура, Съответствие и Докладване.

Категориите, подкатегориите и отделните рискове в рамките на всеки един клас са представени в Приложение № 1 **„Карта на риска“**. Картата на риска е инструмент, който улеснява идентифицирането на рисковете за организацията и предоставя единна рамка за класификация на рисковете. Тя не се разглежда като напълно изчерпателен списък за всички потенциални или приложими за организацията рискове. Изключително важно е на всички нива в Общината и всички служители да използват една и съща терминология за дефиниране на риска. Ако към дадена риск под-категория се прибави нов риск или се промени дефиницията на вече включен в класификацията риск, ръководителят на съответното структурно звено, което е идентифицирало необходимостта от промяната, е длъжен да обсъди решението си с Комитета по риска, който да информира за това всички структури в организацията.

1.3. Поддържане на риск-регистър

Риск регистърът е документ в установения формат (Приложение № 5 **„Риск-регистър“**), който е еднакъв за всяко едно структурно звено и за Общината като цяло. За всяка от целите се идентифицират съществените рискове съгласно класификацията. Всяко структурно звено попълва своя риск-регистър. В колоната, където се описва на риска, всяко структурно звено попълва индивидуалното си разбиране за проявлението на дадения риск конкретно в рамките на структурата и нейните цели/дейности. Работна група от ръководството и служителите на всяка от структурите е ангажирана да попълни риск-регистъра за съответното структурно звено.

Риск-регистрите на всяко структурно звено се представят от съответния ръководител пред Комитета по риска поне веднъж годишно (в началото на годината), заедно с определяне на целите на структурата. На базата на риск регистрите на отделните структурни звена и чрез провеждането на работни срещи, Комитетът по риска създава риск-регистъра на цялата Община, в който идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на Общината като цяло. Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в риск-регистъра, като оценяването на рисковете е посочено по-долу в Стратегията. След това се пристъпва към оценка на адекватността и ефективността на контрола, а на база на тази тези две оценки се определя и рейтинга на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на Община Ардино.

2. Оценка на риска

По принцип не е възможно да бъдат идентифицирани и управлявани повече от 2030 риска в Общината. Ето защо е необходимо вниманието да се концентрира към тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и са с най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели на организацията.

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

Идентифицираните рискове за всяко структурно звено и съответно за Общината като цяло се оценяват по показателите **„Влияние"** и **„Вероятност"**.

2.1. Методи и техники за оценка

2.1.1.Оценка на присъщия риск

При оценката на риска могат да бъдат използвани количествени и/или качествени методи, като:

2.1.1.1.Количествените методи обикновено носят по-голяма точност, но могат да се използват само по отношение на определени рискове, подлежащи на количествено измерване (например финансови рискове) и предполагат използването на по-сложни техники;

2.1.1.2.Качествените методи могат да се приложат, когато рисковете не подлежат на количествено измерване (например репутационни рискове) или когато липсват достатъчно достоверни статистически данни. Качествените методи са субективни, но се прилагат полесно. При използването на качествени методи, вероятността и ефектът на рисковете се оценяват чрез качествени показатели, които могат да бъдат словесни (висок, среден, нисък) или числови (като скалата може да е от 1 до 3 или от 1 до 5).

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?

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

ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ
1 Ниско	Несъществено
2 Средно	Умерено
3 Високо	Изключително сериозно

