



**СТОЛИЧНА ОБЩИНА
РАЙОН „ВРЪБНИЦА“**



София 1229, бул. „Хан Кубрат“ бл.328, вх.Б
тел. 02 495 77 41, факс: 02 934 6654, e-mail: info@vrabnitsa.bg, www.vrabnitsa.bg

ЗАПОВЕД

СТОЛИЧНА ОБЩИНА

СО Район Връбница

бул. Хан Кубрат бл.328 вх.Б

,п.к1229 тел.02/495-77-41

№ РВР19-РД56-8

от 24.01.2019 10:01:26

КОД CLL1E93DD8



(90)18761843

На основание чл.46,ал.1, от ЗМСМА, чл. 124, ал. 1 от Правилника за организацията и дейността на Столичен общински съвет, чл.12,ал.3 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор

Във връзка с изтичане срока на действие на Стратегията за управление на риска, в район „Връбница“ за периода 2016-2018 г. утвърдена със Заповед № РД-09-297/29.12.2015 г.

УТВЪРЖДАВАМ:

**СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В РАЙОН „ВРЪБНИЦА“
ЗА ПЕРИОДА 2019-2021 г.**

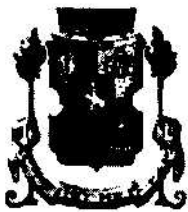
Настоящата заповед да се сведе до знанието на всички заинтересовани лица за сведение и изпълнение.

Контрола по изпълнението на заповедта възлагам на Секретаря на СО район „Връбница“ Десислава Иванова.

МЛАДЕН МЛАДЕНОВ /П/
КМЕТ НА РАЙОН „ВРЪБНИЦА“ СО



/ЩП/



СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В РАЙОН „ВРЪБНИЦА“

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ВЪВЕДЕНИЕ	2
II. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ	3
III. ПРАВНА РАМКА	4
IV. ОБХВАТ	5
V.	
ЕТИКА И РОЛИ В ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА	6
VI. ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА	8
1. ДЕФИНИРАНЕ НА ЦЕЛИ И ПРОЦЕСИ	10
2. СРАВНИТЕЛЕН ПОДХОД ЗА ОЦЕНКА НА ЦЕЛИТЕ И ПРОЦЕСИТЕ	11
3. ПОДХОД ЗА ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ	11
4. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ВЪТРЕШНО ПРИСЪЩИТЕ РИСКОВЕ	12
5. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ОСТАТЪЧНИТЕ РИСКОВЕ	12
6. РЕАКЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ	13
7. ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА МЕХАНИЗМИТЕ ЗА ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ	13
8. ДЕФИНИРАНЕ НА ПЛАНОВЕ ЗА ДЕЙСТВИЕ	14
VII. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ	15
VIII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	15
ПРИЛОЖЕНИЯ	16 - 26

I. ВЪВЕДЕНИЕ

1. Стратегията за управление на риска в Район „Връбница“ е разработена във връзка с изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и представлява средносрочна програма, която има за задача да отрази основните цели и приоритети в дейността на Район „Връбница“ и да определи рамките на действие в процеса по управление и оценка на рисковете за постигане на стратегическите и оперативните цели на района.

2. Стратегията:

- е насочена към създаване на ефективна организация на процеса по управление на рисковете;

- обхваща периода 2019 г. - 2021 г.;

- определя приложимата методология, въвежда система за единно докладване и документирание на състоянието на поетите от Район „Връбница“ рискове, плановете за предприемане на мерки и средства за ограничаване или елиминиране на рисковете с неприемливо ниво.

3. В настоящата стратегията, процеса по управление на риска се разглежда в съответствие с функциите на Район „Връбница“ като цяло и като част от Звено за работа със Структурните и Кохезионни фондове на ЕС при участие в одобрен проект и като структура на институционалния бенефициент - Столична община.

4. Очакваният ефект от реализиране на заложените мерки в стратегията е свързан с:

- изграждането и ефективното функциониране на стабилна система за идентифициране, оценка, измерване, докладване и степенуване по важност на всички рискове, свързани с изпълнението на основните дейности на Район „Връбница“ като цяло;

- усъвършенстване на съществуващите контролни механизми;

- осигуряване на ефективни контроли при нововъзникващи процеси и технологични иновации.

II. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

5. Стратегията за управление на риска се прилага в изпълнение на функциите и дейностите на Район „Връбница“ съгласно утвърдената от Кмета на района Система за финансово управление и контрол. Тя има задължителен характер за ръководните длъжностни лица и служители, участващи в процеса за управление на риска.

6. Настоящата стратегия урежда процеса по управление на риска в Район „Връбница“, определя същността на процеса и компетенциите на участниците в него.

7. Оценката и управлението на риска съдейства за стабилното и ефективно функциониране на Район „Връбница“ чрез усъвършенстване на системата за вътрешен контрол, като:

1. Подпомага реализирането на целите и задачите на района ;
2. Допринася за достоверността, надеждността и пълнотата на финансовата, управленската и оперативната информация;
3. Съдейства за постигане на необходимото съответствие с изискванията на действащото законодателство;

8. Процеса по управление на риска има за цел:

1. Да се поддържа непрекъсваемост и нормално протичане на функциите и дейностите в Район „Връбница“.
2. Да се постигне рано идентифициране на нововъзникнали рискове.
3. Да бъде своевременно информирано ръководството на Район „Връбница“ за критичните оперативни рискове в организацията.
4. Да се повиши вътрешноинституционалната култура и разбирането в областта на риска.

