ОБЩИНА ТЕРВЕЛ
Тервел - 9450, ул. "Св.Св. Кирил и Методий"№ 8; Номератор: 05751/20 70, 20 75; факс: 23 91; e-mail:tervel2000@yahoo.com

З А П О В Е Д
№ 860
от 29.12.2023 г.
гр. Тервел

На основание чл. 44, ал. 2 от ЗМСМА , чл.12, ал.3 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, във връзка с Методически насоки по управление на риска, утвърдени от министъра на финансите със заповед № ЗМФ – 184/06.03.2020 г. и във връзка с преглед за актуализиране на Стратегията на риска на Община Тервел

У Т В Ъ Р Ж Д А В А М:

Стратегия, регламентираща процеса за управление на риска в Община Тервел и приложения към нея.

Настоящата заповед да се сведе до знанието на всички служители в общинска администрация за сведение и изпълнение.

Контрол по изпълнение на заповедта възлагам на Зам. кмет „Финанси и благоустройство“ на Община Тервел.

ЗЗЛД

КМЕТ НА ОБЩИНА ТЕРВЕЛ: _____
/инж. С.Симеонов/

МПн

Община Тервел * КМЕТ * Област Добрич

ЗЗЛД

УТВЪРДЕНА
със Заповед № 860/29.12.2023 г.
КМЕТ НА ОБЩИНА ТЕРВЕЛ
ИНЖ. СИМЕОН СИМЕОНОВ

КМЕТ
Област Добрич

СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА НА ОБЩИНА ТЕРВЕЛ

Гр.Тервел, Декември 2023 г.

I. 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 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 Тервел), насочени към ограничаване нивото на поеманите от нея рискове в съответствие с интересите на управляващите организацията и техните апетити към риска.

II.Същност и Цели на Стратегията за управление на риска

Настоящата **Стратегията за управление на риска в Община Тервел** е разработена на основание :

- Чл.12, ал.3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) и на основата на анализ на процесите по управление на риска в Община Тервел.
- Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 год. на Министъра на финансите.
- Актуална Интегрирана рамка за вътрешен контрол COSO 2013.
- С Концепцията на трите линии на защита.

Тя е неразделна част от Системата за финансово управление и контрол на Община Тервел. Стратегия за управление на риска е основен документ, който подпомага Община Тервел при постигане на целите и приоритетите й, чрез регламентиране на механизмите за управление на риска в Общината.

Дефиницията за управлението на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор *„Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития и ситуации, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията, и е предназначена да даде разумна увереност, че*

целите ще бъдат постигнати.“, като същата се надгражда в *Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗПФ 184/06.03.2020 год.* на Министъра на финансите.

Четирите принципа на Управление на риска (принципи 6 – 9 на вътрешния контрол), въведени чрез Интегрираната рамка COSO 2013, имат определяща роля за подхода на Общината в процеса по управление на рисковете:

- Определят се цели с достатъчна яснота, за да се позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях;
- Идентифицират се рисковете за постигане на целите и се анализират от гледна точка определяне на подходите и начините за тяхното управление;
- Разглеждат се възможностите за измами, при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите;
- Идентифицират се и се установяват промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

Отговорностите по управление на риска в Общината са в съответствие с вътрешен контрол в публичния сектор по **Трите линии на защита в публичния сектор:**

В първата линия на защита, отговорността на оперативните ръководители в Общината, в качеството им на собственици на риска, е да осигуряват и следят прилагането на вътрешните контроли в Общината. По този начин оперативните ръководители (директори на дирекции) в Общината са отговорни за управлението на рисковете.

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

Третата линия на защита е независимият вътрешен одит на Общината, който изпълнява своите отговорности по отношение на Управлението на риска.

Основните характеристики на Управлението на риска в Общината са:

- Това е процес, свързан с изпълнението на поставените стратегически и оперативни цели;
- Това е динамичен процес;
- Осъществява се на всички йерархични нива;
- Трябва да се осъществява в тясно взаимодействие с вътрешния одит на Общината, който предоставя увереност по отношение начина на управлението на риска.

Настоящата Стратегия дефинира и останалите основни термини, свързани с ефективно управление на риска в Общината, отразяващи националното законодателство и приложимите добри практики:

Риск е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на Община Тервел. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.;

Разумна увереност – задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност формулира, 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. Не може да се постигне абсолютна или 100 % увереност, поради многобройни фактори, произтичащи от ограничените финансови и други ресурси, ограниченията на източниците на информация, човешките грешки и т.н.;

Идентифициране на риска – идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на Общината;

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 Общината при неговото настъпване;

Вероятност – представлява възможността дадено събитие да се случи или с други думи колко е вероятно дадено събитие да се прояви;

Ефект/влияние – представлява описание и оценка на това, какви биха могли да бъдат последствията/въздействието от настъпило събитие. Ефектът може да бъде отрицателен или положителен;

Присъщ риск – рискът, свързан с естеството на дейността на Общината, при липса на каквито и да е действия/контроли, за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление;

Остатъчен риск – нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск и по същество изразява факта, рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорността на кмета е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за Общината или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване;

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

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

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. Тя има за цел:

1. Да въведе процеса по управление на риска като елемент на финансовото управление и контрол за постигане на стратегическите и оперативни цели на Община Тервел;
2. Да регламентира дейностите по управление на риска;
3. Определи отговорностите в процеса по управление на риска;

4. Определи подхода при идентифициране, оценяване и категоризиране на рисковете;
5. Начина на документиране на всяка дейност, свързана с управлението на рисковете;
6. Определяне на реакция спрямо установените рискове;
7. Извършване на мониторинг и докладване на процеса по управление на риска.

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

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

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в Общината;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в Общината;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в Общината;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на Общината, като част от процеса по годишно планиране;
- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

Стратегията е в тясна взаимовръзка с определените мисия, визия и стратегически цели на общината, определени в стратегическите и планови документи за периода. Ефективното и прилагане зависи от формулиране на ясни, конкретни и измерими цели, осигурени с конкретни по размер и източник ресурси, в съответствие със съществуващите нормативни изисквания и добри практики. Предвид значението на правилното целеполагане тези отговорности са ключови за реалното функциониране на управлението на риска. Стратегията за управление на риска се утвърждава от Кмета на Община Тервел и се актуализира при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

III. 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 Тервел 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 различните 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, което има последствия или оказва влияние върху проекта;

- възможност за претърпяване на щета или загуба;
- уязвимост от неприятности;
- вероятност за 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.

