



ОБЩИНА КИРКОВО ОБЛАСТ КЪРДЖАЛИ

УТВЪРЖДАВАМ:
КМЕТ НА ОБЩИНА КИРКОВО:
/ШИНАСИ СЮЛЕЙМАН/

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА КИРКОВО ЗА ПЕРИОДА 2018-2020 ГОДИНА (актуализирана)

Кирково 2018 г.



6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

ВЪВЕДЕНИЕ:

Думата *риск* е комплексна концепция, значението на която се развива във времето. Концепцията за риска произлиза от идеята за вероятностите и последствията, чрез които се възприема опасността и нейният източник, създадени от психологически особености, като степен на познатост, страх, потенциален мащаб на нещастията.

Рискът най-общо се определя като мярка за опасност и осъзнаването на този факт е първата и най-важна крачка в решаването на проблеми, които евентуално могат да бъдат породени от потенциални фактори, способни да въздействат неблагоприятно. Рискът е една от най-важните категории, които отразяват степента на опасност на ситуацията. Той е неизбежен и не може да бъде премахнат, но може да бъде ограничаван, прехвърлян, разделян, покриван.

Управлението на риска отразява закономерното желание на даден обект да контролира факторите, ограничаващи неговата дейност. Това е процес на целенасочено третиране на риска с цел неговото минимизиране, като понижаване на вероятността за настъпване и/или ограничаване на неблагоприятното влияние на рисковите събития върху очакваните резултати. Управлението на риска представлява съвкупност от процеси вътре в дадена организация (в случая Община Кирково), насочени към ограничаване нивото на поеманите от нея рискове в съответствие с интересите на управляващите организацията и техните апетити към риска.

Настоящата **Стратегия за управление на риска на Община Кирково** е разработена на основание чл.12, ал.3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, Указания за осъществяване на управленска отговорност в организациите от публичния сектор, Методически насоки по елементите на финансово управление и контрол, Насоки за въвеждането на управление на риска в организациите от публичния сектор и Общински план за развитие на Община Кирково – 2014-2020 г.

Стратегията за управление на риска на Община Кирково обхваща периода 2018-2020 г.. От своя страна Общината е юридическо лице – бюджетна организация, първостепенен разпоредител с бюджетни кредити. Нейната мисия е предоставяне на публични услуги, определяне и реализиране на политики по опазване на околната среда, подобряване на техническата и социална инфраструктура и създаване на благоприятни условия за живот, икономически и културен просперитет в обхвата на нейната територия. В хода на дейността си общината е изправена пред множество рискове – събития, които може да имат негативен ефект върху постигане на поставените цели. Това налага необходимостта от установяване на система за управлението на риска, включваща ясно регламентирана рамка и механизми за осъществяване.



I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигането на целите на Община Кирково и е предназначено да даде разумна увереност, че последните ще бъдат постигнати.

Рискът най-общо представлява вероятност от настъпване на събитие, което може да повлияе негативно върху дейността на общината. По конкретно рискът се дефинира по следния начин:

- ❖ Мярка за вероятността и тежестта на негативните резултати от определени събития;
- ❖ Потенциалните или нежелани последствия от събития и действия;
- ❖ Мярка за несъответствието между различни възможни резултати от решението;
- ❖ Вероятност за негативен изход;
- ❖ Всеки неочакван изход от решение или действие;
- ❖ Вероятността, която поемаме, че нещата няма да станат така, както ги очакваме;
- ❖ Реализиране на събитие, който има последствия или оказва влияние върху проекта;
- ❖ Възможност за претърпяване на щета или загуба;
- ❖ Уязвимост от неприятности;
- ❖ Вероятност от неблагоприятен изход

От изброените по горе дефиниции, може да се заключи, че рискът е:

- Вероятност за разминаване между действителен и очакван резултат;
- Събитие, фактор, условие, нещо от външната среда, което води до неблагоприятен изход;
- Загуба, щета

Основни характеристики на риска са:

1. Рискът възниква в процеса на взаимодействие на човека и създадените от него организации (в случая Община Кирково) със заобикалящата ги среда с цел постигане на определени цели (резултати).
2. Рискът се проявява в управлението под формата на разминаване между действителните и желаните резултати.
3. Управленският процес протича винаги в среда, чийто елементи се отличават с вероятностен характер на своето поведение.
4. Повечето решения могат да имат няколко изхода (резултата), поради вероятностния характер на поведението на елементите.



5. Рискът лежи в бъдещето, а не в миналото.
6. Рискът е свързан с възможността за възвращаемост.

Елементи на риска са:

- **вероятност** за настъпване на рисково събитие – измерва е в границите от **1 (малка) до 9 (голяма)** и се бележи с латинска буква „**P**“;
- **честота** на настъпване на рисковото събитие – бележи се с латинска буква „**F**“;
- **влияние** от настъпване на рисковото събитие – става въпрос за негативно влияние, загуба, щета, като се измерва от **1 (малко) до 9 (голямо)** и се бележи „**NI**“;
- **относителна значимост** в сравнение с другите рискове – от **1 (малка) до 9 (голяма)** и се бележи „**I**“;
- **изложеност** на риска, което представлява произведение между вероятността за настъпване на риска и влиянието от неговото настъпване и се измерва в границите от **1 (малка) до 9 (голяма)**, бележи се с „**E**“;

За ефективното управление на всеки риск е необходимо осъзнаването на необходимостта от прилагането на един комплексен подход. Най-общото управление на риска следва да има следния алгоритъм (виж фиг.1):,



6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg



Фиг. 1. Алгоритъм на управлението на риска.

Представеният по-горе алгоритъм, дава възможност на общината да си осигури условия за построяване на ефективна система за управление.

II. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА СТРАТЕГИЯТА

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

Основните задачи на Стратегията за управление на риска в общината намира израз в:

1. разработване и утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, които застрашават постигането на целите на общината – подход, който да осигурява: анализ на всички протичащи процеси в общината, процедури на контрол и начинът на вземане на решения; съставяне на карти на видовете риск; разработване на инструментариум на разчетите (процедура за оценка и прогнозиране);
2. разработване на процедури на контрола, управлението, вземането на решения и процедури за минимизиране и застраховане на рисковете – разработване на процедури за контрол и управление на рисковете, както и процедури за тяхното минимизиране;
3. ясно разделение на отговорностите по управление на риска;
4. информирание на служителите на Общинска администрация – Кирково за приетите процедури за управлението на риска

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

Конкретни цели на управлението на риска в Община Кирково са:

- своевременна идентификация, оценка и вземане на мерки по оптимизация на рисковете;
- предпазване на общината и всички заинтересовани лица от загуби;
- интегриране на управлението на риска в целите на общината;
- определяне на параметрите на риска за общината;
- подходящо състояние на отчетността, което позволява да се получи адекватна информация за дейността на всяко едно звено в общината и свързаните с нея рискове;



- съпоставяне на рисковете и потенциалните възможности за достигане на най-добри резултати;
- създаване на адекватна структура на контрола с цел подобряване управляемостта на общината;
- определяне на критерии за управлението на риска;
- съблюдаване и ефективност на установените процедури за планиране, бюджетиране и счетоводна отчетност в общината;
- ефективност на процедурите за защита на конфиденциалната информация, достъп на работниците до наличната в общината информация в зависимост от техните компетенции;
- съблюдаване и ефективност на политиката в областта на управлението на персонала;
- други

III. ОРГАНИЗАЦИОННО И ФУНКЦИОНАЛНО ОСИГУРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

В Община Кирково основната отговорност по управлението на риска носи Кметът на общината. Стратегиите, подходите и механизмите по идентифициране, анализ и оценка на рисковете се разработват и прилагат от Финансовия контролор. В управлението на рисковете в общината участие вземат и други служители, носещи основните отговорности за постигане целите на общината.

