



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
ОБЛАСТЕН УПРАВИТЕЛ НА ОБЛАСТ ВЕЛИКО ТЪРНОВО



УТВЪРДИЛ:
ПРОФ.Д. ИК.Н. ПЕНЧО ПЕНЧЕВ
ОБЛАСТЕН УПРАВИТЕЛ
НА ОБЛАСТ ВЕЛИКО ТЪРНОВО
СЪС ЗАПОВЕД № РД 01-05-24/ 18.05.2016г.

СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА НА ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ-ВЕЛИКО ТЪРНОВО

1. Въведение

Стратегията за управление на риска е основен документ, който подпомага Областна администрация-Велико Търново при постигането на нейните цели и приоритети, чрез регламентиране на механизмите за управление на риска в администрацията.

Управлението на риска е унифициран подход за идентифициране, оценяване и ограничаване на негативното въздействие на потенциални събития и ситуации, застрашаващи постигането на целите и приоритетите на администрацията.

Стратегията е разработена на основание чл. 12 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) и е съобразена с мисия, визия и стратегически цели на областна администрация-Велико Търново.

2. Същност и цели на стратегията

Риск е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на Областна администрация-Велико Търново.

Управлението на риска е непрекъснат процес, който е неразделна част от управленския процес като цяло. Управлението на риска е структуриран, последователен непрекъснат процес, интегриран в дейността на Областна администрация-Велико Търново, при който се идентифицират, оценяват, вземат решения за реакция и се докладват възможни събития, които биха повлияли негативно върху постигането на целите на администрацията.

Целите на Стратегията за управление на риска в Областна администрация – Велико Търново са свързани с:

- Усъвършенстване на управленския процес в администрацията;
- Оптимално използване на ресурсите, необходими за осъществяване на дейността
- Идентифициране на рисковете, които могат да засегнат законосъобразното, ефективното, ефикасното и икономичното протичане на дейностите и постигането на целите и приоритетите на администрацията;
- Прилагане на адекватни и ефективни контролни механизми;
- Ясно дефиниране и разграничаване на ролите и отговорностите на участниците в процеса по управление на риска.
- Утвърждаване на организационна култура и разбиране за необходимостта и ползата от управление на рисковете;
- Утвърждаване на администрацията като модерна институция и модел на добро финансово управление в публичния сектор. Прилагането на стратегията осигурява постигане на следните цели и приоритети:

3. Отговорности в процеса на управление на риска

Управлението на риска е интегриран процес в дейността на Областна администрация – Велико Търново, в който вземат участие **всички** служители в администрацията.

Областният управител: утвърждава Стратегията за управление на риска, наблюдава изпълнението ѝ; утвърждава извършеното идентифициране, анализиране, оценяване на рисковете и утвърждава Риск-регистъра на съответните структурни звена; взема решения по предложените коригиращи действия в плана за действие на рисковете, които не са в рамките на приемливото ниво.

Съвета за управление на риска /политически кабинет и главен секретар/: Анализира извършените от Ръководителите на самостоятелни структурни звена идентифициране, анализиране и оценяване на рисковете за съответното структурно звено; съгласува /при съгласие/ извършената оценка на рисковете, а при несъгласие я връща с мотивирани указания; съгласува риск-регистрите на съответните структурни звена със съответните контролни дейности и планове за изпълнението им; събира и анализира информация за напредъка по изпълнението на предприетите за намаляване на стратегическите рискове мерки; предлага организирането на подходящи обучения по управление на риска; съгласува изготвените от ръководителите на самостоятелни структурни звена годишен доклад за управлението на риска.

Директори на дирекции: идентифицират, оценяват и управляват рисковете в рамките на структурните звена, като за целта попълват *Приложение № 2*; изготвят предложение до Съвета за управление на риска за въвеждане на

адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете като за целта попълват *Приложение № 3* /риск-регистъра за съответното структурно звено/; осигуряват ефективното прилагане на одобрените контролни дейности и планове за тяхното изпълнение; извършват периодично наблюдение на рисковете и докладват на СУР резултатите от управлението на риска в съответната дирекция.

Служителите на Областна администрация – Велико Търново участват в процесите по идентифициране, анализиране и оценяване на риска, непосредствено с преките си ръководители, и изпълняват плановете за действие в резултат на процеса по управление на риска; докладват за идентифицирани рискове на прекия си ръководител и управляват рисковете в рамките на своите задължения.

4. Управление на риска в Областна администрация-Велико Търново

Управлението на риска е структуриран, последователен и непрекъснат процес, интегриран в оперативната дейност на областна ОА В.Търново. Процесът по управление на риска включва:

- Идентифициране на рискове;
- Анализ и оценка на рисковете;
- Определяне на реакция спрямо установените рискове;
- Мониторинг, отчетност и докладване.

4.1. Идентифициране на рисковете:

Риск е възможността да настъпи събитие/ситуация, които могат да повлияят негативно върху изпълнението на дейностите, планирани за постигане на целите на Областна администрация – Велико Търново.

Рисковете се идентифицират на ниво дирекция и на ниво дейност.

