УТВЪРДИЛ:

ВИКТОР ЯНЕВ
ОБЛАСТЕН УПРАВИТЕЛ
/в сила от 14.03.2019 г./

СТРАТЕГИЯ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
В ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ КЮСТЕНДИЛ

2019 – 2021 г.

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящата Стратегия за управление на риска в Областна администрация - Кюстендил е разработена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица и основните изисквания към процеса.

Чрез Стратегията се въвежда единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, оценка, анализ и реакция на рисковете в Областна администрация Кюстендил, който да позволи навременно предприемане на адекватни действия спрямо рискове, застрашаващи постигането на целите на администрацията.

Целите на Стратегията за управление на риска в Областна администрация - Кюстендил са свързани с:

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в администрацията;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в администрацията;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на администрацията;
- 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 администрацията, като част от процеса по годишно планиране;
- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

II. ПОНЯТИЯ

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

"Процесът на управление на риска" е последователността от действия на администрацията, насочени към идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище.

"Система /модел/ за управление на риска" е механизъм за вземане на решения, подпомагащ Областния управител и ръководителите на структурни звена, за постигане на целите й, чрез които ресурсите на Администрацията се разпределят така, че да се получи оптимално управление на риска.

III. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

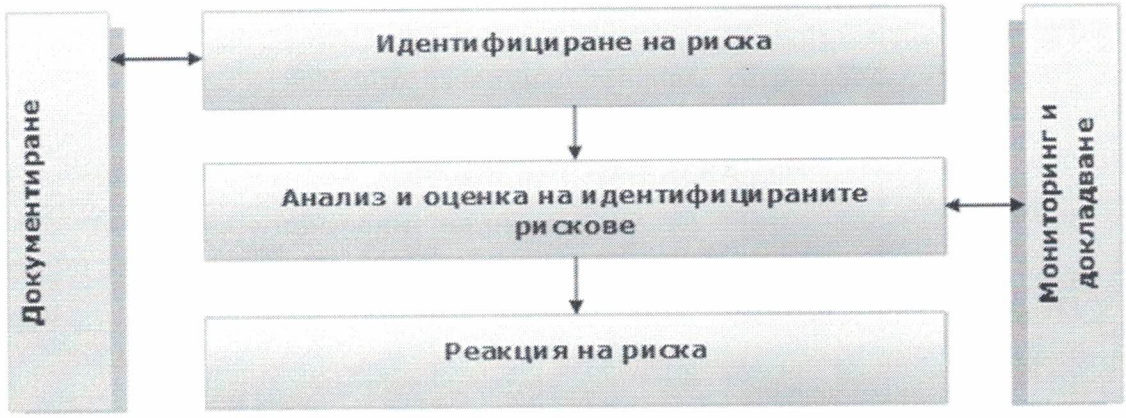
1. Процес на управление на риска

Основните цели на процеса на управление на риска са:

- Своевременното откриване и противодействие на рисковете за Администрацията;
- Своевременни промени в политиката за управление на риска, въз основа на оценката на ефективността на процеса.

1.1. Описание на процеса

Управлението на риска е непрекъснат процес. Процесът на управление на риска може да бъде разделен на фази, с оглед описание на действията, които се извършват на всяка една от тях и начина на документиране. Следната схема илюстрира процеса на управление на риска.



Процесът на управление на риска се осъществява оперативно от всяка дирекция в Областна администрация – Кюстендил. Впоследствие се прави годишна оценка на рисковете, като резултатите от оперативната оценка се обединяват и се определят рискове за системата на Областна администрация - Кюстендил, които се приоритизират и управляват.

Процесът по управление на риска включва:

- определяне, оценяване и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите;

-въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които намаляват рисковете;

- текущ мониторинг и периодично преоценяване на рисковете;

- изготвяне на периодични доклади, предоставящи информация за резултатите от управлението на риска;

-предприемане на коригиращи действия на база информацията от мониторинга.

1.1.1. Фактори, които влияят на процеса на управление на риска

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.

Основни външни рискове:

- Правни / регулаторни – група рискове, възникващи от промяна в националното или на ЕС законодателство;
- Политически – група рискове, свързани със смяната на правителството или провеждане на нови политики, което може да предизвика промяна в стратегически и оперативни цели на Администрацията;
- Икономически – група рискове, породени от особеностите и / или промяната на икономическата система (инфлация, напр.), което може да се отрази на разходите или да повлияе върху размера на наличното финансиране;
- Заобикалящата среда - група рискове, произтичащи от взаимодействието с външни организации, от взаимоотношенията с външни експерти, контрагенти и др., от общественото мнение;
- Други.