Отговорности на отделните служители:

1. **Кмет на Община Кирково** – по смисъла на чл.3 от Закон за финансово управление и контрол, кметът на общината отговаря за осъществяване на финансовото управление и контрол в ръководената от него структура (организация), реализираните от него програми и осъществяваните от негова страна дейности и процеси при спазване на принципите за **ЗАКОНОСЪОБРАЗНОСТ, ДОБРО ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЗРАЧНОСТ**. В този смисъл той носи основната отговорност и за управлението на риска в Община Кирково, като елемент на финансовото управление и контрол. Със заповед той назначава Комисия по управление на риска, която включва експерти от различни сфери на дейност.
2. **Заместник кмет** – отговаря за управлението на рисковете в процеса на дейността на Община Кирково в съответната му поверена ресорна област.
3. **Секретар на Община Кирково** – отговорен за съответствието на организационната структура на Община Кирково с целите на нейната мисия, както и за управлението на риска в поверените му ресори; определя служител, който изпълнява функциите на координатор по управление на риска и



одобрява попълнения от него риск-регистър; извършва тримесечен преглед на риск-регистъра и разпорежда актуализацията му при необходимост; докладва резултатите от управлението на риска в съответната структура на Комисията по управление на риска.

4. Директор на дирекции – контролира рисковите фактори за дейността на съответната дирекция; взема решения и носи отговорност за управление на рисковете във функционалните области, които той ръководи.

5. Началник сектор, началник отдел – създават организацията на работа в отдела; следят промените в нормативната уредба, която урежда дейността в ръководените от тях сектори и отдели и обвързват настъпилите промени с конкретните задължения по длъжностите характеристики на служителите си; инициират привеждането в съответствие на противоречащи на действащото законодателство вътрешно-нормативни разпоредби в Община Кирково; следят за правилното изпълнение на операциите в съответствие с нормативните изисквания и стандарти; носят отговорност за идентифицирането на рисковете; съставянето на планове за действие и прилагане на мерки в ръководените от тях сектори/отдели, като информират периодично прекия си ръководител за състоянието на рисковете.

6. Експерт/специалист – спазват разписаните правила и процедури и своевременно уведомяват прекия си ръководител при текущи проблеми в дейността и констатирани нарушения; изпълняват планове за действие в резултат на процеса на управление на риска.

7. Финансов контролър

– подпомага Кмета за постигане на целите на Община Кирково, като:

- Идентифицира и оценява рисковете в Общината;
- Оценява адекватността и ефективността на системите за финансово управление и контрол по отношение на:
 - а) идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на организацията;
 - 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;

- Дава препоръки за подобряване на дейностите в организацията.



Комисия по управление на риска.

Комисията по управление на риска се сформира на основание чл.4, ал.1, чл.7, ал.1 и чл.12, ал.1-4 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор. Основната задача на комисията е постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в Община Кирково, която се изразява в следното:

1. Ежегоден преглед на Стратегията за управление на риска и отправяне на предложения за актуализирането и;
2. Разработване и поддържане на риск-регистъра в Община Кирково, включващ установените рискове в текущата дейност и потенциалните рискове в бъдещата дейност на общината, както и резултатите от техния анализ и оценка;
3. Разработва, предлага и актуализира план за действие, за прилагане на мерки за намаляване на рисковете, които са над приемливото ниво.
4. Изисква допълнителна информация от ръководителите на бюджетните звена в общината, във връзка с осъществяване на дейността си;
5. Определя лицето, което да изпълнява функциите на координатор по управлението на ниво община;
6. Осъществява годишен мониторинг.

Комисията се определя със заповед на кмета и включва най-малко 5 /пет/ члена, като единия от тях задължително е председател. Те се определят за срок от 3 /три/ години. Членовете на комисията са експерти от различни области, включващи:

1. Финансовия контролор на общината
2. Специалисти от Отдели и Сектори на „Обща администрация“ към Община Кирково:
 - 2.1. Отдел „Правно-нормативно обслужване“
 - 2.2. Сектор „ГРАО и ЧР“
 - 2.3. Отдел „Финансови дейности“
3. Специалисти от Отдели на „Специализирана администрация“ към Общината:
 - 3.1. Отдел „Образование, култура, здравеопазване, социални дейности, спорт и туризъм“
 - 3.2. Отдел „Териториално развитие и инфраструктура“
 - 3.3. Отдел „Общинска собственост, търговия, селско и горско стопанство“
 - 3.4. Отдел „Управление на проекти и европейски програми“
 - 3.5. Отдел „местни данъци и такси“

Комисията по управление на риска в Община Кирково има единствено консултативни и координиращи действия, насочени към подобряване на ефективността и ефикасността на процеса на управление на риска в общината, без да носят управленска отговорност за взетите в хода на този процес решения.



Комисията по управление на риска в Община Кирково заседава поне веднъж на всеки три месеца. При необходимост се провеждат извънредни заседания и се прилагат за съдействие, както служителите на общината, така и външни лица.

Координатор по управлението на риска.

- **Координатор по управление на риска на Ниво Комисия**

Основните задачи на координатора намират израз в:

1. попълване и обновяване на риск–регистъра в общината;
2. водене на документална отчетност по управление на риска и плана за изпълнение на контролните дейности при управлението на рисковете;
3. предоставя актуална информация на Комисията по управление на риска относно идентифицираните и оценени рискове и изпълнението на контролните дейности при управлението на рисковете в общината.

- **Координатор по управление на риска на Ниво Структурно звено**

Основна дейност на координатора по управление на риска на ниво структурно звено в Общинска администрация се състои в:

1. Попълва регистъра на рисковете на ниво структурно звено в Общинска администрация Кирково;
2. Представя информация и извлечения от водения от него риск-регистър на координатора по управление на риска на ниво Комисия, минимум на три месеца;

Звено за вътрешен одит в Община Кирково

Подпомага общинското ръководство при въвеждането процеса по управление на риска, а при изпълнение на вътрешни одити за даване на увереност и годишно докладване на състоянието и функционирането на СФУК в Община Кирково представя независимо мнение относно адекватността и ефективността на системата за управление на риска в нея.

При осъществяване на своята дейност вътрешните одитори от общинското звено дават препоръки за подобряване дейността в организацията, но нямат нормативни правомощия да вземат управленски решения, респективно, **не носят отговорност** по отношение на системата на управление на риска в общината.

При планирането на одитните ангажименти за следващата бюджетна година вътрешните одитори вземат в предвид резултатите от управлението на риска.



Матрица за определяне правата и отговорностите в процеса на управление на риска.

| Длъжност \ Дейност | Кмет | Заместник кметове | Секретар | Директор на дирекция | Началници сектор/отдел | Експерти/специалисти | Финансов контролър |
|------------------------------|------|-------------------|----------|----------------------|------------------------|----------------------|--------------------|
| Идентифициране на рискове | Р | У | У | У | У | У | О |
| Анализ и оценка на рисковете | К | У | У | У | У | У | О |
| Контролиране на риска | Р | И | И | И | И | И | О |
| Мониторинг | К | У | У | У | У | У | О |

Р – решава; К – контролира; У – участва; И – информира; О - осъществява

IV. ПОДХОДИ ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Подходите за реализиране на стратегията за управление на риска на Община Кирково са тясно свързани с принципите за добро финансово управление и адекватен вътрешен контрол.

✓ Добро финансово управление.

Това е управленски процес, който цели законосъобразно и оптимално оползотворяване на ресурсите и организиране на дейностите по начин, който позволява постигане целите на общината при съблюдаване на принципите на икономичност, ефективност и ефикасност:



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

✓ Адекватен вътрешен контрол.

