

УТВЪРДИЛ:

ЗА КМЕТ НА ОБЩИНА НЕСЕБЪР (подпис, печат)

ВИКТОР БОРИСОВ

СТРАТЕГИЯ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
В ОБЩИНА НЕСЕБЪР
ЗА ПЕРИОДА 2022 - 2024 ГОДИНА

ВЪВЕДЕНИЕ

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 Несебър. Управлението на риска е нормативно определен, като един от задължителните елементи на финансовото управление и контрол - чрез разпоредбата на чл.10, ал.1, т.2 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор.

С настоящата стратегия се уреждат общи единни правила и единна процедура за създаване и поддържане на система за управление на риска в рамките на общинска администрация на Община Несебър и дейностите към нея, които нямат статут на самостоятелен второстепенен разпоредител с бюджет.

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

Стратегията за управление на риска се утвърждава от Кмета на Община Несебър. Същата е препоръчителна при изготвяне на стратегии за управление на риска от второстепенните разпоредители с бюджет към Община Несебър.

Дефиниции, използвани в настоящата стратегия

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

2. **Разумна увереност** – задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност е признание, че не е възможно да се твърди абсолютно и със сигурност, че дадено неблагоприятно събитие няма да се случи въпреки взетите мерки и предприетите действия. Никой не може да постигне абсолютна (100%) увереност поради многобройни фактори, произтичащи от ограничените финансови и други ограничения на източниците на информация, човешките грешки и т.н.

3. **Идентифициране на риска** – идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на организацията.

4. **Оценка на риска** – процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние (ефект) върху целите на организацията при неговото настъпване.

5. **Вероятност** – представлява възможността дадено събитие да се случи, или колко е вероятно дадено събитие да се прояви.

6. **Влияние (ефект)** – представлява оценка на това какви биха могли да бъдат последиците/въздействието от настъпило събитие. Ефектът може да бъде както отрицателен, така и положителен.

7. **Присъщ риск** – рискът, свързан с естеството на дейността на организацията при липса на каквито и да е действия (контроли) за смекчаване на вероятността и влиянието от неговото проявление.

8. **Остатъчен риск** – нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията (контрола) на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия (реакция на

риска), продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск и означава, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорност на ръководителя е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за организацията или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване.

9. **Реакция на риска** – мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска;

10. **Риск апетит** – нивото на риск, което организацията е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите ѝ.

I. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

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

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.

Целите на Стратегията за управление на риска в Община Несебър са:

- 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 рисковете и на тяхното добро управление в рамките на „риск апетита“ на Община Несебър;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на Община Несебър, като част от процеса по годишно планиране.

Прилагането на Стратегията за управление на риска в Община Несебър ще осигури постигане на стратегическите и оперативни цели и приоритети в периода 2022 - 2024 г.

Принципите при управление на риска са:

- ✓ законосъобразност и съответствие с нормативната база;
- ✓ ефективност на организирания процес по управление на риска;
- ✓ ефикасност на прилаганите методи за управление на риска;
- ✓ разходите от осъществяването на контрол върху риска да не надвишават ползите от намаляването му;
- ✓ ясно разграничаване на правата, отговорностите и задълженията между отделните структурни единици при участието им в процеса на управление на риска.

II. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ НА УЧАСТНИЦИТЕ В ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

За постигане на целите на настоящата Стратегия е необходимо наличието на регламентирани отговорности по управление на риска и разпределението им съгласно принципите на „трите линии на защита“, а именно:

2.1. **Кмет на община** - отговорен за управлението на риска по смисъла на чл. 2 от ЗФУКПС.

- определя „тона на върха“ в Община Несебър относно важността на дейностите по управление на риска;

- отговаря за определяне на мисията, визията и стратегическите цели на общината;
- утвърждава Стратегия за управление на риска, която се актуализира периодично (на всеки три години), както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- определя Риск-мениджмънт и разпределя отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на администрацията и служителите;
- одобрява „риск апетита“ на организацията;
- осигурява прилагането на реакциите на риска, определени в резултат от управлението на риска, за да се намали влиянието и вероятността от настъпването на тези рискове до приемливо ниво (т.е. остатъчният риск);
- осигурява предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

2.2. Секретар на общината - отговорен за съответствието на организационната структура на Община Несебър с целите на нейната мисия, ежегодното определяне на оперативните цели, както и за точното спазване на законовите и подзаконовите нормативни актове от страна на общинска администрация.

