



ОБЩИНА КРУМОВГРАД
MUNICIPALITY OF KRUMOVGRAD

6900 Крумовград пл. „България“ №5
централа: +359 3641/20-10; 20-11; факс: 70-24; e-mail: minkrum@krumovgrad.bg

СТРАТЕГИЯ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

2025 година Крумовград

1. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Стратегията за управление на риска на Община Крумовград е разработена на основание чл.12, ал. 3 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор. Актуализирането се извършва на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда. Контролните дейности, целящи намаляването на риска, се анализират и актуализират най-малко веднъж годишно.

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.

С настоящата стратегия се уреждат общи правила и единна процедура за създаване и поддържане на система за управление на риска в Община Крумовград.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в Община Крумовград, 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 Крумовград 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 тяхното добро управление в рамките на „риск апетита“ на общината;
- Утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, застрашаващи постигането на целите на Община Крумовград;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по вземане 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;
- Ясно разделяне на отговорностите по управление на риска, включително докладване за изпълнението им;
- Осигуряване на информираност на служителите на Община Крумовград за приетите процедури за управление на риска;
- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор за Годишно

докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол.

В хода на дейността си общината е изправена пред множество рискове - събития, които може да имат негативен ефект върху постигане на поставените цели. Това налага необходимостта от установяване на система за управлението на риска, включваща ясно регламентирана рамка и механизми за осъществяване. Принципите при управление на риска са:

- Законосъобразност и съответствие с нормативната база;
- Ефикасност на прилаганите методи за управление на риска;
- Ефективност на организирания процес по управление на риска;
- Разходите от осъществяване на контрол върху риска да не надвишават ползите от намаляването му;
- Ясно разграничаване на правата, отговорностите и задълженията между отделните участници при участието им в процеса на управление на риска.

2. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА КРУМОВГРАД

2.1. Дефиниции

2.1.1. Управлението на риска е динамичен и непрекъснат процес, свързан с поставените стратегически и оперативни цели – предназначен да даде разумна увереност, че целите на Община Крумовград ще бъдат постигнати. Процеса на управление на риска са дейностите по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете и въвеждане на необходимите контролни дейности с оглед ограничаването им до едно приемливо равнище. Динамичен процес – обвързан с непрекъснатото променящата се среда, в която общината функционира. Процес, осъществяван на всички йерархични нива. Процес, осъществяван в тясно взаимодействие с вътрешния одит в съответствие с модела на трите линии на защита.

2.1.2. Рискът е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на общината. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

2.1.3 Риск апетит (праг на търпимост) - рискът, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативни цели без да бъдат застрашени постигането им. Нивото на риска

апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т. е. първо дали ръководството на Общината ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция. Реакцията на риска е в пряка зависимост от риск апетита на организацията и риск-апетитът се дефинира преди ответните реакции към риска.

Дефинирането на риск-апетита включва както определяне на стойностите на вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост, така и реакциите по отношение на рисковете (например поставяне под наблюдение или вземането на решение да не се предприемат никакви действия по отношение на рискове, за които няма почти никаква вероятност да настъпят и чието настъпване ще причини щети под прага на търпимост). По отношение на рискове, при които вероятността и ефектът могат да бъдат измерени количествено, нивата на риск апетита се определят като конкретни стойности. По отношение на рискове, които могат да бъдат измерени единствено чрез качествена оценка, нивата на риск апетита се определят чрез подходяща формулировка. Дефинирането на риск-апетита по отношение на реакциите към риска означава поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие, рискове, към които трябва да се предприемат мерки, без нужда от незабавно действие, рискове, които трябва да бъдат поставени под наблюдение. За целите на стратегията в община Крумовград се прилага следния модел за определяне на риск апетита:

✓ Критични рискове: това са рисковете, при които вероятността и влиянието са високи. Обикновено това е група рискове, които изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска.

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

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

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

Рискове със „средно“ или „високо“ влияние и ниска до средна вероятност се определят в рамките на риск апетита, това са рисковете които организацията може да поеме без това да застрашава постигането на целите и.

Риск апетита на община Крумовград е определен, както следва: през отчетен период като съществени рискове да бъдат определени високи и средни остатъчните рискове.

2.1.4. Присъщ риск

Присъщият риск е 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.