III. ПРАВНА РАМКА

9. Основни нормативни, стратегически и програмни документи:

- Устройствен правилник на Район „Връбница“.
- Вътрешни правила и процедури за изпълнение на дейности, утвърдени от Кмета на Район „Връбница“.
- Оперативни програми „Региони в разтеж“, „Добро управление“ и др.
- Други нормативни документи.

10. Стратегическата цел на Район „Връбница“ е осъществяване на политиката на правителството на Република България в областта на повишаване на качеството на административната дейност с крайна цел - превръщането на Район „Връбница“ в модерен район на европейска столица, чрез създаване на справедлива и прозрачна система за управление на средствата от Европейските фондове и Националния бюджет и за успешното развитие на Столична община като цяло.

11. Общата цел на Оперативните програми е развитие на динамична, адаптивна, непрекъснато развиваща и усъвършенстваща се система в услуга на гражданите и фирмите, съответстваща на съвременните европейски изисквания.

12. Специфични цели:

1. Насърчаване и ефективно използване потенциала на администрацията.
2. Създаване на устойчива система за прозрачно и законосъобразно разходване на средствата от бюджета и ЕФ.
3. Насърчаване на иновативните дейности на администрацията в обсега на делегираните ѝ дейности и развитие на служителите, базирано на знанието и инициативността.
4. Подобряване на работната среда и развитие на експертния потенциал на администрацията.

13. Осъществяваните от Район „Връбница“ дейности се основават на принципите за постигане на устойчиво развитие, което кореспондира със стратегическите цели за регионално развитие на Столична община и програмата за развитие на района:

1. Изпълнение на дейности, заложи в стратегията за развитие на Столична община по мерки и приоритети.
2. Изпълнение на дейности, произтичащи от функциите на Район „Връбница“ в качеството ѝ на част от Звено за изпълнение на проекти по програми финансирани изцяло или отчасти от ЕФ.

IV. ОБХВАТ

14. Процесът за управление и оценка на риска следва да обхваща външните и вътрешните условия, които оказват влияние върху постигане на целите и приоритетите, както и на цялостната дейност на Район „Връбница“. Най-общо те могат да бъдат групирани като:

1. **Човешки ресурси** като риск може да бъде предизвикан от недостиг на кадри, недостатъчни квалификация и опит, неефективно или липса на обучение, текучество, загуба на експертен персонал и липса на приемственост; недостатъчна мотивация на персонала.
2. **Финансови ресурси** като риск може да бъде предизвикан от недостатъчно финансиране.
3. **Промяна в изискванията на нормативните актове или вътрешните правила** като риск може да бъде предизвикан от промени в националното законодателство или на законодателството на ЕС.
4. **Промени в управленската структура и управленския персонал** като риск може да бъде предизвикан от липса на приемственост и неефективно функциониране на администрацията.
5. **Информационни системи** като риск може да бъде предизвикан от лош или несъответстващ на изискванията дизайн, когато системите не са налични или не оперират съгласно очакванията.
6. **Заобикалящата среда** като риск може да бъде предизвикан от взаимодействието с външни организации и взаимоотношенията с външни експерти, контрагенти и др. извън контрола на Район „Връбница“.

V. ЕТИКА И РОЛИ В ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

15. Стратегия е разработена в съответствие с основните принципи за професионална етика и спазване на правилата за поведение от всички участници въввлечени в процеса по управление и оценка на риска, а именно:

- **Почтеност и прозрачност.** Участниците в процеса по управление на риска се задължават да изпълняват задачите си почтенно, съвестно и отговорно и да допринасят за постигането на законовите и етични цели на Район „Връбница“. Изготвянето на тримесечни и годишни отчети за дейностите по управление и оценка на риска трябва да представят данни за обективното състояние на системите за контрол, които не могат да се модифицират. При установяване на несъответствия и грешки се осъществява комуникация с ръководителя на съответното структурно звено за тяхното изясняване и отстраняване.

- **Обективност.** Участниците в процеса по управление и докладване на риска следва да дадат балансирана оценка за свързаните с това обстоятелства и не се влияят от собствени или чужди интереси при преценката си.

- **Поверителност и конфиденциалност.** Участниците в процеса се задължават да не разпространяват информация за рисковете, присъщи за дейностите в техните отдели и сектори на дейност. Информация се предоставя при възникнала необходимост „да се знае“. Получена информация за рискове на други участници не се разпространява без тяхното съгласие

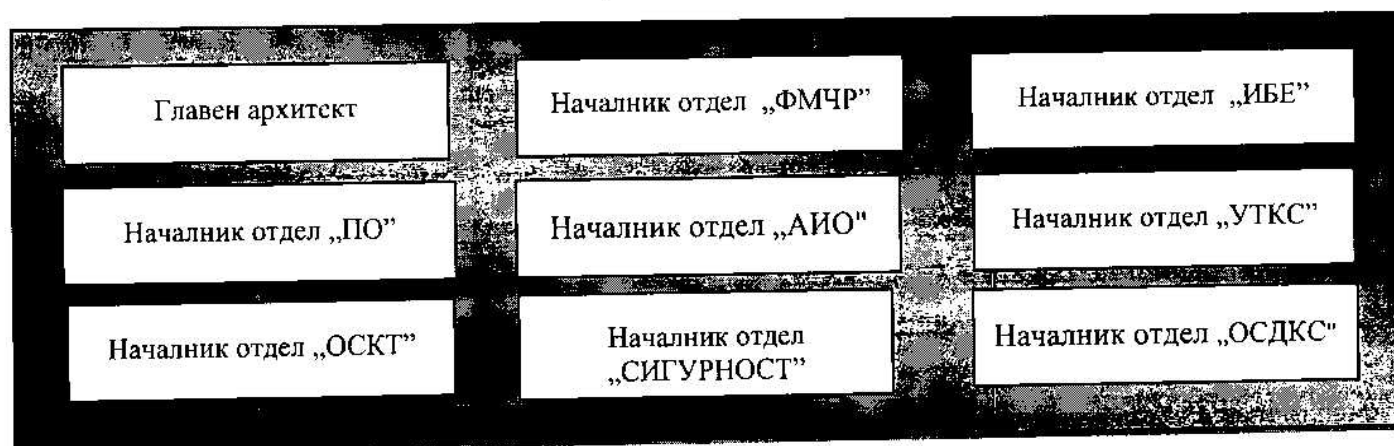
- **Компетентност и качество на информацията.** Участниците в процеса се задължават да спазват етичните принципи и норми, като предоставят качествена информация, обоснована с оценка на риска и на вътрешните контроли, актуална, и в сроковете определени за съставянето на консолидираните отчети на Район „Връбница“.