Определят се четири основни групи рискове - стратегически, оперативни, финансови и правно-регулаторни.

Категориите на рисковите области са представени в Приложение № 1 „Класификация на рисковите области“.

4.2 Анализ и оценка на рисковете

4.2.1 Анализ

За извършване на анализ на риска се осигурява необходимата информация за текущото състояние, включително и предприетите действия спрямо всеки от идентифицираните рискове, въз основа на които ще се извърши последващата им оценка.

4.2.2 Оценка на риска

За всеки идентифициран риск се оценява потенциалната **вероятност** от неговото проявление и потенциалното **влияние** върху изпълнението на дейността.

Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримо бъдеще.

Влиянието показва какви са последиците от настъпването на неблагоприятното събитие.

Използва се четири степенна скала за определяне на вероятността на риска – много ниска, ниска, висока и много висока.

Използва се четири степенна скала за определяне на влиянието на риска – незначително, умерено, сериозно и критично.

При оценката на риска се прилага четиристепенната скала, като резултатите от нея се представят чрез матрица на риска.

Подходът за оценка на риска и матрицата на риска са представени в Приложение № 2 „Оценка на риска и матрица за управление на риска“.

Общата оценка на риска се дефинира на:

Съществен риск – рискове с оценки 3D, 4C, 4D;

Значителен риск – рискове с оценки 2B, 2C, 2D, 3A, 3B, 3C, 4A и 4B;

Толериран риск – рискове с оценки 1A, 1B, 1C, 1D, 2A.

4.2.3 Определяне на зоната, в която попадат оценените рискове:

Зона с висок приоритет /съществени рискове/ – за рисковете, попаднали в зоната с висок приоритет, задължително се предприемат мерки и се управляват активно. Тези рискове се вписват в риск-регистъра;

Зона за наблюдение /значителни рискове/ - рисковете от зоната за наблюдение подлежат на периодичен мониторинг за да се предприемат своевременни реакции при ескалирането им. Ако бъде установено, че рисковете от тази зона ескалират, то същите преминават в зона с висок приоритет и се прилагат правилата за тази зона, като задължително се предприемат мерки за тяхното ефективно управление.

Зона с нисък приоритет /толерирани рискове/ - рисковете с нисък приоритет се преглеждат и оценяват веднъж годишно.

Риск-регистърът е документът, в който се отразяват резултатите от управлението на риска. В него се вписват съществените и значими рискове.

Риск-регистърът е представен в Приложение № 3 „Риск-регистър“.

4.2.4 Определяне на допустими нива на приемане на риска

Риск апетит е нивото на риск, което администрацията на ОА е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.

Риск толеранс е нивото на риск, което може да си позволи без да застраши постигането на целите си.

4.2.5 Оценка на остатъчните рискове

Оценката на остатъчните рискове представлява оценка на адекватността и ефективността на контролните процедури. Остатъчният риск е рискът, който

остава след предприетите действия и мерки за ограничаването му. Остатъчните рискове се оценяват съобразно вероятността и влиянието за настъпването им.

4.3. Реакция на риска

Реакцията на риска може да бъде:

Толериране на риска – приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна само ако оценката на остатъчния риск е в рамките на приемливото ниво или са налице ограничени възможности за предприемане на ефективни действия;

Ограничаване на риска /третиране/ - въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване въздействието и/или вероятността от настъпването му. По-голямата част от рисковете попадат в тази категория. Целта не е непременно да се елиминира даден риск, а по-скоро да се въведат мерки на приемливо ниво;

Прехвърляне на риска – в случай, че рискът е неприемливо висок може да се потърси възможност за прехвърлянето му или споделянето му с друга организация. Основните причини за прехвърлянето на риска са застраховането, сключването на партньорски споразумения и осигуряването на определени дейности като външна услуга (outsourcing);

Прекратяване на риска – намаляване и/или ограничаване на вероятността и/или влиянието на риска чрез прекратяване на дейността, която го поражда.

4.4 Мониторинг, отчетност и докладване

Степента на ефективност на управлението на риска се установява чрез наблюдение на всеки етап от процеса. Целта на мониторинга е идентифициране на възможностите за подобряване на процеса по управление на риска и установяване на промени в рисковия профил.

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

Оценка на риска за изпълнение на утвърдените стратегически и оперативни цели на Областна администрация – Велико Търново за съответната година се извършва през месец март на годината, за която се отнасят.

Попълването на риск-регистъра се извършва едновременно с идентифициране на рисковете и тяхната оценка.

Мониторинг на текущото изпълнение на целите се извършва през месец юли на съответната календарна година, като едновременно с това се извършва преглед и актуализация на риск-регистъра.

В края на съответната календарна година /обикновено през месец декември/ се извършва годишен преглед на риск-регистъра и изпълнението на плана за действие.