2.1.4. Остатъчен риск

Остатъчният риск е рискът, който остава след предприетата реакция от страна на ръководството, т. е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му. Като част от процеса по управление на риска се определят съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове. Оценката на остатъчните рискове представлява оценка на адекватността и ефективността на контролните процедури. Оценката на ефективността на контрола се прави чрез следните два показателя: Стойност на риска – стойността на риска се изразява като средноаритметична величина на влиянието и вероятността (нанася се по вертикалата на графиката). Адекватност и ефективност на контрола – дава отговор на въпроса до каква степен активно контролирате този риск (каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите/наличните контроли, които упражнявате)? Стойността на остатъчния риск се определя от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск. Висок риск е този, който се оценява с висока стойност и към който не е приложен адекватен и ефективен контрол. Среден риск е този, който: е с висока стойност, но са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли. Нисък риск е този, който има ниска стойност и същевременно са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности или да преразпредели

ресурсите, тъй като поради ниската си стойност този риск би могъл до голяма степен да се приеме.

2.1.5. Анализ на разходите и ползите от контрола. Отговорните длъжностни лица следва да са в състояние да изготвят анализ разходи/ползи за предложената контролна дейност. Анализът включва както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждането им. За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно ефективни контроли трябва да се предприеме преглед на извършения анализ за всяка предложена контролна дейност, като определи кой е задължителен и подходящ при дадените обстоятелства.

2.2. Интегрирана рамка за управление на риска

Приетата от общинското ръководство концепция за интегрирана рамка за управление на риска обхваща следните компоненти:

- **Вътрешната среда** – Вътрешната среда включва тона в организацията и в нея се поставя основата на нов начин на мислене в измерението „цели – рискове – контроли“, включително високо ниво на професионализъм и етичните стойности;
- **Поставяне (определяне) на целите** – Стратегическите цели и приоритети на Община Крумовград са определени в План за интегрирано развитие на община Крумовград 2021-2027г., Стратегия за управление на общинската собственост на Община Крумовград за периода 2023 г. – 2027 г. и Общинска програма за закрила на детето. Общинското ръководство поставя годишните си цели на етапа от бюджетната процедура – съставяне проект на бюджет за следващата година. Въз основа на тези цели, ръководителите на структури в Общинска администрация и ръководителите на второстепенни разпоредители с бюджетни кредити определят специфични за дейността си цели.

Наличието на цели е предпоставка за идентифициране на потенциалните събития, които могат да повлияят на тяхното постигане; Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината следва да отговаря на изброените по-долу критерии (наричани SMART):

- S (Specific) – целта трябва да е ясно и точно определена;
- M (Measurable) – целта трябва да е измерима;
- A (Attainable) – целта трябва да е обективно постижима, с оглед обстоятелствата и разполагаемите ресурси;
- R (Realistic) – целта трябва да е обвързана с компетентността и професионалния опит на служителите и с времето за нейното изпълнение;

- Т (Time-bound) – целта трябва да е формулирана с определен срок за изпълнение;

- **Идентифициране на събитията** – Вътрешни и външни събития, които въздействат върху постигането на целите на организацията са рискове (събития с негативен ефект) и възможности (събития с положително въздействие). Възможностите се обвързват със стратегията на ръководството и процеса на дефиниране на целите;

- **Оценка и анализ на риска** - Рисковете се анализират, като се преценява вероятността да настъпят и резултата от тяхното въздействие, което служи за основа при решението, как могат да бъдат управлявани. Рисковете се оценяват като присъщи (рискове от грешки и слабости, дължащи се на средата, в която се осъществява дейността) и остатъчни (рискове, които остават след предприемането на контролни дейности);

- **Реакция на риска** – Въз основа на оценката на рисковия профил и риск апетита на дейностите, ръководството на организацията определя подходящ метод за реагиране спрямо тях – ограничаване, прехвърляне, толериране или прекратяване на рисковете.

За рисковете с избрана реакция „ограничаване“ се определя съответна цел на контрола и допълнително контролни дейности. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива в рамките на риск апетита на Общината при отчитане на анализа за разходите и ползите от контрола.