16. Към Кмета на района се създава Съвет за управление на риска със съвещателни функции, подпомагащ работата на му. Съставът на Съвета се определя с настоящата Стратегия.

Организационна структура и роли в процеса



Идентификация и самооценка



17. Началниците на отдели:

1. Отговарят за адаптирането на процеса по управление на риска към специфичните нужди на структурата, която управляват.
2. В съответствие с правомощията си дефинират финансовите и организационни ресурси за управление на риска, и отговарят за осъществяване на управленските контроли.
3. Организируют процеса за самооценка на рисковете, свързани с дейностите, за които носят отговорност. Представят план за действие и мерките, които се изискват, за да бъдат редуцирани рисковете до приемливо за Район „Връбница” ниво и осигуряват планове за непрекъсваемост на дейността.
4. Отговарят за поддържане на база данни за присъщите рискове на дейността и внедрените контролни механизми.

18. Началниците на отдели в Район „Връбница” изпълняват следните функции в рамките на своите структури:

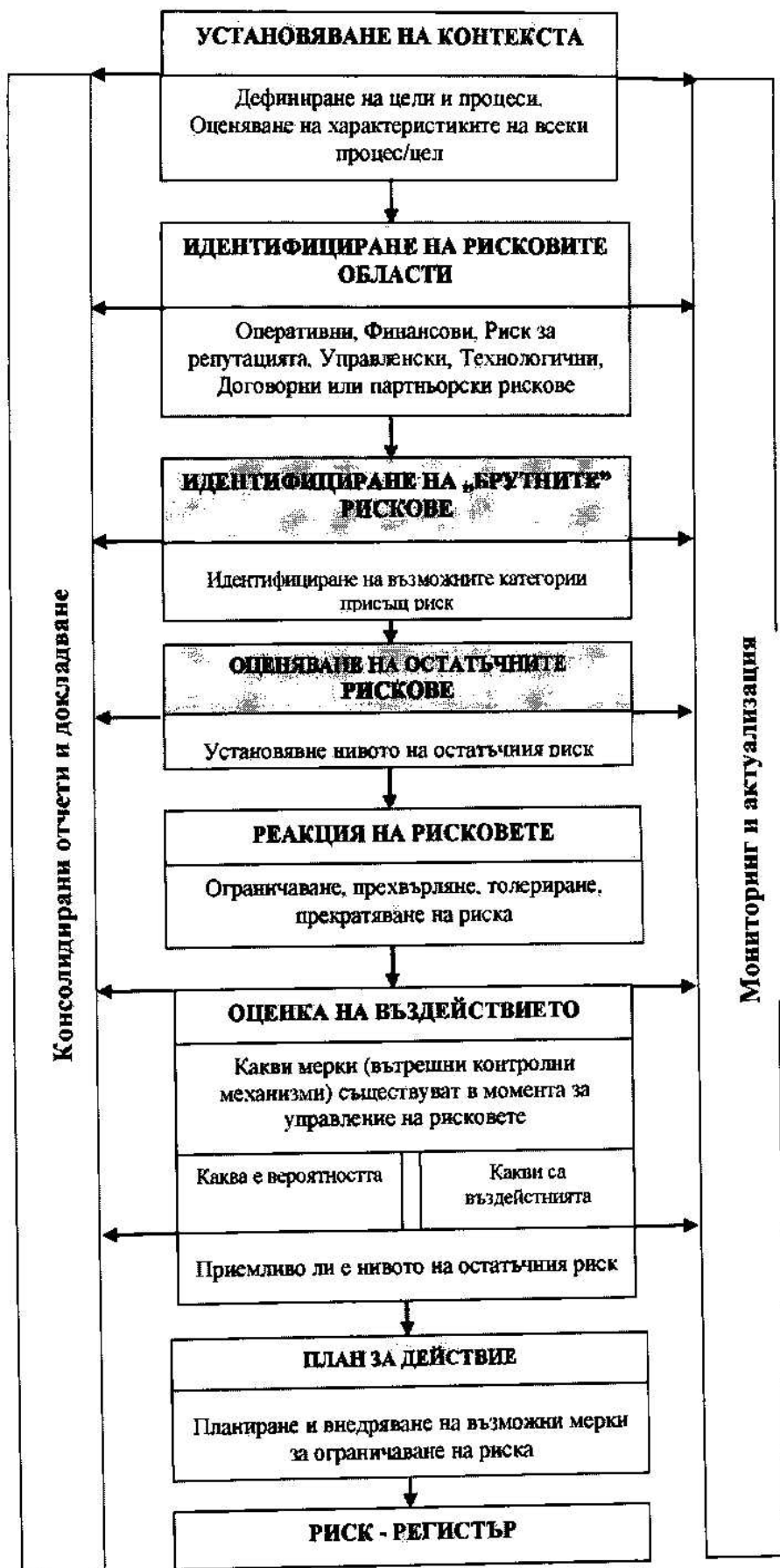
- подготвят и предоставят информация за съставяне на консолидирания отчет;
- мониторинг на рисковете, присъщи за дейността;
- изграждат система за идентифициране и оценяване на оперативните рискове;
- подпомагат дефинирането и реализирането на планове за действие, целящи укрепване на контрола над рисковете;
- осигуряват ефективността на системата за контрол на рисковете от гледна точка на функционирането, организацията и технологичната среда на база на самооценка, оценки и препоръки на трети страни;
- текущо поддържат актуална база данни с оперативните рискове и контроли за съответното звено (**Приложение № 1**);
- поддържат регистър на оперативните инциденти и участват в анализа на възникналите такива;
- разработват отчети за състоянието на риска в звеното - тримесечни (**Приложение № 5**) и годишен (**Приложение № 6**);
- осигуряват съгласуваност на инициативите, предприети в областта на вътрешния контрол;
- стимулират адекватна „култура по отношение на рисковете”;