2.3. Заместник кметове /Първа линия на защита/ - отговорни за управлението на рисковете във функционални области по ресори.

2.4. Съвет за управление на риска

Съветът за управление на риска се назначава със заповед на Кмета на Община Несебър. Съставът на звеното се състои от 4 члена и ръководител – Риск ръководител/мениджър.

За Риск ръководител се определя Секретаря на Община Несебър- длъжностно лице на високо йерархическо ниво в Общината с необходимите познания за структурата, дейностите, стратегическите и годишни цели на Община Несебър, което:

1. координира, осъществява и контролира дейностите по идентификация, анализ и оценка на рисковете, свързаните с дейността на Община Несебър в т.ч. и за дейности, в случай на делегиране по чл.9, ал.1 от ЗФУКПС;
2. предлага мерки за управление на рисковете;
3. приема и предлага за утвърждаване планове за управление на рисковете, координира, контролира и отчита тяхното изпълнение;
4. координира, осигурява методически и контролира разработването на правила, процедури, политики и стандарти за оперативен контрол и управление на риска;
5. Предлага за одобрение на Кмета на Община Несебър на риск регистъра на Община Несебър и даване на указания относно приемливите нива на риск;
6. Докладва на Кмета на Община Несебър обобщена информация по отношение управлението на риска. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, докладва на Кмета и организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска.

Съветът за управление на риска е помощен орган, чиято основна роля е централизираното управление на риска и създаване на стандартизираната рамка по управление на риска.

Съветът има отговорности по:

1. Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация;
2. Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска;
3. Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат

предприети и отговорните лица, в специален документ - Риск-регистър на Община Несебър, както и да се подсигури неговото редовно актуализиране;

4. Подпомага и консултира „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска;

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

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

7. Организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска.

8. Създава условия, води и съхранява на електронен носител цялостната информация по управлението на риска – Риск регистър на значимите рискове на Община Несебър, консолидиран доклад за осъществения мониторинг и друга относима информация;

2.5. Директори на дирекции и началник отдели (самостоятелни отдели) - оперативно ръководно ниво. /Втора линия на защита/

Оперативното ръководство идентифицира, оценява, контролира и ограничава рисковете в процеса на развиване и прилагане на вътрешни политики и процедури в цялостното управление на дейностите, уверявайки се, че те функционират в съответствие с предварително заложените цели. Подпомага ръководството в процеса по управление на риска и включва оперативното ръководство от средното ниво.

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

2. Като собственици на риска, ръководителите на структурни звена в общината, идентифицират и оценяват рисковете съобразно подхода утвърден със Стратегията за управление на риска;

3. Изготвят и представят на Съвета за управление на риска Риск регистър за ръководената от тях структура за съответната година.

4. Ръководителите на структурни звена са отговорни за анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които съответното структурно звено трябва да реагира, предвид възприетото ниво на риск апетита в цялата организация;

5. Ръководителите на структури звена са отговорни да провеждат мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях звена/дейности. Те докладват резултатите на Съвета за управление на риска, което е отговорно за предприемането на по-нататъшни действия. При нужда от предприемане на коригиращи действия, ръководителите на структурни звена участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

5. Обобщават информацията за съществените рискове на база, на която изготвят цялостен рисков профил на съответното структурно звено;

6. Предоставят информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности;

7. При необходимост присъстват на срещите на Съвета за управление на риска;

2.6 Служители на Община Несебър

Служителите 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:

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. Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;
3. Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на системата за вътрешен контрол.

