



REPUBLIC OF BULGARIA
NOVI PAZAR MUNICIPALITY
Mayor's phone: + 359 + 0537 / 23466
Fax: + 359 + 0537 / 2 40 10
<http://novipazar.acstre.com>
E-mail: npazar@icon.bg

РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
ОБЩИНА НОВИ ПАЗАР
КМЕТ телефон: +359+ 0537 / 23466
Факс: + 359 + 0537 / 240 10
Зам кмет :
телефон +359 + 0537 / 222 66
+359 + 0537 / 222 45



Община Нови пазар е сертифицирана по ISO 9001:2015

ЗА П О В Е Д

№ **330**.....

гр. Нови пазар **28.03**.....2019 год.

На основание чл.44, ал.2 от Закона за местното самоуправление и местната администрация във връзка с чл. 12, ал.3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор

У Т В Ъ Р Ж Д А В А М:

„Стратегия за управление на риска в Община Нови пазар”

Настоящата Стратегия влиза в сила от датата на нейното утвърждаване.

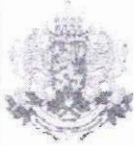
Стратегията да се сведе до знанието на ръководителите на структурни звена в общинска администрация, секретаря на Община Нови пазар и ЗВО.

Възлагам на Мария Михайлова – ст. специалист „Протокол на кмета” публикуването на стратегическия документ в електронната мрежа на общината .

Контрол по заповедта ще упражнявам лично.

ИВАЙЛО КАМАДЖИЕВ
Кмет на Община Нови пазар





REPUBLIC OF BULGARIA
NOVI PAZAR MUNICIPALITY
Mayor's phone: + 359 + 0537 / 23466
Fax: + 359 + 0537 / 2 40 10
<http://novipazar.acstre.com>
E-mail: npazar@icon.bg

РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
ОБЩИНА НОВИ ПАЗАР
КМЕТ телефон: +359 + 0537 / 23466
Факс: + 359 + 0537 / 2 40 10
Зам кмет :
телефон +359 + 0537 / 2 22 66
+359 + 0537 / 2 22 45



Община Нови пазар е сертифицирана по ISO 9001:2015

УТВЪРДИЛ:

КМЕТ НА ОБЩИНА НОВИ ПАЗАР

/ИВАЙЛО КАМАДЖИЕВ/



СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В ОБЩИНА НОВИ ПАЗАР

м. март 2019 г.

Същност и цели на Стратегията за управление на риска

Настоящата Стратегията за управление на риска в Община Нови пазар е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).

Целта на Стратегията за управление на риска е въвеждане на стандартизиран подход за управление на риска в Община Нови пазар, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.

Стратегията ще подпомогне ръководителя на организацията и ръководителите на подчинените му структури да:

- идентифицират и оценяват рисковете, застрашаващи постигането на целите;
- определят подходящи действия в отговор на рисковете;
- документират резултатите от управлението на риска на всеки етап.

Целите на Стратегията за управление на риска в Община Нови пазар са свързани с:

- 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 на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на Общината;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на Общината;
- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от ЗФУКПС за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

Стратегията за управление на риска подлежи на актуализация минимум веднъж на три години.

I. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА НОВИ ПАЗАР.

1. Дефиниции

1.1. Управление на риска

„Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.“ - чл. 12 (2) на ЗФУКПС;

Дефиницията е доразвита в Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол: *„Управление на риска е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище.“*

Управлението на риска в Община Нови пазар е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на организацията да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

1.2. Риск

„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“

Риск апетит

Риск апетитът на Общината се дефинира като: *„Риска, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.“*

Нивото на риск апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали организацията ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.

2. Роли и отговорности:

Съгласно чл. 3 от ЗФУКПС:

„(1) Ръководителите на организациите ... отговарят за осъществяване на финансовото управление и контрол във всички ръководени от тях структури, програми, дейности и процеси при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност.

(2) Ръководителите на всяко ниво в организациите... отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят.”

2.1. Кмет на Община Нови пазар

Въвеждането и надзорът върху процеса по управление на риска в Община Нови пазар е отговорност на Кмета на Община Нови пазар, който се явява „собственик” на риска за цялата организация.