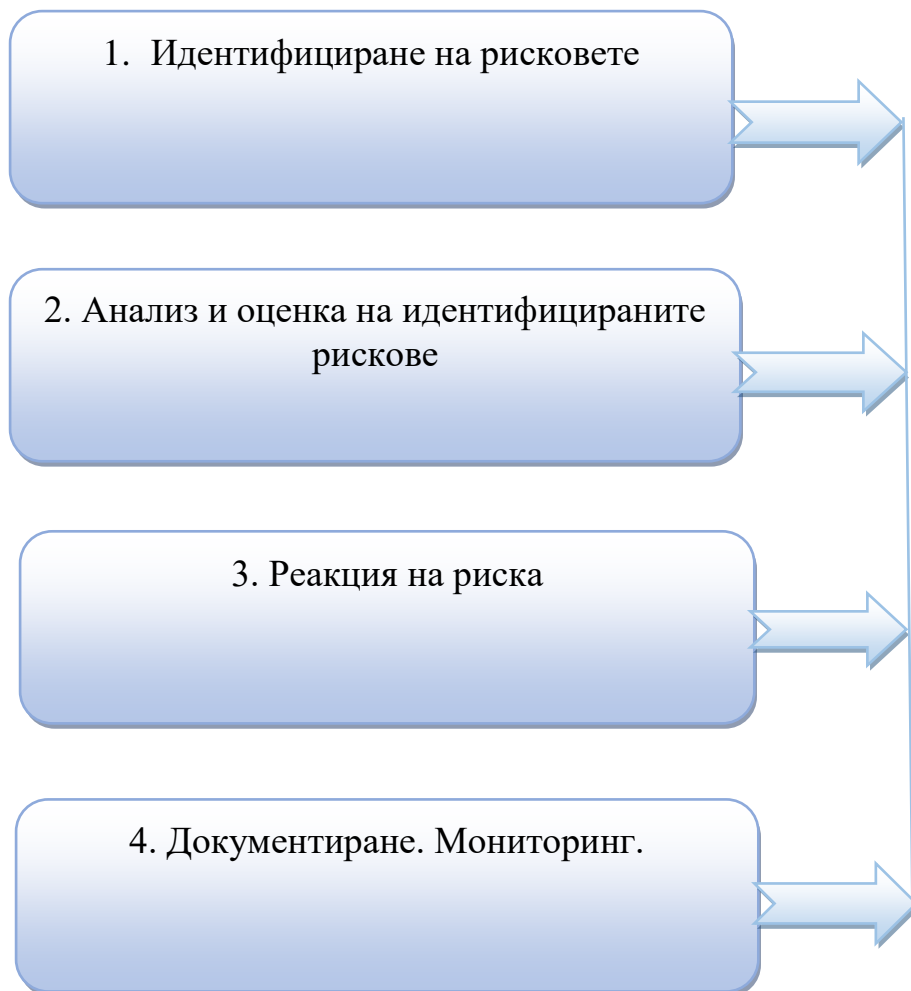
Това е съвкупност от всички политики и процедури (вътрешни контроли), възприети от ръководството на общината за постигане на целта на управлението, да осигури доколкото това е практически възможно, системно и ефикасно осъществяване на нейната дейност, включително спазване политиката на управлението;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

V. ЕТАПИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА В ОБЩИНА КИРКОВО

Основни етапи в управлението на рисковете в Община Кирково преминава през следните няколко етапа (виж фиг.2):

1. Идентифицирана на рисковете;
2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове;
3. Разработване и внедряване на система за управление на риска – избор на подход и управленски решения и дейности по управление на риска (реакция на риска);
4. Оценка на резултата от внедрената система;
5. Мониторинг и контрол на рисковете





Фиг.2. Оценка на риска.

1. Идентифициране на риска.

Под идентифициране на рисковете най-общо се разбира изчерпателно обхващане на всички рискове в резултат на влиянието на външни и вътрешни фактори, както на равнище община, така и на равнище отделни структурни звена и дейности.

По конкретно идентифицирането на риска включва:

➤ ***Идентифициране на източниците и областите на проявление на риска:***

- Външни – политически, икономически, социални, финансови, природо-географски
- Вътрешни – стил на управление; информация и информационни потоци в общината; налични ресурси (човешки, материални и финансови); бюджет и счетоводство; обществени поръчки и др.

- **Разкриване на вътрешно-присъщите и наследени рискове:**
 - Вътрешно-присъщи – присъщи за съответната операция или процес в общината;
 - Наследени – произтичащи от лошо свършена предварителна работа

- **Идентифициране на:**
 - Наличие или отсъствие на взаимодействие между отделните рискове;
 - Резултатите от взаимодействието

- **Събиране и систематизиране на необходимата информация за провеждане на анализ на риска;**

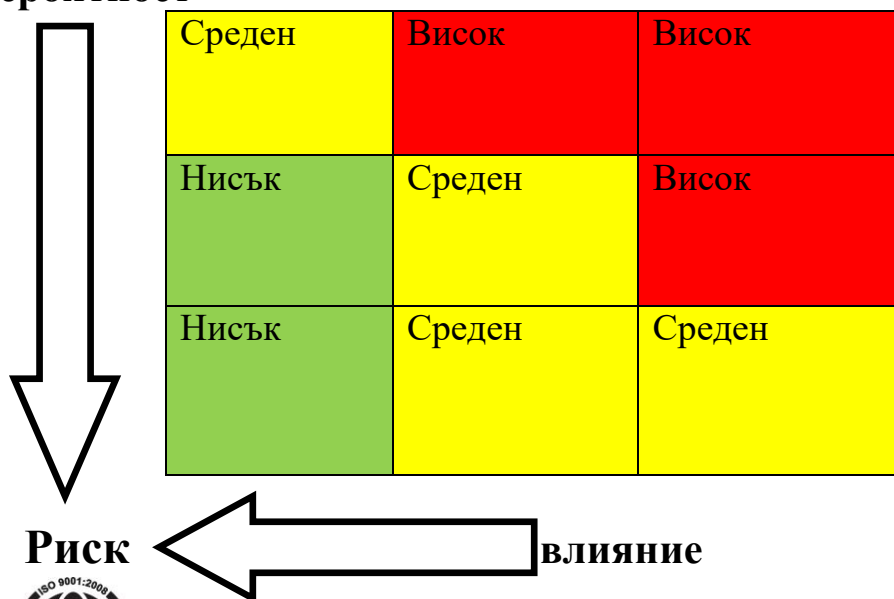
- **Специфициране на резултатите, изложени на риск**

2. Анализ и оценка на риска.

Основните дейности тук са определяне на конкретните видове риск и разпределяне на рисковете по приоритети.

Оценката на идентифицираните рискове се извършва от гледна точка на вероятността на събитието да се случи и въздействието, което ще има върху дейността в организацията (като произведение между оценката на вероятността и оценката на въздействието). Общинското ръководство приема подхода за даване на обща оценка на всеки идентифициран риск с качествена му характеристика – нисък, среден, или висок риск, определена чрез качествените оценки на вероятността от настъпването му и неговото влияние – ниска/о, средна/о и висока/о. за целта се използва двуизмерна скала на рисковете, по хоризонтала на която е ((влиянието)), а по вертикала - ((вероятността)) (виж фиг.3)

вероятност



Фиг.3.Двуизмерна скала на рисковете.