2.7. Звено за вътрешен одит /Трета линия на защита/

В Община Несебър функционира Звено за вътрешен одит, което работи в съответствие с Международните стандарти за професионалната практика по вътрешен одит (Стандартите). Вътрешните одитори оценяват системите за управление на риска в общината, ВРБ и търговските дружества с над 50 % дялово участие, както и подпомагат ръководствата им при въвеждането на процеса по управление на риска, чрез предоставяне на независимо и обективно мнение, без да участват пряко в процеса по управление на риска. Резултатите от дейността на вътрешния одит се представя на най-високото управленско ниво в общината. При годишното докладване на състоянието и функционирането на СФУК в Община Несебър, ръководител ЗВО предоставя независимо мнение относно адекватността и ефективността на СФУК, в т.ч. на системата за управление на риска.

III. ОПИСАНИЕ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА НЕСЕБЪР

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

1. Анализ на целите и дейностите;
2. Идентифициране на риска;
3. Анализ и оценка на идентифицираните рискове;
4. Реакция на рисковете;
5. Документиране;
6. Мониторинг и докладване.

3.1. Целеполагане

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране.

База за идентифициране на рисковете са целите на Община Несебър, заложи в стратегически и оперативни документи, програми, дейностите и задачите на структурните звена, разписани в Устройствен правилник, бюджета на Община Несебър. Целеполагането и планирането са основани дейности.

Основните приоритети са изведени в действащ планов документ План за интегрирано развитие на Община Несебър за периода 2021-2027г., приет с Решение на ОбС Несебър № 464/05.08.2021г. В своята същност Планът за интегрирано развитие на община Несебър (ПИРО) 2021-2027 г. е основополагащ, стратегически документ и важен инструмент за управлението на общината за следващите шест години. Планът за интегрирано развитие на общината е със средносрочно действие, като времето за неговото изпълнение съвпада със следващия програмен период на ЕС до края на 2027 година. Основната цел на ПИРО е да предложи обща рамка и последователност от конкретни действия за устойчиво и интегрирано развитие на местно ниво, обединени в конкретна програма за действие.

В зависимост от потребностите на общината и добрите международни практики, са поставени следните стратегически цели, приоритети за развитие и мерки за реализацията им:



Всички приети стратегии, програми и планове в Община Несебър са обвързани с ПИРО 2021-2027г.:

- ✓ Стратегия за управление на общинската собственост в община Несебър за периода 2019-2023 г.;
- ✓ Програма за устойчиво развитие на туризма в община Несебър 2018-2024 г.;
- ✓ Програма за намаляване нивата на замърсителите и достигане на установените норми за вредни вещества в атмосферния въздух в община Несебър за периода 2018-2022 г.;
- ✓ Общинска програма за насърчаване използването на енергия от възобновяеми източници и биогорива в община Несебър за периода 2016-2026 г.;
- ✓ Програма за енергийна ефективност на община Несебър за периода 2019-2024 г. и други.

Целите за всяка дирекция/отдел се определят в оперативен годишен план и/или съгласно приоритетните области по одобрения за съответната година бюджет.

Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината следва да отговаря на изброените по-долу критерии (наричани SMART):

- ✓ S (Specific) – Специфична, т.е. да бъде формулирана точно и ясно;
- ✓ M (Measurable) – Измерима, т.е. да може да бъде измерена в единици;
- ✓ A (Attainable) – Постижима с наличните ресурси;
- ✓ R (Realistic) – Реалистична, т.е. трябва да е полезна от гледна точка на разглежданата политика, да съпада с общата визия и мисия на организацията;
- ✓ T (Time-bound) – Ориентирана във времето, т.е. да се определи времето, за което ще се постигне (краен срок).

Поставените в стратегическия план задачи се изпълняват от всяка една структура.

В тази връзка във всяка административна структура следва да се анализират конкретните действия, в контекста – съществуват ли рискове, които да препятстват успешното изпълнение на всяка една от дейностите.

Необходимите за изпълнение на дейностите ресурси се предвиждат в бюджета на Община Несебър за всяка бюджетна година, а за някои специфични дейности Община Несебър представя проектни предложения за финансиране по различни национални и международни програми и съобразно решения на Общински съвет Несебър.

Основни документи, свързани с това са: бюджет на Община Несебър за всяка година; утвърдена структура и численост на общинска администрация; разчет за капиталовите разходи и инвестиционна програма; решения на Общински съвет Несебър във връзка с участие в проекти и др.