2.2. Секретар

• Обобщава изготвените Риск-регистри от ръководителите на структурните звена в общината и изготвя Риск – регистър на Община Нови пазар- **Приложение №5** ;

• Осигурява извършването на вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за ФУК;

• Представя Риск регистъра на Общината на Сектора по Вътрешен одит, с цел Ръководителят на звеното да бъде детайлно запознат с идентифицираните рискове които може да вземе предвид при планирането на дейността по ВО;

• Подпомага организационните структури в Общината с цел да се осигури разработването на адекватни планове за действия;

• Следи управлението на риска да се извършва навсякъде в организацията;

• Извършва преглед на рисковия профил на Общината, както и на докладите на ръководството за ограничаване на ключовите рискове;

• Разглежда докладите на вътрешния и външния одит и всички препоръки дадени в одитни доклади, като оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на Общината;

• Извършва преглед на оповестената информация в Годишния доклад за състоянието на финансовото управление и контрол;

• Следи за изпълнението на взетите решения (мониторинг функция);

2.3. Ръководители на структурни звена в Общината (Директори на дирекции/Началници на отдели/сектори)

Ръководителите на структурни звена отговарят за определянето на цели на структурите, които ръководят, като разработват оперативни планове. Те носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите. Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват:

• Ефективно управление на персонала и поддържане нивото на компетентност;

• Идентифициране на значимите рискове на ниво дирекция/отдел/сектор;

• Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на оперативните цели на структурите;

• Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;

• Въвеждане на адекватни контролни дейности за управление на рисковете и осигуряват ефективното им прилагане;

• Докладване на резултатите от управлението на риска в съответната структура пред Секретаря на Община Нови пазар;

• Предоставяне на информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакцията спрямо риска са извън техните правомощия;

- Съвместно със секретаря на Общината определят риск апетита за структурата/ респ. за Община Нови пазар;

3. Вътрешен одит

Звеното по Вътрешен одит подпомага Община Нови пазар за постигане на целите и, като:

- Идентифицира и оценява рисковете в Общината;
- Оценява адекватността и ефективността на системите за финансово управление и контрол по отношение на:
 - а) идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на организацията;
 - б) съответствието със законодателството, вътрешните актове и договорите;
 - в) надеждността и всеобхватността на финансовата и оперативната информация;
 - г) ефективността, ефикасността и икономичността на дейностите;
 - д) опазването на активите и информацията;
 - е) изпълнението на задачите и постигането на целите;
- Дава препоръки за подобряване на дейностите в организацията.

Отговорността на Вътрешния одит в процеса по управление на риска е да даде разумно ниво на увереност на Кмета на Община Нови пазар, че критичните рискове са ограничени до допустимите за организацията нива.

II. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Основните етапи на процеса по управление на риска са:

1. Идентифициране на рисковете

Процесът по управление на риска започва с определяне на целите на организацията и на отделните структури в нея.

1.1. Определяне на целите

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.

Общинският план за развитие 2014г.-2020г. определя стратегическите цели на Община Нови пазар, на базата на които ръководителите на обособени структурни звена в общината ежегодно /не по-късно **от 28 февруари**, определят оперативните (годишни) цели, конкретните задачи за тяхното изпълнение и очакваните резултати по отношение на ръководените от тях дейности/процеси за следващия отчетен период.

Ключовите цели и задачи се формулират, в съответствие с изискванията на нормативните актове и заложените в стратегическите документи цели на общината, при съобразяване с възложените правомощия, задължения и отговорности по функционални и длъжностни характеристики.

В тази връзка конкретизираните задачи за изпълнение на поставените цели и желани резултати за съответния отчетен период следва да залегнат и в работните планове на служителите в администрацията, във връзка с ежегодното оценяване изпълнението на длъжностите.

Целите за всяка дирекция/отдел/сектор се определят в **Оперативен годишен план, /Приложение №1/** в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, съответните дейности, отговорните служители. Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на база ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

След като са изготвени оперативните годишни планове на отделните структурни звена се предават на Секретаря на общината, който ги обобщава и съставя **Годишна програма за реализация на общинския план за развитие**. Документът се представя на Кмета на Община Нови пазар за одобрение. Следователно задължителна отправна точка за идентифицирането на рисковете са целите на Община Нови пазар, заложен в Годишна програма за реализация на

общинския план за развитие/Бюджета/, в т.ч. целите и задачите на съответните структури в Общината.