При проектирането върху нея на горепосочените оценки на вероятност и влияние се очертават три условни зони:

- Зона с висок приоритет. В нея попадат рисковете с вероятност и влияние – съответно: висока/средно, висока/високо и средна/високо, в абсолютни числа от 6,34 до 9,00;
- Зона за наблюдение. В обхвата на тази зона попадат рискове с вероятност и влияние – съответно висока/ниско, средна/средно и ниска/високо, в абсолютни числа от 3,67 до 6,33;
- Зона с нисък приоритет. В нея попадат рискове с вероятност и влияние – съответно средна/ниско, ниска/ниско и ниска/средно, в абсолютни числа от 1 до 3,66

Рисковете се категоризират на:

- **високи** – висок риск е налице, когато не всички рискове са покрити с контролни процедури;
- **средни** – среден риск е налице, когато всички рискове са покрити в известна степен с контролни процедури, но с недостатъчна ефективност;
- **ниски** – нисък риск е налице, когато всички рискове са покрити с адекватни контролни процедури с висока ефективност и липсват или са налице незначителни отклонения.

Методи за анализ и оценка на рисковете.

Използват се различни методи за анализ на рисковете – чрез колективно обсъждане на вероятността даден риск да възникне и значимостта на събитието по отношение на дейността в организацията, опита от предишни инциденти (събития),показващ тяхната честота и влияние, обсъждане с други организации, които са изложени на подобен риск и др.

При избора на един или друг метод за оценка на риска най-напред се отчитат следните фактори:

- организационна структура;
- адаптивност – методът трябва да може да се адаптира към нуждите на организацията (общината);
- сложност – сложността на метода следва да бъде минимизирана така, че да обхваща повече ръководители и аналитични експерти;
- завършеност;
- ниво на риск – изборът на метод следва да бъде съобразен с нивото на риск;
- размер на организацията (общината);
- приложимост – методът следва да бъде разбираем и лесен за използване;
- изпълнимост – методът следва да бъде изпълним в сроковете за неговата пригодност, практичност и област на приложимост;



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

-законност – методът следва да отразява надеждни резултати. Законността включва уместност, контекст и практичност.;

-вероятност – резултатите от метода следва да бъдат приемливи от аналитиците и за управлението;

-действие – вероятност, че управлението осъществява препоръките за метода за оценка на риска.

За определяне на крайните резултати (рисковия профил на дейността) се изчислява Средната претеглена стойност на риска, като съотношение на сумата на оценките на всички идентифицирани рискове, които застрашават постигането на една цел и техния брой.

3. Управление (реакция) на риска.

Под реагиране на риска се разбира разработване на методи и технологии за снижаване отрицателното въздействие на рисковете. Тое свързано с идентификация и разпределение на всеки риск по категории. Ефективността от реагирането ще определи, ще бъдат ли последствията от въздействието на риска положителни или отрицателни.

Реагирането на риска следва да бъде планирано по начин, който да съответства на типовете риск, рентабилността на ресурсите и временните параметри (виж фиг.4).

| Входове | Методи и средства | Изходи |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. План за управление на рисковете.2. Списък на приоритетите на рисковете.3. Възможни способности на реагиране.4. Ниво на рисковете.5. Отговорни лица за рисковете.6. Общи възможности за реагиране. | <ol style="list-style-type: none">1. Ограничаване на риска.2. Прехвърляне на риска.3. Толериране на риска.4. Прекратяване на риска | <ol style="list-style-type: none">1. План за реагиране.2. Остатъчни рискове.3. Допълни действия. Други процедури. |

Фиг.4 Реагиране на риска.

Ръководството на общината определя своята реакция спрямо рисковете на база на установените рискови приоритети.

-спрямо рисковете, попадащи в зоната с висок приоритет задължително се предприемат мерки, чрез изготвяне на план за действие, включващ отговорни лица и срокове;

-рисковете в зоната на наблюдение (среден риск) се следят периодично и се анализират механизмите и действията, чрез които те се поддържат в рамките на приемливото ниво;

-рисковете с нисък приоритет се преглеждат поне веднъж годишно и се анализира вероятността и влиянието, които биха имали при промени във вътрешните и външни фактори и ескалиране на други рискове.

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

- **ограничаване на риска** – при този метод се изграждат контроли, които предоставят разумна увереност, че рисковете ще бъдат ограничени в разумни граници в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждане на контролите. При този метод рисковете се наблюдават периодично.
- **толерирание на риска** – приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна само, ако оценката на остатъчния риск е в рамките на приемливото ниво или са налице ограничени възможности за предприемане на ефективни действия. При този метод ръководството приема този риск, но и го наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието, което има, и да го изместят в по-висока категория.
- **прехвърляне на риска** – в случай, че риска е неприемливо висок може да се потърси възможност за прехвърлянето или споделянето му с друга организация. Основните начини за прехвърлянето на риска са застраховането, сключването на партньорски споразумения и осигуряването на определени дейности като външна услуга.
- **прекратяване на риска** – намаляване и/или ограничаване на вероятността и/или влиянието на риска чрез прекратяване на дейността, която го поражда. Подобно решение би могло да означава, че Комисията по управление на риска следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така Комисията трябва да разгледа приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности за избягване на риска в определена степен т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите, поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

Конкретният метод за реагиране на риска се определя от ръководството на общината, в зависимост от дейността с цел получаване на разумна умереност за



ограничаване на рисковете в приемливи параметри за постигане на поставените цели.

4. Документиране и мониторинг.

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

Риск-регистърът отразява, какви рискове са настъпили, честотата на проявлението, влиянието на рисковете, предприетите антирискови действия и постигнатите резултати (виж Приложение №1).

Този етап е свързан и с периодично представяне на доклади, информация и отчети.

На фаза – създаване база данни на риск-регистъра на ниво Комисия, секретарят на общината, директор на дирекция и експертите в Общинска администрация предоставят на координатора на рис-регистъра на ниво Комисия данни само за осъществените рискове (средни и високи), както и данни за планираните действия, отговорни лица и срокове. Извлеченията с данните са подписват от съставител (координатора по управление на риска на ниво – съответна бюджетна структура), съгласувал (експерт) и одобрил (директор на дирекция).

Кметът на Община Кирково, неговите заместници и Секретарят следва: да имат информация за най-важните рискове за общината; да имат информация за възможните загуби на бюджетни средства и възможни пропуски в събирането на приходи; да координират информацията за управление на риска в общината и второстепенните разпоредители с бюджети към общината.

Структурните единици към общината следва: да познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези рискове с други области, както и последствията за дейността на тяхната единица; да докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

Отделните служители в общината да прилагат принципа на обратната връзка и да докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

4.2. Мониторинг и контрол на рисковете.

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

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



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

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

Възможни резултати от прилагането на гореизброените методи и средства са:

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

Основното изискване при осъществяване на мониторинга и контрола на рисковете е, че между ръководството и Комисията по управление на риска, трябва да има непрекъснато взаимодействие с оглед фиксиране на всички изменения и явления.

На всяко шестмесечие от бюджетната година, ръководителите на отделните структури в Общинска администрация Кирково представят актуална информация, свързана с управлението на риска – идентифицирани и оценени, нови съществени рискове в дейността, промяна в оценката за влиянието и вероятността на предходно идентифицирани рискове (ако има такива), изпълнени дейности по управление на риска и ново планирани мерки.

Линията на оперативно докладване на идентифицираните рискове следва йерархичната подчиненост в общината.

При критични ситуации се допуска линията на докладване от всички нива в йерархичната структура до кмета на общината да бъде директна с паралелно информирание на координатора на риска на ниво Комисия.