В тази връзка като основа при конкретизирането на набора от рискове за всяка една административна структура ще са:

- ✓ стратегическите цели за развитие на община Несебър от стратегическите документи;
- ✓ оперативните цели и/или приоритетни области и дейности за годината (индивидуално за всяка дирекция/отдел или дейност);
- ✓ разписани дейности по Устройствения правилник;

3.2. Идентифициране и класификация на риска

3.2.1. Оперативна среда

Оперативната среда, в която работи общинска администрация е рамката, в която следва да се прилага управлението на риска. Тя се състои от външни и вътрешни за Общината фактори, които влияят на дейността ѝ.

1. **Външни фактори** са: съществуващата нормативна уредба, общественото мнение, икономическите условия на страната, финансирането и наличието на бюджетни ограничения, природни явления, биологични зарази на макро ниво, външни организации – партньори, контрагенти, медии и др.;

2. **Вътрешни фактори** са: организацията на оперативните дейности в администрацията, наличните ресурси, разполагаемите финансово-счетоводни функции и тези на ИТ- системите, новите дейности, операции или функции, вътрешно реструктуриране на дейности и др.;

3.2.2. Идентифициране на рисковете

Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, се извършва въз основа на следните последователни действия:

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

Основната задача на този етап е да бъдат определени съществените рискове и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях – каква да бъде реакцията на риска. Рисковете се оценяват по два показателя – вероятност и влияние. Същите следва да се наблюдават и отчитат, тъй като вероятността от настъпване на риска и възможното влияние са динамични процеси и трябва да се наблюдават непрекъснато.

Анализът се концентрира в идентифициране на най-съществените рискове. Това са тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху постигането на стратегическите и оперативни цели на Община Несебър. За целите на текущото идентифициране на рисковете, 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 Риск-мениджмънта. Също така всеки служител трябва да има възможност и трябва да е наясно, че ако има нова информация за рисковете, той може да информира директно Риск-ръководителя, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с ръководителя на структурното звено.

3.2.3. Класификация на рисковете.

Рисковете могат да възникнат по различни причини и в резултат от промените на различни фактори.

За целите на създаване на стандартизирана рамка на управление на риска е необходимо групирането на рисковете.

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

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

✓ **Стратегически рискове** – това са рисковете, свързани със стратегическото планиране, взимането на съществено управленско решение, предприемането на голяма инвестиция или др., със значителен по размер ефект върху финансовото състояние и стратегическите цели на общината.

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

✓ **Икономически рискове** – породени от особеностите и/или промяната на икономическата система (инфлация, конкуренция и др., извънредно положение 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 приходите в общината.

✓ **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 средствата. Финансовите рискове могат да се проявят и по отношение приходната част на бюджета на общината – незаконосъобразно/неефикасно определяне/събираемост на приходите; така и по разходната част, относно незаконосъобразно и неефективно разходване.

✓ **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.

С цел осигуряване на пълнота на процеса и прилагането на единен подход при текущото и периодично идентифициране на рисковете във всички структурни звена в Община Несебър, СУР приема примерното групиране на рисковете, посочен по-горе, който е задължителен за всички участници в процеса по управление на рисковете в Общината.

3.2.4 Методи за идентифициране на рисковете

В дейността на Община Несебър рисковете могат да бъдат идентифицирани чрез следните методи:

- ✓ Анализи на процеси, дейности и документи;
- ✓ Проверка на място за идентифициране на текущ проблем в дейността;
- ✓ Анкетни карти и интервюта със служителите;
- ✓ Други методи по преценка на ръководителите на административните звена.

От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- ✓ тяхното възможно най-пълно откриване, тъй като съществува голяма вероятност рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;
- ✓ моментът на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие.

3.3. Анализ и оценка на идентифицираните рискове.

Оценката на рисковете има за цел рисковете да бъдат и оценени, за да могат да бъдат определени съществените и значимите от тях и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие да бъде оказано върху тях – т.е., *каква трябва да бъде реакцията на риска*. Рисковете не могат да бъдат премахнати напълно, но могат да бъдат намалени значително чрез предприемане на подходящи действия.