Основни вътрешни рискове:

Финансови рискове:

- Бюджетни – група рискове, свързани с финансиране, с бюджетна субсидия, неефективно или неикономично разходване на средства;
- Нередности – слаб контрол върху активите, загуба на активи, разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да осигурят желаните превантивни действия;
- Финансови задължения – отговорност за причинените вреди на трети лица.

Рискове за дейността:

- Стратегически рискове – те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели /определянето на неточни или непостижими цели, изпълнението не съответства на целите/;
- Оперативни рискове – група рискове, свързани с ежедневното изпълнение на оперативните процеси и дейности;
- Технически и технологични – причинени от използването на стара техника и технологии, от пробив в сигурността или от използването на информационни системи, недостатъчно изпробвани или служителите не са обучени да работят с тях;
- Рискове за репутацията – причинена от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставянето на услуги, работа с граждани, с колеги.

Управленски рискове:

- Група рискове, причинени от неуспех в управлението на организацията или незадоволителни мерки за вътрешен контрол, включващи:
  - неадекватни политики по отношение на служителите;
  - недостатъчна компетентност на ръководството и служителите;
  - липса на ясни процедури за комуникация, докладване и надзор върху изпълнението.
- Липса на приемственост;
- Неефективно функциониране на администрацията.

Човешки ресурси:

- Недостиг на кадри;
- Недостатъчни квалификация и опит на служители;
- Неефективно или липса на обучение;
- Текучество;
- Загуба на експертен персонал и липса на приемственост;
- Недостатъчна мотивация на персонала.

Други.

1.1.2. Цели на Администрацията

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако в администрацията не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Областният управител утвърждава стратегически план, който отразява общите цели на администрацията и обхваща период не по-малък от три години и той се доразвива ежегодно в оперативни планове. Той определя задачите по всяка цел от стратегическия план, като разпределя отговорностите между съответните подчинени ръководители, притежаващи, необходимите правомощия.

Планирането на стратегическите цели и приоритети на областните администрации се обвързва със стратегическите цели и приоритети от програмата на правителството, със стратегиите и другите планови документи, оказващи въздействие върху развитието на съответната област.

Следователно задължителна отправна точка за идентифицирането на рисковете са целите на администрацията.

Всяка една последваща промяна на целите на Областна администрация - Кюстендил ще даде отражение на дейността по управление на риска.

Веднъж годишно се извършва преглед на Стратегията за управление на риска и при необходимост от актуализиране се уведомява Областния управител, с оглед предприемане на последващи действия.

1.2. Етапи на процеса на управление на риска

Процесът на управление на риска включва следните основни етапи: идентифициране, анализ и оценка, документиране, реакция на рисковете, мониторинг и докладване.

1.2.1. Идентифициране на рисковете

Това е първият етап от процеса на управление на риска, на който се откриват рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на Администрацията. Основните рискове, които областния управител трябва да идентифицира и управлява са свързани с постигането на определените стратегически и оперативни цели; показателите за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите; външната репутация на администрацията; спазването на нормативната уредба, на различни политики и процедури, въведени в Областна администрация – Кюстендил; финансирането на организацията и наличието на бюджетни ограничения; осъществяването на оперативните дейности на Областна администрация, финансово-счетоводните функции и тези на IT – системите.

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

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

1.2.2. Анализ и оценка на риска

Анализът на риска е вторият етап от процеса на управление на риска. На този етап ще бъдат изследвани причините, вероятността от настъпване, честотата и последиците за възникване на конкретните рискове. Резултатите от този етап ще се използват в следващия етап на процеса. Ще се оцени вероятността /характеризира се с предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие/ и влиянието /характеризира се с последиците от настъпването на тези неблагоприятни събития/ на рисковете по скалата от 1 до 5, както следва:

Вероятност:

1 - Много ниска вероятност от настъпване;

2 - Ниска вероятност от настъпване;

3 - Средна вероятност от настъпване;

4 - Висока вероятност от настъпване;

5 - Много висока вероятност от настъпване.