За всички срещи между Кмета на общината и подчинените му служители на ръководни длъжности, провеждани във връзка с прегледа и актуализацията на риск-регистъра се изготвя протокол от взетите решения. Текущият мониторинг осъществяван ежесечно от ръководителите на бюджетните структури в Общинска администрация Кирково се изразява в извършване преглед на риск-регистъра в ръководената от тях бюджетна структура по отношение на пълнотата на вписаните данни и правилното оценяване на идентифицираните в дейността рискове.

Най-малко веднъж на шест месеца Комисията по управление на риска в Община Кирково осъществява текущ мониторинг (преглед) на състоянието и функционирането на системата за управление на риска в общината с цел:

- да установи нивото на остатъчния риск след предприетите мерки по ограничаване на риска (въведените контроли и процедури);
- да открие нови рискове и заплахи за постигане на целите на общината, възникнали в процеса на работа през изминалия период;



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

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

Всички ресорни ръководители в Общинска администрация Кирково съставят периодични писмени доклади за състоянието и функционирането на системите за управление на риска в ръководените от тях бюджетни структури.

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

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

- **Среща за оценка на риска**, на която се представят извлечения за рисковете на всяко едно структурно звено и се попълва риск-регистър на Общината;

- **Среща за утвърждаване на плана за действие** за управление на идентифицираните рискове;

- **Среща веднъж на шестмесечие** за полугодишна актуализация на оценката на риска и преглед на плана за действие за постигане на увереност, че усилията са актуални за ситуацията, на срещата се обсъждат начинанията, свързани с управлението на риска, прогресът и изпълнението на дейностите и мерките по плана за действие;

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

- **Среща в края на годината за отчитане на резултатите**, на която Комисията по управление на риска подготвя Годишен доклад до Кмета, в който отчита дейностите си по управление на риска през годината, както и постигнати цели. Докладът съдържа и становище за цялостния рисков профил на Общината и планирани дейности за следващата година.



VI. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РИСКОВИТЕ ОБЛАСТИ И ВИДОВЕ РИСК

6.1. Рискове, които крие външната среда.

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

6.2. Рискове, свързани с мениджмънта (управлението) на Община Кирково.

| Рискове, свързани с управлението | Описание |
|--|---|
| Неяснота по отношение на отговорностите от страна на ръководството | Неразбиране на основните права и задължения на ръководството и неизпълнение на отговорностите. |
| Лоша комуникация по вертикала | Не поставяне на задачи или поставяне на неясни задачи. |
| Липса на знание относно дейността на структурното звено | Неяснота по отношение на целите и свързаните с тях задачи. |
| Злоупотреба с правомощия | Издаване на незаконосъобразна заповед, извършване на незаконосъобразни разходи, неспазване на принципите за икономичност, ефективност и ефикасност. |
| Неподходяща организационна структура | Неправилно разпределение на задълженията и отговорностите. Излишни за дейността на организацията длъжности. |
| Липса на разделение на отговорностите | |
| Не документирани на нецелесъобразни и незаконосъобразни действия или бездействия | |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

6.3 Рискове, свързани с управление на човешките ресурси.

| Рискове, свързани с управление на човешките ресурси | Описание |
|--|---|
| Неподходящи политики и процедури по управлението на човешките ресурси | |
| Пропуски или злоупотреби в работата на комисията при провеждане на конкурс за държавни служители | |
| Липса на програма за обучение на служителите | |
| Липса на финансови средства за обучение на всички служители | |
| Неетично поведение на служителите и не предприети мерки | Нарушаване на трудовата дисциплина. |
| Недостатъчна професионална компетентност на служителите | Липса на знания, умения, опит и нагласа за изпълнение на задълженията. |
| Недостатъчна мотивация на служителите | Липса на стратегия за мотивиране на служителите. |
| Пропуски при атестирането на служителите | |
| Необвързаност на системата на заплащане с индивидуалните резултати | |
| Не осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд | Липса на нормална работна среда, не застраховане на персонала, наличие на персонал, който ползва отпуски, не организиране на медицински профилактични прегледи. |
| Неефективна политика за задържани на служителите | |



| | |
|---|--|
| Недостатъчни проучвания в областта на човешките ресурси | |
| Липса на познания по отношение на трудовото законодателство | |
| Възнаграждението не е обвързано с персоналната отговорност | |
| Лоша вътрешна организация и непоследователност на процесите | |

6.4. Бюджет, финанси и счетоводство.

| Бюджет, финанси и счетоводство. | Описание |
|---|--|
| Неподходяща счетоводна политика | Счетоводна политика, неотговаряща на новостите в счетоводното законодателство. |
| Планиране на „кух обем“ | Планиране на средства в приходната част на бюджета, за които може да се каже, че няма да постъпят. |
| Липса на публичност на проектобюджета | Не обсъждане на проектобюджета с широката публика. |
| Неправилно определяне на правата и отговорностите на второстепенните разпоредители с бюджет | |
| Липса на контролен механизъм при разрешаване на разход | |
| Липса на контролен механизъм при извършване и утвърждаване на разход | |
| Неправилна осчетоводяване на приходите и разходите в бюджета | Неправилни счетоводни записвания. |
| Приемане на грешно съставени от доставчиците първични счетоводни | |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

| | |
|---|--|
| документи и извършване на плащания по тях | |
| Неизпълнение на плана по приходната част на бюджета | Постъпилите приходи по бюджета са недостатъчни за покриване на възникналите разходи, в резултат на което остават неразплатени. |
| Неточна информация използвана в процеса на планиране и бюджетиране | Недостатъчна и непроверена информация, използвана при съставянето на бюджета. |
| Неправилно капиталово бюджетиране | Планиране на някои разходи, които са с характер на текущи, като капиталови. |
| Прекомерна зависимост от работата на другите | Неспазване (нарушаване) на срокове. |
| Липса на цялост на финансовата информация | |
| Липса на знания за счетоводните принципи и практики | |
| Неспособност за мониторинг на плановете и бюджета | |
| Несъответствие на поетото задължение с извършения разход | |
| Злоупотреби с бюджетни средства, активи и документи | |
| Неправилна обработка на заплатите | |
| Съществени грешки във финансовите отчети | |
| Неспазване на нормативната база и указанията на МФ при изготвянето на проектобюджета и неговото представяне, изпълнение и актуализиране | |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

6.5. Административно-правно обслужване.

| Административно-правно обслужване | Описание |
|---|----------|
| Неудовлетвореност на гражданите при предоставяне на административни услуги | |
| Създаване на условия за социално напрежение, породено от преустановено обслужване на гражданите | |

6.6. Управление и контрол на информацията.

| Управление и контрол на информацията | Описание |
|--|---------------------------|
| Неинформираност на служителите във връзка с техните отговорности при работа с лични данни и информация | |
| Неподходящо публично оповестяване на високорискова информация | |
| Загуба на информация, поради безотговорно съхранение на информацията | |
| Неоторизиран достъп до лични данни | Злоупотреба с лични данни |
| Неспазване на изискванията за оповестяване на финансова и друга информация | |
| Неправилно управление на връзките с обществеността | |
| Противоречиви съобщения | |
| Липса на финансова информация, необходима за вземане на решения | |
| Загуба на електронна информация обработваща се в момента на прекъсването | |
| Неспособност да се проследяват активите и свързаната с тях информация | |

| | |
|--|--|
| Инсталиране на нелицензиран софтуер | |
| Липса на правила за работа в интернет пространството | |

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

| Усвояване на средства от национални програми и фондове на ЕС | Описание |
|--|--|
| Неспособност да се идентифицират, приоритизират, докладват и управляват целите на проекта | |
| Неподготвени кадри | Привличане на некомпетентни в съответната област лица. |
| Промени в документацията | |
| Несъответствие на заложените за изпълнение дейности и предвидените финансови средства | |
| Отпуснатите финансови средства са различни от заложените по проекта | |
| Липса на адекватни дейности за наблюдение изпълнението на проектните дейности | |
| Неспазване на срокове за представяне на междинни и крайни отчети | |
| Липса на доказателства за изпълнение на проекта – фактури, протоколи, платежни документи и други | |
| Наличие на некоректни документи за разход | |
| Нарушаване на нормативните разпоредби, договорите и вътрешните правила при извършване на разход | |