3.3.1. Методи и техника за оценка

В Община Несебър се приема качествения подход при оценка на риска, тъй като рисковете не подлежат на количествено измерване, или липсват достатъчно достоверни статистически данни. Качествените методи са субективни, но те са по-достъпни и лесни за използване от различни структури и специалисти.

Както идентифицирането, така и оценката на рисковете се извършва от риск собствениците, а процеса се подпомага от сформирания Съвет за управление на риска /СУР/.

Необходимо е рисковете да се оценят чрез използване на два показателя – **вероятност и влияние**. Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие, а влиянието показва какви са последиците (въздействието) от настъпване на събитието за постигане целите на организацията и за изпълнението на дейностите ѝ. Съществени са рисковете, за които има висока вероятност да настъпят и имат високо влияние върху постигане целите на организацията са рисковете с приоритетно внимание.

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

Оценка	Описание на влиянието	Описание на вероятността
1	Несъществено (минимално влияние)	Не е вероятно
2	Малко	Рядко
3	Умерено (средно влияние)	Възможно
4	Съществено (влияние над средното)	Вероятно
5	Изключително голямо, важни последици	Почти сигурно

		Влияние (ефект)				
Вероятност						
	1	2	3	4	5	
5	5	10	15	20	25	
4	4	8	12	16	20	
3	3	6	9	12	15	
2	2	4	6	8	10	
1	1	2	3	4	5	

1-2	3-4	5-10	12-16	20-25
Незначителен	Нисък	Среден	Висок	Критичен

Въз основа на оценката за вероятност и влияние, **рисковете могат да попаднат в следните категории:**

✓ **Незначителен риск**- в диапазон от 1 до 2.

Това са рисковете, при които оценката за

- Вероятност е: $1 \times 1 = 1$; $1 \times 2 = 2$;
- Влияние е: $1 \times 1 = 1$; $1 \times 2 = 2$; (реф. Виж. Матрицата на риска)

Обикновено това са група рискове, които отчитат ефекта върху дейността на общината като незначителен и за които вероятност почти не съществува.

✓ **Нисък риск** - в диапазон от 3 до 4.

Това са рисковете, за които оценката за

- Вероятност е $1 \times 3 = 3$; $2 \times 2 = 4$; $3 \times 1 = 3$;
- Влияние е $1 \times 3 = 3$; $2 \times 2 = 4$; $3 \times 1 = 3$; (реф. Виж. Матрицата на риска)

Обикновено това са група рискове, които отчитат ефекта върху дейността на общината като нисък. Вероятността е под средното равнище. Тези рискове не предизвикват действия от страна на собствениците на риска.

✓ **Среден риск** - в диапазон от 5 до 10.

Това са рисковете, при които оценката за

- Вероятност е $1 \times 5 = 5$; $2 \times 5 = 10$; $2 \times 4 = 8$; $2 \times 3 = 6$; $3 \times 3 = 9$; $3 \times 2 = 6$; $4 \times 2 = 8$; $5 \times 2 = 10$; $5 \times 1 = 5$.
- Влияние е $1 \times 5 = 5$; $2 \times 5 = 10$; $2 \times 4 = 8$; $2 \times 3 = 6$; $3 \times 3 = 9$; $3 \times 2 = 6$; $4 \times 2 = 8$; $5 \times 2 = 10$; $5 \times 1 = 5$.

(реф. Виж. Матрицата на риска)

Обикновено това са група рискове, които отчитат ефекта върху дейността на общината като значителен. Тези рискове са измерими само за конкретен, тясно специализиран кръг дейности/лица, но не засяга цялостната дейност на организацията. Те са обект на постоянно наблюдение, с оглед на възможността да ескалират и предполагат планиране на съответни действия за намаляването им.

✓ **Висок риск** - в диапазон от 12 до 16.

Това са рисковете, при които оценката за

- Вероятност е $3 \times 4 = 12$; $3 \times 5 = 15$; $4 \times 3 = 12$; $4 \times 4 = 16$; $5 \times 3 = 15$;

➤ Влияние е $3 \times 4 = 12$; $3 \times 5 = 15$; $4 \times 3 = 12$; $4 \times 4 = 16$; $5 \times 3 = 15$; (реф. Виж. Матрицата на риска).