Влияние:

1 - Много слабо влияние;

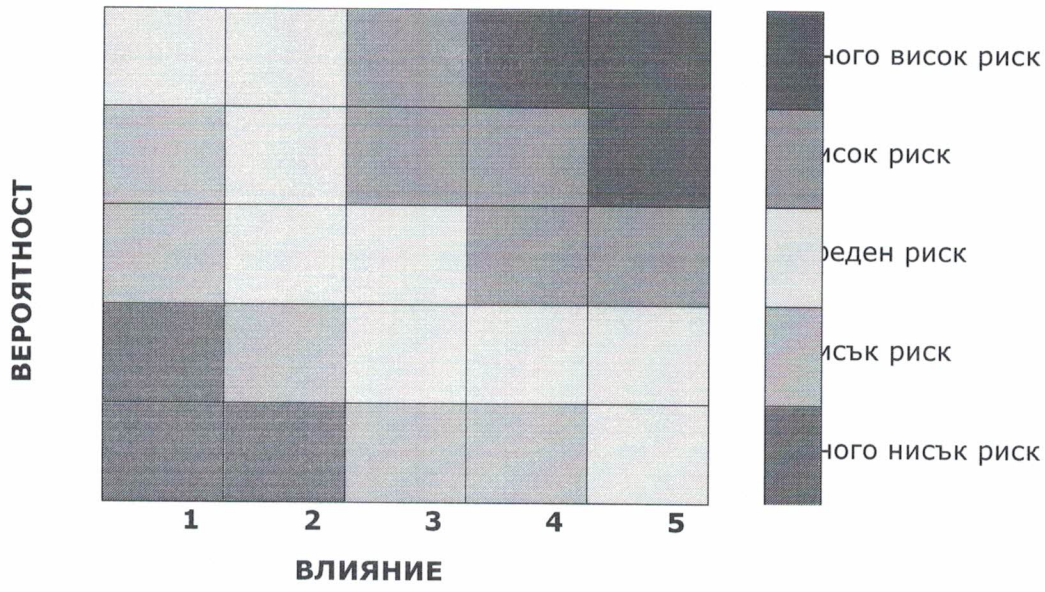
2 - Слабо влияние;

3 - Средно влияние;

4 - Силно влияние;

5 - Много силно влияние.

След определяне на вероятността и влиянието, дадените оценки се умножават и се получава стойност, която представлява цифрово отражение на оценката на риска. Стойност от 1 до 2 е МНОГО НИСЪК РИСК, от 3 до 4 е НИСЪК РИСК, от 5 до 10 е СРЕДЕН РИСК, от 12 до 16 е ВИСОК РИСК и от 20 до 25 е МНОГО ВИСОК РИСК.



Рамката за категоризиране на рисковете е: много високи, високи, средни, ниски и много ниски. При оценката на риска трябва да се има предвид субективния момент при извършването ѝ. Ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат оценени само субективно.

2. Реакция на рисковете

След като рисковете са идентифицирани и са оценени вероятността и влиянието 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.

Видове реакция на риска

Възможни са следните варианти за реакция: ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска. При избора на подходящи действия /реакция/, се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката за нивото на остатъчните рискове, които организацията може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия. 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 въвеждането на контролите. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично;
- **Прехвърляне на риска** - Прехвърляне или споделянето на риска по същество означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че той да бъде управляван съвместно. Типични примери за прехвърляне на риска са застраховането, публично-частните партньорства, различни степени на сорсинг споразумения и др. Подобни схеми позволяват достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация), като в същото

време ограничават възможността от загуба на контрол над дейностите, която е възможна при 100% прехвърляне на трета страна. Съветът за управление на риска и Областният управител като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в администрацията, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен;

- **Толериране на риска** - такава реакция е възможна, само ако определени рискове имат ограничено /незначително/ влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи. В тези случаи реакцията може да бъде толериране на рисковете. Такива рискове, обаче, трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга, по-висока категория;
- **Прекратяване на риска** - някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище, единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието на организацията също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадена. В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, тъй като стратегическите цели се определят от правителствените програми.

Оценката на риска играе ключова роля при избора на подходяща реакция за намаляване на рисковете. Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия,
включващи комбинация от горепосочените реакции на риска. Това най-вече се налага при високите рискове, които сериозно застрашават постигането на целите на организацията. При последващ преглед на риск-регистъра определената реакция към даден риск може да бъде променена.