- **Контролни дейности** – Политиките и процедурите се разработват и прилагат с цел да спомогнат ефективното изпълнение на отговорите на риска. Източник на информация за основните контролни механизми – чл. 13 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор;

- **Информация и комуникация** – Необходимата информация се идентифицира, събира и представя в подходяща форма и определен срок, позволяващи на ръководството и служителите да изпълняват своите отговорности. Необходимо е да се осъществява ефективен обмен на информацията в рамките на организацията, както по вертикала – отгоре – надолу и обратно, така и по хоризонтала;

- **Мониторинг** – Процесът на риска следва да се наблюдава непрекъснато и да се коригира, когато е необходимо.

2.3. Организационна структура и отговорности

2.3.1. Кмет на Община Крумовград

Въвеждането и надзорът върху процеса по управление на риска в Община Крумовград е отговорност на кмета на общината. Утвърждава

стратегията за управление на риска и одобрява обобщения риск-регистър на Общината.

2.3.2. Заместник кметове

Заместник кметове са отговорни за управлението на риска в ресорната им област.

2.3.3. Секретар на общината

Секретарят на общината е отговорен за съответствието на организационната структура на Община Крумовград с целите на нейната мисия. Извършва шестмесечен преглед на риск – регистъра и разпорежда актуализацията му при необходимост.

2.3.4. Директор на дирекция

Директорът на дирекция контролира рисковите фактори за дейността на съответната дирекция и взема решения в границите на своите правомощия за ограничаване и управление на идентифицираните рискове. Извършва се анализ и оценка на идентифицираните рискове. Предлагат контролни механизми за противодействие на идентифицираните рискове. Извършва шестмесечен преглед на риск – регистъра и разпорежда актуализацията му при необходимост.

2.3.5. Служител / експерт/

Служителите участват в процесите по управление на риска чрез прилагане на определени контролни процедури. Спазва разписаните правила и процедури и своевременно уведомява прекия си ръководител при текущи проблеми в дейността и констатирани нарушения.

2.4. Функционални структури и отговорности

2.4.1. Комисията по управление на риска

Комисията по управление на риска се определя със заповед на кмета на Община Крумовград и се състои от председател и членове, които се определят за срок от 3 години.

В комисията по управление на риска се включва финансовия контролър и 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. Членовете на комисията имат единствено консултативни и координиращи действия, насочени към подобряване на ефективността и ефикасността на процеса по управление на риска в общината, без да носят управленска отговорност за взетите в хода на този процес решения.

Комисията по управление на риска в Община Крумовград заседава поне веднъж на всеки шест месеца. При необходимост провежда извънредни заседания и привлича за съдействие, както служители на общината, така и външни лица.

Функциите на комисията по управление на риска са свързани с :

- извършва ежегоден преглед на Стратегията за управление на риска и прави предложение за актуализирането ѝ;
- отговаря за разработването и поддържането на риск – регистър на Община Крумовград, включващ установените рискове в текущата дейност и потенциалните рискове в бъдещата дейност на общината, както и резултатите от техния анализ и оценка;
- определя прага на рисковия толеранс по отношение на тези рискове, за които разходите по минимизирането им ще бъдат по – големи от въздействието, което биха имали, ако настъпят.
- изисква допълнителна информация от ръководителите на бюджетни звена в общината, във връзка с осъществяване на дейността си;

2.4.2. Координатор по управлението на риска

В заповедта на кмета на общината за назначаване на Комисията по управление на риска се определя и лицето, което ще изпълнява функциите на координатор по управление на риска.

Функциите на координатора по управление на риска са свързани с :

- попълва и обновява риск – регистър в общината;
- води документална отчетност по управление на риска и плана за изпълнение на контролните дейности при управлението на рисковете;
- предоставя актуална и сигнална информация на кмета на общината и Комисията по управление на риска относно идентифицираните и оценени рискове по регистъра и изпълнението на контролните дейности при управлението на рисковете в общината.

2.4.3. Звеното за вътрешен одит

Сектор „Вътрешен одит“ в Община Крумовград подпомага общинското ръководство при въвеждането процеса по управление на риска, а при изпълнение на вътрешни одити за даване на увереност и годишното докладване за състоянието и функционирането на системите за финансово управление и контрол в Община Крумовград предоставя независимо мнение относно адекватността и ефективността на системата за управление на риска в нея.

При осъществяване на своята дейност вътрешните одитори дават препоръки за подобряване дейността в организацията, но нямат нормативни правомощия да вземат управленски решения, респективно, не

носят отговорност по отношение на системата на управление на риска в общината.

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

3. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Съгласно Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор всяка административна структура от публичния сектор разработва и утвърждава стратегически план, който отразява основните цели и приоритети. Стратегическият план следва да обхваща период не по – малък от три години и следва непрекъснато да се доразвива. На база стратегическия план се изготвя годишен оперативен план за съответната година, обхващащ годишните приоритети, целите, мерките и дейностите на текущата година.

Заместник кметовете и секретаря на общината веднъж годишно подготвят предложения за актуализиране на стратегическия план. Ежегодно при съставяне на проектобюджета за всяка година се определят годишните цели. Идентифицирането на риска е първата фаза от процеса по управление на риска. Тя започва с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на организацията.

Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако в организацията не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в организацията, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Целите за всяка дирекция/отдел / се определят в оперативния годишен план, в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорности за отчитане на напредъка. Процесът на управлението на риска включва следните стъпки, определени въз основа на дефиницията, съдържаща се в ЗФУКПС и изискванията на Интегрираната рамка COSO 2013:

- Идентифициране на събитията /рисковете/;
- Определяне на риск- апетита
- Анализ и оценка на идентифицираните рискове;
- Документиране;
- Реакция на рисковете;
- Мониторинг и докладване.

3.1. Идентифициране на риска

Основната задача на този етап е рисковете да бъдат анализирани и оценени, за да могат да бъдат определени съществените рискове и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях- каква трябва да бъде реакцията на риска.

Идентифицирането, предотвратяването и намаляването на влиянието на риска, се извършва в съответствие с принципа на Трите линии на защита от риска. Моделът за финансовото управление и контрол – интегрираната рамка за вътрешен контрол – COSO. Моделът на трите линии на защита предвижда интегриран подход на оперативния управленски контрол, различните инспекционни и контролни звена от организацията и вътрешния одит.

- Първата линия на защита е отговорност на оперативните ръководители –включва управленския контрол,прилагане на мерки за вътрешен контрол,както и на редовите служители,отговорни за прилагане на контролите.
- Втората линия на защита изпълнява функции по управление на риска,съответствие,мониторинг и подпомагане на контролите от първата линия на защита. Част от втората линия на защита са служители отговорни за оценка и контрол на съответствието с нормативните изисквания/законосъобразност/,
- специалисти по финансово управление и контрол.
- Третата линия на защита обхваща функциите и отговорностите на вътрешния одит в общината.

Идентифицирането на риска се основава на подробен анализ на стратегическите и оперативни цели на общината и свързаните с тях дейности и процеси. Идентифицират се събитията, застрашаващи постигането на целите на общината или изпълнението на конкретна дейност, свързана с тези цели. Идентифицирането на рисковете в Община Крумовград се извършва чрез:

- фактически проверки на място;
- проверки на документи;
- наблюдение;
- доклади;
- писмени становища;
- въпросници;
- интервюта;
- анкети;
- други методи, по преценка на ръководството

Динамиката и сложността на процеса по управление на рисковете предполага, че не е възможно идентифициране и управляване всички рискове в общината. Необходимо е вниманието да се концентрира към

идентифициране на най – важните /съществените/ рискове. Това са тези рискове, за които съществува най – голяма вероятност да настъпят и с най – голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели на общината.

Необходимите действия, които се предприемат през първата фаза са :

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

Основните функционални области, които подлежат на анализ са свързани с :

- Управление на човешките ресурси (укрепване на административния капацитет);
- Управление, стопанисване, придобиване, разпореждане с общинско имущество и контрола върху дейността на търговските дружества с мажоритарен общински дял в капитала им;
- Устройство и развитие на територията в Община Крумовград и на населените места в нея, както и управление на общинската инфраструктура, ремонт на сгради и други активи – общинска собственост;
- Системата на вътрешния контрол върху финансовата и не финансовата дейност в Общината;
- Бюджет и счетоводство;
- Изплащане на общински разходи.
- Административно-правно обслужване;
- Информационно обслужване;
- Поддържане на материално-техническата база;
- Транспорт;
- Администриране на публични услуги. Събиране на местни данъци и такси и други общински приходи;
- Система на управление на обществените поръчки;
- Делегирани от държавата дейности в системата на общинските детски градини;
- Дейности по чистотата, благоустрояването, комуналните дейности и опазване на околната среда;
- Здравеопазването в Община Крумовград;
- Спорт и отдих с общинско значение;
- Култура и запазване на културно – историческото наследство;
- Социални дейности с общинско значение;
- Гражданска отбрана и превенция срещу последиците от аварии и стихийни бедствия;
- Усвояване на средства.