Обикновено това са група рискове, които отчитат ефекта върху дейността на дружество като много висок. Те засягат цялостната дейност на дружеството и обикновено това са група рискове, които изискват незабавни действия и задълбочен преглед на дейностите по управление на риска.

✓ **Критичен риск**- в диапазон от 20 до 25.

Това са рисковете, при които оценката за

➤ Вероятност е $4 \times 5 = 20$; $5 \times 4 = 20$ и $5 \times 5 = 25$;

➤ Влияние е $4 \times 5 = 20$; $5 \times 4 = 20$ и $5 \times 5 = 25$; (реф. Виж. Матрицата на риска).

Обикновено това са група рискове, които отчитат ефекта върху дейността на общината като критичен. Това са рискове с много голяма вероятност да настъпят и които ще окажат голямо влиянието върху постигане на целите на общината. Те трябва да се разглеждат с приоритетно внимание. Спрямо тях задължително се предприемат мерки чрез изготвяне на план за действие, включващ отговорни лица и срокове.

В оценката на рисковете трябва да бъдат ангажирани всички риск собственици. Първоначално се оценяват идентифицираните присъщи рискове и след това се пристъпва към оценка на остатъчните рискове.

Преди оценката на остатъчните рискове, риск собствениците идентифицират въведените контролни механизми, които имат за цел да намалят вероятността и/или ефекта на всеки риск. *Контролите може да са неадекватни (със слабости или непълноти), те могат да липсват, може да не се прилагат. Слабостите на контролите могат да бъдат причинени от неразбиране за тяхното предназначение, небрежност, човешка грешка и др.*

При оценката на контролите се използват всички видове източници на информация за тяхната адекватност и ефективност - одиторски доклади, доклади от други контролни органи, самооценки, обществена информация (медии) и т.н. След оценката на контролите, се прави анализ на тяхната ефективност по отношение намаляване вероятността и ефекта от рисковете.

Определянето на реакция спрямо рисковете включва преценка на следните обстоятелства:

✓ избиране на най-подходящия метод чрез балансиране на разходите за реализиране на всяко възможно решение и ползите от него. Разходите по управлението на риска трябва да са съизмерими с получените ползи.

✓ при вземането на решения за реакция на риска се извършва прецизна преценка на малко вероятните, но сериозни рискове, тъй като обезпечаването им е свързано със значителни ресурси, но настъпването им води до сериозни последици. Често оптимално решение е използването на комбинация от методи, като намаляване на риска и прехвърляне или наблюдение на остатъчния риск.

3.3.2. Оценка на присъщия риск

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

3.3.3. Оценка на остатъчния риск

Остатъчен риск е рискът, който остава след прилагането на съществуващите контроли. За да го оценят, риск собствениците, анализират дали съществуващите контроли са адекватни и ефективни за управление на идентифицираните присъщи рискове.

За тази цел те идентифицират съществуващите контроли, които оказват влияние върху вероятността и влиянието на идентифицираните присъщи рискове.

Идентифицираните контроли се попълват в работен документ с оценените присъщи рискове (Приложение № 1 - Риск-регистър).

За постигане на унифициран подход в описанието на съществуващите контроли се прави позоваване на съответния вътрешен акт, процедура или правило. Когато няколко контроли влияят на даден риск, всички те трябва да бъдат описани към съответния риск в риск-регистъра.

След като идентифицират контролите, риск собствениците ги оценяват, като процедурата за оценка на контролите може да е същата, която се използва за оценка на присъщите рискове

Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчните рискове, след като са оценени контролите, се извършва по същия ред, както оценката на присъщите рискове.

Лицата, отговорни за управлението на рисковете правят мотивирани предложения за приемливо ниво на идентифицираните рискове:

- ✓ Прямо рисковете, попаднали в зоната с висок приоритет, задължително се предприемат мерки и те се управляват активно.
- ✓ Рисковете от зоната за наблюдение подлежат на периодичен мониторинг, за да се предприемат своевременни реакции при ескалирането им.
- ✓ Рисковете с нисък приоритет се преглеждат и оценяват веднъж на две години.
- ✓ Рисковете, оценени с влияние „критично“ се наблюдават поне веднъж годишно.