Стратегията за управление на риска е основен документ, който подпомага Община Тервел при постигането на нейните цели и приоритети, чрез регламентиране на механизмите за управлението на риска в организацията.

Оценката на риска по тази стратегия обхваща структурните звена в Общината и второстепенните разпоредители с бюджет към нея.

Управлението на риска е структуриран, последователен и непрекъснат процес, интегриран в дейността на Община Тервел, при който се идентифицират, оценяват, вземат решения за реакция и се докладват възможни събития, които биха повлияли негативно върху постигането на целите.

Въвеждането на ефективен процес по управление на риска е сложен и продължителен процес, и е сред приоритетите на Община Тервел и изисква широка подкрепа, както от ръководството, така и от всички служители.

Прилагането на Стратегията ще осигури постигането на следните резултати:

- Усъвършенстване на управленския процес в Община Тервел;
- Идентифициране на рисковете, които могат да засегнат законосъобразното, ефективното, ефикасното и икономичното протичане на дейностите и постигането на целите и приоритетите на Община Тервел;
- Повишено съзнание за управление на риска и фокусиране върху ключовите рискови области;
- Прилагане на адекватни и ефективни контролни механизми;
- Идентифициране на ролите и отговорностите на участниците в процеса по управление на риска;

Когато процесът по управление на риска се извършва по правилен начин той често остава незабелязан. Но когато организацията бъде изправена пред негативно събитие за което не е подготвена тогава негативните последици могат да бъдат значителни.

IV. Дейности по управление на риска

Управлението на риска в Община Тервел на всички управленски нива се осъществява чрез:

1.Анализ на стратегическите и оперативни цели на организацията и свързаните с тях дейности и процеси.

2.Определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите на общината и структурните й звена.

3.Определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват

постигането на целите на второстепенните разпоредители с бюджет към нея.

4.Въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които намаляват рисковете до нива, определени от ръководството като приемливи.

5.Мониторинг и периодично преоценяване на съществуващите рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.

6.Изготвяне на доклади до ръководството, предоставящи информация за констатираните проблеми, с цел предприемане на действия за отстраняването им.

7.Предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

Основните рискове, които се идентифицират и управляват в Община Тервел и в разпоредителите с бюджетни кредити към общината, са свързани с:

1. Постигането на определените стратегически и оперативни цели;

2. Изграждане на подходяща организационна структура;

3.Спазването на законовата уредба, договорните отношения, вътрешните процедури, системи, политики и правила;

4. Показателите за оценка на степента на изпълнение на задачите и дейностите;

5. Обществените нагласи и политическата обстановка;

6. Финансирането и наличието на бюджетни ограничения;

7. Осъществяването на оперативните дейности и задължения в общината и създаване на линия на докладване и отчетност.

V. Отговорности и условия в процеса по управление на риска

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

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

Управлението на риска е интегриран процес в дейността на Община Тервел, в който вземат участие ръководството и всички служители в организацията.

Съгласно чл. 3 ал. 1 и 2 от ЗФУКПС: *„(1) Ръководителите на организациите отговарят за осъществяване на финансовото управление и контрол във всички ръководени от тях структури, програми, дейности и процеси при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. (2) Ръководителите на всяко ниво в организациите отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които*

ръководят."

Въвеждането и надзорът върху процеса по управление на риска в Община Тервел е отговорност на Кмета на Общината . Съгласно чл.9, ал.1 от ЗФУКПС: *„Ръководителите могат да делегират правомощията си по този закон на други длъжностни лица от ръководената от тях организация, като в тези случаи определят конкретните им права и задължения."*

Въвеждането и надзора върху процеса по управление на риска в Община Тервел е отговорност на кмета на Общината. Идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите е част от управленската отговорност на кмета, съгласно чл.7,ал.1 от ЗФУКПС. Предвид факта, че именно той определя „тона на върха" в организацията, трябва да демонстрира с поведението си разбиране на важността и подкрепа за дейностите по управление на риска. При реализиране на този аспект от управленската си отговорност кметът има ангажимент за:

- Осигуряване на условия за използването на общо възприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за вътрешен контрол;
- Осигуряване на условия за формалната оценка на риска поне два пъти годишно;
- Одобряването на риск - апетита по смисъла на тази Стратегия;
- Осигуряване на условия за ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел нейното въвеждане в организационната културата на общинската администрация и бюджетните организации от системата на общината.

Кметът може да делегира правомощията си по управление на риска на друго длъжностно лице от Общината. Систематизиране на отговорността на кмета на Общината, в съответствие с нормативните разпоредби, както и в съответствие с добрите практики:

- Отговаря за създаването и поддържането култура на управление на риска в Общината. Предвид факта, че кметът определя „тона на върха" в Общината, трябва да демонстрира с поведението си разбиране на важността и подкрепа за дейностите по управление на риска;
- Отговаря за определяна не мисията, визията и стратегическите цели на Общината. Създава условия за формулиране на ясни, конкретни и измерими цели, осигурени с конкретни по размер и източник ресурси, в съответствие със съществуващите нормативни изисквания и добри практики. Предвид значението на правилното целеполагане за ефективността на Системата за финансово управление и контрол и в частност на управлението на риска;
- Част от отговорността на целеполагане на кмета е утвърждаването на План за интегрирано развития на Общината (ПИРО), който отразява общите стратегически цели на Общината. Съгласно Закона за регионалното развитие – чл. 13, ал. 1 в сила от 13.03.2020 год. План за интегрирано развитие на общината определя среднсрочните цели и приоритети за устойчиво развитие на общината и връзките и с други общини в съответствие с интегрираната териториална стратегия за развитие на региона за планиране от ниво 2 и общия устройствен план на общината. Съгласно чл. 13, ал. 2 от Закона за регионално развитие – ПИРО осигурява пространствена, времева и фактическа координация и интеграция на различни политики и планови ресурси за постигане на дефинираните цели за трайно подобряване и икономическото, социалното и екологичното състояние на общинската територия. Кметът на Общината:

- Организира изработването на плана за интегрирано развитие на общината го внася за обсъждане и приемане от общинския съвет;
- Ръководи, организира и контролира дейността по изпълнението на плана за интегрирано развитие в общината;
- Представя годишен доклад за наблюдение на изпълнението на плана за интегрирано развитие на общината за одобряване от общинския съвет;
- Осигурява публичност и прозрачност на плана за интегрирано развитие на общината, както и на действията по реализацията му.