6.8. Система за вътрешен контрол

| Система за вътрешен контрол | Описание |
|---|----------|
| Липса на ефективен вътрешен контрол | |
| Неспазване на законодателството по отношение на вътрешния контрол | |
| Неправилно докладване | |
| Неправилна оценка | |
| Не оповестяване на несъответствието със законодателството | |
| Недостатъчно ресурси за ефективно докладване на проблема | |
| Липса на инструменти за измерване | |

6.9. Управление на материалните активи.

| Управление на материалните активи | Описание |
|---|--|
| Несъответствие на доставката със заявеното | |
| Липса на съответната документация за получаване и предаване на актива | |
| Липса на МОЛ | |
| Пропуски при извършване на инвентаризации | Неспазване на срокове, недобра организация на подготвителния етап, злоупотреби по време на инвентаризация, предлагане за брак на полезни активи, липса на контрол при събиране на вземанията от начети на МОЛ. |
| Пропуски при бракуване на активи | Злоупотреби при физическо унищожаване на бракуваните активи, липса на документация за бракуваните активи. |
| Наличие на активи в счетоводните книги без балансова стойност | |
| Системни неточности при счетоводно описване на активите | |

6.10. Обществени поръчки.

| Обществени поръчки | Описание |
|---|--|
| Неспазване на нормативната уредба при провеждане на процедури | Неспазване на срокове, неясни критерии и методи за оценка, неясна документация за участие; неспазване на изискванията към обявлението, поканата или документацията за участието. |
| Неясни критерии и методика за провеждане на процедура | |
| Липса на контрол при провеждане на процедури | |
| Липса на обективност при провеждането на процедури | |
| Извършване на плащане без необходимите документи | |
| Извършване на двойно плащане за една стойност по договор | |
| Нарушение при класиране на конкурсните проекти | |



6.11. Имоти и сгради.

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

6.12. Други.

| Други | Описание |
|---------------|--|
| Репутация | Лоша репутация и последиците от нея. |
| Нововъведения | Неизползвани възможности за нововъведения. |
| Инвестиции | Неподходящи инвестиционни решения |



VII. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

Настоящата Стратегия за управление на риска е разработена/актуализирана в съответствие с изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, Закона за вътрешния одит в публичния сектор, Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол и Насоките за въвеждането на управление на риска в организациите от публичния сектор.

Стратегията за управление на риска в Община Кирково:

- Утвърдена със Заповед №РД-10-58/02.02.2018 г.;
- Неразделна част от Системата за финансово управление и контрол в Община Кирково;
- Подлежи на актуализиране на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- Свежда се до знанието на всички служители в Общинска администрация Кирково и до ръководителите на второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към същата община;
- влиза в сила от 2018 г.

Неразделна част от Стратегията за управление на риска са:

- Риск-регистър;
- Карта на рисковете;
- Годишен план за дейността;
- Анкетни карти;
- Процедури, регламентираща управлението на риска в Община Кирково;
- Инструкция за управлението на риска в Община Кирково;
- Методика за оценка на риска в Община Кирково.

Изготвил:

Финансов контролър: _____
/Б. Николова/



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

| | | Риск-регистър | | | | Приложение 1 | | | | | | | |
|--|-------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------|--|--------------------------|---------------------------|-----------------|------------------|-----------------------|------------------------------|----------------------|--|
| Цел (описва се целта) | | | | | | | | | | | | | |
| | | Присъщ риск | | | | | | Остатъчен риск | | | | | |
| | | Изключително голямо – 9 | Почти сигурно -9 | | | Изключително голямо – 9 | Почти сигурно -9 | | | Неприемлив (6.34-9) | | | |
| | | Съществено – 7,00-8,99 | Вероятно – 7,00-8,99 | | | Съществено – 7,00-8,99 | Вероятно – 7,00-8,99 | | | | Изисква внимание (3.67-6.33) | | |
| | | Умерено – 5,00-6,99 | Възможно – 5,00-6,99 | | | Умерено – 5,00-6,99 | Възможно – 5,00-6,99 | | | | | Приемлив (1-3,66) | |
| | | Малко – 3,00-4,99 | Рядко – 3,00-4,99 | | | Малко – 3,00-4,99 | Рядко – 3,00-4,99 | | | | | | |
| | | Несъществено – 1,00-2,99 | Не е вероятно – 1,00-2,99 | | | Несъществено – 1,00-2,99 | Не е вероятно – 1,00-2,99 | | | | | | |
| Класификация на рисковете в Община Кирково | Описание на риска | Оценка влияние | Оценка вероятност | Оценка на риска | Контролни дейности – предприети действия | Оценка влияние | Оценка вероятност | Оценка на риска | Рейтинг на риска | Допълнителни действия | Срок | Отговорен изпълнител | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

Приложение №4

Анкетна карта за определяне на присъщия риск
при

| Събитие (риск) | Вероятност за настъпване | Влияние върху: | | | | Оценка на риска | Препоръки за предотвратя ване/намаля ване на риска |
|-------------------|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------|---|
| | | Цялостната дейност на общината | Репутацията на общината | Ресурсите (човешки, материални и финансови) | Социалната среда и отговорност | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Приложение №5

Анкетна карта за определяне на остатъчния риск
при

| Събитие (риск) | Вероятност за настъпване | Влияние върху: | | | | Оценка на риска |
|-------------------|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---|--------------------------------------|--------------------|
| | | Цялостната дейност на общината | Репутацията на общината | Ресурсити (човешки, материални и финансови) | Социалната среда и отговорност | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

Процедура, регламентираща управлението на риска в Община Кирково

Целта на настоящата процедура е да регламентира организацията, провеждането и докладването на резултатите от осъществяването на процеса по управление на риска в Община Кирково.

Основни стъпки при управлението на риска в Община Кирково са:

1. Определяне на стратегическите и оперативни цели на общината – дефинираните цели създават условия за управление на рисковете.
2. Определяне на правата и отговорностите на ръководителите и служителите на общината по управление на риска – за целта е необходимо да се състави т.нар. *матрица на правата и отговорностите*.
3. Изясняване на понятията *риск, присъщ риск и остатъчен риск*:
 - Риск – възможността да настъпи събитие, което да повлияе върху постигането на целите на общината.
 - Присъщ риск – представлява рискът от грешки и слабости, дължащи се на средата (външна и вътрешна), в която организацията или дейността се развиват.
 - Остатъчен риск – представлява рискът, който продължава да съществува въпреки предприетите конкретни действия (реакция на риска). Това е рискът, който не може да бъде премахнат изцяло.
4. Фази на процеса по управлението на риска:
 - Определяне на рисковите области и видовете риск в общината;
 - Оценка на рисковете;
 - Разработване на Стратегия за управление на риска;
 - Утвърждаване на Стратегията за управление на риска;
 - Конкретизиране на Стратегията за управление на риска в конкретен план (годишен план за дейността);
 - Изпълнение на наредените дейности в оперативните (годишните) планове;
 - Осъществяване на мониторинг и контрол при изпълнението на стратегията;
 - При наличие на неефективни контроли – изготвяне на доклад за състоянието на контролните дейности и необходимостта от корекции и допълнения;
 - Изготвяне на доклад за изпълнението на стратегията, годишните планове;
 - Запознаване на комисията по управление на риска с изготвения доклад;
 - Изготвяне на протокол с предложение за актуализиране на стратегията;
 - Актуализиране на стратегията с одобрените от страна на кмета на общината предложения;



- Текущ контрол по изпълнение на актуализирана стратегия;
- Предаване и съхраняване на документацията по управление на риска.