VI. ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

19. Представеният в стратегията процес за управление на риска интегрира подхода за самооценка. При този подход се дава правото на структурните звена да участват активно в управлението на рисковете, свързани с дейността, която упражняват и да поемат съответните отговорности.

20. Извършването на самооценка цели да повиши знанията, културата на открита комуникация и прозрачност, да подобри координацията между структурните звена и поемането на обща отговорност в процеса по управление на риска.

21. Настоящата стратегия определя последователните фази в процеса по управление на риска (виж диаграмата по-долу), които структурните звена следва да изпълняват:



1. **Установяване на контекста в рамките на структурното звено** - целият спектър от осъществявани процеси и поставени цели следва да се идентифицира, дефинира и представя по структуриран начин. На база оценка на характеристиките на процесите, следва да се осъществява идентифициране и оценяване на рисковете свързани с най-важните и главни цели и процеси на структурните звена;

2. **Идентифициране на рисковите области** - Оперативни, Финансови, Риск за репутацията, Управленски, Технологични, Договорни или Партньорски рискове. Идентифицирането на рисковете обхваща събитията, застрашаващи постигането на целите на района или изпълнението на конкретни дейности, свързани с тези цели. Ето защо вниманието следва да е концентрирано към идентифициране на:

- **„брутни“ рискове** - рисковете свързани с целите и процесите следва да се идентифицират, преди да се отчетат съществуващите механизми за техния контрол и ограничаване;

- **оценяване на остатъчните рискове** - структурните звена дават качествена оценка на рисковете от гледна точка на тяхното въздействие (оперативно, финансово, върху репутацията и т.н.) и вероятността те действително да се случат по определени скали, които са общи за Район „Връбница“;

- **реакция на рисковете** - ограничаване, прехвърляне, толериране, прекратяване на риска;

- **оценка на въздействието на механизмите за вътрешен контрол** - съществуващите мерки следва да се идентифицират и да се оцени тяхната ефективност и целесъобразност. Това дава възможност да се оцени „реалната“ (или остатъчна) експозиция на разглеждания риск;

- в случаите на високо ниво на остатъчния риск се съставят **Планове за действие с предложени конкретни мерки и препоръки (Приложение № 4)** с цел постигне на определено „целево“ ниво на риска, което се счита за приемливо за структурното звено и за Район „Връбница“ като цяло;

- резултатите от последователно извършените по-горе стъпки следва да се документират в **риск-регистър (Приложение № 2)** и се регистрират в база данни. Ръководството на Район „Връбница“ следва да бъде информирано чрез периодични отчети на всяко тримесечие и консолидиран годишен отчет за състоянието на рисковете и предприетите контролни механизми;

- отделните фази следва да се повтарят на регулярна основа (частично или цялостно) в контекста на един постоянен, актуализиращ процес, за да се следи експозицията на риска.

22. Всяко структурно звено текущо поддържа актуална база данни с присъщите рискове и заложените вътрешни контроли за дейността.

ЕТАП 1

ДЕФИНИРАНЕ НА ЦЕЛИ И ПРОЦЕСИ

23. В Район „Връбница“ се прилага подход, при който на база регламентирани в нормативни, стратегически и програмни документи основни цели и функции се идентифицират целите и процесите, свързани с дейностите на структурните звена.

24. Дейностите извършвани от структурните звена са организирани в процеси насочени към постигането на целите. Дефинирането на целите и процесите е отправна точка за стартиране на процеса за управление на рисковете и има за цел:

- да се идентифицират целите и процесите, за които ще бъдат анализирани присъщите рискове;

- да се опишат (изброят) целите и процесите, т. е. да се събере необходимата информация, която следва да се използва за идентифициране на рисковете.