Оценката на риска се преразглежда в следните случаи:

- ✓ когато настъпят промени, които могат да окажат влияние върху риска-въвеждане на нови процеси, оборудване, продукти и материали, промяна на организацията на труда, нови сгради и помещения, реконструкция и др.
- ✓ при настъпили промени в нормативната уредба;
- ✓ ако оценката е направена по данни и информация, станали невалидни или неподходящи;
- ✓ ако има условия оценката да бъде подобрена;
- ✓ ако прилаганите защитни и профилактични мерки са неефективни или неадекватни;
- ✓ ако резултатите от разследвания на злополуки, аварии, професионални заболявания и инциденти налагат преразглеждане;
- ✓ по предписание на контролни органи.

3.4. Анализ и оценка на идентифицираните рискове.

3.4.1. Определяне на риск апетита

Дефинирането на риск-апетита включва, както определяне на стойностите за вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост, така и реакциите по отношение на тези рискове. По отношение на рискове, при които вероятността и ефекта могат да бъдат измерени количествено, нивата на риск апетита се определят като конкретни стойности.

По отношение на рискове, които могат да бъдат измерени единствено чрез качествена оценка, нивата на риск апетита се определят чрез подходяща формулировка. Дефинирането на риск апетита по отношение на реакциите към риска означава поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие, рискове, към които трябва да се

предприемат мерки без нужда от незабавно действие, рискове, които трябва да бъдат поставени под наблюдение.

Нивото на риск-апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали ръководството на общината ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска.

След като рисковете са идентифицирани и оценени е необходимо да се вземе решение кои рискове изискват незабавни действия и какъв тип коригиращи действия трябва да се приложат, т.е да се определи реакцията на риска. Реакцията на риска е в пряка зависимост от „риск апетита“ на организацията, т.е приемливото ниво на риска за ръководството.

Подходът на Община Несебър е ориентиран към управление на критичните и високи рискове и по преценка на съответния ръководител на структурно звено, както и на рискове, категоризирани като средни.

Дефинирането на риск апетита на Община Несебър 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, а именно:

✓ **Критични рискове:** рисковете, при които и вероятността и ефекта са високи изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска.

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

✓ За **Рискове с висока вероятност и сравнително ниско влияние (ефект)** обикновено не се вземат предпазни мерки. По-скоро трябва да се има предвид и да се следи ефектът на натрупването, който може да повиши ефекта като цяло (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.

3.4.2. Реакция на риска

Реакцията на риска зависи от неговата оценка и приетото приемливо ниво на риска (т.е. апетита към риска).

При реакцията на риска се съпоставят очакваните негативни последици и разходите за въвеждането на допълнителни контролни дейности.

След като бъдат идентифицирани и оценени рисковете чрез методите и техниките описани по-горе, ръководството на общината преценява какви мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове трябва да бъдат предприети.

Процесът се организира от Риск ръководителя, но отново всеки риск собственик е отговорен да предложи мерки, които да бъдат отговор/реакция на рисковете, отнасящи се до ръководеното от него звено или дейност. Възможни са следните варианти за реакция:

✓ **Ограничаване на риска /третиране/.**

Въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване до допустимите нива. Ограничаването на риска е най-често срещаната реакция, която ръководителите следва да прилагат. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Ето защо следва да се въведат 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. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично.

✓ ***Прехвърляне на риска.***

В случай, че рискът е неприемливо висок, се търси възможност за прехвърлянето му към друга организация. Ръководството на община Несебър преценява кога рискът е твърде висок и трябва да го „прехвърли“ към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането. Ако дейността, свързана с определени цели на организацията е предмет на застраховане, като например опазване на имуществото на организацията – публична общинска собственост, опазване живота и здравето на служители, извършващи високорискови дейности, е задължително да се предприемат такива мерки.

✓ ***Приемане на риска***

Толерирането на риска е приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна само, ако установените рискове имат ограничено /незначително/ влияние върху постигане на целите или са налице ограничени възможности за предприемане на ефективни действия. Такива рискове, обаче трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по-висока категория.

✓ ***Прекратяване на риска.***

Някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието на организацията също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадена.

За Община Несебър възможностите за прекратяване на риска са неприложими.

Дефинирането на мерки за реакция спрямо рисковете включва 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 се разбира, че ниво на остатъчен риск винаги ще съществува, не само заради ограничените ресурси, но и заради вътрешно присъщите ограничения от различен характер (човешкия фактор, несъвършенство на технологиите и др.). В тази връзка не трябва да се изпада в крайности, като разработване и въвеждане на свръхконтроли в опит за пълно ограничаване на риска.

3.5. Документиране

Целият процес по управление на риска се документира, като за всеки един етап се попълва съответната част от риск-регистрите, приложения към настоящата Стратегия.

Всеки собственик на риска изготвя риск-регистър за своето структурно звено (Приложение № 1) и на тази база се изготвя риск-регистър на значимите рискове в Община Несебър (Приложение № 2). Риск регистъра на значимите рискове се изготвя от Съвета за управление на риска, съгласувано от Риск ръководител и утвърден от Кмета на Община Несебър.

3.6. Мониторинг и докладване.

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение (**мониторинг**) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване (реакции).

Целта на наблюдението е идентифициране на възможности за подобряване на процеса по управление на риска и установяване на промени в рисковия профил на Община Несебър. Мониторингът на процеса по управление на риска е част от системата за мониторинг, като един от петте елемента на вътрешния контрол.

Наблюдението на риска дава разумна увереност на ръководството на общината, че процесът по управление на риска е адекватен и ефективен и предприетите действия са довели до намаляване на риска до приемливо ниво.

При осъществяване на систематично наблюдение, Риск ръководителят и Риск собствениците преглеждат периодично риск-регистрите. Определени рискове могат да бъдат прегледани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост.

При възникване на внезапни събития риск-регистърът може да се разглежда извънредно, без да се чака редовния преглед.

Секретарят на община Несебър, като риск ръководител използва всички инструменти, въведени като част от мониторинга, в т.ч. и вътрешния одит, за да се проследява и оценява ефективността, ефикасността и икономичността на управлението на риска.

Докладването включва текущо, периодично и годишно докладване и е тясно обвързано с мониторинга, поради което докладването е включено в стъпка Мониторинг.

Ръководителите на структурните звена, като втора линия на защита и в качеството на риск собственици, наблюдават и докладват на СУР в Община Несебър състоянието на рисковете от тяхната област/процес/дейност при необходимост, но не по-малко от веднъж годишно.

СУР в Община Несебър наблюдава и обобщава състоянието на процеса по управление на риска периодично и докладва най-малко веднъж годишно на Кмета на община Несебър, като изготвя доклад.

Прегледът на рисковете трябва да се документира адекватно. Целта на процеса по мониторинг и докладване е да наблюдава дали рисковия профил (вероятността и влиянието) на идентифицираните рискове се променя, дали се пораждат нови, неидентифицирани преди рискове и да дава увереност на ръководителя на организацията, че процеса по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за организацията ниво.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в Община Несебър подлежи на актуализация на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

Стратегията за управление на риска е утвърдена със заповед на кмета на Община Несебър № 513/08.04.2022 г. и отменя Стратегията за управление на риска, утвърдена със заповед № 1661/23.11.2018 г.

Екологични и здравни рискове:										
Управленски рискове:										
Договорни или партньорски рискове:										

Изготвил:

Съгласувал:

Дата:.....

Приложение № 2 Риск регистър на значимите рискове на Община Несебър за г.

РИСК-РЕГИСТЪР НА НИВО ОРГАНИЗАЦИЯ

(обобщен, съдържа критичните и високи рискове с най-голям приоритет)

ОДОБРИЛ:КМЕТ НА ОБЩИНА НЕСЕБЪР											
Стратегически цели на Община Несебър	Риск	Оценка на риска преди въвеждането на контролни дейности (присъщ риск)			Предприети действия за ограничаване на риска (контролни дейности)	Оценка на остатъчния риск			Допълнителни действия	Срок	Отговорни лица за управление на риска
		Влияние	Вероятност	Оценка		Влияние	Вероятност	Оценка			
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Изготвил:

Съгласувал:

Дата:.....