ВЕРОЯТНОСТ

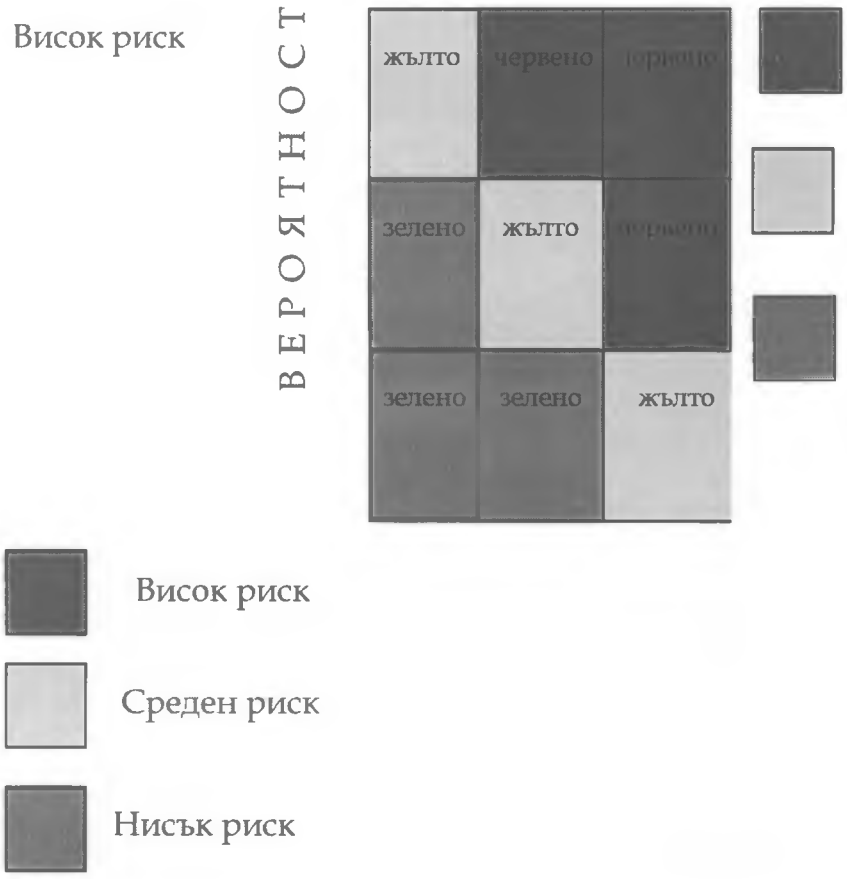
Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне.

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

Оценката се прави според скалата, описана по-долу:

ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ
1 Ниска	**Не е вероятно, изключително рядко**
2 Средна	**Възможно**
3 Висока	**Почти сигурно**

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



2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола

Като част от процеса по управление на риска се определят съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове. Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като: „рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството", т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му.

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

2.2.1.Стойност на риска – стойността на риска се изразява като умножение на аритметичните величини на влиянието и вероятността.

2.2.2.Ефективност и адекватност на контрола – Ефективността и адекватността на контрола се определя като отговор на въпроса – До каква степен активно контролирате този риск (каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите / наличните контроли, които упражнявате)? Стойността на остатъчния риск се определя от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по- неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск.

Оценката за Ефективност и Адекватност на контрола се прави по следната скала:

ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ
1	**Трябва да правим малко**
2	**Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни**
3	**Трябва да направим повече**

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

- **висок остатъчен риск** е този, при който присъщият риск е оценен като висок и контролът има оценка 3;

- **среден остатъчен риск** е този, при който присъщият риск е оценен като висок или среден, а контролът има оценка 2 или 3;

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

Риск рейтинг

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

ОЦЕНКА НА РИСКА- стойност на риска * ефективност на контрола РЕЙТИНГ:
1-3.6 ПРИЕМЛИВ
3.7-6.3 ИЗИСКВА ВНИМАНИЕ
6.4-9 НЕПРИЕМЛИВ

2.3 Определяне на риск-апетита

Отговорност на кмета на Общината е да определи риск-апетита. За да подпомогне кмета при определяне на риск-апетита, Комитетът по риска чрез вътрешни консултации с риск- собствениците, дефинира възможни варианти на риск-апетит. Риск-апетитът трябва да бъде определен преди да се пристъпи към приоритизация и определяне на реакции към риска и е необходимо условие за ефективно управление на риска.

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

- За кои категории рискове смятаме, че трябва да определим ограниченото си време и ресурси, за да сведем до минимум?

- Какво ниво на излагане на риск изисква незабавни действия?

- Какви събития са се случвали в миналото и на какво ниво са били управлявани?

- Какви са очакванията на заинтересованите страни по отношение на постигане на целите на Общината?

- Какво е съотношението разход/ползи при дадено ниво на риск-апетит?