СРАВНИТЕЛЕН ПОДХОД ЗА ОЦЕНКА НА ЦЕЛИТЕ И ПРОЦЕСИТЕ

26. Преди да се пристъпи към идентификацията на риска, всяка цел и всеки процес, следва да се анализират от гледна точка на тяхната значимост и същественост, като се използват характеристиките (рискови фактори) посочени по-долу:

- целта и процесът или групата задачи и процедурата (тясно свързана или не) представляват ли основна функция на Район „Връбница“ (определена със закон или друг нормативен акт);

- предпоставя ли средата (вътрешна и външна) склонност за поемане на рискове за нарушаване на регулаторната уредба или накърняване на репутацията;

- поддържат ли се връзки с външната среда, които увеличават вероятността да се наруши законова уредба или да се накърни репутацията на района;

- оперира ли се с финансови средства или действия, които биха могли да доведат до значителна финансова загуба за Район „Връбница“;

- целта и процесът или групата задачи и процедурата нови ли са или са променени скоро (изпълнявани проекти);

- докладвано ли е за системни инциденти при тази цел и процес или група задачи и процедура;

- осигурени ли са необходимите човешки ресурси и технологични средства за изпълнение на целта и процеса или групата задачи и процедурата, по отношение на численост, квалификация, информационно-технологично осигуряване;

ЕТАП 2

ПОДХОД ЗА ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ

27. Процедурата за идентифициране на рисковете предлага няколко взаимно допълващи се подхода:

1. **Професионалната интуиция** е първият от тях и се основава на анализ (на ниво „основна цел и функция“) на информацията, събрана от професионален опит, историческия запис на инцидентите и историята на управление на дейността, като се преценява какво би могло да се случи в бъдеще.

2. Вторият подход представлява един по-подробен **систематичен анализ на рисковете**, възможните източници и причини за рискове, свързани с естеството на осъществяваните дейности и по-специално с оглед на първоначалната оценка при внедряване на нови дейности, проекти или неясни рискови ситуации.

Този подход може да се приложи и при усъвършенстване или промяна на дейността, с цел преразглеждане на съществуващите контролни механизми и рисковете, обусловили тяхното внедряване.

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ВЪТРЕШНО ПРИСЪЩИТЕ РИСКОВЕ

28. В тази фаза структурните звена следва да идентифицират вътрешно присъщите рискове, т. е. потенциалните рискови събития, които могат да попречат за постигането на целите на дейността и/или да възпрепятстват изпълнението на процеса, преди да се отчетат съществуващите контролни механизми. Всеки отделен риск трябва да бъде описан и категоризиран, независимо дали се счита, че е покрит с подходящ контролен механизъм.

29. Район „Връбница” прилага Обща типология за анализ и оценка на риска (каталог на рисковете), ориентирана към дейността ѝ като цяло (Приложение № 3). Целта е да се осигури еднородност на извършваните анализи и да се гарантира високо качество на консолидираните отчети, предназначени за ръководния състав на района. Общата типология не представлява изчерпателен списък и е възможно да бъдат идентифицирани рискове, в допълнение на тези, посочени в типологията. Дейността в едно структурно звено не е задължително да покрива целия спектър от рискове включени в каталога.

30. Вътрешно присъщите рискове за дейностите включват потенциалните прегради, пречки, заплахи, експозиции, действия и ситуации, които могат да възпрепятстват постигането на целите и гладкото протичане на процесите. Разглеждат се рисковите събития, които водят до негативно влияние върху репутацията, финансовото състояние или оперативната дейност.


АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ОСТАТЪЧНИТЕ РИСКОВЕ.

31. Остатъчният риск се оценява от гледна точка на въздействието, което оказва и от гледна точка на вероятността да се случи.

32. Настоящата стратегия разглежда качествен подход към оценката на риска, при който се използват числа за обозначаване на нивото на риска, като по този начин се цели определено качествено измерване.

33. Оценените остатъчни рискове се класират по степента на тяхната комплексна оценка (нивото на риск). Нивата на остатъчните рискове представляват нивата, при които управленският екип може да вземе решение да приложи допълнителни контролни мерки за намаляване на риска, или да приеме нивото на остатъчния риск и възможните последици от настъпването на рисковото събитие.

ВЕРОЯТНОСТ	ВИСОКА			
	СРЕДНА			
	НИСКА			
		НИСКО	СРЕДНО	ВИСОКО
		ВЛИЯНИЕ		

	Висок риск
	Среден риск
	Нисък риск

Границите на зоните на риск толеранс се определят с Решение на Съвета за оценка на риска и утвърждаване от Кмета на района.

ЕТАП 3

РЕАКЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ

34. Определя се кои рискове могат да бъдат приети на установените нива и за кои следва да бъдат предприети допълнителни мерки за тяхното елиминиране или ограничаване.
35. При вземането на решение дали да бъде приет даден риск се отчита зоната, в която той попада на картата на риска при класирането.
36. По презумпция всички рискове, класирани в зелената зона (зоната на нормалното протичане на дейността) се считат за ниски и приемливи за Район „Връбница”. Структурните звена могат да решат да бъдат предприети допълнителни мерки за минимизиране на риска в тази зона.
37. Структурните звена определят кои рискове, класирани в жълтата зона (зоната на средната експозиция) могат да бъдат приети. Решението за приемане на рискове в тази зона следва да бъде одобрено от Съвета за оценка на риска към Район „Връбница”.
38. Само в изключителни случаи могат да бъдат приемани рискове, класирани в червената зона (зоната на високата експозиция). Решението за приемане на риск в тази зона следва да бъде взето от Съвета за оценка на риска към Район „Връбница” и утвърдено от Кмета на района.
39. Приетите рискове подлежат на мониторинг, като с особено внимание се следят приетите рискове с по-високи нива.
40. В случаите, когато структурното звено определи нивото на риск за неприемливо, следва да състави план за действие за постигането на определено целево ниво на риска, което се счита за желателно и постижимо.

ЕТАП 4

ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА МЕХАНИЗМИТЕ ЗА ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ

41. Чрез управлението на риска се цели внедряване на контролни механизми за намаляване на въздействието или вероятността на присъщия риск.
42. Системата за финансово управление и контрол, която функционира в Район „Връбница”, по своя характер следва да бъде елиминираща и ограничаваша риска, а не санкционираща, т.е. да създава контролна среда, в която в резултат на възприетия подход за управление на рисковете, инцидентите са изключение и се дължат на нефункциониране на процеси и системи.