Основни отговорни лица по управлението на риска в Община Кирково са кметът, заместник кметове, секретарят, директор на дирекция, директорите на второстепенните разпоредители с бюджети и органът (комисията) по управление на риска, определен със заповед на кмета.

Всички горепосочени лица следва да разполагат с копие от тази процедура.

Основни документи, свързани с управлението на риска са:

1. Стратегия за управление на риска;
2. Годишен план за дейността;
3. Риск – регистър;
4. Карта на рисковете;
5. Анкетни карти, въпросници и др.;
6. Годишен доклад за състоянието на контролните дейности;
7. Протоколи с предложения.



Инструкция за управление на риска в Община Кирково

Настоящата инструкция има за цел да опише процеса на осъществяване на управлението на риска в Община Кирково. Този процес включва следните етапи, стъпки и дейности, както и отговорните за нормалното протичане на процеса лица:

| № по ред | Фази, етапи, стъпки | Дейности | Отговорни лица |
|----------|---|--|--|
| 1. | Дефиниране на целите | <ul style="list-style-type: none"> - Определяне и анализ на стратегическите цели, тяхното актуализиране; - Определяне и анализ на оперативните цели; | Кмет, заместник кметове, секретар, директор на дирекция, директори на бюджетни предприятия и аналитични експерти |
| 2. | Определяне на отговорностите | <ul style="list-style-type: none"> - Делегиране на права; - Споделяне на отговорност; | Кмет, заместник кметове, секретар, директор на дирекция, директори на бюджетни предприятия |
| 3. | Изготвяне на годишен план за дейността по управление на риска | <ul style="list-style-type: none"> - Определяне на основните стъпки и дейности по идентифицирането, анализа и оценката на риска, както и на сроковете за тяхното осъществяване; - Съгласуване на годишния план с | Органът (комисията) по управление на риска |



| | | | |
|----|---|---|--|
| | | кмета на общината; | |
| 4. | Идентифициране на рисковете | <ul style="list-style-type: none"> - Анализ на основните дейности/процеси свързани с постигането на всяка една цел; - Определяне на рисковите области; - Определяне на неблагоприятните събития, които могат да настъпят и да повлияят на определен процес или дейност; - Анкетирание на представители на общинска администрация; | Органът (комисията) по управление на риска |
| 5. | Разработване на карта на рисковете | <ul style="list-style-type: none"> - Отразяване и подреджани на рисковите области и на идентифицираните рискове в класове, категории, под категории и конкретни рискове | Органът (комисията) по управление на риска |
| 6. | Анализ и оценка на идентифицираните рискове | <ul style="list-style-type: none"> - Оценка на рисковете чрез използване на два показателя – вероятност и влияние (количествена оценка); - Избор на метод за анализ на рисковете; - Анализ на | Органът (комисията) по управление на риска |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

| | | рисковете; | |
|----|--|--|--|
| 7. | Реакция на риска | <ul style="list-style-type: none"> - Разглеждане на възможните способности (контролни дейности) за реагиране на риска; - Избор на методи и средства за реагиране на риска; - Изготвяне на план за реагиране на риска, съдържащ контролни дейности; - Изпълнение на плана – изпълнение на контролните действия в съответните области; | Кмет, заместник кметове, секретар, директор на дирекция, директори на бюджетни предприятия и органът по управление на риска. |
| 8. | Документиране | <ul style="list-style-type: none"> - отразяване на резултатите от анализа, оценката и реакцията на рисковете в риск-регистъра; | Органът (комисията) по управление на риска |
| 9. | Анализ и оценка на остатъчните рискове | <ul style="list-style-type: none"> - Анализ на ефективността на контролните дейности; - Оценка на вероятността и влиянието на остатъчните рискове (количествена оценка) чрез | Органът (комисията) по управление на риска |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

| | | анкетиране | |
|-----|--|---|--|
| 10. | Мониторинг и контрол | <ul style="list-style-type: none"> - Текущо наблюдение върху протичането на комуникацията и обмена на информация относно идентифицираните рискове; - Текущо наблюдение върху реда и сроковете за извършване на контролните дейности; - Текущо наблюдение върху резултатите (ефекта) от предприетите контролни дейности; - Проверка на неефективни контроли; | Кмет, заместник кметове, секретар, директор на дирекция, директори на бюджетни предприятия и органът (комисията) по управление на риска. |
| 11. | Изготвяне на годишен доклад за състоянието на стратегията | <ul style="list-style-type: none"> - Обобщаване на всички идентифицирани, оценени и анализирани рискове, на предприетите действия, крайните резултати | Координатор по управление на риска |
| 12. | Запознаване на всички членове на комисията с изготвения доклад | <ul style="list-style-type: none"> - Провеждане на заседание, на което се представя докладът | |
| 13. | Установяване на | - Комисията по | Органът |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

| | | | |
|-----|---|--|--|
| | необходимостта от актуализиране на стратегията | управление на риска на базата на изготвения доклад преценява дали е необходимо стратегията да бъде актуализирана или не; | (комисията) по управление на риска |
| 14. | При необходимост от актуализация на стратегията се съставя протокол с предложение за актуализиране | <ul style="list-style-type: none"> - Отразяване на всички предложения за актуализация в протокол; - Протоколът с предложението се подписва от председателя на комисията и от всички членове; | Органът (комисията) по управление на риска |
| 15. | Предоставяне на протокола с предложението за актуализация на кмета на общината | - Предложението за актуализация на Стратегията за управление на риска се представя на кмета на общината с цел информирането отразяване на неговото становище | Органът (комисията) по управление на риска |
| 16. | Утвърждаване на актуализирана Стратегия за управление на риска от кмета на общината | - Проектът за актуализираната стратегия се утвърждава от кмета на общината | Кмет |
| 17. | Контрол по изпълнение на контролните дейности от актуализираната Стратегия за управлението на риска | <ul style="list-style-type: none"> - Проверка на контролните дейности; - Осъществяване на | Кмет, Органът (комисията) по управление на риска |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

| | | | |
|-----|---|---|---|
| | | последващи проверки; - Сигнализиране при неизпълнение | |
| 18. | Предаване на документацията | - Предаване на документацията, свързана с управлението на риска (стратегия за управление на риска, анкети, годишни планове, карта на рисковете, доклади, протоколи и др.) | Органът (комисията) по управление на риска |
| 19. | Съхраняване на документацията, свързана с управлението на риска | - Архивиране на документацията, свързана с управлението на риска; | Лицето, което със заповед е определено като Завеждащ „Архиви“ съгласно ЗНАФ |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

1. Предмет и цел на методиката.

Настоящата методика за оценка на риска има за цел да установи степента на риск в Община Кирково и планиране на мерки за овладяването му. Оценката на риска се извършва с помощта на два основни показателя – вероятност и влияние.

2. Обхват и ред за извършване на оценката.

2.1. Обхват на оценката.

Оценяват се рисковете, попадащи в следните рискови области:

- Външна среда – политика, икономика, природа, социална сфера, законодателство и др.
- Вътрешна среда – мениджмънт, управление на човешките ресурси, управление на информационните потоци, комуникация, иновации, обществени поръчки, бюджет и финанси, репутация, социална отговорност и др.

2.2. Ред за извършване на оценката.