Неразделна част от настоящата стратегия са:

Приложение № 1 – Класификация на рисковите области

КЛАСИФИКАЦИЯ НА РИСКОВИТЕ ОБЛАСТИ

Рискове могат да възникнат по различни причини и в резултат на промените в различни фактори. Някои от тях са сравнително лесно предвидими, а за други е необходим по-задълбочен анализ. Групирането на рисковете по области ще улесни идентифицирането на рисковете. Рисковите области могат да се класифицират на:

- **Стратегически рискове** – те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на организацията и като цяло са свързани с промени в приоритетите на правителството, провеждане на нови политики, партньорски- възникващи от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.
- **Оперативни рискове** - тези, с които администрацията се сблъсква ежедневно и които заплашват изпълнението на оперативни процеси и дейности. Те могат да бъдат:
 - **Рискове за репутацията** - причинени от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставянето на услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани, с колеги;
 - **Технологични рискове** – причинени от използването на стари технологии, от пробив в сигурността или от използването на нови информационни системи, които не са достатъчно практически усвоени или служителите не са обучени на необходимото ниво;
 - **Рискове за сигурността** - причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или други финансови активи или нерегламентиран достъп до информация, поради неадекватна защита на информационната система;
 - **Екологични рискове** – възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи или промени в климата;
 - **Управленски рискове** - причинени от неуспех в управлението администрацията или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол;
 - **Човешки рискове**- породени от недостиги/или текучество на персонал, липса на капацитет и/или недостатъчен такъв и други.
- **Финансови рискове** – причинени от недостатъчно финансиране или неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата
- **Правни/регулаторни рискове** - възникващи от промяна в националното или на Европейския съюз законодателство, или от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.

Утвърдил:.....
 /...../
 /Областен управител на област Велико Търново
 Съгласно Заповед №...../.....г./

ОЦЕНКА НА РИСКА И МАТРИЦА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

.....
 (наименование на организацията)

.....
 (наименование на структурното звено)

Цели	Дейности	Оценка на риска			Последици	Резултат от оценката на риска
		Рискове	Вероятност	Влияние		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Изготвили:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

/Ръководителите на структурни звена съвместно с водещи експерти от съответните направления/

Становище на Съвета по управление на риска по идентифицираните рискове за всяка една дейност за изпълнение на целите и по извършената оценка на риска:

.....
 ..

Съвет по управление на риска:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

(1) Посочват се всички ежегодни цели на администрацията, определени за изпълнение от съответното структурно звено;

(2) Посочват се всички дейности за изпълнение на съответните цели;

(3) Посочват се всички идентифицирани рискове за постигане на дейностите за изпълнение на целите. Отчитат се както вътрешни, така и външни рискови фактори. За една дейност могат да бъдат идентифицирани няколко различни риска.

(4) За всеки от рисковете се оценява вероятността от неговото проявление. Използва се скала с четири степени за вероятност.

(5) За всеки от рисковете се оценява потенциалното влияние върху изпълнението на дейността, надеждността на финансовата и оперативна информация и съответствието със законодателството и вътрешни актове. Използва се скала с четири степени за влияние.

(6) За всеки идентифициран риск се посочват последици от евентуалното му настъпване.

(7) Отражава се резултатът от оценката на риска, която се извършва съгласно матрицата за управление на риска, както следва:

Съществен риск – рискове с оценки 3D, 4C, 4D;

Значителен риск – рискове с оценки 2B, 2C, 2D, 3A, 3B, 3C, 4A и 4B;

Толериран риск – рискове с оценки 1A, 1B, 1C, 1D, 2A

В Л И Я Н И Е	D	ТР	ЗР	СР	СР
	C	ТР	ЗР	ЗР	СР
	B	ТР	ЗР	ЗР	ЗР
	A	ТР	ТР	ЗР	ЗР
		1	2	3	4
		В Е Р О Я Т Н О С Т			



Съществени рискове



Значими рискове



Толерирани рискове

Л Е Г Е Н Д А:

Вероятност:

1-много ниска

2-ниска

3-висока

4-много висока

Влияние:

A-незначително

B-умерено

C-сериозно

D-Критично

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

Утвърдил:.....
 /...../
 /Областен управител на област Велико Търново
 Съгласно Заповед №...../.....Г./

РИСК - РЕГИСТЪР НА

.....
 (наименование на организацията)

.....
 (наименование на структурното звено)

ЦЕЛ:

ДЕЙНОСТ:

Риск	Оценка на присъщия риск		Предприети действия и текущи контролни дейности	Оценка на остатъчния риск		Планирани действия (необходимост да/не)	Срок	Отговорник
	Влияние	Вероятност		Влияние	Вероятност			
.....								

ЦЕЛ:

Дейност:

Риск	Оценка на присъщия риск		Предприети действия и текущи контролни дейности	Оценка на остатъчния риск		Планирани действия (необходимост да/не)	Срок	Отговорник
	Влияние	Вероятност		Влияние	Вероятност			
1.								
2.								
3.								
4.								
.....								

Изготвил:

1.....
 /Ръководителят на съответното структурно звено/

Становище на Съвета по управление на риска по планираните контролни дейности /изпълнението такива, отговорниците, сроковете за изпълнение и нивото на остатъчен рискове:

.....
.....
.....
.....
.....

Съвет по управление на риска:

1.....

2.....

3.....

Дата: 16.05.2016г.

Изготвил: Петя Райкова-Директор Дирекция АПОФУС