ПИРО като стратегически документ обвързва сравнителните предимства и потенциал за развитие на местно ниво с ясно дефинирана визия, цели и приоритети за развитие, свързани общо от стремежа към по-висок жизнен стандарт на хората в общината и устойчиво развитие на територията. В допълнение ПИРО следва да е в съответствие с целите на кохезионната политика на Европейския съюз.

Тази отговорност е делегирана от Кмета на Община Тервел на Комисията по управление на риска в Община Тервел . Функциите и правомощията на Комисията по управление на риска, неговите членове и председател, съгласно настоящата Стратегия се определят със заповед от Кмета на Община Тервел.

Отговорностите в процеса по управление на риска се разпределят както следва:

1.Комисия по управление на риска.

Комисията по управление на риска в Община Тервел е работна група, чиято основна роля е централизираното управление на риска. Комисията по управление на риска трябва да се състои от минимум 4 члена, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на Общината. Членовете на комисията следва да притежават добро разбиране за дейностите на Общината, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.Комисията по управление на риска се ръководи от Заместник кмета по „Финанси и благоустройство" на Общината, който е неин председател.

Съгласно модела на трите линии на защита, ръководството на общината установява дейности по управление на риска, които да помогнат изграждането и/или мониторинга на контролите на първата линия на защита. В Община Тервел функционира Комисия по управление на риска. Комисията включва риск-собствениците, като **втора линия на защита**, координираща управлението на риска. Определя се Риск-ръководител, който ръководи Комисията по риска. Вменяването на функциите се извършва чрез заповед. Изискването за заемане на ръководна позиция, минимум да заема длъжност – директор на дирекция, гарантира, че управленските функции на Риск-ръководителя, да организира и координира различните процеси по управление на риска и да извършва мониторинг, ще са подкрепени със съответния авторитет и добри познания по управление на риска. Целта на Комисията е да дава увереност на ръководството, че първата защитна линия е изградена правилно и функционира според очакванията, във връзка с управлението на риска в Общината.

Съставът на Комисията за управление на риска трябва да познава добре структурата и

дейността на Общината, нейните стратегически и годишни цели.

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

- Координация на всички въпроси, свързани с управлението на риска в Община Тервел;
- Определяне на риск на Община Тервел ;
- Ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел въвеждане на Стратегията за управление на риска в организационната култура на Общината;
- Осигуряване използването на общо възприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за СФУК;
- Осигуряване на формалната оценка на риска поне веднъж годишно.

Комисията по управление на риска има следните отговорности:

- Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация;
- Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска;
- Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети и отговорните лица, в специален документ – **риск-регистър,** както и да се подсигури неговото редовно **актуализиране;**
- Подпомагане ръководството на Общината при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск;
- Методологически функции по управление на риска – подпомагане и консултиране собствениците на риска при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакцията на риска;
- Консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска;
- Организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението по риска между трите линии на защита;
- Организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска. Целта на мониторинга е да се установи дали след прилагането на избраната реакция, рискът е бил намален до приемливо за Общината равнище и ако е необходимо да се изберат подходящи допълнителни действия. В резултат на мониторинга, управлението на риска се наблюдава непрекъснато на всеки един етап, като част от общия процес на управление, заедно с текущите промени.
- Докладване на кмета на Общината на обобщената информация по отношение управлението на риска под формата на отчети. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга. Съвета за управление на риска докладва, организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска.

2. Ръководители на структурни звена в Общината (Директори на дирекции).

Ръководителите на структурни звена са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите структурни звена. Оперативните ръководители (директори на дирекции) или средното ниво на ръководството в Общината, формират **първата линия** на защита. Те са пряко отговорни за управлението на рисковете, както и за прилагането на коригиращи действия при наличие на недостатъци в процесите и контрола в рамките на звената. В съответствие с позицията на Международния институт на вътрешните одитори: *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. Те отговарят за определянето на цели на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Ръководителите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите.

Директорите на дирекции имат следните отговорности:

1/ Анализират стратегическите и оперативни цели по дирекции и свързаните с тях процеси и дейности и подготвят Списък на целите и съответните дейности/процеси, съгласно /Приложение № 1/, като „собственик на риска“ по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководеното от него звено.

2/Създават организация за определяне/идентифициране на рисковете, като изискват от служителите попълване на списък на рисковете за всяка цел, в която се посочват рисковете, затрудняващи постигането на целите на организацията /Приложение 2/ ежегодно. Като собственици на риска ръководителите на структурите в Общината идентифицират и оценяват рисковете, съобразно подхода избран от Общината и утвърден със Стратегията за управление на риска. Отговорността на всеки риск-собственик е преди всички по отношение на идентифицирането и оценката на рискове, които стоят пред ръководената от него структура и на второ място по отношение на идентифицирането и оценката на рисковете, стоящи пред Общината като цяло;

3/Въз основа на идентифицираните рискове изготвят таблица за оценка и категоризиране на идентифицираните рискове /Приложение 3/, като целят ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които съответната структура трябва да реагира, предвид възприетото ниво на риск апетита в цялата община.

4/Създадената таблица за оценка и категоризиране на рисковете предават на Комисията по управление на риска, не по-късно от 31 март.

5/През годината наблюдават рисковете в тяхната област и докладват на Комисията по управление на риска в случай на настъпили промени, като: идентифицирани нови рискове, които следва да се включат в риск-регистъра, при съществена промяна във вероятността и влиянието на един или група рискове;

6/ За рисковете оценени като високи изготвят план за действие, в който посочват мерките, които следва да се предприемат за минимизиране на рисковете, който предават на комисията по управление на рисковете в определени от лицето срокове. Ръководителите на структурите са отговорни да провеждат мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях дейности. Те докладват резултатите на Комисията за управление на риска, който е отговорен за предприемането на следващи действия. При нужда от предприемане на коригиращи действия, ръководителите на структури участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

7/След утвърждаване на посочените планове за действие от Кмета на Общината,

Директорите на дирекции предприемат мерки за изпълнението им;

8/Към 31 декември на всяка отчетна година изготвят доклад за изпълнението на плановете за действие.

3. Служителите на Община Тервел.

Участват в процесите по управление на риска и изпълняват плановете за действие в резултат на процеса по управление на риска.

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

Отговорностите на служителите са:

- 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;
- Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;
- Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрение на Системата за финансово управление и контрол.

При идентифициране на рискове докладват на прекия си ръководител.

4. Кметът на Община Тервел.

1/Определя със заповед комисията по управление на риска, подпомагаща го в процеса по управление на рисковете.

2/Утвърждава със заповед Стратегията за управление на риска.

3/Утвърждава всяка година до 30 април риск-регистър за идентифицираните и оценени рискове.

4/Определя ежегодно приемливото ниво на рисковете, по предложение на комисията по управление на рисковете.

5/Определя остатъчните рискове в организацията.

6/Извършва промени /актуализации/ в утвърдения риск-регистър.

7/Утвърждава плановете за действие по звена за предприемане на контролни действие спрямо установените рискове, които не са в приемливо ниво.

5. Ръководители на второстепенни разпоредители с бюджет към Община Тервел.

Ръководителите на второстепенните разпоредители с бюджет към Община Тервел, спазват утвърдената стратегия за управление на риска от първостепенния ръководител.

При разработването на стратегията, второстепенните разпоредители спазват методологията на оценяване на рисковете прилагана в Стратегията за управление на рисковете в Община Тервел.

6. Вътрешен одит

Съгласно дефиницията в чл. 3 от Закона за вътрешния одит в публичния сектор: *„Вътрешният одит е независима и обективна дейност за предоставяне на увереност и консултиране, предназначена да носи полза и да подобрява дейността на организацията.*

Вътрешният одит помага на организацията да постигне целите си чрез прилагането на систематичен и дисциплиниран подход за оценяване и подобряване."

Вътрешният одит подпомага Община Тервел за постигане на целите и, 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 Община Тервел.

Вътрешен одит не е собственик на рисковете за организацията и не носи пряка отговорност за управлението им. Отговорността на Вътрешния одит в процеса по управление на риска е да даде разумно ниво на увереност на Комисията по управление на риска, а чрез него и на Кмета на Община Тервел, че критичните рискове са ограничени до допустимите за организацията нива.

В общината са създадени необходимите условия, допринасящи за успешното организиране на процеса по управление на риска, като има действащи:

- **Стратегически документи** за развитие - Програма за управление на Община Тервел, Общински план за развитие на Община Тервел, който определя ежегодно стратегическите цели за развитие на Общината , през целия програмен период. Целите на всяка дирекция се определят в оперативен годишен план, в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, дейностите и резултатите им, отговорните служители и отчитането на напредъка. Анализът на напредъка по постигане на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори, съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно. План за интегрирано развитие на Общината (ПИРО), който отразява общите стратегически цели на Община, съгласно Методически указания за разработване и прилагане на планове за интегрирано развитие на община.
- Ежегодно с общинския бюджет се приемат годишните цели и приоритети. Съобразно разпределението на отговорностите на общинската администрация по дирекции и отдели в Устройствения правилник на общината и длъжностните характеристики за съответните служители се изготвят и приемат годишни планове и задачи по структурни звена и персонално .
- **Ресурсна осигуреност** (Човешки ресурси; материални активи; финансови средства) - Община Тервел осигурява необходимите ресурси за изпълнение на функционалните си отговорности, поетите ангажименти и за допълнителните дейности по управление на риска. Ресурсната осигуреност обхваща наличието на: квалифициран персонал, финансови средства, материални активи и надеждна информация.

- **Достатъчна, надеждна и достъпна информация** -Информацията която се поддържа е достъпна за състава на администрацията и осигурява ефективни взаимоотношения с Общинския съвет, комуникация и координация на дейностите между структурните звена в общинската администрация и с второстепенните разпоредители с бюджет.
- **Ефективно и ефикасно управление на ресурсите -** Внедрената Система за финансово управление и контрол гарантират възприетите принципи за добро финансово управление и контрол.

VI. Идентифициране, анализ, оценка и категоризиране на рисковете

1. Идентифициране на риска.

Идентифицирането на риска е установяване на потенциални събития, застрашаващи постигането на стратегическите и оперативни цели на организацията или изпълнението на конкретна дейност/процес, свързана с тези цели. На този етап се идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на Общината или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели. Идентифицирането на присъщите рискове е отговорност на риск-собствениците. За общината управлението на риска е непрекъснат процес, създават се условия за идентифициране на рискове, както периодично, с цел актуализиране на идентифицираните и оценени рискове, така и текущо – в случай, че даден риск-собственик има основания да счита, че е възникнала необходимост от идентифициране и оценка на нов риск.

Процеса преминава през следните дейности :

Дейност – Текущо идентифициране – за целите на текущото идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на Общината, всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира ръководителя на структурата – директор дирекция, в която работи (риск-собственика). Риск-собственикът преценява дали има основания да информира Риск-ръководителя. Всеки служител има възможност и трябва да е запознат, че ако има нова информация за рисковете, той може да информира Риск-ръководителя, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с ръководителя на структурата.

Дейност – Периодично идентифициране – Прилаган подход в Общината, чрез който риск-собствениците да идентифицират периодично рисковете, застрашаващи целите на общината: Риск-ръководителят организира риск собствениците в работни заседания за идентифициране и оценка на риска. Основната процедура, която се следва е изготвяне на доклад от работното заседание, идентифициращ периодичните рискове, застрашаващи целите на Общината. Докладът се предоставя на кмета на Общината за процедиране от Риск-ръководителя. Процесът се организира и координира от определения Риск-ръководител.

Дейност – Анализ на целите – връзката на рисковете с целите. Стъпката на периодичното им идентифициране стартира с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на Общината от съответния ОПР/ПИРО и на свързаните с него дейности и процеси. Риск-ръководителят комуникира и анализира съвместно с риск-собствениците съответния план на Общината, за да обсъдят стратегическите и оперативните цели. Чрез обсъждането на целите от плана се гарантира, че всички цели ще бъдат взети предвид при идентифицирането на рисковете, като може да се прецени и нуждата от евентуалното им актуализиране и определяне на нови оперативни цели за постигане на стратегическите.