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

- **Критични рискове** - при които и вероятността и влиянието (ефекта) са високи. Те изискват незабавно внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска;

- **Рискове с високо влияние (ефект) и ниска до средна вероятност.** Тези рискове трябва да бъдат контролирани веднага след като се вземат мерки по отношение на критичните рискове, тъй като въздействието им може да бъде значително, въпреки че вероятността да се случат е по-малко отколкото при критичните рискове;

- **Рискове с висока вероятност и сравнително ниско влияние (ефект).** За такива рискове обикновено не се взимат предпазни мерки. По-скоро трябва да се има предвид и да се следи ефекта на натрупването, който може да повиши ефекта (например поредица от малки проблеми, които придобиват голямо влияние при натрупване или системно нарушение);

- **Неотносими рискове** – тук се отнасят рисковете, при които и двата фактора – вероятност и влияние, са ниски. Те трябва да бъдат наблюдавани, но не изискват мерки. Третирането им зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите страни.

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

-1,5% финансови грешки (в това число нередности) от годишните разходи(измерима стойност);

- загуба на 10% ключов и критичен персонал (измерима стойност);

- прекъсване на дейността за повече от 3 дни (измерима стойност);

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

3. Отговор на риска

3.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска

След като бъдат идентифицирани и оценени рисковете , трябва да се прецени какви мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове трябва да бъдат предприети.

Ръководителите на структурни звена и началници на отдели, след съгласуване с Комитета по риска, вземат решение относно подходящата реакция към всеки от остатъчните рискове, като съобразяват решението си с риск-апетита на общината. При избора на подходящи действия/реакции се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакванитс ползи.

Възможни са следните варианти за реакции:

3.1.1.Ограничаване на риска – Това е най-често срещаната реакция, която ръководството трябва да прилага. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Въвеждат се контролни дейности, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите. Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например, чрез законодателството, партньорство и сътрудничество, повишаване на 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.

3.1.2.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, публичночастните партньорства, различни степени на аутсорсинг споразумения и др. Подобни схеми позволяват достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация), като в същото време ограничават възможността от загуба на контрол над дейностите, която е възможна при 100% прехвърляне на трета страна. Ръководителите на структурни звена, Комитетът по риска и Кметът на Община Ардино като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в Общината, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.

3.1.3.Приемане/толериране/ на риска – Приемането или толерирането на даден риск означава, че организацията поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че Комитетът по риска 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 по-голям риск). Причините да се толерира даден риск без по нататъшни действия за управлението му могат да бъдат:

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

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

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

3.1.4.Прекратяване (избягване) на риска – Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че ръководството на общината следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности.

Също така трябва да бъдат разгледани приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности за избягване на риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

3.2.Дефиниране на реакции по отношение на рисковете - разработване на контролни дейности

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

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

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

За рисковете, за които Ръководителят на структурно звено и/или Комитетът по риска е избрал реакция „Ограничаване", т. е. прилагане на контрол, се определя съответната цел на контрола.

Целите на контрола могат да бъдат:

- Оперативни: насочени към ефективността и ефикасността на оперативните дейности, организационната структура, приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели.

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

- Финансови: могат да бъдат свързани с процесите на:

1)одобрение - финансовите транзакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролите и отговорностите;

2)осчетоводяване - всички одобрени транзакции се осчетоводяват в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да се осигури подготовката на финансовите отчети съгласно законовите изисквания и счетоводни стандарти;

3)защита на активите - отговорността за физическото управление на активите е възложена на персонал, чиито функции са независими от и не са свързани с дейности по осчетоводяване. Водят се регистри на извършените дейности и движението на активите, за да се поддържа подотчетност на активите;

4)съпоставяне на данни - данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие. Например: счетоводните записвания, свързани с банкови сметки, се съпоставят със съответстващите им банкови извлечения.

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

Контролните дейности условно се делят на:

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

Основни контролни дейности(контроли) са:

- нива и процедури за разрешаване и одобрение;
- система за двоен подпис;
- равняване на физически и счетоводни записи;
- докладване и проверка на дейностите и оценка на ефикасността и ефективността на операциите;
- сигурност и защита на активите и информацията;
- разделение на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност за одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол;
- правила за достъп до активите и информацията;
- предварителен контрол за законосъобразност;
- процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- процедури за мониторинг / наблюдение;
- правила за управление на човешките ресурси;
- правила за управление на инвестиции и инвестиционни проекти;
- правила за документиране на всички операции и дейности;
- контроли в областта на информационните технологии (ИТ контроли).

Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива в рамките на рискапетита на Общината.

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

За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, всеки ръководител на структурно звено/ началник отдел в трябва да извърши анализ на разходиползи за всеки предложен контрол, за да определи кой е задължителен и подходящ при дадените обстоятелства. Анализът разходи-ползи за предложените нови контроли или за подсилени контроли включва, както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждане на контролите.

3.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете се комуникират към всички заинтересовани лица под формата на План за действие.

Комитетът по риска разписва план за действие за ограничаване на рисковете за Общината като цяло, а Началниците на отдели – за съответните отдели, за която отговарят, Ръководителите на звена - за съответните звена.

Планът за действие има следните характеристики:

3.4.1.Включва ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;

3.4.2.Предвижда постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение;

3.4.3.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 найдобрите);

3.4.4.Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзорна на дейностите, както и линиите на докладване между тях;

3.4.5.Позволява лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение и ключови индикатори за измерване на представянето.

4. Мониторинг и докладване

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

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

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

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

4.4.Всяка организационна структура трябва редовно да докладва за прогреса на изпълнение на плана за действие на Комитета по риска. Етапът на докладване на резултатите от управлението на риска е от изключителна важност и следва да бъде организиран по начин, по който да се осигури непрекъсваемост на процеса. Честотата на докладване зависи от оценката на остатъчния риск. Като минимум докладването се прави на шестмесечие. Нивото, до което се докладват рисковете зависи от естеството на поставената оперативна цел и на рейтинга на риска, пречупен през риск-апетита на Общината.

Форма и съдържание на доклада

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 (източник) на риска.

Заседанията на Комитета по риска се провеждат, както следва:

- Среща в началото на годината, на която се потвърждават целите на отделните структурни звена и се стартира процесът по идентифициране и оценка на рисковете за Общината като цяло и в отделните отдели/сектори;

- Среща за оценка на риска, на която се представят риск-регистрите на всяко едно структурно звено и се попълва риск регистърът на Общината;

- Среща при внезапно възникнала необходимост в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията и т.н.;

Среща в края на годината за отчитане на резултатите, на която Комитетът по 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.

IV. Заключение

Стратегията за управление на риска за периода 2023-2025 година е част от Системите за финансово управление и контрол на Община Ардино и е задължителна за всички участници в процеса по управление на риска в Общината.

Стратегията за управление на риска в Община Ардино за периода 2023-2025 година е утвърдена със Заповед № 445/09.06.2023 г. на кмета на Община Ардино.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1: Класификация на рисковете – Карта на възможните рискове