1.2. Анализ и класификация на рисковете

След като са дефинирани целите за всяко структурно звено, неговият ръководител и служителите, ангажирани със съответните дейности следва да идентифицират *критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите.*

Процесът по идентифициране на рисковете протича по следния ред:

1. След анализ на стратегическите и оперативни цели на общината се определят най-важните / ключови/ за постигането им дейности/ процеси ;
2. Установяване на неблагоприятните събития (рискове), застрашаващи постигането на дефинираните цели, чрез провеждане на интервюта с ключови служители и попълване на предварително изготвени анкетни карти от ръководителите на структурни звена - „собственици” на риска.

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.

В *приложение № 2* към стратегията са посочени примерни рискови области, в които съществуват потенциални значими рискове за дейността на организациите от публичния сектор.

Основните (съществени) рискове, които ръководителите на всяко едно ниво следва да идентифицират и управляват, са свързани с:

- постигането на определените стратегически и оперативни цели;
- спазването на нормативната уредба, на различни политики, правила и процедури, въведени в общината;
- наличието на бюджетни ограничения при финансиране на дейностите;
- постигането на ефективност, ефикасност и икономичност на дейностите/процесите;
- състоянието на контролната среда и системите за управление и вътрешен контрол;
- външната репутация на общината;
- показателите за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите и като цяло рисковете, свързани с управление на човешките ресурси;
- вярното и точно изпълнение на финансово-счетоводните функции;
- надеждността на използваните ИТ-системи;
- рискове, свързани с погиване, загуба или злоупотреби и измами с финансова и оперативна информация, парични средства и материални активи на общината и др.

„Собствениците” на риска следва приоритетно да се насочат към идентифициране на най-важните рискове - тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и са с най-голямо потенциално влияние върху постигане на целите на общината.

Този етап се документира, като резултатите се отразяват от „собствениците” на риска, най-късно до 30 април на текущата година чрез попълване на данните в относимите колони в Риск - регистър */Приложение № 3/* към стратегията.

2. Оценка на риска

Идентифицираните рискове за всяко структурно звено се оценяват по показателите „Влияние” и „Вероятност” .

2.1. Оценка на присъщия риск - ПР

Присъщият риск е „Рискът за организацията, съществуващ при липса на всякакви действия, предприети от ръководството за промяна на вероятността или на въздействието на риска”. Оценява се влиянието на риска при липсата на какъвто и да е контрол или други мерки за управлението му.

Влияние/ Въздействие - /I/

Оценката на влиянието е отговор на въпроса: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви?

Оценките за измерване на влиянието са представени в таблицата по-долу:

Оценка	Описание на оценката	Приложими показатели
1	Несъществено влияние върху системата	Сбъдването на риска няма да окаже или ще окаже незначително влияние над постигането на целите, но може да застраши изпълнението на определени задачи.
3	Малко влияние върху системата	Слабо влияние на риска, ако настъпи – целта ще е постигната частично, но това няма да се отрази на процеса, като цяло или на постигане на ключови цели на общината или дейността
5	Умерено влияние върху системата	Умерено влияние – целта няма да е постигната напълно, нормалните дейности са донякъде повлияни, но процеса няма да спре и не се засягат други дейности/процеси или цели, или ако се засягат – последствията за тях няма да бъдат съществени. Неосновни дейности биха могли да бъдат спрени или променени.
7	Съществено влияние върху системата	Изразява се в силно влияние – настъпването на риска ще доведе до съществено ограничение на дейността/ процеса и непостигане на целта.
9	Изключително голямо влияние върху системата	Изключително голямо влияние – настъпването на риска може да спре дейността/процеса или постигането на целта и може да повлияе сериозно и на други дейности или цели, които да не се постигнат. Спрени основни дейности, неизправност на критично важни системи; необходими значителни усилия за корективни дейности

Вероятност -/ P/

Представява оценка на степента на проява на риска по следната скала:

Оценка	Описание на оценката	Приложими показатели
1	Не е вероятно да се прояви	Не е настъпвало подобно рисково събитие.
3	Рядко се проявява	За период от три години е регистрирано настъпване на събитието 1 път
5	Възможна е проявата му	Има потенциал да настъпи повече от 1 път за периода (три години), но не повече от 3 пъти.
7	Вероятна е появата му	Има потенциал да настъпи повече от 3 пъти за периода (три години). Събитието е настъпило скоро (в рамките на шест месеца назад). Съществуват обективни и реални индикатори, че събитието отново ще настъпи.
9	Почти е сигурно да се прояви	Има потенциал да настъпи няколко пъти в годината.

Стойността на присъщия риск /R/ се определя по формулата:

$$R = I * P / \text{бр. служители, участващи в оценката на риска}$$

2.2. Ефективност на контрола

След като се определи стойността на риска е необходимо да се направи преценка, дали сме в състояние и доколко можем да контролираме този риск, ефективни ли са контролите, които предвиждаме или те трябва да бъдат актуализирани.

Ефективността на контрола / С/ се определя по следната скала:

Оценка	Описание
1	трябва да направим много по-малко
3	трябва да правим по-малко
5	усилията, които полагаме за този риск са напълно адекватни
7	трябва да направим повече
9	трябва да направим много повече

Риск рейтинг/остатъчен риск/е резултат от стойността на риска и ефективността на контрола. Колкото по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск.

Скалата на оценка е следната:

Оценка на риска	Рейтинг	Описание
1-15	Приемлив /нисък риск/	който има ниска стойност и същевременно Общината е предприела необходимите мерки за ограничаването му, чрез въвеждане на ефективни контролни дейности.
16-54	Изисква внимание /среден риск/	който е с висока стойност, но Общината е предприела необходимите мерки за ограничаването му, чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли. Вътрешният одит следва да даде разумна увереност на ръководството относно ефективността и ефикасността на контролите.
55-81	Неприемлив /висок риск/	Който е с висока стойност и към който Общината не е приложила адекватен и ефективен контрол

3. Попълване на риск регистър

Риск регистърът, който е еднакъв за всяко едно структурно звено */Приложение № 3/* се попълва съгласно приложената към Стратегията Инструкция */Приложение №4/*

Риск регистрите на всяко структурно звено се представят от съответния ръководител пред секретаря на Общината поне веднъж годишно (в началото на годината), заедно с представянето на целите, описани в годишния оперативен план на структурата. На базата на риск-регистрите на отделните структурни звена, секретарят на Община Нови пазар създава обобщен риск регистър на цялата организацията */Приложение №5/*.

4. Отговор на риска

След като идентифицираните рискове са оценени, Ръководителите на структурни звена съвместно със секретаря на Общината вземат решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразяват решението си с риск апетита на Община Нови пазар.

• **Ограничаване на риска** – Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска, чрез прилагане на контроли (например, чрез законодателството, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро

разбиране в сферата на вътрешния контрол; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности.

- **Прехвърляне 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, прехвърлянето на извършване на социални услуги др. Подобни схеми позволяват достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация) Ръководителите на структурни звена и Кметът на Община Нови пазар като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в Общината, независимо от факта, че рискът е прехвърлен.

- **Толериране на риска** – Приемането или толерирането на даден риск означава, че организацията поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава периодично да се наблюдава и преценява риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат:

- ✓ Действията по ограничаването на риска са свързани със съществени контролни дейности, разходите за които значително надхвърлят ползите.

- ✓ Поемането на риска е свързано с развитието на организацията, т.е. за да постигне целите си, тя трябва да остане гъвкава към променящата се среда, да извършва нови дейности и методи на работа и да търпи развитие, които би било ограничено в контролирана среда.

- ✓ Управлението на риска е извън контрола на ръководството и/или неизлагането на риск би могло да означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за организацията.

- **Прекратяване (избягване) на риска** – Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Следва да се разгледат и възможности дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени.

4.1. Разработване на контролни дейности

За рисковете, за които е избрана реакцията „Ограничаване“ се определя съответната цел на контрола. Целите на контрола могат да бъдат:

- **Оперативни:** насочени към ефективността и ефикасността на оперативните дейности ;
- **Съответствие:** контроли, които се внедряват, за да осигурят спазване на законите и съответствие с нормативната рамка, спазване на етичните принципи на организацията, съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики, процедури и договори.

- **Финансови:** свързани с процесите на: одобрение (финансовите трансакции се изпълняват съгласно одобрението на ръководството); осчетоводяване; защита на активите и съпоставяне на данни от различни документи и източници.

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретни контролни дейности, които се вписват в плана за действие. 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.

Контролните дейности могат да бъдат превантивни, отчитащи/откриващи, последващи и включват например:

- ✓ нива и процедури за разрешаване и одобрение;
- ✓ система за двоен подпис;
- ✓ сигурност и защита на активите и информацията;
- ✓ разделение на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност за одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол;
- ✓ правила за достъп до активите и информацията;
- ✓ предварителен контрол за законосъобразност;
- ✓ процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- ✓ процедури за мониторинг / наблюдение;

- ✓ правила за управление на човешките ресурси;
- ✓ правила за управление на инвестиции и инвестиционни проекти;
- ✓ правила за документиране на всички операции и дейности;
- ✓ контроли в областта на информационните технологии (ИТ контроли);

4.2. Анализ на разходите и ползите от контрола

За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли се извършва анализ на разходи-ползи за всеки предложен контрол, за да определи кой е подходящ при дадените обстоятелства. Анализът разходи-ползи за предложените нови контроли или за подсилени контроли включва, както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждане на контролите.

4.3. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете се посочват в *План за действие /Приложение №6/*, който се изготвя от ръководителите на структурни звена и съгласува от секретаря на Община Нови пазар. Планът за действие има следните характеристики:

- Ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;
- Постижими, реалистични и стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение и ключови индикатори за измерване на представянето.

5. Мониторинг и докладване

Мониторингът (наблюдението) е може би най-важната стъпка от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материаллизират. С цел да се подпомогне процесът по мониторинг на рисковете трябва да бъдат използвани следните техники:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска, които могат да действат като системи за ранно предупреждение.
- Функцията по Вътрешен одит може да бъде използвана за предоставяне на увереност по отношение на адекватността и ефективността на въведените контроли;
- Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъждан на редовни срещи във всяка една структура;
- Всяка организационна структура трябва редовно да докладва за прогреса на изпълнение на плана за действие пред Секретаря на Община Нови пазар .

Форма и съдържание на докладите

Минималните изисквания по отношение на това какво трябва да се докладва за всеки риск са:

- Ясно описание на риска, включително на контекста му;
- Целта, над чието постигане влияе;
- Оценката на влиянието, вероятността, стойността на риска, рейтинга и на остатъчния размер на риска;
- Съществуващи контроли за отговор на риска;
- Предложената стратегия за намаляване на остатъчния риск с допълнителни действия/контроли;
- Собственик на риска.

УТВЪРДИЛ:
 СЕКРЕТАР НА ОБЩИНА НОВИ ПАЗАР
 Дата:

ОПЕРАТИВЕН ГОДИШЕН ПЛАН

за определяне на цели и свързани с постигането им дейности/процеси
 в дирекция/отдел/сектор.....за 20..... г.

№	Функционална област на дейност Дефинирана стратегическа цел	Оперативна цел за отчетния период /ОЦ /	Дейности, задачи и срокове за постигане на целите	Отговорни служители, за изпълнение на дейностите и/или задачите	Очакван резултат Критерии за изпълнение
1	2	3	4	5	6
1.					
1.1.		ОЦ 1			
		ОЦ 2			
1.2.		ОЦ 1			
		ОЦ 2			
2.					
2.1.					

Дата:
 СЪСТАВИЛ:.....
 /...../

А/ ПРИМЕРИ ЗА РИСКОВЕ ПО РИСКОВИ ОБЛАСТИ

1.	Рискови области / Рискове
1.1	Риск за репутацията
1.2	Медиен скандал, в който са замесени ръководители и/или служители на общината или нейни подчинени структури
1.3	Провал на проект/и с голямо обществено значение
1.4	Политическо компрометиране на ръководството на Общината
1.5	Компрометиране на служители на общината чрез неетично и неморално поведение, вкл. във връзка с административното обслужване на ФЛ и ЮЛ
1.6	Продължителна стачка на служители от определено звено, което може да доведе до прекъсване предоставянето на определена обществена услуга
2.	Стратегически риск
2.1	Смяната на правителството може да доведе до промяна в основните стратегически приоритети на общината
2.2	Оперативните и програмни цели не съответстват на тези на общината
2.3	Резултатите не съответстват на поставените цели и задачи
2.4	Изпълнение на неподходящи политики; политики и управленски решения, базирани на неадекватна или неточна информация
2.5	Неадекватни критерии за определяне постигането на поставените цели и задачи
2.6	Пожари, наводнения, земетресения и други природни бедствия могат да повлияят значително върху изпълнението на стратегическите цели. Неадекватни планове за борба с природните бедствия.
3.	Оперативен риск
3.1	Прекъсване/прекратяване на дейност на общината, свързана с предоставяне на важна услуга за местната общност
3.2	Въвеждане на нова дейност/функция, нетипична за общината и/или нейна подчинена структура или неизползване на възможностите за нововъведения, водещи до повишаване ефективността на дейността
3.3	Сложна организация на дейността
3.4	Текучество на персонала, с липса на приемственост
3.5	Лошо изпълнение на дейността на определени структурни звена в общината, което води до затрудняване изпълнението на задачите на други звена
3.6	Технически проблеми, проблеми с информационната система (технологичен риск при срив на информационна система), непълни процедури за вътрешен контрол, Оперативния риск се състои също и в опасността от неправилно финансово отчитане. Риск при опазване собствеността на общината.
4.	Правен риск
4.1	Промяна в нормативните актове – законодателните промени могат да предизвикат промяна в обхвата на заплануваните действия или да наложат ограничителни мерки
4.2	Въвеждане с нормативен акт на допълнит. изисквания по отношение на осъществяваната дейност, но без достатъчно време за подготовка или липса на възможности за назначав. на квалифициран персонал за изпълнението им
4.3	Сложност на нормативната уредба, в т.ч. разпоредби на Европейския съюз
4.4	Промяна във вътрешните правила
4.5	Сложност на вътрешните правила
4.6	Неспазването на законовите разпоредби, - води до загуби или щети, нанесени на репутацията на общината.

5.	Управленски риск
5.1	Некомпетентност на ръководството и/или служителите
5.2	Неадекватни политики по отношение на персонала
5.3	Неефективни мерки за вътрешен контрол -неправилно разпределение на задълженията (неясна стратегия, организационна структура, неотговаряща на оценката на риска) или неподходящ персонал, които водят до неочаквани загуби (включително и чрез измами).
5.4	Липса на подкрепа от страна на ръководния екип на общината за дейността на вътрешния одит
5.5	Комуникация и линии на докладване – неефективна комуникация; липса на изградени надеждни информационни канали на хоризонтално и вертикално ниво в администрацията; липса на достатъчно взаимодействие и координация на работата между структурите; недостатъчни умения за работа в екип и др.
5.6	Липса на ясни процедури за докладване и надзор върху изпълнението на дейностите/процесите и конкретните задачи
5.7	Неточна информация може да доведе до вземане на неправилни или неадекватни управленски решения при липса на необходимите познания
6.	Договорен риск
6.1	Не включване в договорните отношения на клаузи, защитаващи имуществените интереси на общината – липса на предоставени гаранции или други обезщетения за изпълнение на договореностите
6.2	Липса на ефективен мониторинг върху изпълнението на договорните отношения на общината с трети страни
6.3	Нарушаване на правилата за възлагане на обществени поръчки, водещи до обжалване на проведени процедури или до финансови загуби, поради изплащане на обезщетения на трети засегнати страни
6.4	Неподходящо формулирани в договора изисквания и отговорности, в ущърб на общината
6.5	Възлагане на договорно задължение на организация, която не е удостоверила по достоверен начин способността си да го изпълни
7.	Финансов риск
7.1	Недостиг от ресурси за предприемане на необходимите действия или невъзможност за тяхното управление и контрол.
7.2	Измами или кражби – загуба на приходи, активи, информация
7.3	Разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да осигурят желаните резултати – например недостатъчен бюджет за постигане на оперативните цели; нисък размер на капиталовите разходи/годишно и др.
7.4	Неподходящи инвестиционни решения
7.5	Провал в реализацията на проекти поради несвоевременно финансиране – например неполучаване на планираното финансиране от външни източници
7.6	Незастраховани рискове или неприемлива цена на застраховането
7.7	Поемане на неоправдани финансови задължения
7.8	Отговорност на общината за причинени вреди на трети лица
8.	Човешки ресурси
8.1	Недостиг на квалифицирани служители
8.2	Неспазване на възприетите етични норми за поведение
8.3	Липса на достатъчна мотивация за работа, водеща до влошаване качеството на изпълняваните задължения
8.4	Бездействие на персонала, неспазване на трудовата и служебна дисциплина
8.5	Неосигуряване на здравословни и безопасни условия на труд

Б/ РИСКОВЕ, ГРУПИРАНИ ПО ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ

№	ФАКТОРИ	РИСКОВЕ
I. ВЪНШНИ ФАКТОРИ		
1.	Промени в нормативната уредба	Промените в нормативните актове и другите правила могат да ограничат планираните дейности. Регулациите могат да съдържат неприложими на практика предписания
2.	Сложност на нормативната уредба	Липса на подходящи системи и обучен персонал за прилагане на разпоредбите
3.	Развитие на технологиите	Новоразработени технологии карат доставчиците да престанат да поддържат досегашните системи
4.	Промени в политическата ситуация	Зависимост от централното управление и неговата икономическа политика на местно ниво- рискът е породен от недостатъчната финансова независимост на общините и незадоволителното алтернативно финансиране на местните бюджети. Смяната на правителството или на ръководството на общината може да промени поставените цели. Може да доведе до промяна на нормативната уредба, а тя от своя страна до промяна на изискванията за извършване на дадена дейност.
5.	Околна среда	Промени в изискванията за опазване на околната среда могат да означават, че ще трябва да се прекратят или да се модифицират съществуващи дейности. Може да има изискване за нови инвестиции
6.	Финансиране на организацията	Източниците на външно финансиране вече не са достъпни или средствата от тях не са в очаквания обем
7.	Природни бедствия	Пожар, наводнение или други природни бедствия могат да окажат отрицателно въздействие върху способността за извършване на желаната дейност. Планът за предотвратяване на катастрофи може да се окаже недостатъчен
II. ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ		
1.	Промени в дейността и структурата на организацията	Промените в целите съответно в дейността и структурата на организацията могат да окажат неочаквано негативно влияние
2.	Промени в системата за вътрешен контрол	Извършена промяна в структурата на организацията, би могла да отслаби системата за вътрешен контрол, водейки до загуби и сривове в системата
3.	Човешки ресурси	Слаби политики по отношение на персонала водят до неспособност да се наеме необходимия персонал, до стачни действия или до прекомерно високо ниво на заболяемост
4.	Информационна система	Срив в системата, загуба, подправяне или неподходящо управление на данни, неоторизиран достъп до информационната система на общината, може да

		повлияе отрицателно на дейността ѝ
5.	Лошо управление на финансите	Превишаване на бюджетните лимити, неуспех да се съберат приходите, натрупване на прекомерни задължения
6.	Слаб контрол върху материални запаси и активи	Кражби на материални запаси, злоупотреба с дълготрайни активи, измами и др.

РИСК - РЕГИСТЪР

НА ДИРЕКЦИЯ/ОТДЕЛ ЗА 20.....Г.

№ по ред	Риск	Оценка на влияние				Ср. аритм. оценка въздействие (I)	Оценка на вероятност				Ср. аритм. оценка вероятност (P)	Стойност на риска R = (I+P)/2	КОНТРОЛ Описание на контролната дейност	Оценка на ефективност на контрола				Ср. аритм. оценка на ефективността на контрола (C)	Оценка на риска (R * C)	Рейтинг	Предприемателската реакция срещу риска												
		a	b	c	d		a	b	c	d				a	b	c	d																
1		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22												
																						Присъщ риск				Остатъчен риск				Непремислив (55-81)			
																						Исключително голямо (9)				Почти сигурно (9)				Трябва да направим много повече (9)			
Съществено (7)				Вероятно (7)				Трябва да направим повече (7)				Усипната, които полагаме за този риск, са напълно адекватни (5)				Исква внимание (16-54)																	
Умерено (5)				Възможно (5)				Малко (3)				Трябва да правим по-малко (3)				Присемлив (1-15)																	
Несъществено (1)				Не е вероятно (1)				Трябва да правим много по-малко (1)																									
0						0					0							0															
0						0					0							0															
0						0					0							0															
0						0					0							0															
0						0					0							0															
0						0					0							0															
0						0					0							0															

ИНСТРУКЦИЯ

за попълване на Риск- регистър на структурно звено

1. Общи условия

Настоящата работна инструкция описва процеса на попълване на „ Риск регистър”. – Приложение към Стратегия за управление на риска.

2. Ход на процеса

Процес	Дейност	Отговорник
1. Определяне на целите	Целите на Дирекция/Отдел „” са определени в Оперативен годишен план. Всяка една от целите в Оперативния план съответства на стратегическите цели на Община Нови пазар и се попълва в риск регистъра.	Директора на дирекция/Началника на отдела
2. Идентификация на рисковете	За всяка от целите се идентифицират съществените рискове и се попълва колона №2 в риск регистъра.	Директора на дирекция/Началника на отдела
3. Оценка на риска	Идентифицираните рискове се оценяват по показателите „Влияние” и „Вероятност”.	Директора на дирекция/Началника на отдела
3.1. Оценка на присъщия риск	Ръководителят на структурата и трима от ключовите служители, след обсъждане, поставят оценка за влияние / колони №3 - №6/и за вероятност/ колони № 8 -№ 11/ за всеки риск. Попълва се и средно аритметичната им оценка / съответно колони №7 и №12 /. Изчислява се стойността на риска/ колона №13/.	Директора на дирекция/Началника на отдела
3.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола	В колона №14 „Описание на контролната дейност” трябва да се опишат съществуващите механизми на контрол, които ограничават идентифицирания риск. След това се поставят оценки за ефективността и адекватността на контрола. Индивидуалните оценки в цифри се попълват в риск регистъра/ колони №15-18/. Изчислява се средно аритметичната им оценка / колона №19/ и оценката на остатъчния риск / колона №20/. Определя се рейтинга на риска/ колона №21/	Директора на дирекция/Началника на отдела
4. Представяне на риск регистъра	Риск- регистъра се представя от ръководителя на структурата на секретаря на Община Нови пазар и съвместно се определя избраната реакция срещу риска/ колона №22/ .	Директора на дирекция/Началника на отдела

УТВЪРДИЛ:
Ивайло
Камаджиев
Кмет на Община Нови пазар

Приложение №5

РИСК - РЕГИСТЪР

НА ОБЩИНА НОВИ ПАЗАР ЗА 20.....Г.

Цел:	Присъщ риск											Остатъчен риск																																														
	Исключително голямо (9)				Съществено (7)				Умерено (5)			Малко (3)				Не съществено (1)				Не е вероятно (1)				Рядко (3)				Трябва да направим много повече (9)				Трябва да направим повече (7)				Усилнята, които полагаме за този риск, са напълно адекватни (5)				Трябва да правим по-малко (3)				Трябва да правим много по-малко (1)				Неприемлив (55-81)				Изисква внимание (16-54)				Приемлив (1-15)		
№ по ред	Риск	Оценка на влияние				Ср. аритм. оцен ка въз дейст-вие (I)	Оценка на вероятност				Ср. аритм. оцен ка Вероят ност (P)	Стойн ост на риска R= (1+P)/ 2	КОНТРОЛ	Оценка на ефективност на контрола				Ср. аритм. оценка на ефек тив ността на контро ла (C)	Оценка на остатъч ния риск (R * C)	Рейтинг	Реакция срещу риска в зависи-мост от Риск апетита на Община Нови пазар																																					
		a	b	c	d		a	b	c	d				a	b	c	d																																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																					
						0					0	0	Описание на контролната дейност					0	0																																							
						0					0	0						0	0																																							
						0					0	0						0	0																																							
						0					0	0						0	0																																							
						0					0	0						0	0																																							
						0					0	0						0	0																																							

Изготвил:

План за действие

Цел 1	Риск	Действия/Мерки	Отговорен служител	Отчет на.....за (дата/резултат)	Краен / междинен срок за изпълнение
1.					

Изготвил:

Съгласувал:

Секретар на Община Нови пазар