43. Системата за контрол на оперативната дейност следва да се основава на две вертикални нива на оперативен контрол, като на всяко от тях се упражнява хоризонтален контрол:

- а) първото ниво на контрол се упражнява на ниво процес;
- б) второто ниво на контрол се осъществява от ръководните длъжностни лица, отговарящи за структурните звена.

44. Вътрешните контроли се анализират от гледна точка на тяхната адекватност, ефективност и функциониране:

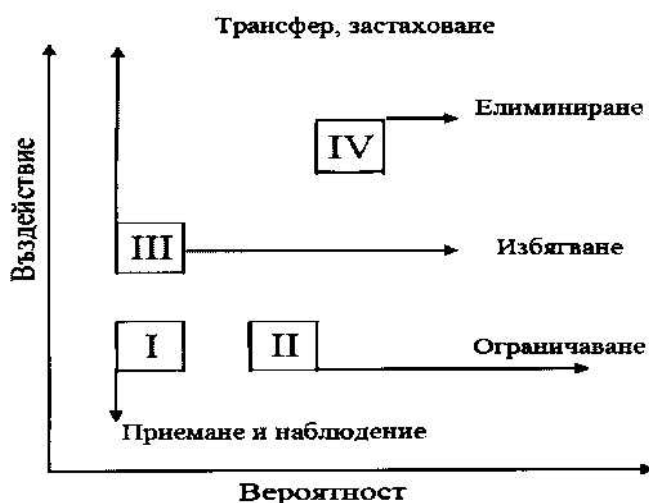
- а) да бъдат добре обмислени и приложими;
- б) да постигат целта за минимизиране на риска;
- в) да бъдат правилно прилагани и да функционират непрекъснато.

45. Контролите трябва да са с подходящо естество, за да сведат риска до приемливо ниво, като същевременно стимулират оптимизацията и не пречат на нормалното протичане на дейността. Неформалните контроли (етика, обучение и др.) могат да смекчават рисковете също толкова ефективно, колкото и прилаганите формални контроли.

ЕТАП 5

ДЕФИНИРАНЕ НА ПЛАНОВЕ ЗА ДЕЙСТВИЯ

46. Плановете за действие имат за цел да сведат остатъчния риск до ниво, което се счита за приемливо, чрез внедряване на контролни механизми, като се повлияе на въздействието или вероятността на присъщия риск.



I. Приемане на риска - въздействието и вероятността на риск-събитието са незначителни. Препоръчителни контролни мерки - внедряване на мониторинг;

II. Ограничаване на риска - въздействието на риск-събитието е ниско, вероятността - висока. Препоръчителни контролни мерки - въвеждане на превантивни контролни мерки (намаляващи вероятността) или коригиращи контроли (намаляващи въздействието);

III. Прехвърляне на риска - въздействието на риск-събитието е високо, вероятността - ниска. Препоръчителни контролни мерки - прехвърляне на риска върху трети страни, (застраховане), риск събитието се поема от трета страна, което намалява въздействието;

IV. Елиминиране (избягване) на риска - въздействието и вероятността на риск- събитието са значителни. Препоръчителни контролни мерки - премахване на източника на риск или промяна на целта и преустановяване на дейността, ползване на насочващи контроли, като по този начин се цели пълното намаляване на вероятността от риск- събитие.

VII. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ

47. Ръководството на Район „Връбница” следва да бъде информирано чрез периодични консолидирани отчети за състоянието на рисковете и контролите и за предприетите мерки. За целта се изготвя Доклад за оценка и анализ на риска от структурните звена. Целта на Доклада за оценка и анализ на риска е да осигурява актуална информация на ръководството на района за точната картина на състоянието на рисковете, на които дейностите са изложени.

48. Отчетът има за цел да даде увереност на ръководството, че:

- а) оперативните рискове се управляват в съответствие с определените нива на риск толеранс за района ;
- в) на база консолидирания риск регистър са определени приоритетите за изпълнение на плановете за действие, разработени от структурните звена;
- г) общите рискове (рискове, засягащи повече от едно структурно звено) са идентифицирани и управлявани с приоритет;
- д) мерките за намаляване на риска се внедряват в съответствие с одобрените плановете за действие;
- е) регистрираните случаи на риск-събития са докладвани на съответните нива и са взети предвид при анализа и оценката на риска.

49. В обхвата на отчетите се включва:

- а) идентифицирането на рисковите области;
- б) анализ и оценка на идентифицираните рискове;
- в) реакция на рисковете;
- г) оценка на въздействието на мерките, приложени за минимизиране на риска;
- д) документиране;
- е) мониторинг и докладване.

VIII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

50. Процеса на управление на риска е непрекъснато развиващ се процес, предназначен да подобрява дейността на Район „Връбница” като цяло и да спомага за постигане на целите чрез прилагането на систематичен, дисциплиниран подход за оценка и управление.

51. Стратегията за управление на риска дава възможност за прилагане на последователни и съгласувани действия, водещи до идентифицирането, анализа и оценката на рисковите фактори и създава координационен механизъм за отчетност и докладване в процеса на оценка и анализ на риска.