Дейност – Идентифициране на рисковете – идентифицирането на рисковете се извършва по отношение не всяка стратегическа или оперативна цел. Различните структури на Общината са дефинирали своите оперативни цели за постигане на стратегическите цели, идентифицирането на рискове по всяка оперативна цел осигурява идентифициране на рискове за всяка структура. При този етап риск-собствениците (директори на дирекции) идентифицират присъщите рискове, които биха могли да повлияят за постигането на всяка отделна оперативна цел от списъка на целите. При идентифицирането на рисковете, застрашаващи постигането на поставените цели е от ключово значение да се обхванат всички аспекти на средства, в която функционира Общината. За целта се използват предварително установени класификации на рисковете, като при идентификацията риск-собствениците преглеждат и работят по всички категории, с цел идентифициране на съществуващите рискове от различни категории.

След дефинирането на целите за всяка дирекция, директор и служителите, ангажирани със съответните дейности са в позиция да идентифицират съществените рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите.

1.1. Предварителни дейности.

- Определяне на основните процеси в общината - използва се разпределението на функционалните отговорности съгласно Структурата на ОА и Устройствения правилник (приема се, че основните процеси са покрити със съответното структурно звено и задачите му), отразяват се промените в резултат на изменения в нормативната уредба или приети допълнителни ангажименти от ръководството на общината;

- Анализиране на целите на общината и на свързаните с тях дейности, акцентира се на възможностите и проблемите, които могат да затруднят изпълнението им. Анализът се извършва по структурни звена на база:

• Планиране и изпълнение на основните **цели** за звеното, насоките за развитие в стратегически и оперативен план, връзката и приноса към целите на общината (целите трябва да отразяват спецификата; да са ясно формулирани; да са измерими; да са реалистични и изпълними в предвидения срок;

• Изпълнение на текущите **задачи,** поставени в годишните планове - извеждат се проблемите, определени като тенденции или като еднократни, случайни събития (може да се ползва информация и данни от предходни отчетни периоди);

• Оценяване на ползите и проблемите във **взаимоотношенията** с външни организации, с граждани, с контрагенти по договори, с общински търговски дружества и др.;

• Преценяване на ефективността от прилагания подход за **комуникация и координация** на дейностите вътре в общинската администрация и със структурните звена второстепенни разпоредители (в.т.ч.на делегиран бюджет и Общински предприятия);

• Преценяване на възможностите за риск при изпълнение на **нова отговорност** (нов проект или нова услуга) или възникване на нова ситуация.

- Обобщаване на изводи и резултати от допълнителни дейности:

• Фактически **проверки** на документи и обстоятелства на място при подадени сигнали,

констатирани нарушения от външни контролни органи или от вътрешен одит ;

- **Доклади** от ръководители на структурни звена за възникнали проблеми;
- Попълване на **анкетни карти** и въпросници по актуални въпроси (при годишното докладване на СФУК и при извършени вътрешни и външни одити);
- Други методи по преценка на ръководството на общината.

1.2. Определяне на рисковите области.

За да се улесни определянето на конкретните рискове се използва възприетото групиране на **рисковите области, приложими за общините:**

- **Стратегически** - влияят върху дейността на всички структурни звена за постигането на стратегическите цели на общината, рисковете в тази област са взаимосвързани и отразяват спецификата на общината (демографски тенденции; природни дадености; културно-историческо наследство и др);
- **Оперативни** - различни са за отделните звена, възпрепятстват текущото изпълнение на конкретни задачи съобразно функционалните отговорности на общината;
- **Финансови** - произтичат от начина за финансиране на общината и разпоредителите с бюджетни кредити или от неспазване на принципите за управление на публичните ресурси;
- **Политически** - възникват от промяна в управлението и провеждане на нови политики на местно и централно ниво ;
- **Икономически** - нивото на инфлация, безработицата и други характеристики на икономическа криза предполагат адекватни местни политики ;
- **Репутация на общината** - зависи от практиката за публичност и прозрачност на общинските дейности и споделянето на отговорността между Общински съвет и ОА за провеждане на местните политики и постигане на целите;
- **Рискове за сигурността** - причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или нерегламентиран достъп до информация;
- **Правен риск** - нови разпоредби на Европейския съюз, касаещи разпределението на средствата от ЕС; въвеждането с нормативен акт на допълнителни изисквания по отношение на осъществяваната дейност, но без достатъчно време за подготовка;
- **Договорен риск** - невключване на клаузи за предоставяне на гаранции; нарушаване на нормите на Закон за обществените поръчки и др.

1.3. Определяне на рисковите фактори.

Рисковете зависят от влиянието на различни фактори, характерни за всяка рискова област. Основните рискови фактори са групирани както следва:

Външни - промяна в нормативната среда; природни бедствия; промени в начина на финансиране на общината; промени в политическата ситуация, промяна в нормативната уредба на централно равнище, демографски тенденции, инфлация, политически събития, законодателни промени, пандемии, промени в икономиката, природни явления, външни организации – партньори, контрагент и др.;

- **Вътрешни** - финансова устойчивост при управление на бюджетните и привлечените средства (поет дълг; средства по проекти); управление на човешките ресурси; процедури за обществени поръчки; управление на общинската собственост; информационни технологии

(компютърни системи); корупционен натиск и конфликт на интереси, взаимоотношения с Общинския съвет, управленски стил, контрол върху запаси рискове, свързани със системата за обмен на данни, програмни продукти, промени в работните задачи, неефективно управление и рискове, свързани със системата за обмен на данни, проблеми, свързани с човешкия ресурс, промени в работните задачи, неефикасно управление и др.

1.4. Индивидуализиране на рисковите фактори, които ще са предмет на оценка и управление.

Анализът на годишните резултати в общината извеждат следните рискове, които влияят както на текущите дейности, така и на годишните и стратегически цели. Резултатите са сведени до идентифициране на следните 9 риска за общината и съответните основни фактори, които ще бъдат оценени и управлявани:

1) Финансов /икономически/ риск;
2) Стратегически риск;
3) Управленски риск;
4) Инфраструктурен риск;
5) Екологичен риск;
6) Информационни технологии;
7) Риск за репутация;
8) Политически риск;
9) Договорни или партньорски рискове.

1) Финансов /икономически/ риск - основните рискови фактори са свързани с :

- Размер и ритмичност на преводите от трансфери от Републиканския Бюджет за делегираните дейности и общите и целеви трансфери за местните дейности;
- Промяна в нормативната уредба на централно и местно равнище или еднократни решения на Общинския съвет, от които произтичат допълнителни плащания или намаление на приходите;
- Размер и ритмичност на постъпленията от собствените приходи на общината;
- Неотложни непредвидени разходи за причинени вреди, загуба или повреди на активи от стихийни бедствия, аварии, злоупотреби от трети лица (кражби) или от злоупотреби от персонала;
- Допълнителни финансови задължения за плащания при управление на проекти; съдебни решения; лихви и неустойки по поет дълг и договорни задължения и други.
- породени от особеностите и/или промяната на икономическата система (инфлация, конкуренция и др.). Това може да се отрази на нивото на търсене на някои услуги, да повлияе на разходите или да доведе до намаляване размера на наличното финансиране;
- причинени от недостатъчно финансиране или от незаконосъобразно, неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата. Финансовите рискове могат да се проявят и по отношение приходната част на бюджета – незаконосъобразно/неефикасно определяне на прихода на общината;

2) Стратегически - основните рискови фактори са свързани с :

- Изпълнение на стратегическите цели на общината;
- Унищожаване на сградата на общинската администрация, в резултат на пожар, земетресение и др.;
- Загуба на ключов изпълнител на публична услуга или съществена промяна в цената на енергоносители, което да затрудни осъществяване на предоставяните услуги;
- Прекъсване, прекратяване, лошо изпълнение на дейност/услуга, която извършва общината - например неполучаване на финансиране в социалната дейност и отпадане на услуга.

3) Управленски риск - основните рискови фактори са свързани с :

- Недостиг на квалифициран персонал в т.ч. и от неадекватна структура на общинската администрация;
- Спазване на приетите етични норми - лош психоклимат, неспазване на трудовата и финансова дисциплина;
- Управление на персонала - мотивация; оценка; обучения;
- Наличие на здравословни и безопасни условия на труд; липса на нормална работна среда; незастраховане на персонала и др.;
- Упражняване на корупционен натиск и наличие на конфликт на интереси;
- Неадекватно управление на конфликтите, възникващи, както в администрацията, така и свързаните с работата на администрацията.
- причинени от грешни управленски решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол, честа промяна в ръководния състав на общината;

4) **Инфраструктурен риск - основните рискови фактори са свързани с :**

- **Изграждане** - липса на обществена подкрепа за обекта; административни препятствия при провеждане на процедура по ЗОП за избор на изпълнител; финансово и друго ресурсно обезпечаване; контрол за спазване на договорни задължения (влагане на некачествени материали, неспазване на срокове за изпълнение) и др.
- **Експлоатация** - високи експлоатационни разходи за поддръжка на специфичната инфраструктура(природни дадености); емитиране на вредни вещества в околната среда от неспазване технологията за експлоатация и др.
- **Ремонт и поддръжка** - липса на техническо и финансово обезпечение при: текущата поддръжка; допълнителни разходи за техническата инфраструктура поради умишлено увреждане, унищожаване или щети в резултат на природни бедствия и аварии др.

5) **Екологичен риск - основните рискови фактори са свързани с :**

- Унищожаване и увреждане на **природните дадености** в района на общината (в т.ч. декоративната растителност);
- Замърсяване на земната повърхност с **отпадъци** (в т.ч.битови, пестициди и др.);
- Замърсяване на повърхностните и подпочвените питейни и отпадни **води** (канализации и поддръжка на естествени водоизточници);
- Замърсяване на атмосферния **въздух.**
- възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи, промени в климата, пандемии и др.;

6) **Информационни технологии - основни рискови фактори са свързани с :**

- Изгубване/унищожаване на информация в резултат на сривове в електрическата/електронната система или вирусни/хакерски атаки и други причини;
- Загуба на данни поради несъвместимост на електронния изход на един програмен продукт с други, за които той е вход;
- Технически повреди поради недостиг на компетентен персонал за ползване и поддръжка на компютърните системи;
- Кражба на технически средства и оборудване от административната сграда;
- Неоторизиран достъп до класифицирана информация.
- 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;

7) **Риск за репутация - основните рискови фактори са свързани с :**
   - Неефективни взаимоотношения между Общинска администрация и Общински съвет:неспазени срокове, недостатъчна обоснованост на предоставените материали от администрацията и ненавременни решения от Общинския съвет и др.;
   - Медиен скандал, в който са замесени ръководители и/или служители на община Тервел;
   - Провал/неизпълнение на проект/и с голямо обществено значение;
   - Извършени дейности, които не съответстват на поставените цели и задачи;
   - Неудовлетвореност на граждани и юридически лица от предоставяните публични услуги от общината.

8) **Политически рискове** – възникват от промяна на правителството и провеждане на нови политики;
9) **Договорни или партньорски рискове** – възникващи от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.

2. Оценка и анализ на идентифицираните рискове.

Основната цел на дейностите в тази фаза е да се анализират и оценят идентифицираните рискове за общината, за да могат да бъдат определени **съществените** рискове и да се вземат управленски решения за въздействие и контрол върху тях.

Анализът на риска включва изследване на вероятността или предполагаемата честота от настъпване на неблагоприятно събитие, влиянието и последиците от възникване на конкретните рискове. Анализът на установените рискове осигурява необходимата информация за текущото състояние, включително и предприетите действия спрямо всеки от идентифицираните рискове, въз основа на която се извършва последващата им оценка. При анализа на рисковете се обръща приоритетно внимание на всички рискове с висока вероятност на възникване и същевременно имащи високо влияние върху постигане на целите.

Оценката на риска включва преценяване на значимостта на всеки риск и оценка на вероятността от неговото възникване. Оценката на риска в Общината е непрекъснат, повтарящ се процес на идентифициране на променените условия и предприемането на действия при доказана необходимост. Целта на оценката на риска е да информира ръководството на Общината за областите на риск, в които трябва да се предприемат действия и за относителния им приоритет.

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.

Ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени (финансовия), но повечето рискове (като риска за репутацията) могат да бъдат оценени само качествено. Една от основните стъпки при управлението на рисковете е оценката по показатели „влияние" и „вероятност". Тази стъпка от процеса е необходима предпоставка за вземане на адекватно решение относно мерките, които ще се предприемат за намаляване на вероятността и влиянието

на идентифицираните рискове.