Приложение № 2: Формуляр за идентифициране на рискове

Приложение № 3: Формуляр за индивидуална оценка на рисковете

Приложение №4: Единен документ за анализ на идентифицираните рискове

Приложение № 5: Риск – регистър

Приложение №6: Примерен план за управление на риска

Приложение №7: Примерен календар за дейностите по управление на риска

Приложение №8: Примерен доклад за дейността по управление на рисковете

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

КАРТА НА ВЪЗМОЖНИТЕ РИСКОВЕ

№	РИСК КЛАС/КАТЕГОРИЯ РИСК/ИДЕНТИФИЦИРАН РИСК
	А.УПРАВЛЕНИЕ И НАДЗОР
	I.*УПРАВЛЕНИЕ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА И НАДЗОР*
1.	Неразбиране на ръководството относно законово определените му отговорности/невъзможност или недостатъчно знание да изпълнява отговорностите си
2.	Лоша комуникация от страна на ръководството
3.	Липса на екипност на ръководния състав
4.	Липса на насоки от ръководството/не е дефинирана обща визия и цели
5.	Конфликт на интереси и липса на независимост
6.	Неправилно взимане на решения/ неподходящо делегиране на правомощия
7.	Неспособност да бъдат разбрани и удовлетворени очакванията на служителите, партньорите, местната общност
8.	Неспособност да бъдат идентифицирани и разбрани тенденции и успехи, свързани със служителите, доставчиците, клиентите, гражданите и други заинтересовани лица
9.	Негативно мнение и лоша репутация за общината или нейно структурно звено
10.	Неадекватен надзор над риска, поет от ръководството при изпълнение на дейностите
11.	Неподходяща структура, която да позволява единен подход при управлението на рисковете в общината
12.	Неподходящи/неприемливо високи или ниски нива на риск апетит и нива на толериране на риска
13.	Незадълбочен/повърхностен преглед на финансовите отчети и друга свързана информация
14.	Неподходящ надзор над вътрешните и външните одитори
	II.*ЕТИКА*
1.	Липса на вътрешни правила, регламентиращи етичното поведение от служителите/неадекватни политика и процедури на етика и съответствие
2.	Проучвания, обвинения, твърдения и др. не се документират; не се документират и резултатите от проверките и предприетите мерки
3.	Загуба на информация поради безотговорно/неподходящо боравене/съхранение на информацията
4.	Липса на текуща комуникация относно въпроси, свързани с етиката и съответствието
5.	Липса на анонимна линия за докладване
6.	Неспособност да се създаде ангажираност у служителите и етично самосъзнание
7.	Неспособност да бъдат наказани служителите в случаи на неспазване на правилата
8.	Непоследователност на дисциплинарните мерки в случаи на неспазване на правилата
9.	Неспособност да се насърчава етична култура
10.	Неспособност да се наблюдават и контролират неоторизирани действия
11.	Неподходящи източници за докладване на етични нарушения
12.	Неспособност да се определят процесите и действията, повлияни от рисковете, свързани с етиката и съответствието
13.	Неспособност за провеждане на рутинни одити на съответствието
14.	Неуместно разпределяне на ресурсите за мониторинг и одит
15.	Неадекватна програма за обучение по етика и съответствие
	Б.СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ
	I.*СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ И УСТОЙЧИВОСТ*

1.	Недостатъчни обществено значими инициативи и инвестиции
2.	Неспособност да се контролира замърсяването на околната среда
3.	Липса на достъпност или затруднена такава при получаване на административни услуги от възрастни и хора с увреждания
4.	Финансиране на проекти с вреден ефект върху природата
5.	Изтичания и оттоци влияещи на наличието на водните ресурси
6.	Неспособност за намаляване на отпадъците
7.	Неправилни практики за изхвърляне и третиране на отпадъците
8.	Несъответствие с приложимите закони и регулации за управление на отпадъците
II.*ВЪНШНИ ФАКТОРИ*	
1.	Промени в макроикономическата среда
2.	Демографски промени
3.	Инфлация/дефлация
4.	Измама от страна на външни лица/доставчици, публични и частни партньори
5.	Политическа нестабилност
6.	Природни бедствия, непреодолими събития, аварии, тероризъм и др.
7.	Негативни нормативни промени, регулации с негативен за общината ефект
III.*ПЛАНИРАНЕ*	
1.	Неефективно паниране, което може да доведе до грешно разпределение на ресурсите, нерентабилни дейности, проекти или операции
2.	Неуместна капиталова структура и съотношение на кредит спрямо собствени средства, структура на финансирането
3.	Инвестиционен риск
4.	Лоша вътрешна организация и последователност на процесите
5.	Неспособност да се синхронизират стратегическите цели с капиталовото планиране
6.	Неподходящо използване на ресурси в оперативната дейност
IV.*СТРАТЕГИЯ*	
1.	Неефективна стратегия за развитие и комуникация
2.	Започване на непривлекателни проекти за местната общност и потенциални партньори от публичния и от частния сектор
3.	Неспособност да се идентифицират възможности за партньорство
4.	Недостатъчно наблюдение на счетоводните, бюджетни, данъчни, регулаторни и оперативни цели /Неефективен мониторинг/
5.	Неефективно внедряване, утвърждаване на политиките /вътрешни правила и процедури/
6.	Загуба на контрол и отговорност, особено над основни дейности и функции
7.	Прекомерна зависимост от трети страни
8.	Липса на специфични правила и критерии за избор на партньори/доставчици на стоки и услуги/ и за качество на осъществяваната от тях дейност
В.ОПЕРАТИВНА ДЕЙНОСТ И ИНФРАСТРУКТУРА	
I.УПРАВЛЕНИЕ НА АКТИВИТЕ	