Приложение № 1

База данни за оперативните рискове
/съгласно т. V Етика и роли в процеса по управление на риска/

№	Основна цел и функция	Под-цел и под-процес	Група от задачи и задачи и процедура	Задача и операция	Присъщи рискове	Категория риск	Оценка на присъщите рискове		Контроли		Отдел	Сектор
							Въздействие Стойност 1-5	Вероятност Стойност 1-5	Индивидуални	Общи		

Присъщ риск
 Нисък 0 - 4
 Среден 5 - 9
 Висок 10 - 25

Риск - регистър
/съгласно т. VI Процес на управление на риска/

Риск	Оценка на присъщия риск	Оценка на присъщия риск	Реакция на рисковете	Описание на вътрешните контроли	Срок	Отговорен служител
	Влияние Стойност 1-5	Вероятност Стойност 1-5	Стойност			
Риск	Оценка на остатъчния риск	Оценка на остатъчния риск	Реакция на рисковете	Описание на вътрешните контроли	Срок	Отговорен служител
	Влияние Стойност 1-5	Вероятност Стойност 1-5	Стойност			

Нисък 1 - 4

Риск Среден 5 - 9

Висок 10 - 25

Скали за оценка

/съгласно т. Идентификация на вътрешноприсъщите рискове/

За целите на консолидираната отчетност, всеки един идентифициран риск се оценява качествено по 5-степенни скали от Ниво 1: „Ниско” до Ниво 5: „Изключително високо”. По описания начин се оценяват качествено, както въздействието, така и вероятността рискът да се случи.

В случай, че един риск има повече от няколко въздействия при умножаването се взема само най-високата от възможните три области на въздействието. Следователно максималната възможна оценка на даден риск е 25 (т. е. оценка 5 по скалата за въздействието, умножена по оценка 5 по скалата за вероятността).

а) Скали на въздействието

Степен	Въздействие върху оперативната дейност	
5	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО СИЛНО	<ul style="list-style-type: none"> • загуба на информационна система свързана с основните функции на Район „Връбница” • неадекватна и неефективна организация на работния процес • загуба на ключов персонал
4	СИЛНО	<ul style="list-style-type: none"> • прекъсване функционирането на информационна система свързана с основните функции на Район „Връбница” • сериозни промени в структурата на човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболявания) • неизпълнение на основни изисквания към дейността съгласно вътрешни актове
3	СРЕДНО	<ul style="list-style-type: none"> • прекъсване на информационни системи свързани с ресурсно-осигуряваща функция на банката • забавяне на големи проекти • нарушаване принципите на опазване на служебна информация • проблеми с човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболявания)
2	УМЕРЕНО	<ul style="list-style-type: none"> • неизпълнение на изисквания към дейността по вътрешни актове • забавяне на малки проекти • пречки с човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболявания)
1	СЛАБО	<ul style="list-style-type: none"> • пречки за гладкото изпълнение на процес • технически грешки

б) Скала на вероятностите

Степен	Вероятност и честота на възникване	Описание
5	Изключително висока <i>/почти сигурно всяка година/</i>	Рисковото събитие се очаква да се появи в повечето случаи
4	Висока <i>/вероятно на 2 -3 години/</i>	Рисковото събитие вероятно ще се появи в повечето случаи
3	Средна <i>/възможно на 3 -4 години/</i>	Рисковото събитие може да се появи в стандартни случаи
2	Ниска <i>/малко вероятно, на 4 - 5 години/</i>	Рисковото събитие е вероятно да се появи в някои частни случаи
1	Изключително ниска <i>/рядко, на повече от 5 години/</i>	Рисковото събитие е много малко вероятно да се появи и то в много специфични случаи

Образец на план за действие
/съгласно т. VI Процес на управление на риска/

ОДОБРИЛ:

**КМЕТ НА
 РАЙОН „ВРЪБНИЦА“:** _____
/Мл. Младенов/

ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ						
Основна цел/Функция:				Цел/Процес:		
Идентифициран риск:						
№	Действия за предприемане		Отговорник	Срок	Предприети действия	
	Цел	Мерки			Статус на изпълнение	Приключване

Тримесечен доклад за анализ и оценка на риска
/съгласно т. V Етика и роли в процеса на управление на риска/

ДОКЛАД
ЗА АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА РИСКА В ОТДЕЛ
ЗА ПЕРИОДА (тримесечие)

1. Организация на процеса по управление на риска:

а) **Идентифициране на рисковите области - изброяване на идентифицираните рискове и сравнителен анализ с минал отчетен период**

Рискови области	Идентифицирани рискове през отчетния период	Рискове от минали отчетни периоди, имащи влияние и през отчетния период
<p>Оперативни:</p> <p>1. Вътрешни (<i>организация на работата, персонала и др.</i>)</p> <p>2. Външни (<i>макроикономически, политически, промяна на нормативната база и др.</i>)</p>		
<p>Рискове за репутацията (<i>слаби връзки с обществеността, неуспех при предоставянето на услуги на бенефициенти, колеги и т.н.</i>)</p>		
<p>Технологични</p>		
<p>Рискове за сигурността (<i>кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства и др. поради неадекватна защита на информационната система</i>)</p>		
<p>Финансови (<i>недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата</i>)</p>		
<p>Управленски (<i>неуспех в управлението на организацията или незадоволителни мерки за вътрешен контрол</i>)</p>		
<p>Договорни или партньорски рискове</p>		

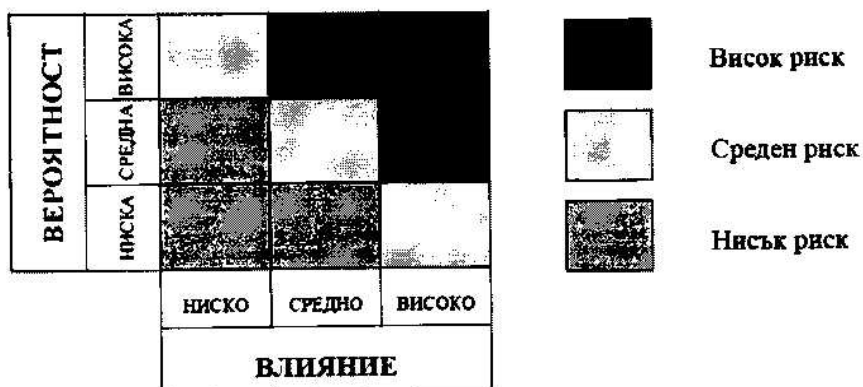
б) Анализ и оценка на идентифицираните рискове - класифициране на рисковете по метода на качествения анализ за оценка на вероятността и оценка на въздействието

- Оценка на присъщите („брутните“) рискове - тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху целите.