Идентифицираните рискове се оценяват по два показателя – вероятност и влияние.

1/Влиянието показва какво ще бъде въздействието от настъпване на събитието за постигане целите на организацията и за изпълнението на дейностите.

Оценяването на рисковете по отношение влияние е по петобалната система, при която значението на 1 е високо, а на 5 е ниско.

Конкретните стойности на оценката за влияние са следните:

1.Оценка 1 – решаващо влияние – настъпването на риска може да спре процеса или постигането на целта и може да повлияе сериозно и на други дейности или цели, които да не се постигнат.

2.Оценка 2 – силно влияние – настъпването на риска ще доведе до съществено неизпълнение на процеса и непостигане на целта, което обаче няма да се отрази съществено на други процеси или цели.

3.Оценка 3 – слабо влияние на риска – целта няма да е постигната напълно или частично, но това няма да се отрази на процеса като цяло или за постигане целите на общината или дейността.

4.Оценка 4 - умерено влияние – целта няма да е постигната напълно, но процеса няма да спре и не се засягат други процеси или цели.

5.Оценка 5 – незначително влияние на риска, ако настъпи.

2/Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие.

Оценяването на рисковете по отношение вероятност от настъпване е по петобалната система, при която значението на 1 е високо, а на 5 е ниско.

Конкретните стойности на оценката са следните:

1. Оценка 1 – Почти сигурно настъпване.
2. Оценка 2 – Много е вероятно да настъпи;
3. Оценка 3 – Умерена вероятност;
4. Оценка 4 – Слаба вероятност;
5. Оценка 5 –Много слаба или почти никаква (но не никаква) вероятност;

За всеки идентифициран риск се определя контролна дейност /предприети мерки/ за намаляване на риска.

На база определените оценки за вероятност и влияние и на база предприети действия се определят остатъчните рискове. По своята същност те представляват рискове с висока вероятност и високо влияние, за които не могат да се приложат или не се прилагат контролни дейности. Остатъчните рискове също се оценяват на база вероятност и влияние.

3. Категоризиране на рисковете.

След оценката на всеки риск се извършва категоризиране по скала.

1/.При оценка на влиянието от 0 до 2.5 и оценка на вероятността от 0 до 2.5 – рискът се категоризира като висок.

2/.При оценка на влиянието от 2.5 до 5 и оценка на вероятността от 0 до 2.5 – рискът е се категоризира като среден.

3/.При оценка на влиянието от 0 до 2.5 и оценка на вероятността от 2.5 до 5 – рискът се категоризира като среден.

4/.При оценка на влиянието от 2.5 до 5 и оценка на вероятността от 2.5 до 5 - рискът се категоризира като нисък.

4. Определяне на риск-апетита.

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

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

- За кои категории рискове смятаме, че трябва да определим ограниченото си време и ресурси, за да сведем до минимум експозицията на риск?
- Какво ниво на излагане на риск изисква незабавни действия?
- Какви събития са се случвали в миналото и на какво ниво са били управлявани?
- Какви са очакванията на заинтересованите страни по отношение на постигане на целите на Общината?
- Какво е съотношението разход/ползи при дадено ниво на риск-апетит?

VII. Определяне на реакция спрямо установените рискове

Реакция на риска – това са действията, които следва да се предприемат с цел предоставяне на разумна увереност , че идентифицираните рискове са ограничени в приемливи параметри. Реакцията на риска зависи от неговата средна претеглена стойност и приемливото ниво.

Определянето на реакция спрямо установените рискове обхваща следните последователни стъпки:

1.Определя се областта, в която попадат оценените рискове - зона с нисък приоритет, зона за наблюдение, зона с висок приоритет.

Оценените рискове като ниски попадат в зоната с нисък приоритет.

Оценените рискове като средни – попадат в зоната за наблюдение.

Оценените рискове като високи – са в зоната с висок приоритет.

В приемливо ниво са рисковете попадащи в зоната с нисък и среден приоритет.

2.Спрямо рисковете, попадащи в зоната с висок приоритет задължително се предприемат мерки чрез изготвяне на план за действие и се определят срокове и отговорни лица.

3.Рисковете от зоната за наблюдение се следят периодично и се анализират механизмите и действията, чрез които те се поддържат в рамките на приемливото ниво.

4.Рисковете с нисък приоритет се преглеждат поне веднъж годишно и се анализира

вероятността и влиянието, което биха имали при промени във вътрешните и външните фактори и ескалиране на други рискове.

5. Реакцията на риска може да бъде:

Ограничаване на риска – въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване на въздействието и/или вероятността от настъпването му. По-голямата част от рисковете, попадат в тази категория. Целта не е непременно да се елиминира даден риск, а по-скоро да въведат мерки, чрез които да се ограничи риска до приемливо ниво. Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например, чрез законодателството, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефективността на контрола, чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска и ясно определяне на роли и отговорности;

Прехвърляне на риска – в случай, че рискът е неприемливо висок може да се потърси възможност за прехвърлянето му 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;

Приемане на риска – такава реакция е възможна само ако определени рискове имат ограничено/незначително влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия превишават потенциалните ползи. 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 – намаляване и /или ограничаване на вероятността и /или влиянието на риска чрез прекратяване на дейността, която го поражда. Бездействието на Общината също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите. Възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, тъй като стратегическите цели на Общината, в повечето случаи се определят в нормативни актове и/или от правителствените програми. Прекратяването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че ръководството на общината следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така трябва да бъдат разгледани приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности за избягване на риска в определена степен, т. е. дадени цели и дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите, поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин;

Дефиниране на реакции по отношение на рисковете – разработване на контролни дейности.

Към един същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от

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

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

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

За рисковете, които ръководителят на структурно звено е избрал **реакция „Ограничаване“**, т.е. прилагане на контрол, се определя съответната цел на контрола.

Целите на контрола могат да бъдат:

- Оперативни – насочени към ефективността и ефикасността на оперативните дейности, организационната структура, приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели;
- Съответствие – контроли, които се внедряват, за да осигурят спазване на законите и съответствие с нормативната рамка, спазването на етичните принципи на Общината, съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики и процедури, и договори;
- Финансови – могат да бъдат свързани с процесите на одобрение на финансовите трансакции и правилното разделение на ролите и отговорностите: осчетоводяване на всички одобрени трансакции в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да отговарят финансовите отчети на законовите изисквания и счетоводни стандарти; защита на активите; съпоставяне на данни (данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие) и др.