3. Документиране

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, е необходимо да бъде документирана, за да се осигури проследимост на целия процес. Документирането включва описване по подходящ начин на идентифицираните рискове, избраната подходяща реакция/ действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове.

За документиране на резултатите се изготвя **риск-регистър**. Основната информация, която се отразява в регистъра е:

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

За представяне на дейността по документиране на процеса по управление на рисковете се използва риск-регистър /Приложение № 1/.

Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани неописани на предходен етап рискове, действията, които трябва да бъдат предприети за тяхното снижаване, се описват в колона 7 от риск-регистъра /тъй като на предходния преглед на риск-регистъра не са били предприемани никакви действия/.

4. Мониторинг и докладване

Осигуряването на ефективност на процеса на управление на рисковете изисква редовно и непрекъснато систематично наблюдение /мониторинг/ на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното снижаване /реакции/. За осъществяване на систематично наблюдение, риск-регистърът се преглежда поне веднъж годишно. Определени рискове могат да бъдат преглеждани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост. Някои съществени рискове могат да изискват и ежедневен преглед. При възникване на внезапни събития, риск-регистърът може да се разглежда извънредно, без да се чака редовния преглед.

Целта на процеса по мониторинг и докладване, е да наблюдава дали рисковия профил /вероятността и влиянието на идентифицираните рискове/ се променя и да дава увереност на ръководителя на организацията, че процесът на управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за организацията ниво.

Докладите относно управлението на рисковете в отделните структури и звена съдържат данни за:

- Предприетите действия във връзка с процеса на управление на рисковете;
- Изпълнението на планираните действия, заложени в регистрите на рисковете, информация за ефективността им и в случай, че те не са били ефективни, анализ на причините за това;
- Настъпила ли е промяна в описаните в регистрите рискове;
- Нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистрите рискове;
- Компетентността на служителите по отношение управлението на рисковете /информация за преминали обучения/;
- Спазени ли са срокове за изготвяне на докладите.

IV. ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ – КЮСТЕНДИЛ

1. Със заповед на Областния управител, се създава Съвет за управление на риска /СУР/ в Областна администрация – Кюстендил, в състав:

- Председател: Главен секретар на Областна администрация - Кюстендил;
- Членове:

- Директори на дирекции;
- Старши юрисконсулт в дирекция „ АПОФУС";
- Главен счетоводител;
- Служител, който изпълнява задълженията по предварителен финансов контрол за законосъобразност;

Със заповед на областния управител се определя координатор по управление на риска.

2. Оперативно управление на рисковете

Директорите на дирекции в Областна администрация - Кюстендил, осъществяват оперативната дейност по управление на риска в управляваните от тях структури.

Управлението на риска от директорите на дирекции се осъществява по отношение на:

2.1. Идентифициране на рисковете в съществуващите и нововъзникващи дейности.

2.2. Оценка и анализ на рисковете по отношение на влияние и вероятност от настъпване.

2.3. Реакцията на рисковете и набелязване на дейности за покриване на рисковете.

2.4. Мониторинг и проследяване на процеса на управление на риска. Всяка година, директорите на дирекции извършват преоценка на процеса на управление на риска в управляваните от тях структури и уведомяват председателя на Съвета за управление на риска /СУР/.

3. Председател на Съвета за управление на риска

В качеството си на Председател на Съвета за управление на риска Главният секретар отговаря за планирането и отчетността при изпълнението на ежегодните цели на администрацията.

Той ръководи СУР и процеса на идентифициране, оценка и управление на рисковете, застрашаващи постигането на целите на Администрацията. Той има следните отговорности:

3.1. Идентифицира, оценява и управлява рисковете в Администрацията, които са извън правомощията на директорите.

3.2. Осъществява контрол по отношение на:

а) идентифицирането, оценяването и управлението на рисковете на ниво дирекции;

б) съответствието със законодателството, вътрешните актове и договорите;

в) изпълнението на задачите и постигането на целите.

3.3. Дава препоръки за подобряване на дейностите в Администрацията.

4. Координатор по управление на риска

Той отговаря за:

4.1. Цялостната дейност по организацията и провеждане на заседанията на Съвета.

4.2. Предоставянето и съхранението на материалите, свързани с работата на Съвета.

4.3. Съдейства на Председателя при изготвянето и попълването на информация в Риск-регистъра на рисковете за Областна администрация – Кюстендил (документирането на рисковете).