- Оценка на остатъчния риск - ефективност на предприетите действия, оценка на въздействието на мерките, приложени за третиране на риска

Идентифицирани рискове	Оценка на влиянието Стойност 1-5 X	Оценка на вероятността Стойност 1-5 Y	Обща оценка X*Y	Класифициране на риска*

Забележка: * 1 - 4 нисък 5 - 9 среден 10 - 25 висок



в) Реакция на рисковете - допустимост на риска и избор на стратегии за управление на риска (третиране, толериране, прехвърляне и прекратяване на риска).

г) Документирани - отразяване в риск-регистър или карта за оценка на риска; оценка на остатъчния риск (влияние и въздействие);

Риск	Оценка на присъщия риск			Реакция на рисковете	Описание на вътрешните контроли	Срок	Отговорен служител
	Влияние Стойност 1-5	Вероятност Стойност 1-5	Стойност				
Риск	Оценка на остатъчния риск			Реакция на рисковете	Описание на вътрешните контроли	Срок	Отговорен служител
	Влияние Стойност 1-5	Вероятност Стойност 1-5	Стойност				

Нисък: 1 - 4

Среден: 5 - 9

Висок: 10 - 25

д) Мониторинг и докладване - докладване на риска (определяне на срокове за докладване в зависимост от характера и нивото на допустимост на риска).

2. Профил на риска

- определяне на съществените за дейността рискове;
- повишаване на ресурсите за контрол за минимизиране на съществените рискове;
- изготвяне на план за действие с конкретни мерки и препоръки в случаите на високо ниво на остатъчен риск с цел достигане на приемливо за отдела/сектора ниво.

3. Организация и координация на процеса по управление на риска

/Описват се отговорностите на служителите, имащи отношение в организацията и координацията на процеса по управление на рисковете./

С уважение,

Началник отдел:

Годишен доклад за анализ и оценка на риска
/съгласно т. V Етика и роли в процеса на управление на риска/

ДОКЛАД
ЗА АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА РИСКА В ОТДЕЛ.....
ЗА ПЕРИОДА (годишен)

1. Организация на процеса по управление на риска:

а) **Идентифициране на рисковите области - изброяване на идентифицираните рискове и сравнителен анализ с минал отчетен период**

Рискови области	Идентифицирани рискове през отчетния период	Рискове от минали отчетни периоди, имащи влияние и през отчетния период
Стратегически		
Оперативни		
1. Вътрешни (<i>организация на работата, персонала и др.</i>)		
2. Външни (<i>макроикономически, политически, промяна на нормативната база и др.</i>)		
Рискове за репутацията (<i>слаби връзки с обществеността, неуспех при предоставянето на услуги на бенефициенти, колеги и т.н.</i>)		
Технологични		
Рискове за сигурността (<i>кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства и др. поради неадекватна защита на информационната система</i>)		
Финансови (<i>недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата</i>)		
Управленски (<i>неуспех в управлението на организацията или незадоволителни мерки за вътрешен контрол</i>)		
Договорни или партньорски рискове		

б) Анализ и оценка на идентифицираните рискове - класифициране на рисковете по метода на качествения анализ за оценка на вероятността и оценка на въздействието

- Оценка на присъщите („брутните“) рискове - тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху целите.

- Оценка на остатъчния риск - ефективност на предприетите действия, оценка на въздействието на мерките, приложени за третиране на риска

Идентифицирани рискове	Оценка на влиянието Стойност 1-5 X	Оценка на вероятността Стойност 1-5 Y	Обща оценка X*Y	Класифициране на риска*

Забележка: * 1 - 4 нисък 5 - 9 среден 10 - 25 висок



в) Реакция на рисковете - допустимост на риска и избор на стратегии за управление на риска ((третиране, толериране, прехвърляне (застраховане) и прекратяване на риска)).

г) Документиране - отразяване в риск-регистър или карта за оценка на риска; оценка на остатъчния риск (влияние и въздействие);

Риск	Оценка на присъщия риск			Реакция на рисковете	Описание на вътрешните контроли	Срок	Отговорен служител
	Влияние Стойност 1-5	Вероятност Стойност 1-5	Стойност				
Риск	Оценка на остатъчния риск			Реакция на рисковете	Описание на вътрешните контроли	Срок	Отговорен служител
	Влияние Стойност 1-5	Вероятност Стойност 1-5	Стойност				

Нисък : 1 - 4

Среден: 5 - 9

Висок : 10 - 25

д) **Мониторинг и докладване** - докладване на риска (определяне на срокове за докладване в зависимост от характера и нивото на допустимост на риска).

2. Профил на риска

- определяне на съществените за дейността рискове;
- повишаване на ресурсите за контрол за минимизиране на съществените рискове;
- изготвяне на план за действие с конкретни мерки и препоръки в случаите на високо ниво на остатъчен риск с цел достигане на приемливо за дирекцията ниво.

3. Организация и координация на процеса по управление на риска

Описват се отговорностите на служителите, имащи отношение в организацията и координацията на процеса по управление на рисковете.

С уважение,

Началник отдел: