



СТОЛИЧНА ОБЩИНА - РАЙОН „НОВИ ИСКЪР”

УТВЪРДИЛ: /п/

ДАНИЕЛА РАЙЧЕВА

КМЕТ НА

СО – РАЙОН „НОВИ ИСКЪР”

ДАТА:

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
СТОЛИЧНА ОБЩИНА - РАЙОН „НОВИ ИСКЪР”

ЗА ПЕРИОДА 2018 г. – 2020 г.

НОВИ ИСКЪР, 2018 г.

СЪДЪРЖАНИЕ:

ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

ЦЕЛИ и ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

ФАЗИ НА ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Приложение 1

ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

Стратегията за управление на риска е разработена на основание разпоредбите на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор /ЗФУКПС/.

Настоящата стратегия за управление на риска цели прилагане на единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, оценяване и контролиране на рисковете /потенциални събития или ситуации/, които биха повлияли негативно върху постигане на целите на „СО – РАЙОН „НОВИ ИСКЪР““.

Дейността по управление на риска обхваща всички функции, дейности и процеси в район „Нови Искър“, тъй като всяка дейност, която извършва района съдържа риск, който се нарича присъщ риск.

УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА е непрекъснат и продължителен процес и е необходимо да осигури увереност, че целите и задачите на „СО – РАЙОН „НОВИ ИСКЪР““, ще бъдат постигнати, ограничавайки вероятността от настъпване на събития и /или ситуации, водещи до негативно влияние и възпрепятстващи реализирането на целите.

РИСК е възможността да настъпи събитие или да се реализира ситуация, при които способностите и усилията на служителите на „СО – РАЙОН „НОВИ ИСКЪР““ се повлияват негативно или се блокират. Рискът се определя с вероятността от настъпването му и се измерва с неговия ефект.

ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА е последователността от действия на „СО – РАЙОН „НОВИ ИСКЪР““, насочени към определяне, анализ и въздействие върху възникващите или съществуващи рискове. Процесът е непрекъснат, систематичен и подпомага всички протичащи процеси в района.

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА е модел с механизъм за вземане на решения, подпомагащ мениджмънта и администрацията на „СО – РАЙОН „НОВИ ИСКЪР““ за постигане на неговите задачи, разпределящ възможностите му така, че да се получи оптимално елиминиране или минимизиране на риска.

ЦЕЛИ И ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Целта на управлението на риска е да намали вероятността от настъпването на потенциалното събитие и неговото негативно влияние. Това се постига чрез избор на подходящи реакции на риска. След предприемане на конкретни реакции (действия) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен. Той показва, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорност на Кмета на района е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за организацията или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване.

Управлението на риска увеличава вероятността за успех и едновременно намалява вероятността за неуспех и несигурността по отношение постигане на цялостните цели на района.

Основните цели на процеса по управление на риска са:

1. Своевременното откриване и противодействие на значимите за СО – РАЙОН „НОВИ ИСКЪР“ рискове;
2. Разпределение на човешките ресурси съобразно степента и значимостта на различните рискове;
3. Своевременни промени в политиката за управление на риска въз основа на оценката на ефективността на протичане на процеса.
4. Осъществяване на политиката на правителството на Република България в областта на повишаване на качеството на административната дейност;
5. Превръщане на район „Нови Искър” в модерен район на европейска столица; в привлекателно място за живеене и труд, добра жизнена среда, привличащо и задържащо своето население;
6. Създаване на справедлива и прозрачна система за управление на предоставяните средства, както и за успешното развитие на Столична община като цяло.
7. Насърчаване и ефективно използване на потенциала на районната администрация;
8. Създаване и поддържане на система за прозрачно и законосъобразно разходване на средствата по бюджета и програми, в които участва районът;
9. Подобряване на работната среда и развитие на потенциала на районната администрация;
10. Развитие и насърчаване към иновации в дейността на администрацията;
11. Изпълнение на дейности заложи в стратегията за развитие на първостепенния разпоредител – Столична община;
12. Други – формирани в процеса на работа.

Концептуални фази на процеса по управление на риска.

Процесът по управление на риска може да бъде разделен на фази, с оглед описанията на действията, които се извършват на всяка една от тях и начина на документиране.

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

1. Идентифициране на риска.

От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- тяхното възможно най - пълно откриване, тъй като съществува голяма вероятност, рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;
- моментът на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по - рано е открит един риск, толкова по - успешно ще бъде неговото противодействие; откриване на най - съществените рискове от всички възможни, т.е. тези, за които съществува най - голяма вероятност да настъпят и съответно повлияят върху постигане на задачите на „СО – РАЙОН „НОВИ ИСКЪР““.

Идентифициране на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, следва да бъде описано най - общо по следния начин:

1.1 Рискови области (дейности).

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

Рискове по рискови области

| Рискови области | Рискове |
|---------------------|---|
| Стратегически риск | Рискове свързани с изпълнението на стратегическите цели на района; Прекъсване, прекратяване, лошо изпълнение на дейност на района, свързана с предоставяне на важна услуга за населението; Мащабно бедствие и др. |
| Оперативен риск | Лошо изпълнение на дейността на определени отдели в администрацията на района, което би довело до затруднение на дейността на други отдели; Нарушаване на нормалния ритъм на работа на отделите в администрацията; Повреда на използваната техника; Загуба на електронна информация и др |
| Риск на репутацията | Закъснение или неизпълнение на дадена задача или дейност; Закъснение или неизпълнение на мерки от програмата на първостепенния распоридител или правителството и други важни за района мерки; Провал на дейност, проект или работа с голямо обществено значение; Медиен скандал; Неудовлетвореност на гражданите при предоставяне на административни услуги и др. |
| Правен риск | Нови разпоредби, отнасящи се до разпределение на средства и др. Неправилно или неточно прилагане на разписани и регламентирани вътрешни актове; Въвеждане на нови правила и процедури, за които се изисква кадрово и финансово обезпечение; Погрешна интерпретация или грешка при прилагане на законодателството. |
| Договорен риск | Нарушаване на правилата във връзка с обществени поръчки; Не включване на клаузи за предоставяне на гаранции или други обещания; Неподходящо формулирани в договора |

| | |
|----------------------|--|
| | изисквания и отговорности; Възлагане на договор на организация, неспособна да го изпълни. |
| Финансов риск | Недостатъчен бюджет за постигане на оперативните и стратегически цели; Неполучаване на планираното финансиране; Загуби и др. |
| Управленски риск | Некомпетентност на служителите; Незадоволителни мерки за вътрешен контрол и др. |
| Инфраструктурен риск | Изграждане, експлоатация и поддръжка на обекти, за които отговаря района: липса на подходящ терен за изграждане; неспазване на срокове за изпълнение; високи експлоатационни разходи; умишлено увреждане; увреждане в резултат на природни бедствия и др. |

Рискове, групирани по вътрешни и външни фактори

| Външни фактори | Рискове |
|--|---|
| Промени в нормативната уредба | Промените в нормативните актове и другите правила могат да ограничат планираните процеси. |
| Сложност на нормативната уредба | Липса на подходящи системи и обучен персонал за прилагане на разпоредбите. |
| Промени в политическата ситуация | Смяната на правителството или на ръководството на общинската или районната администрация може да промени поставените цели. Може да доведе до промяна в нормативната уредба, а тя от своя страна до промяна на изискванията за извършване на дадена дейност или процес. |
| Околната среда | Промени в изискванията за опазване на околната среда могат да означават, че ще трябва да се прекратят или модифицират съществуващи дейности. Възможно е да има изисквания за нови инвестиции. Унищожаване или увреждане на растителността на територията на района; Замърсяване с отпадъци на земната повърхност; Замърсяване на въздуха, води и др. |
| Финансиране на районната администрация | Средствата от финансиране да не са достатъчни. |
| Природни бедствия | Пожар, наводнение или други природни бедствия. Планът за предотвратяване на катастрофи може да се окаже недостатъчен или неефективен. |
| Вътрешни фактори | |

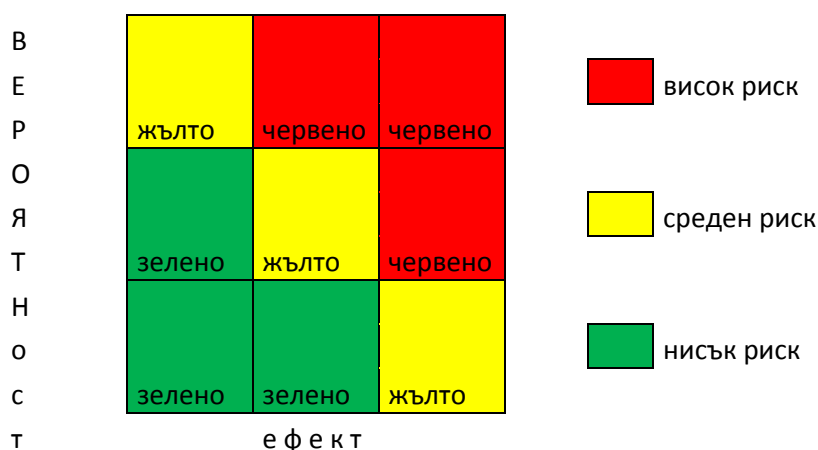
| | |
|---|--|
| Промени в структурата на района | Такива промени могат да окажат неочаквано негативно влияние. |
| Човешки ресурси | Недостатъчна професионална компетентност на служителите; Недостатъчна мотивация на служителите и др. |
| Лошо управление на финансите | Превишаване на бюджетни лимити, неуспех при събиране на приходи, натрупване на големи задължения. Ненавременно или грешно подадена информация; Съставяне или получаване на документи с неверна информация; Неточно осчетоводяване на бюджетните приходи и разходи и др. |
| Слаб контрол върху материалните запаси и активи | Кражба на материални запаси, злоупотреба с дълготрайни активи. |

2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове.

Основна задача при тази фаза е рисковете да се анализират и оценят, 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 да бъде реакцията на риска. Риска не може да бъде премахнат напълно, но може да бъде намален, чрез прилагането на конкретни действия. Оценяват се по два показателя: вероятност и ефект.

Вероятността характеризира предполагаемата честота на настъпване на неблагоприятното събитие, а ефектът – какви са последиците от настъпването на събитието за постигане на целите и за изпълнението на дейностите на района. Съществени са рисковете, за които има най-голяма вероятност да настъпят и да имат високо влияние върху постигане на целите. На тях се обръща приоритетно влияние. Рисковете в район „Нови Искър” се категоризират като високи, средни и ниски на база вероятност от настъпване и оказано влияние.

Скала на риска:



Идентифицираните рискове се оценяват по петстепенна скала от 0 до 5, както следва:

1. нисък риск – от 0 до 2;
2. среден риск – от 2,1 до 3,5;
3. висок риск – от 3,6 до 5.

Рисковете оценени като високи/високи и високи/средни се смятат за съществени и се управляват активно чрез предприемане на действия за тяхното намаляване. Особено внимание се отделя на рисковете оценени като високи/високи. Те не могат да бъдат елиминирани напълно.

Рисковете оценени като средни/средни или ниски/високи или високи/ниски са все още значими рискови. Те се контролират. По преценка на Кмета на района могат да се категоризират като съществени и рисковете които са: високи/ниски и ниски/високи. Това е подход, при който ако не се предприемат мерки и настъпят рискове с висок ефект, но с ниска вероятност това може да доведе до съществени последици. В случай на нисък ефект и висока вероятност може сериозно да бъде нарушена ежедневната дейност.

Рисковете оценени като ниски/ниски или ниски/средни се смятат за ниско приоритетни и това са рискове, които се „толерират”. Те трябва да се наблюдават, като в случай на вземане на решение за предприемане на действия, трябва да се има в предвид, че разходите могат да надвишат ползата от намаляващия риск.

3. Документиране

Документирането включва описание по подходящ начин на идентифицираните рискове, както и на всеки етап от процеса по управление на риска, избраната реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определените срокове.

За документирането на резултатите се изготвя риск – регистър. Основната информация, която се отразява в регистъра е:

- Идентифицираните съществени рискове за дейността на организацията;
- Оценка на тяхното влияние и вероятност;
- Предприетите действия/реакции за намаляване на риска;
- Рисковете, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия /остатъчни рискове/ и тяхната оценка;
- Допълнителни действия за понижаване на остатъчните рискове;
- Срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

4. Реакция на рисковете.

След като рисковете са идентифицирани и са оценени чрез вероятността и ефекта им, трябва да се обмисли подходяща реакция. Предприемането на мерки и действия за

реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове, представлява много съществен етап от управлението на риска като цяло.

Възможни са следните варианти на реакция на риска:

1. Ограничаване;
2. Прехвърляне;
3. Толериране;
4. Прекратяване на риска.

При избора на подходящи действия /реакции/ се взема предвид изискването, разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката за нивото на остатъчните рискове. Възможните реакции, които могат да бъдат предприети са:

- Ограничаване на риска - това е най – често срещаната реакция, която ръководителите следва да прилагат. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Ето защо следва да се изградят контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждане на контролите. Рисковете, обект на тази реакция трябва да се наблюдават периодично;

- Прехвърляне на риск – когато рискът е прекалено висок, се търси възможност за прехвърлянето му на друга организация. Класически начин за прехвърляне на риска е застраховането. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително се намалява показателят „ефект”. Друг способ и сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля осъществяването на определена дейност, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните.

- Толериране на риска - такава реакция е възможна само ако определени рискове имат ограничено /незначително/ влияние върху постигане на целите и ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи. В тези случаи реакцията може да бъде толериране на рисковете. Такива рискове обаче трябва да бъдат постоянно наблюдавани, защото е възможно редица външни и вътрешни фактори да оказват въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по - висока категория;

- Прекратяване на риска - някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище, единствено чрез прекратяване на дейността, но това е почти невъзможно при организациите от публичния сектор, каквато е и район „Нови Искър“.

5. Мониторинг и докладване

Началника на всеки отдел в районната администрация изготвя извършва наблюдението и докладването на рисковете в поверения му отдел. Район „Нови Искър“ има риск – регистър, като информацията в него се актуализира ежегодно. Риск – регистърът се води и поддържа от финансовия контролор.

Работна група, назначена със заповед на Кмета на района извършва преглед на идентифицираните рискове, добавяне на нови съществени рискове, възникнали, поради

промяна на обстоятелствата, както и отпадане на други в резултат на тяхното снижаване до приемливо ниво. Актуализираният риск – регистър се утвърждава от Кмета на района въз основа на доклад, изготвен от председателя на работната група.

Работната група в срок до 25 януари извършва преглед и актуализиране на риск – регистъра, който трябва да бъде готов до 31.01 на текущата година и се утвърждава от Кмета. Работната група заседава и при възникнала необходимост, но задължително веднъж годишно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегията за управление на риска отразява предвидимостта на рисковете и предлага мерки и дейности, целящи ограничаване или намаляване на отрицателните последици от проявата им. Нейното разработване и актуализиране предполага обединяване усилията на ръководството и на служителите за наблюдение и контрол на протичащите в районната администрация процеси и увереност, че действащите системи за управление и контрол функционират ефективно.

Стратегията за управление на риска в СО – район „Нови Искър” се утвърждава с издаване на заповед и влиза в сила от датата на заповедта. Стратегията е неразделна част от Системите за финансово управление и контрол и може да се актуализира текущо при възникнала необходимост.

Служителите на районната администрация се запознават със стратегията – като хартиен или електронен носител получава всеки началник на отдел срещу подпис и той запознава служителите на поверения му отдел с нея.

Приложение 1

РИСК – РЕГИСТЪР

| Цел | Риск | Оценка на риска | | Предприети действия | Оценка на остатъчния риск | | Допълнителни действия | Срок | Отговорник/Изпълнител |
|-----|------|-----------------|------------|---------------------|---------------------------|------------|-----------------------|------|-----------------------|
| | | ефект | вероятност | | ефект | вероятност | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Колона 1 съдържа целта.

Колона 2 съдържа рисковете оценени като висок/висок или висок/среден, както и тези, които ръководството е решило, че е необходимо да наблюдава. Колоната съдържа рискове определени като съществени. В процеса на извършване на преглед и актуализация на на риск-регистъра през годината следва да се добавят и други

съществени рискове, възникнали поради промяна на обстоятелствата. Някои рискове могат да отпаднат от регистъра в резултат на тяхното понижаване до приемливо за района ниво и Кмета на района е приел, че са предприети адекватни действия и те не представляват заплаха за постигане на целите.

Колона 3 и 4 съдържа оценката от ефект и вероятност на риска.

Колона 5 съдържа основните предприети действия по отношение идентифицираните рискове.

Колона 6 и 7 съдържа оценките от влиянието на остатъчния риск след прилагане на описаните в колона 5 действия.

Колона 8 съдържа необходимостта от допълнителни действия за снижаване на остатъчния риск. Попълва се при преглед на риск-регистъра и при установяване, че предприетите действия, не са били достатъчно ефективни и рискът не е намален до приемливо за района ниво. При условие, че Кмета на района установи, че предприетите действия са достатъчни и не са необходими допълнителни, това решение се отбелязва в тази колона. По този начин се осигурява пълно и правилно документиране на всички решения, свързани с процеса по управление на риска.

Колона 9 съдържа крайния срок, до който допълнителните действия (ако са необходими) следва да бъдат предприети.

Колона 10 съдържа определения от Кмета на района служител, отговорен за предприемане на допълнителните действия.

Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани не описани на предходен етап рискове, те трябва да бъдат добавени в риск-регистъра, а съответните колони – надлежно попълнени.

Съгласувал:

Д. Трайкова /п/
Секретар на СО – Район „Нови Искър“

С. Търъшева /п/
Главен юрисконсулт

Изготвил:
Д. Асенов /п/
Финансов контролор