4.4. Съдейства технически на Съвета за управление на риска за изготвянето на ежегодния Доклад за състоянието на системата за управление на рисковете в Администрацията.

4.5. Осъществява мониторинг и проследява рисковете за Администрацията, които са извън обхвата/компетентността на дирекциите, за което информира Председателя на Съвета за управление на риска.

5. Управление на риска на ниво Администрация

Годишната оценка на рисковете в Областна администрация - Кюстендил се извършва от Съвет за управление на риска /СУР/.

5.1. СУР провежда ежегодно заседание за управление на риска. На заседанието се извършва годишен преглед на дейностите на дирекциите по идентифицираните в дейността им рискове /съществуващи, нововъзникнали и отпаднали/.

5.2. СУР изготвя риск-регистър на рисковете за Областна администрация - Кюстендил /Приложение № 1/, в резултат на заседанието, в който се определят контролните дейности и превантивните мерки за всеки от значимите рискове. Риск регистъра се утвърждава от Областния управител.

V. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

1. Неразделна част от Стратегията за управление на риска е Приложение № 1 – Риск-регистър.

2. Контролът по прилагането и изпълнението на настоящата Стратегия се възлага на Главния секретар на Област Кюстендил.

3. Със Стратегията за управление на риска да се запознаят всички служители.

4. Стратегията за управление на риска се актуализира минимум веднъж на три години.

5. Стратегията за управление на риска на Областна администрация – Кюстендил влиза в сила от датата на утвърждаването ѝ от Областния управител на Област Кюстендил.

Приложение № 1

РИСК – РЕГИСТЪР НА РИСКОВЕТЕ
В ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ - КЮСТЕНДИЛ

добрил: Областен управител на Област Кюстендил								
трате ическа ел	**пера ивна ел**	**иск**	**ценка на иска присъщия/**	**редпри ти ействия**	**ценка на статъчния риск**	**опъл ителни ействия**	**рок**	**тго орник/ зпъл ител**
							0	**1**

Колона 1 съдържа стратегическата цел /за рисковете в системата на Областна администрация - Кюстендил, когато няма писмено определени стратегически цели, в колона 1 се попълва името на структурата, за която се отнасят/.

Колона 2 съдържа оперативната цел /за рисковете в системата на Областна администрация - Кюстендил, когато няма писмено определени оперативни цели, в колона 2 се вписват дейностите на съответната структура, за която се отнасят/.

Колона 3 съдържа рисковете, оценени като много високи, високи и средни, както и тези, които ръководството е решило, че е необходимо да наблюдава. Колоната съдържа рисковете, приети като съществени по времето на изготвяне на риск-регистъра и в момента на неговото актуализиране. В процеса на извършване на преглед и актуализация на риск-регистъра през годината могат да се добавят и други рискове, възникнали поради промяна в обстоятелствата. Други могат да отпаднат в резултат на тяхното понижаване до приемливо за организацията ниво и когато ръководителят е приел, че са предприети адекватни действия и че рисковете не представляват заплаха за постигане на целите.

Колона 4 съдържа оценките на риска, като за тяхното определяне се използва описания в т. 1.2.2, раздел III метод.

Колона 5 съдържа основните предприети действия по отношение на идентифицираните рискове при последния преглед на риск-регистъра.

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

Колона 7 съдържа информация за необходимостта от допълнителни действия за снижаване на остатъчния риск. Тя се попълва при преглед на риск-регистъра и при установяване, че предприетите действия не са били достатъчно ефективни и рискът не е намален до приемливо за организацията ниво. Ако се установи, че предприетите действия са достатъчни и не са необходими допълнителни мерки, това решение е желателно да се отбележи в същата колона. По този начин се осигурява пълно и правилно документиране на всички решения, свързани с процеса по управление на риска.

Колона 8 съдържа крайния срок, до който допълнителните действия /ако са необходими/, следва да бъдат предприети.

Колона 9 съдържа определения от ръководителя на организацията служител, отговорен за предприемане на допълнителните действия.

СЪГЛАСУВАЛИ:

Г. Михайлова, Гл. секретар..... 180319.....

В. Манчева, Директор на дирекция „АКРРДС“..... 13.03.19.....

ИЗГОТВИЛ: Р. Беркова, Гл. експерт в д-я АКРРДС 13.03.19г.