Контролните дейности условно се делят на:

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

Задължителни контролни дейности (контроли) са:

- разделяне на отговорностите (процедури за одобряване/разрешаване, изпълнение осчетоводяване и контрол);
- делегиране правомощия;
- контроли за упълномощаване и одобрение;
- правила за достъп до активи и информация (контрол върху достъпа);
- процедури за наблюдение (възлагане, проверка и одобрение);
- процедури по документиране, архивиране и съхраняване на информацията;

- процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- потвърждение;
- съпоставяне на данни (съгласуване);
- проверка на текущото изпълнение;
- преглед/проверка на процедури, дейности и операции (проверка на операции, процедури и дейности);
- система за двоен подпис;
- предварителен контрол;
- правила за управление на човешките ресурси на персонала;
- контролни дейности, свързани с информационните технологии;
- други.

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

Планове за действие при непредвидени обстоятелства – Всеки един от рисковете може внезапно да се прояви и да създаде кризисна ситуация, дори тези които са оценени с ниска вероятност/влияние. Това може да се дължи на неправилна оценка, промени в обстоятелствата или външни събития.

Планове за действие при непредвидени обстоятелства се прилагат спрямо всички рискове, които могат да имат критично или катастрофално влияние за организацията.

За всеки от рисковете, който не е в рамките на приемливото ниво се съставя план за действие /Приложение № 5/.

След изготвянето му, същия се предоставя на Кмета на Общината за одобрение.

VIII. Документиране на процеса по управление на риска

Всички действия, свързани с управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите задължително се документират.

Риск-регистърът е документът, в който се отразяват резултатите от управлението на риска /Приложение № 4/. Документирането на рисковете се извършва в риск-регистъра, който съдържа информация за всички идентифицирани рискове, независимо от това дали, към даден момент са в рамките на приемливото ниво или не.

Риск – регистъра съдържа следната информация :

- определяне на оперативните цели в Община Тервел;
- наименование на риска - идентифицираните рискове за дейността на Община Тервел - оценените рискове като високи/високи и високи/средни задължително се включват в Риск-регистъра на Община Тервел;
- оценка на вероятността и влиянието на идентифицирания присъщ риск;
- описание на конкретните рискове;
- предприетите действия за намаляване на риска и планирани мерки за подобрение;
- рисковете, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия

/остатъчен риск/ и тяхната оценка;

- срок за изпълнение на допълнителните действия и отговорни длъжностни лица отговорни за тяхното изпълнение.

Въз основа на изготвените таблици за оценка на рисковете от директори на дирекции , комисията по управление на рисковете изготвя в срок до 20 април проект на риск-регистър, който се предоставя на всички директори за сведение и евентуално становище. След изтичане на поставения срок за становища се изготвя риск-регистър.Същият се представя на кмета на Общината за одобрение и утвърждаване в срок до 30 април.

За всеки от рисковете, който не е в рамките на приемливото ниво /високи рискове/ се съставя план за действие. /Приложение № 5/.

IX. Мониторинг и докладване на процеса по управление на риска

Степента на ефективност на управлението на риска се установява чрез наблюдение на всеки етап от процеса и периодично докладване. Целта на мониторинга е идентифициране на възможности за подобряване на процеса по управление на риска и установяване на промени в рисковия профил. Мониторингът - на процеса по управление на риска е част от системата за мониторинг, като един от петте елемента на вътрешния контрол. Формулировката на един от принципите на елемента Мониторинг, въведен с Интегрираната рамка за вътрешен контрол COSO 2013: „Организацията избира, разработва и извършва текущи и/или отделни оценки, за да се установи дали компонентите на вътрешния контрол присъстват и функционират“.

В тази връзка, кметът и риск–ръководителят трябва да използват всички инструменти, въведени като част от Мониторинга, като елемент на вътрешния контрол, в т.ч. вътрешния одит, за да следят и оценяват ефективността, ефикасността и икономичността на управлението на риска.

Целта на процеса по мониторинг и докладване е да наблюдава дали рисковия профил (вероятността и влиянието на идентифицираните рискове) се променя и да дава увереност на кмета на Общината, че процеса по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за общината ниво.
За успешното наблюдение и оценяване на процеса по управление на рисковете в Общината е необходимо:

- осъществяване на комуникация и обмен на информация между всички нива и служители в Общината относно идентифицираните рискове;
- ръководителите на структурни единици, съобразно компетентностите им, да извършват постоянно наблюдение на рисковите фактори и своевременно да докладват на кмета на състоянието им:
- отговорността по наблюдението и информиране, относно състоянието на рисковите фактори, да е елемент от преките задължения на ръководителите на структури;
- кметът на Общината или ресорният заместник-кмет/секретар на Общината, да предприемат превантивни и последващи действия на основание информация и докладване от страна на ръководителите на структури, с цел адекватна реакция при промяна на рисковия профил.

Наблюдението на рисковия профил дава разумна увереност на ръководството на Община Тервел, че процесът по управление на риска е адекватен и ефективен и предприетите действия са довели до намаляване на идентифицираните рискове до приемливо ниво.

За осъществяване на систематично наблюдение служителите на ръководни длъжности преглеждат периодично риск-регистъра и докладват на Кмета на Общината, в случай на идентифицирани нови рискове или настъпили промени в оценката на рисковете и съответно предприети действия за ограничаване на рисковете.

На база подадени предложения от ръководните служители, комисията по управление на рисковете извършва актуализация на риск-регистъра. Актуализираният риск-регистър се одобрява от Кмета на общината.

Служители, служители на ръководни длъжности, могат да правят предложения за актуализиране на риск-регистъра и в по кратък срок в случай на необходимост.

Процесът на преглед и наблюдение определя дали предприетите мерки са дали желания резултат и дали възприетите процедури и събраната информация за оценката са били подходящи.

Настоящата Стратегия за управление на риска е приета на основание Заповед № 788/ 30.12.2016 г. на кмета на Община Тервел, в сила от 01.01.2017 г. и е актуализирана със Заповед № 734/09.11.2021 г. , в сила от 01.11.2021 г. и Заповед № 860/29.12.2023 г., в сила от 01.01.2024 г.