Рисковете могат да възникнат по различни начини и в резултат на промените в различни фактори. Някои от тях са сравнително лесно предвидими, а за други е необходим задълбочен анализ. Групирането на рисковете по области ще улесни процеса по идентифицирането им.

В Община Крумовград се анализират следните рискови области :

➤ **Външни рискове :**

- ✓ правни / регулаторни – група рискове, възникващи от промяна в националното или европейско законодателство;
- ✓ политически – група рискове, свързани със смяна на правителството или провеждане на нови политики, което може да предизвика промяна в стратегическите и оперативни цели на общината;
- ✓ икономически – група рискове, породени от особеностите и / или промяната на икономическата система / напр. инфлация/, което може да се отрази на разходите или да повлияе върху размера на наличното финансиране.
- ✓ Инфраструктура- амортизирани транспортни участъци, проблеми с водоснабдителната мрежа;
- ✓ Природа- замърсяване на околната среда, изчерпване на водните ресурси, масово изсичане на дървета, природни катаклизми-земетресения, наводнения, пожари и др.

➤ **Вътрешни рискове, в т.ч. финансови рискове :**

- ✓ бюджетни – група рискове, свързани с финансиране, бюджетна субсидия, неефикасно или неикономично разходване на средства;
- ✓ нередности – слаб контрол върху активите, загуба на активи, разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да осигурят желаните превантивни действия;
- ✓ застраховане – не застраховани рискове или неприемлива цена на застраховането;
- ✓ инвестиции – неподходящи инвестиционни решения;
- ✓ финансови задължения – отговорност на общината за причинени вреди на трети лица.

➤ **Рискове за дейността :**

- ✓ стратегически рискове – те могат да повлияят върху постигане на стратегическите цели на общината /определяне на неточни или непостижими цели, изпълнението не съответства на целите/;
- ✓ оперативни рискове – група рискове, свързани с ежедневното изпълнение на оперативните процеси и дейности;
- ✓ технологични рискове – причинени от използването на стари технологии, от пробива в сигурността или от използването на

- нови информационни системи, недостатъчно изпробвани или служителите не са обучени да работят с тях;
- ✓ рискове за репутация – причинена от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставяне на услуги, работа с граждани, с колеги.
 - ✓ Сигурност - корупционни практики, кражби или злоупотреби с активи, нерегламентиран достъп до информация;
 - ✓ Проекти - проблеми с финансирането, пропуски при провеждане на тръжни процедури, неизпълнение на дейностите, грешки при отчитането;
- **Управленски рискове** : група рискове, причинени от неуспех в управлението на организацията или незадоволителни мерки за вътрешен контрол, включващи :
- ✓ неадекватни политики по отношение на общинските служители;
 - ✓ некомпетентност на ръководството и служителите;
 - ✓ липса на ясни процедури за докладване, комуникация и надзор върху изпълнението.
 - ✓ Упражняване на корупционен натиск и наличие на конфликт на интереси;
 - ✓ Здравословни и безопасни условия на труд

3.2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове

Основната задача на този етап е рисковете да бъдат анализирани, за да могат да бъдат определени съществените рискове и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях, т.е. каква трябва да бъде реакцията на риска. Рисковете не могат да бъдат напълно премахнати, но могат да бъдат значително намалени чрез предприемане на подходящи действия.

Рисковете се оценяват чрез използване на два показателя – вероятност и влияние. Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятни събития. Влиянието показва какви са последиците от настъпването на събитието за постигане целите на общината. Съществени са рисковете, за които има висока вероятност да настъпят и имат високо влияние върху постигане на целите.

Общинското ръководство приема подхода за даване на обща оценка на всеки идентифициран риск с качествената му характеристика - нисък, среден или висок риск, определена чрез качествените оценки на вероятността от настъпване му и неговото влияние - ниска/о, средна/о и висока/о.

В Община Крумовград се използва двуизмерна скала за оценка на рисковете, по хоризонтала на която е «влиянието», по вертикала – «вероятността». Формулата за определяне на рейтингът на риска се

изчислява по следния начин: вероятност x влияние = оценка на риска (рейтинг).

ВЕРОЯТНОСТ	висока	Среден риск	Висок риск	Висок риск
	средна	Нисък риск	Среден риск	Висок риск
	ниска	Нисък риск	Нисък риск	Среден риск
		ниско	средно	високо
	ВЛИЯНИЕ			

Като разглеждаме вероятността, рисковете се определят като високи, средни и ниски. При разглеждане на влиянието рисковете отново могат да се определят като високи, средни и ниски.

ВЛИЯНИЕ Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви?

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

Нивото на риска се определя като резултат от комбинирането на нивата на вероятност и влияние и отразява виждането за неговото цялостно значение по отношение целите на общината.

Рамката за категоризиране на рисковете е като високи, средни и ниски на база вероятност от настъпване и оказано влияние. При оценката на риска трябва да се има предвид субективният момент при извършването й, тъй като ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат оценени само качествено. Извършва се приоритизиране на рисковете – сравняват се честотата, вероятността и последиците от риска с очакваните разходи по неговото противодействие. След като са подредени по приоритет определят се тези от тях, които задължително следва да бъдат третирани. Определя се областта, в която попадат оценените рискове.

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

- зона с висок приоритет – червена зона, в която рисковете са оценени като високи. В нея попадат рискове с вероятност и влияние – съответно: висока/средно, висока/високо, и средна/високо. Тези рискове се смятат за съществени и трябва да се управляват активно чрез предприемане на действия за намаляването им. Трябва да се има предвид, че те не могат да бъдат напълно елиминирани.
- зона за наблюдение – жълта зона, в която рисковете са оценени като средни. В обхвата на тази зона попадат рискове с вероятност и влияние – съответно: висока/ниско, средна/средно и ниска/високо. Тези рискове следва да се наблюдават отблизо и да се прилагат

действия за контролирането им или за предотвратяване преминаването им в по – висока категория

- зона с нисък приоритет – зелена зона, в която рисковете са оценени като ниски. В нея попадат рискове с вероятност и влияние – съответно: средна/ниско, ниска/ниско и ниска/средно. Те се смятат за ниско приоритетни и следователно са рискове, които се толерират. В същото време следва да се наблюдават, а при предприемане на допълнителни действия да се има предвид, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на риска. Рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни, са съществени и се управляват активно.

Средните/средни или ниските/високи рискове съгласно скалата се определят като значителни. Същите подлежат на наблюдение и контрол с цел предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория. Някои рискове от тази група, могат да бъдат категоризирани и като съществени. Оценените като ниски/ниски или ниски/средни рискове се считат за ниско приоритетни и такива, които се толерират. Те подлежат на наблюдение, като в случай на вземане на решение за предприемане на някакви действия, да се изхожда от принципа, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на съществуващия риск.

3.3. Документиране:

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете се документира. Чрез документиране на всеки риск и на всеки етап от процеса по управление на риска се създават условия за редовен и систематичен преглед.

Процесът по управление на рисковете се описва в риск – регистър.

Основната информация, която се отразява в регистъра е :

- Идентифицираните съществени рискове за дейността на общината;
- Оценка на риска, определена чрез оценките на вероятността и влиянието на риска;
- Предприетите действия /реакции на риска/;
- Рисковете, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия (остатъчни рискове);
- Допълнителни /планирани/ действия за понижаване на остатъчните рискове;
- Срок за изпълнение на допълнителните действия и отговорни длъжностни лица;

3.4. Реакция на рисковете

Ръководството на общината определя своята реакция спрямо рисковете на база риск апетита и установените рискови приоритети :

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

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

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

- Предприемане на действия за прилагане на планираните мерки за противодействие при спазване на принципа разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи;

- Избор на варианти за реакция на риска: ограничаване, прехвърляне, толериране, прекратяване на дейност (избягване) на риска, както и комбинация от тези действия – реакция на риска.

След като рисковете са идентифицирани и оценени, кмета на общината взема решение за подходяща реакция. Предприемането на мерки и действия за реакция представлява съществения етап от управлението на рисковете.

Възможни са следните варианти на реакция :

- **Ограничаване на риска** – най – често срещаната реакция, която се прилага. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат / прехвърлен. Целта не е непременно да бъде елиминиран даден риск, а да се въведат контролни дейности, които да дават разумна увереност, че риска ще бъде ограничен в приемливи параметри, в зависимост от значимостта му и съобразно разходите за въвеждането на контролни дейности. Рисковете, към които се прилага тази реакция, трябва да се наблюдават периодично.
- **Прехвърляне на риска** – в случай, че риска е неприемливо висок може да се потърси възможност за прехвърлянето, или споделянето му с друга организация. Основните начини за прехвърлянето на риска са застраховането, сключването на партньорски споразумения и осигуряването на определени дейности като външна услуга;
- **Толериране на риска** – приемане на риска на нивото, на което е оценен. Тази реакция е възможна ако определени рискове имат ограничено /незначително/ влияние върху постигане на целите или

ако разходите за предприемане на действия надвишават потенциалните ползи. Такива рискове трябва да се наблюдават периодично, тъй като различни външни или вътрешни фактори могат да окажат въздействие върху вероятността или влиянието и да изместят риска в друга категория.

- **Прекратяване** – някои рискове могат да се намалят или ограничат единствено чрез прекратяване на съответната дейност, която ги поражда.

Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от различни реакции, както и при един последващ преглед на риск – регистъра реакцията към даден риск да бъде променена.

3.5. Мониторинг и докладване

Осигуряването ефективността на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение /мониторинг/ на всеки етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване. Непрекъснатото наблюдение на риска е от съществено значение за успешната програма за управление на риска, защото може да открие непредвидени рискове или да ви помогне да идентифицирате реакции и контроли, които не работят.

Целта на процеса по мониторинг и докладване е да се 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.

Ръководителите на второстепенните разпоредители с бюджет към Община Крумовград изготвят самостоятелни риск – регистри. Същите предоставят на координатора по управление на риска извлечение от техния риск – регистър само по отношение на рисковете с висок приоритет и докладват писмено на кмета на общината информация по управление на риска, изискваща реакция от страна на общинското ръководство.

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

При критични ситуации се допуска линията на докладване от всички нива в йерархичната структура до кмета на общината да бъде директна с паралелно информиране на координатора по управление на риска. Ръководството на община Крумовград следва да бъде информирано чрез годишни доклади за състоянието на рисковете и контролите и за предприетите мерки. За целта се изготвя доклад за оценка и анализ на риска от община Крумовград. Целта на доклада и анализа на риска е да осигурява актуална информация на ръководството на общината за точната картина на състоянието на рисковете, на които дейностите са изложени.

Докладът има за цел да даде увереност на ръководството, че :

➤ оперативните рискове се управляват в съответствие с определените нива на риск толеранс за общината;

➤ на база риск регистъра са определени приоритетите за изпълнение на планове за действие, разработени от структурните звена;

➤ общите рискове (рискове застрашаващи повече от едно структурно звено) са идентифицирани и управлявани с приоритет;

➤ мерките за намаляване на риска се внедряват в съответствие с одобрените планове за действие;

➤ регистрираните случаи на риск-събития са докладвани на съответните нива и са взети предвид при анализа и оценката на риска;

В обхвата на доклада се включва:

➤ идентифицирането на рисковите области;

➤ анализ и оценка на идентифицираните рискове;

➤ реакция на рисковете;

➤ оценка на въздействието на мерките, приложени за минимизиране на риска;

➤ документиране;

➤ мониторинг и докладване;

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неразделна част от Стратегията за управление на риска в Община Крумовград са утвърдените: риск – регистър - Приложение № 1, заповеди и указания, които следва да способстват за намаляване на риска в организацията.

Стратегията за управление на риска в Община Крумовград :

➤ подлежи на актуализиране на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда;

➤ е основание за изменение и допълнение на разписаната процедура по осъществяване мониторинг върху дейността в общината и актуализиране на длъжностните характеристики на лицата с отговорностите, визирани в настоящия документ;

➤ се свежда до знанието на всички служители в Общинска администрация Крумовград и до ръководителите на второстепенните разпоредители с бюджетни средства към същата община;

Стратегията за управление на риска в Община Крумовград е утвърдена със Заповед № КО-742/04.09.2025г. на кмета на общината.

Изготвил:

Фатме Хасан

Финансов контролор