1.	Несъответствие между финансовата и физическата информация
2.	Неадекватно застрахователно покритие
3.	Неподходящи условия на труд и лична безопасност
4.	Неуспешно/неефективно внедряване на контроли, осигуряващи сигурността на активите
5.	Кражба
6.	Неефективни и неефикасни процеси
7.	Неподходяща логистика
8.	Неправомерно актуване, управление, разпореждане, използване или присвояване на общинска собственост
9.	Ненавременни, закъснели дейности по поддръжка и ремонт
10.	Неефективно/непълноценно използване на активите
11.	Непровеждане на следващите се процедури по реда на Закона за обществените поръчки при възлагане на строителство и доставки на активи
12.	Непрозрачни процедури по реда на Закона за обществените поръчки при възлагане на строителство и доставки на активи
II.*ФИНАНСИ И СЧЕТОВОДСТВО*	
1.	Ненавременно планиране на бюджета на общината
2.	Неадекватно планиране на бюджета спрямо основни цели и финансов ресурс/ Неспособност за оценка на оптималните финансови източници и разходи
3.	Липса на ефективен процес за управление на общинския дълг
4.	Загуби при изплащане на дългови задължения
5.	Неправилно капиталово бюджетиране
6.	Неточна информация, използвана в процеса на планиране и бюджетиране
7.	Неспособност за мониторинг на плановете и бюджета
8.	Неадекватно управление на предварителните разчети и резерви
9.	Неадекватно или агресивно данъчно планиране /местни данъци и такси/
10.	Неподходяща счетоводна политика
11.	Липса на цялост на финансовата информация
12.	Липса на знания за счетоводните принципи и практики
13.	Липса на начисляване на амортизации
14.	Неправилно класифициране на активите, което би довело до грешно определяне на амортизационната норма на активите
15.	Неправилно отписване на активи с натрупана амортизация
16.	Неизвършване на предварителен контрол за законосъобразност при поемане на задължение и извършване на разход или неефективен такъв
17.	Неспособност да се оцени ефективността на вътрешния контрол
18.	Неефективно планиране на вътрешния одит
III.*ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ*	
1.	Неадекватни политики и процедури касаещи човешките ресурси
2.	Неспазване на приложимото трудово законодателство
3.	Сложна организационна структура
4.	Организационна несигурност, която води до проблеми с наемането и задържането на кадри
5.	Неясно разпределение на правомощията

6.	Злоупотреба с правомощията
7.	Неподходящо делегиране на правомощията
8.	Неадекватно разпределение на права и задължения
9.	Риск от неточна обработка на заплатите
10.	Материалното стимулиране не е в съответствие с представянето
11.	Липса на приемственост
12.	Неефективно планиране на работна сила
13.	Неефективен процес за набиране на служители
14.	Неефективни програми за обучение и развитие/ Същите не са съобразени с целите и оперативната дейност
IV.*ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ*	
1.	Неспособност да се развие ИТ архитектура, която да отговаря и поддържа дейностите и процесите в общината
2.	ИТ системите не отговарят на изискванията
3.	Използване на непозволен или нелицензиран софтуер/хардуер
4.	Неспособност да се възстановяват данните
5.	Неспособност за възстановяване на основни процеси и дейности
6.	Неправомерен/неоторизиран достъп – неефективни контроли на достъпа
7.	Слаби контроли над сигурността и конфиденциалността на данните
8.	Неоторизиран достъп до лични данни
9.	Неподходящо управление на записите
10.	Неспособност да се осигури и поддържа сигурността на записите
11.	Неспазване на приложимите изисквания
12.	Липса на политики и процедури за запазване на данните
V.*ПРАВЕН РИСК*	
1.	Неспособност за проследяване на промените в законодателството/ Липса на запознатост с нормативните изисквания
2.	Неспособност за се постигне съответствие със съответните законови и подзаконови нормативни актове, регламентиращи дейността
3.	Неспазване на клаузи и условия по договори и споразумения
4.	Неподходящо ниво на правомощия за сключване на договори
5.	Договорите не са съобразени с целите на общината
6.	Условията по договорите не отговарят на нормативните изисквания
7.	Не се осъществява мониторинг над спазването на договорените клаузи от страните по договора
8.	Липса на координация между юристите на общината и служителите от другите структурни звена в общината
9.	Неефективна оценка на риска от съдебни дела
10.	Неспособност за защита при юридически спорове и искания
11.	Не са установени формални политики и програми за конфиденциалност и защита
12.	Не е установена политика за поддържане и съхраняване на записи
13.	Неспособност да се възпроизвеждат записи
14.	Липса на осведоменост да се запазват правни доказателства
15.	Липса на политика за запазване на документи

16.	Липса на отговорност за надзора на задължително запазване и съхранение на документация
VI.*УСЛУГИ*	
1.	Неадекватни стандарти за качеството по отношение на предоставяните услуги
2.	Липса на правила и политики
3.	Лошо управление на връзката с клиентите
4.	Недостатъчно внимание към удовлетвореността на клиентите
5.	Предоставяне на невярна информация
6.	Събиране на приходи за услугата, различни от определените от Общински съвет
Г.СЪОТВЕТСТВИЕ И ДОКЛАДВАНЕ	
I.*СЪОТВЕТСТВИЕ*	
1.	Не са идентифицирани конкретни/специфични дейности, за които са приложими нови закони, регулации и политики
2.	Не са определени изрично представители на ръководството, които отговарят за съответствието
3.	Не са установени превантивни и отчитащи контроли
4.	Не са установени програми за мониторинг
5.	Неспособност да се поддържат подобрения в контролите
6.	Неспособност да се идентифицират съществени рискове
7.	Не са установени необходимите контроли, които да ограничат идентифицираните рискове
8.	Неспособност да се комуникират рисковете на всички нива и във всички звена в общината
9.	Не е установен и поддържан надзорен контрол
II.*ДОКЛАДВАНЕ*	
1.	Неадекватни, неподходящи или подвеждащи база данни, използвани за подготвянето на финансовите отчети и отчетите за касовото изпълнение на бюджета на общината
2.	Не се оповестяват отчетите съгласно регулаторните стандарти
3.	Неподходящо обсъждане и анализ
4.	Неправилно докладване
5.	Съществени грешки във финансовите отчети
6.	Информацията не се представя навреме

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

Формуляр за идентифициране на рискове

№	Оперативни цели	Риск				Категория на риска (Репутационен, правен, финансов…)
		Вид риск	Причина	Резултат	Ефект	
1	Цел……	Външен	1…….			
			2……			
			3……..			
		Вътрешен	1……			
			2……..			
			3……..			
2	Цел……	Външен	1……			
			2……..			
			3……..			
		Вътрешен	1……			
			2……			
			3……..			

1.Колона „Оперативни цели“ се попълва в резултат от анализ на целите, извършен в началото на дейността по идентифициране на рисковете. Следва Оперативните цели да са съобразени със стратегическите цели на Общината;

2.Формулирането на рисковете по модела „причина – факт – ефект“ е препоръчително, тъй като спомага за идентифициране и формулиране на всички важни аспекти на даден риск.

3.Ако конкретен риск може да застраши повече от една цел, той трябва да се запише към всяка засегната цел, като при всяка следваща се отбележи, че се повтаря.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

Формуляр за индивидуална оценка на рисковете

№	Риск	Вид на риска външен/ вътрешен	Вероятнос т	Влияние
	1	2	3	4
	Рискова област по категории (Репутационен)			
1				
2				
3				
	Рискова област по категории (Правен)			
1				
2				
3				
	Рискова област по категории			
1				
2				
3				

Инструкция за попълване на формуляра:

Преди попълването на този формуляр от риск собствениците (Ръководителите на структурните звена и началници на отдели в Общината) следва да бъдат попълнени всички идентифицирани рискове. Колони 3 и 4 следва да са празни преди съответната оценка от всеки риск собственик. След попълването на колоните таблиците се връщат на Риск ръководителя за анализ и обобщение.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4

Единен документ за анализ на идентифицираните рискове

№	Риск	Вид на риска външен/ вътрешен	Вероятност	Влияние	Оценка
	1	2	3	4	3x4
	Рискова област по категории (Репутационен)				
1					
2					
3					
	Рискова област по категории (Правен)				
1					
2					
3					
	Рискова област по категории(……)				
1					
2					
3					

Инструкция за попълване на формуляра:

Формулярът се попълва от Риск-ръководителя (Председателят на КР). В колони 3 и 4 той записва обобщената / осредненатa оценка (получена в зависимост от избрания подход за оценка на риска). В колона 5, при числови показатели, резултатът се изчислява като се умножи вероятността по влиянието. При оценка на словесни показатели, резултатът се определя по начина, описан в т.III, 2.1.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 5

„РИСК РЕГИСТЪР“ – ОБРАЗЕЦ С ОСНОВНИ РЕКВИЗИТИ

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

Инструкция за попълване на формуляра:

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

1.В колона „1“ опишете идентифицирането на рискове;

2.В колона „2“ запишете резултата, посочен в колона 5 на Формуляр Единен документ на анализ на идентифицираните рискове;

3.В колона „3“ опишете съществуващите към момента мерки и контроли, които според Вас допринасят за ограничаване/прехвърляне/приемане/прекратяване на идентифицираните рискове;

4.В колони „4“ и „5“, моля оценете потенциалното влияние на остатъчния риск и вероятността за настъпването му, като използвате подхода за оценка на рисковете;

5.В колона „6“ изчислете резултата, като използвате подхода от оценката на рисковете;

6.В колона „7“, моля дефинирайте мерки и контролни механизми, които могат да бъдат въведени като реакция към остатъчния риск, с цел той да бъде сведен до приемливо за Общината ниво;

7.В колона „8“ посочете срока за разработване и въвеждане на планирани действия;

8.В колона „9“ посочете отговорните структурни единици/звена, които ще разработват дефинираните мерки и контроли;

9.В колона „10“ посочете начина, по който ще се получава обратна информация за разработването, въвеждането и прилагането на дефинираните мерки и контролни механизми.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 6

ПРИМЕРЕН ПЛАН ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Цел	Риск	Действия/ Мерки описание на допълнителните дейности	Срок на изпълнение	Срок на докладване	Отговорно лице	Последваща оценка/самооценка

Изготвил:

Съгласувал :

Риск ръководител:

ПРИЛОЖЕНИЕ № 7

Примерен календар за дейностите по управление на риска

Януари 1.Среща в началото на годината за утвърждаване на целите на отделните структурни звена. 2. Стартиране на процеса по идентифициране на рисковете за Община Ардино	**Февруари** Изготвяне на план за действие	**Март**	**Април**
Май	**Юни** Полугодишно заседание на Комитета по риска за актуализиране (при необходимост) на оценката на риска и плана за действие	**Юли**	**Август**
Септември	**Октомври**	**Ноември**	**Декември** Среща в края на годината за отчитане на резултатите и изготвяне на доклад до Кмета на общината за управление на риска и ефективността на контролите за изминалата година

ПРИЛОЖЕНИЕ№8

ДО

.....

КМЕТ НА ОБЩИНА АРДИНО

ДОКЛАД

за дейността по управление на рисковете в Община Ардино, за периода от ..... год. до.....год.

С оглед предприемане на действия от Вашата компетентност, свързани с избор на подходяща реакция на установените и оценени рискове през .....год. в Община Ардино, Ви предоставям следната информация:

I. Предприети действия във връзка с процеса по управление на рисковете в Община Ардино.

II. Изпълнение на планираните действия, заложени в регистрите на рисковете. (в случай, че горните действия не са били ефективни се предоставя анализ на причините за това).

III. Настъпила промяна в описаните в риск-регистъра на община А рискове.

IV. Нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в риск- регистъра рискове.

V. Компетентност на служителите при общинска администрация – Ардино, по отношение управлението на рисковете (информация за преминали обучения, ако има такива).

.....год. Изготвил: .....

/име, фамилия, длъжност/

гр. Ардино