Оценката на риска се извършва в следната последователност:

- Определяне на факторите, за които има съмнения, че могат да формират опасност, описване на източниците на опасност;
- Определяне на рисковите области и видовете риск;
- Групиране на идентифицираните рискове;
- Определяне елементите на риска и допустимостта на риска;
- Планиране на мерки (контролни дейности) за реагиране на риска.

3. Оценка на риска.

Оценката на риска представлява цифров израз на тежестта на вредата, опасността, загубата. Тя представлява произведение на два основни елемента на риска, а именно вероятност (P – от англ. Probability) и влияние (NI – от англ. Negative impact или negative influence):

$$R=P*NI, \text{ където}$$

R е риск

P – вероятност

NI – влияние

От своя страна, вероятността за нанасяне на вреда зависи от: честотата на настъпване на рисково събитие, продължителността на събитието във времето, потенциалните възможности (човешки, финансови, материални) за реагиране на



риска, параметрите на среда, изразени количествено. Тя се измерва по скалата на 1 до 9, както следва:

| ВЕРОЯТНОСТ (P) | |
|-----------------------|-----------|
| Не е вероятно | 1,00-2,99 |
| Рядко | 3,00-4,99 |
| Възможно | 5,00-6,99 |
| Вероятно | 7,00-8,99 |
| Почти сигурно | 9,00 |

Честота (F – от англ. Frequency) на настъпване на рисково събитие се измерва в границите от 1 до 9:

| ЧЕСТОТА (F) | |
|------------------------------|-----|
| Твърде ниска | 1 |
| Много ниска | 2 |
| Ниска | 3 |
| Средна | 4-5 |
| Висока | 6-8 |
| Непрекъснато (твърде висока) | 9 |

Продължителност (D – от англ. Duration) на събитието:

| ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ (D) | |
|----------------------------|-----|
| Твърде кратко | 1 |
| Много кратко | 2 |
| Кратко | 3 |
| Средна продължителност | 4-5 |
| Дълго | 4-8 |
| Твърде дълго | 9 |

Оценка на наличните **възможности** (PS – от англ. Possibility) за реагиране на риска:

| ВЪЗМОЖНОСТИ (PS) | |
|-------------------------|-----|
| Твърде малък потенциал | 9 |
| Недостатъчен потенциал | 7-8 |
| Малък потенциал | 4-6 |
| Достатъчен потенциал | 2-3 |
| Голям потенциал | 1 |



Intertek

6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

Вероятността за претърпяване на вреда, щета, загуба зависи и от основните параметри на средата:

| ПАРАМЕТРИ НА СРЕДАТА | |
|------------------------------------|--|
| Динамичност | Израз на скоростта, с която протичат измененията в поведението на факторите на средата |
| Сложност | Израз на броя и разнообразието от външни и вътрешни фактори |
| Неопределеност | Количеството информация относно факторите на средата и нейната достоверност |
| Взаимна обвързаност и обусловеност | |

Възможни варианти:

Сложност на средата:



| ПАРАМЕТРИ НА СРЕДАТА (PE) | |
|--|-----|
| Проста среда с ниска степен на неопределеност | 1-2 |
| Проста среда със средна степен на неопределеност | 3-4 |
| Проста среда с висока степен на неопределеност | 5-6 |
| Сложна среда с ниска степен на неопределеност | 5-6 |
| Сложна среда със средна степен на неопределеност | 7-8 |
| Сложна среда с висока степен на неопределеност | 9 |

Вероятността за настъпване на рисково събитие се получава като сумата от оценките на изброените фактори се раздели на броя им:

$$P=(F+D+PS+PE)/4$$

Върху вероятността влияние могат да окажат и други фактори, които следва да вземат предвид при количественото и отразяване.

Влиянието на риска се измерва и отразява по следния начин:

| ВЛИЯНИЕ (NI) | |
|---------------------|-----------|
| Несъществено | 1,00-2,99 |
| Малко | 3,00-4,99 |
| Умерено | 5,00-6,99 |
| Съществено | 7,00-8,99 |
| Изключително голямо | 9,00 |

В зависимост от получената оценка на присъщия риск се предприемат и необходимите контролни дейности с цел неговото намаляване, ограничаване. След като се оцени ефективността от предприетите контролни действия, се определя и остатъчният риск. За оценката на последния се прилага същият ред за оценка. В зависимост от получената оценка на остатъчният риск се определя рейтингът на риска и се предприемат допълнителни действия, определя се срокът за тяхното изпълнение, както и отговорните лица:

| РЕЙТИНГ НА РИСКА | |
|-------------------------|-----------|
| Приемлив | 1,00-3,66 |
| Изисква внимание | 3,67-6,33 |
| Неприемлив | 6,34-9,00 |



Резултатите от оценката на риска се отразяват в **риск-регистър** (Приложение №1).

ДРУГИ ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №9

Одобрил:
(Кмет на Община Кирково)

План за ограничаване въздействието на риска

| | | |
|---|-----------------------|---------------------------------|
| Идентифициран риск | | |
| Цел, която се преследва с ограничаване на въздействието | | |
| Оценка на присъщия риск | | |
| Оценка на остатъчния риск | | |
| Рейтинг на риска | | |
| Действия, които трябва да се предприемат | Описание на дейността | Срок за изпълнение на дейността |
| | 1. | |
| | 2. | |
| ... | | |
| Краен срок за намаляване на рейтинга на риска в рамките на риск-апетита | | |

Изготвил:
(Име и фамилия)
Дата:

Съгласувал:
(Име и фамилия)
Дата:



6884 Кирково, ул. Дружба №1, тел. 03679/20-16, 20-51, факс: 0886337710,
<http://www.kirkovo.bg>, e – mail : oba_kirkovo@kv.link.bg

Одобрил:
(Кмет на Община Кирково)

Мониторинг за ограничаване на риска

| № по ред | Присъщи рискове | Статус на проявление на риска към Г. | Ревизиране на статуса на изпълнение на контролните дейности | Планиране на допълнителни дейности |
|----------|-----------------|---|---|------------------------------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| ... | | | | |

Изготвил:
(Име и фамилия)
Дата:

Съгласувал:
(Име и фамилия)
Дата:



Одобрил:
(Кмет на Община Кирково)

Оценка на нови идентифицирани рискове по време на мониторинг

| № по ред | Присъщи рискове | Вероятност | Въздействие | Препоръчителни контролни дейности |
|----------|-----------------|------------|-------------|-----------------------------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| ... | | | | |

Изготвил:
(Име и фамилия)
Дата:

Съгласувал:
(Име и фамилия)
Дата:



Утвърдил:
(Кмет на Община Кирково)

Календар на дейността по управление на риска

| Месец | Вид дейност, задача |
|-----------|---------------------|
| Януари | |
| Февруари | |
| Март | |
| Април | |
| Май | |
| Юни | |
| Юли | |
| Август | |
| Септември | |
| Октомври | |
| Ноември | |
| Декември | |

Изготвил:
(Име и фамилия)
Дата:

Съгласувал:
(Име и фамилия)
Дата:



Отчет по предприетите дейности по годишния план за дейността
на Отдел/сектор
на Община Кирково

| № по ред | Риск | Изпълнени препоръки | Неизпълнени препоръки | Предложени дейности | Отговорни лице | Статус към |
|----------|------|---------------------|-----------------------|---------------------|----------------|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| ... | | | | | | |

Изготвил:
 (Име и фамилия)
 Дата:



**Обобщен отчет по предприетите дейности по годишния план за дейността
на Община Кирково**

| № по ред | Риск | Изпълнени препоръки | Неизпълнени препоръки | Предложени дейности | Отговорни лице | Статус към |
|----------|------|---------------------|-----------------------|---------------------|----------------|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| ... | | | | | | |

Изготвил:

(Име и фамилия)

Дата:

