

УТВЪРЖДАВАМ:

КРАСИМИР КРЪСТЕВ - КМЕТ НА ОБЩИНА

СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В ОБЩИНА ШАБЛА

I. ВЪВЕДЕНИЕ

“Когато камъчето обърне колата, всички започват да се тюхкат и да говорят за това какво е трябвало да бъде направено. С настоящата стратегия ние ще помогнем на нашата организация да забелязва своевременно всички големи и малки камъни по пътя си и да реагира своевременно, за да вървим напред, без сътресения.”

Законът за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) поставя изисквания към ръководителите на организацията от публичния сектор да утвърдят стратегия за управление на риска, която се актуализира на всеки три години или при съществени промени в рисковата среда.

Управлението на риска е динамичен процес, тъй като целите на общината могат да се променят. То е част от цялостното управление на общината. Към момента на подготовката на настоящата стратегия в Община Шабла не е действала друга подобна стратегия за управление на риска.

Под „риск” да се разбира възможността да настъпи събитие, което да повлияе върху постигане целите на общината. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността на настъпването му.

Под „управление на риска” да се разбира процесът на идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлият върху постигане на целите на общината и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище.

Всяка дейност в общината съдържат риск, който наричаме присъщ риск. Целта на управлението на риска е да намалим вероятността от настъпването на потенциалното събитие и неговото негативно влияние. Намаляването на вероятността и влиянието ще постигнем чрез избор на подходящи реакции на риска / конкретни действия /. Кмета на общината взема решение дали равнището на остатъчния риск е приемливо или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване.

Въвеждането на адекватен и непрекъснат процес по управление на риска е сложен процес който следва да е съобразен с Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол и Методическите насоки за въвеждането на управление на риска в организацията от публичния сектор издадени от Министъра на финансите.

Настоящата стратегия включва:

- Правила за анализиране на основните процеси и дейности на общината;
- Правила за идентифициране, анализ и оценка на рисковете;
- Методите, които ще бъдат използвани в процеса на управлението на рисковете;
- Начините на документиране на процеса;
- Начина, по който ще се осъществява мониторинг на дейността по управление на рисковете;
- Реда за докладване;

- Отговорностите на лицата, които ще подпомагат ръководителя на организацията и ще координират процеса по управление на рисковете.

Факт е, че управлението на риска има ключова роля за постигане на целите на всяка една организация. В тази връзка в Община Шабла е необходимо да се създадат и поддържат информация и документи за следното:

- Отчитане ползите от ефективно организирания процес по управление на рисковете;
- Последователност и документално проследяване на действията на всички нива в общинска администрация по отделните фази на процеса на управление на рисковете / идентифициране, анализ и оценка, реакция на риска, мониторинг и докладване/;
- Стъпки задължения на Кмета, ръководителите на звена, служителите с ръководни функции и на всички останали служители, които са свързани с прилагането на настоящата стратегия.

С прилагането на настоящата стратегия приемаме предизвикателството да определим рисковете, да оценим вероятността от настъпването им и тяхното влияние и да предприемем мерки и контролни дейности и очакваме да получим разумна увереност, че целите на Община Шабла ще бъдат постигнати, независимо от влиянието на рисковете, което следва да ограничим до приемливо равнище.

Въвеждането на ефективно управление на риска е един продължителен процес, който изисква широката подкрепа, както от ръководството, така и от всички служители.

II. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА

1. Регламентира механизмите за управлението на риска /рисковете/ в Община Шабла.
2. Утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, застрашаващи постигането на целите на Община Шабла.
3. Определяне на методология за анализиране и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива.
4. Ясно разделение на отговорностите по управление на риска, включително докладване за изпълнението им.
5. Осигуряване на информираност на служителите на Община Шабла за приетите процедури за управление на риска.

III. СТЪПКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Стъпка 1 – създаване на условия за управление на риска.

Кмета на общината утвърждава настоящата стратегия за управление на риска.

Секретаря на общината отговаря за информиране на служителите от община Шабла за приетата стратегия за управление на риска.

В управлението на риска участват всички ръководители и служители в организацията.

Кмета на общината внася в Общински съвет за гласуване стратегически план, който да отразява общите цели на общината. Стратегическия план следва да обхваща

период не по-малък от 3 години и трябва непрекъснато да се доразвива. Зам.кметовете и секретаря на общината веднъж годишно подготвят предложения за актуализиране на стратегическия план, както и оперативни планове. Ежегодно при съставяне на проектобюджета за всяка година определят годишните цели .

Секретаря на общината в едномесечен срок от утвърждаване на настоящата стратегия с помощта на ръководителите на структурните звена подготвя списък на целите, съгласно приложение №1.

Кмета на общината със заповеди определя задачите по всяка цел от стратегическия план, като разпределя отговорностите между съответните подчинени служители на ръководна длъжност и притежаващи необходимите правомощия.

Кмета на общината определя информацията и достъпа до нея на служителите на ръководна длъжност.

Вътрешния одитор подпомага въвеждането на процеса, а в последствие предоставя независимо мнение по отношение на адекватността и ефективността на процеса по управление на риска.

Стъпка 2 – идентифициране на риска

Идентифицирането на риска е първата фаза от процеса по управление на риска и започва с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на общината и свързаните с тях дейности и процеси. Необходимо е да се идентифицират най-важните / съществени / рискове, тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и биха имали най-голямо влияние върху целите на общината.

Вътрешния одитор в едномесечен срок от утвърждаване на настоящата стратегия съвместно с ръководителите на структурните звена подготвят списък на рисковете за всяка цел, съгласно приложение №2. Ръководителите на структурните звена отговарят за идентифициране на рисковете в ресорните си области.

Основните рискове са свързани с:

- Постигане на определените стратегически и оперативни цели
- Показателите за оценяване на степента на точност на изпълнение на задачите и дейностите / организация на дейностите и човешки ресурс-промени в административния персонал, компетентност, взаимозаменяемост /
 - Външната репутация на общината / политическите рискове и обществените нагласи /
 - Спазването на законодателството и въведените вътрешни правила
 - Финансирането и наличието на бюджетни ограничения
 - Осъществяването на оперативни дейности и задължения, финансово- счетоводни функции и тези на IT системите

При идентифицирането на рисковете да се вземат под внимание:

- Отношенията, които общината има с външни субекти – организации, контрагенти по договори, граждани, медии и др.
- Факта, че част от целите се изпълняват от подчинени на общината структури.
- Възможността за възникване на рискове, свързани с изпълнението на нови проекти или дейност в рамките на осъществяваните

Стъпка 3 – оценка на идентифицираните рискове

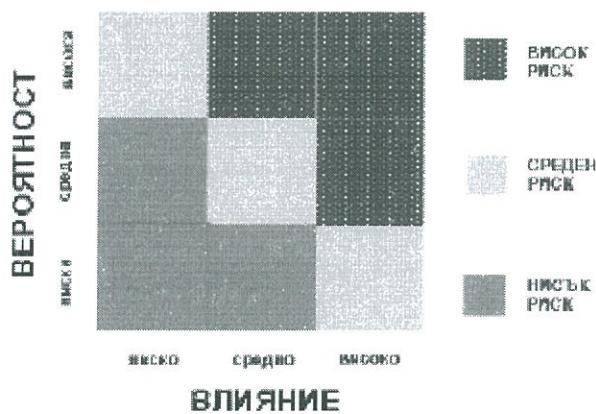
Рисковете се оценят, за да може да се определят съществените рискове и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие да се окаже върху тях. Рисковете в общината не могат да бъдат премахнати напълно, но могат значително да бъдат намалени, чрез предприемане на подходящи действия.

Вътрешния одитор съвместно със зам.кметовете преценяват значимостта на всеки риск, оценяват вероятността от настъпването му и влиянието, което ще окаже. Вътрешния одитор подпомага ръководството на общината при категоризиране на рисковете по значимост. За оценката на идентифицираните рискове се съставя таблица за оценка съгласно приложение №3.

Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие, а влиянието показва какви са последиците от настъпването на събитието за постигане целите на общината и за изпълнение на дейностите й.

Приоритетно внимание се обръща на съществените рискове, тези за които има висока вероятност да настъпят и биха имали високо влияние върху постигане целите на Община Шабла.

Основните категории, в които се групират рисковете са: високи, средни и ниски.



Рисковете се категоризират, като **високи, средни и ниски**.

- Рискът е **висок**, когато не всички рискове са покрити с контролни процедури;
- **Среден** е, когато всички рискове са покрити в известна степен с контролни процедури, но с недостатъчна ефективност;
- **Нисък** е, когато всички рискове са покрити с адекватни контролни процедури с висока ефективност и липсват или са налице незначителни отклонения.

Осъществяването на дейностите на общината е динамичен процес, поради непрекъснати промени в обществените потребности и в средата, в която се осъществява дейността. Затова и вероятността от настъпване на риска и възможното влияние са също динамични и трябва да се наблюдават непрекъснато.

Стъпка 4 – документиране

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете се документира. По този начин се създават условия за проследимост на всеки риск и на всеки етап от процеса на управление на риска, включително описание на подходяща реакция, отговорни служители и срокове.

Документирането на рисковете се извършва в риск-регистър / приложение №4 /, който съдържа информация за всички идентифицирани рискове, независимо от това дали, към даден момент са в рамките на приемливото ниво или не.

Основната информация, която се отразява в регистъра е:

- идентифицираните рискове
- оценката за тяхното влияние и вероятност
- предприетите действия
- остатъчните рискове, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия и тяхната оценка
- допълнителни действия
- срок
- отговорни служители

Риск-регистъра се отразява резултатите от управлението на рисковете. Отговорното лице за водене на риск-регистъра на община Шабла е секретаря на общината.

За всеки от рисковете, който не е в рамките на приемливото ниво, се изготвя план за действие с конкретни мерки , срокове и отговорни лица по предложение на ресорните зам.кметове.

Някои рискове могат да отпаднат от регистъра в резултат на тяхното понижаване до приемливо за общината ниво и при приемане от кмета на общината, че са адекватни предприетите действия и не представляват заплаха за постигане на целите. В такива случаи се счита че риска е овладян.

Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани не описани на предходен етап рискове, те се добавят в риск-регистъра.

Стъпка 5 – реакция на рисковете

Предприемането на мерки и действия за реакция, представлява много съществен етап от управлението на риска. Реакциите, които ръководството на Община Шабла предприема спрямо идентифицираните рискове, най-общо се свеждат до избор на подходящ метод:

- Ограничаване на риска, тъй като риска рядко може да бъде изцяло избегнат или прехвърлен. Ръководителите на звена в едномесечен срок от утвърждаване на настоящата стратегия правят писмено предложение до ресорните зам.кметове за предприемане на контролни мерки и действия за ограничаване на рисковете до приемливи параметри. Зам.кметовете от своя страна съгласуват направените предложения и разпореждат изпълнението им.

- Ръководителите на звена в едномесечен срок от утвърждаване на настоящата стратегия правят писмено предложение до ресорните зам.кметове за прехвърляне на някои от рисковете, чрез застраховане. Зам.кметовете от своя страна съгласуват и разпореждат прехвърлянето на рискове.

- Толериране на рисковете /само, ако определени рискове имат незначително влияние върху постигането на целите или , ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на ползите.

- Конкретния метод за управление на риска се определя в зависимост от дейността, с цел получаване на разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри за постигане на поставените цели.

Ръководителите на структурните звена отговарят за прилагането на конкретни мерки по управлението на рисковете в рамките на правомощията си, наблюдават контролните дейности и докладват периодично на зам.кметовете.

Служителите също участват в процесите по управление на риска като изпълняват плановете за действие в резултат на процеса по управление на риска и докладват на прекия си ръководител, за всички въпроси, които могат да имат отношение към управлението на риска.

При последващ преглед на риск-регистъра определена реакция към оценен риск може да бъде променена.

Стъпка 6 – мониторинг и проследяване на процеса по управление на риска

Ефективността на процеса по управление на риска изисква текущо наблюдение / мониторинг / на всеки етап и периодично докладване за идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване. Зам.кметовете, секретаря на общината, вътрешния одитор и директорите на дирекции веднъж на шест месеца преглеждат целия риск-регистър. При възникване на внезапни събития риск - регистъра се разглежда извънредно без да се чака редовния преглед. За всички срещи, провеждани във връзка с прегледа и актуализирането на риск-регистъра се изготвя протокол, който отразява взетите решения. Кмета на общината одобрява попълнения риск-регистър.

Целта на процеса по мониторинг и докладване е да наблюдава дали вероятността и влиянието на идентифицираните рискове се променя и да дава увереност на кмета на общината, че процеса по управление на риска остава ефективен във времето и са

предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за общината ниво. Наблюдавайки процеса се проследява напредъка по изпълнение на мерките.

Докладването на рисковете може да е ежедневно, ежемесечно , тримесечно и шестмесечно, в зависимост от самия риск. Въвеждането на процедура на докладване е важно за случаите, когато второстепенните разпоредителите или служителите на ръководна длъжност нямат правомощия да изберат подходящата реакция на риска или не разполагат с достатъчна информация за предприетите действия на по-високо ниво. Всички значителни пропуски в системата за управление на риска трябва да се докладват своевременно, както и мерките, които се взимат за отстраняването им. Стратегията за управление на риска периодично се преглежда, както и процедурите за отчетност и контрол, с цел идентифициране на възможности за подобреие.

IV. ОТЧЕТНОСТ

1. Вътрешна отчетност

На различните нива в управлението на общината се предоставя съответната информация за процеса на управление на риска:

Кмета, зам.-кметовете и секретаря на общината трябва да:

- Имат информация за най-важните рискове за общината и второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към нея.
- Имат информация за възможните загуби на бюджетни средства и възможните пропуски в събирането на приходи.
- Координират информацията за процеса на управление на риска във второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към Общината.
- Познават плана за действие на организацията при кризи.
- Ценят важността на доверието на всички заинтересовани страни в успеха на общината.
- Бъдат убедени, че процесът на управление на риска е ефективен.
- Водят разбираема политика за управление на риска, която включва философията за управление на риска и постите отговорности.

Структурните единици на Общината трябва да:

- Познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези рискове с други области, както и последствията за дейността на тяхната единица от произтичащи процеси в свързани области.
- Имат достъп до основни показатели за представянето на общината с цел наблюдение на ключовите финансови и оперативни дейности, изпълнението на целите, а също и за откриване на онези области, в които е необходима намеса / бюджети и икономически прогнози и др./
- Разполагат със системи, които да следят отклоненията от бюджета и плановете и да бъдат информирани достатъчно често с оглед своевременното прилагане на мерки.
- Докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

Отделните служители трябва да:

- Осъзнават своята роля при управлението на всеки риск.
- Разбират как със своите действия могат да допринесат за подобряване на процеса на управление на риска и предоставят правилна обратна връзка.
- Разбират, че познаването и управлението на риска са ключови елементи на организационната култура.

- Докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

2. Външна отчетност

Общината трябва да представя периодични отчети на всички заинтересовани страни, като очертава ясно своите политики по отношение на управление на риска и ефективността на постигане на целите.

Методичния подход към управлението на риска:

- Защитава интересите на всички засегнати страни.
- Гарантира, че ръководството на Общината изпълнява задълженията си по отношение на стратегическо управление и контрол върху дейността на всички структурни звена на общината и второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към нея.

- Потвърждава съществуването на ефективни механизми за контрол.

Роля на Вътрешния одит:

- Да провежда вътрешния одит по отношение на рисковете с голямо значение за дейността. Да одитира процеса на управление на риска в общината.
- Да подпомага и активно да участва в процеса на управление на риска.
- Да потвърждава наличието на ефективно управление на риска.
- Да подпомага идентификацията и оценката на риска и да разяснява управлението на риска и вътрешния контрол на служителите.

При формиране на бюджета се осигуряват необходимите ресурси за обучение и развитие на култура на управление на риска.

Прилагането на ефективен процес по управление на риска зависи най-вече от мотивацията на ръководството и служителите, от стремежа към постоянно подобряние, самокритичност, откритост и екипен дух.

Приложение№1

СПИСЪК

НА ЦЕЛИТЕ И СЪОТВЕТНИТЕ ДЕЙНОСТИ / ПРОЦЕСИ НА ПРИ ОБЩИНА ШАБЛА

Цели	Дейности
Цел	Дейност 1
	Дейност 2
Цел	Дейност 1
Цел	Дейност 1
Дата:.....	Изготвил:.....

Забележка: За постигането на една цел може да има повече дейности, а за друга само една.

Приложение№2

СПИСЪК

НА РИСКОВЕТЕ ЗА ВСЯКА ЦЕЛ НА ПРИ ОБЩИНА ШАБЛА

Дейности	Риск
Дейност	Риск а
	Риск б
	Риск в
Дейност	Риск а
Дейност	Риск а
Дата:.....	Изготвил:.....

Забележка: Идентифицират се най-важните и съществени рискове.

Приложение№3

ТАБЛИЦА

ЗА ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ В ОБЩИНА ШАБЛА

Риск	Влияние	Вероятност
Риск а
Риск б		
Риск в		
Изготвили:
Дата:.....	

Приложение№4

РИСК – РЕГИСТЪР

Риск	Оценка на присъщия риск		Предприети действия	Оценка на остатъчния риск		Допълнителни действия	срок	служител
	влияние	вероятност		влияние	вероятност			

Забележка: Колона допълнителни действия се попълва задължително за всички рискове, които не са намалени до приемливо за общината ниво, независимо от предприетите действия.



ОБЩИНА ШАБЛА

гр. Шабла
ул. „Равно поле“ № 35

телефон 05743/41 45
факс 42 04; 40 45
e-mail: ob_a@shabla.info

ЗАПОВЕД

№ РД-04-186
гр. Шабла, 15.04.2009 година

На основание чл.44, ал.2 от ЗМСМА, във връзка с чл.12, ал.3 от
Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор

УТВЪРЖДАВАМ:

Стратегия за управление на риска в община Шабла.

Секретаря на общината да запознае своевременно служителите на
администрацията със стратегията за управление на риска.

Копие от настоящата заповед да се сведе до знанието на
служителите на ръководна длъжност.

Контрол по изпълнение на настоящата заповед възлагам на Мариян
Жечев - зам. кмет „Финанси”.



Изготвил: Миглена Спирова
директор на Дирекция „АПИОБФ“

