

**УТВЪРЖДАВАМ:
КАЛИН КАМЕНОВ
КМЕТ НА ОБЩИНА ВРАЦА**

СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА НА **ОБЩИНА ВРАЦА**

Враца, 2026 год.

I. НОРМАТИВНО ОСНОВАНИЕ

Стратегията за управление на риска на Община Враца е разработена на основание разпоредбите на чл. 7, ал. 1, т. 2, във връзка с чл. 12 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор.

Тази стратегия е неразделна част от системата за финансово управление и контрол на Община Враца.

II. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

Управлението на риска представлява процес на идентифициране, оценяване, мониторинг на рисковете, които могат да повлияят негативно върху постигането на целите на Община Враца и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище. Целта на процес е да даде една разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати.

Управлението на риска в Община Враца обхваща текущо и периодично наблюдение, анализиране и проучване на всички процеси и дейности в общината с цел да се идентифицират факторите и събитията, които могат да окажат негативно влияние върху дейността на общината, както и да попречат за постигането на целите ѝ.

Стратегията за управление на риска има за задача да отрази основните цели и задачи, свързани с управлението на рисковете, с цел минимизирането им, за постигането на целите на Община Враца, като първостепенен разпоредител с бюджет.

Оценката на риска по тази стратегия обхваща структурните звена на Общината.

Стратегията за управление на риска на Община Враца се стреми да даде ясна представа за визията на ръководството на общината за управление на рисковете, която се изразява главно в прилагане на такива подходи и механизми, с помощта на които да се постигне максимално минимизиране на рисковете при изпълнение на целите.

Основните задачи на Стратегията за управление на риска в Община Враца намират израз в:

1. разработване и утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, които застрашават постигането на целите на общината - подход, който да осигурява: анализ на всички протичащи процеси в общината, процедурите на контрол и начинът на вземане на решения; съставяне на карти на видовете риск; разработване на инструментариум на разчетите (процедури за оценка и прогнозиране);
2. разработване на процедури на контрола, управлението, вземането на решения и процедури за минимизиране и застраховане на рисковете - разработване на процедури за контрол и управление на рисковете, както и на процедури за тяхното минимизиране;
3. ясно разделение на отговорностите по управление на риска;
4. информиране на служителите на Общинска администрация.

Процесът по управление на риска включва четири етапа:

- о Идентифициране на риска;
- о Анализ и оценка;
- о Документиране на процеса;
- о Мониторинг на риска.

III. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКА

„Риск” - събитие, което ще повлияе върху постигането на целите на общината. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

Идентифицирането на риска е първата фаза от процеса по управление на риска. На този етап се извършва подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на общината и свързаните с тях дейности и процеси. Въз основа на анализа се определят неблагоприятните събития, които могат да настъпят и повлияят на конкретна дейност или процес. За да се улесни идентифицирането на рисковете в се извършва групирането им по рискови области, които са:

- o Стратегически — оказват съществено влияние върху дейността на структурните звена за осъществяване на целите на Община Враца. При тях рискът се анализира детайлно;
- o Оперативни — с които организацията се сблъсква ежедневно и могат да възпрепятстват изпълнението на оперативните процеси и дейности;
- o Политически - които възникват от промяна в правителството и провеждане на нови политики;
- o Икономически - които са породени от особеностите и/или промяната на икономическата система като инфлация, конкуренция, икономическа криза и др.;
- o Финансови - които са породени от недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средства;
- o Управленски рискове - причинени от неуспех в управлението на организацията и вземане на неадекватни решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол. (Недостиг на кадри, недостатъчна квалификация и опит, неефективно обучение или липса на обучение, интензивно текучество, загуба на експертен потенциал, липса на приемственост, недостатъчна мотивация на персонала, промени в управленската структура или в управленския персонал).

Основните рискови фактори могат да се определят като външни и вътрешни:

1. Външни са рисковете, свързани с икономически, законодателни и/или други фактори:

- o промяна в нормативните актове, свързани с дейността на администрацията, в произтичащите от тях вътрешни актове или правила;
- o промени в политическата ситуация;
- o промени във финансирането;
- o природни бедствия;
- o промяна на обкръжаващата среда или физическо вмешателство.

2. Вътрешни са рисковете:

- o съставяне, изпълнение и актуализиране на бюджета на Община Враца ;
- o поемане на задължение и извършване на разход;
- o управление на човешките ресурси;
- o възлагане на обществени поръчки;
- o отдаване под наем на недвижимо и движимо имущество;
- o продаване на движимо и недвижимо имущество;
- o управление на материалните активи;
- o управление на информацията;
- o неправилно прилагане на нормативните актове, свързани с управленската и финансовата дейност на организацията;
- o недостатъчно взаимодействие и/или неоптимизирано взаимодействие между структурните звена в организацията;
- o рискове, свързани с корупционен натиск и конфликт на интереси.

IV. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА РИСКА

Основната цел на този етап е да бъдат анализирани и оценени идентифицираните рискове, за да може да се определят съществените за дейността, респективно за постигането на целите на администрацията и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие да бъде оказано върху тях.

Идентифицирането на рисковете може да стане чрез проверки на място, проверки на документи, наблюдения, доклади, писмени становища, въпросници, интервюта, таблици за описания на риска и др. методи по преценка на ръководството.

Враца, 2026 год.

Необходимо е да се извърши анализ на рисковете, след като те вече са били идентифицирани, както на ниво организация, така и на ниво отделни операции и дейности. Съществуват различни методи за анализ и оценка на риска предвид факта, че по-голямата част от рисковете не могат да бъдат измерени. Независимо от това процедурата за анализ на риска включва най-общо следните етапи:

- o Оценка на последиците от риска;
- o Оценка на вероятността от настъпване на риска;
- o Вземане под внимание на начина, по който рискът ще бъде управляван, т.е. оценка на мерките, които следва да се предприемат.

Риск, който няма сериозни последици и чиято вероятност да настъпи е сравнително малка, не е необходимо да бъде детайлно анализиран. Риск, който е съществен и който явно ще настъпи, трябва да бъде детайлно анализиран. Това са две крайности, между които трябва да се намери баланс, който позволява извършването на един разумен и надежден анализ на риска.

Оценката риска се извършва чрез показателите вероятност и влияние, като се използват количествена, качествена оценка или комбиниран подход. Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие, а влиянието показва какви са последиците от настъпването на събитието за постигане на целите на администрацията и за изпълнение на нейните функции и дейности. Съществени са рисковете, за които има висока вероятност да настъпят и имат високо влияние върху постигане целите. На тези рискове следва да се обърне приоритетно внимание.

Методи на оценяване на риска.

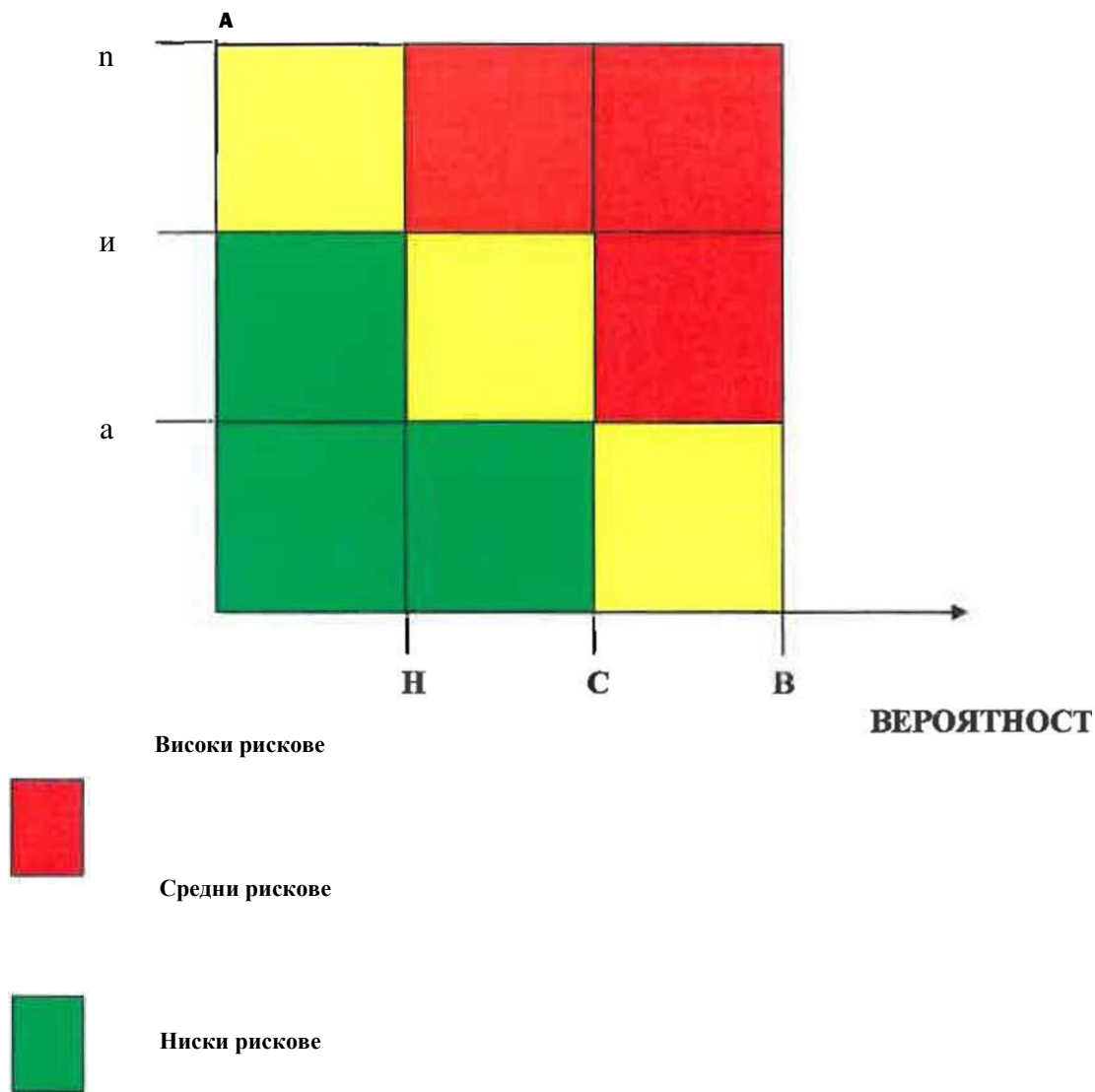
Идентифицираните и оценени рискове се групират в три групи:

1. група на високите рискове;
2. група на средните рискове;
3. група на ниските рискове.

В групата на високите рискове се отнасят рисковете с оценка от 08 до 09 единици, в групата на средните рискове - от 04 до 06 единици и в групата на ниските рискове - от 01 до 03 единици.

За оценката на идентифицираните рискове се прилагат числови стойности на двата показателя - вероятност и влияние.

Е



Оценката се получава като произведение на определените от лицето (или лицата, които извършват оценката) числови стойности на двата показателя.

о Рисковете, които са оценени като високи, т.е. попадат в групата на високите рискове, се приемат като съществени за дейността на Община Враца и следва да се предприемат действия за намаляването им.

о Рисковете, които са оценени като средни, т.е. попадат в групата на средните рискове, се приемат като значителни и трябва да се наблюдават отблизо, като се прилагат действия за контролирането им или за предотвратяване на преминаването им в по-висока рискова група.

о Рисковете, които са оценени като ниски могат да се смятат като ниско приоритетни или като рискове които се „толерират”. Тези рискове трябва да се наблюдават или при предприемане на допълнителни действия (прилагане на контроли) да се има предвид, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на риска.

Враца, 2026 год.

Индивидуалните оценки на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в „Риск-регистър”.

След извършване на оценка на идентифицираните рискове, към значимите рискове се прилагат конкретни действия (реакция) за намаляване на вероятността и/или влиянието от настъпването на негативното събитие. След въздействието с контролни механизми на рисковете се получава така наречения остатъчен риск.

Възможни са следните видове реакции на риска:

о 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. Комитета по управление на риска и Кмета на общината продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в администрацията, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен

о Толериране на риска - Приемането или толерирането на даден риск означава, че администрацията поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че Комитета по управление на риска следва периодично да наблюдава и преоценява риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Решението да се толерира даден риск трябва да бъде взето имайки предвид оценката на риска, последиците за постигането на целите, риск апетита и правните последици (например, решението да не се предприемат действия може да доведе до по-голям риск). Причините да се толерира даден риск без понататъшни 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 със самото развитие на администрацията, 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 администрацията.

о Прекратяване (избягване) на риска - Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че Комитета по управление на риска следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така Комитета трябва да разгледа приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности за избягване на риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

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

Враца, 2026 год.

В заключение, разхода по управление на риска трябва да бъде пропорционален на получените ползи. Предпочитаните методи са тези, при които голямото намаление на риска може да бъде постигнато с изключително малки разходи. Все пак подходът изисква да се вземат под внимание и рисковете, които са по-малко вероятни, но с голяма степен на въздействие, което решение от тясно икономическа гледна точка не е оправдано.

В много случаи излиза, че използването само на един метод не е достатъчно за конкретен риск. Често е необходимо да се използва комбинация от методи, които да намалят риска.

Управлението на риска в община Враца на всички управленски нива се осъществява чрез:

1. Определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите на общината и структурните ѝ звена.
2. Определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите на второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към нея.
3. Въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които намаляват рисковете до нива, определени от ръководството като приемливи.
4. Мониторинг и периодично преоценяване на съществуващите рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.
5. Изготвяне на доклади до ръководството, предоставящи информация за констатираните проблеми, с цел предприемане на действия за отстраняването им.
6. Предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

Основните рискове, които се идентифицират и управляват в община са свързани с:

1. Постигането на определените стратегически и оперативни цели;
2. Изграждане на подходяща организационна структура;
3. Спазването на законовата уредба, договорните отношения, вътрешните процедури, системи, политики и правила;
4. Пълна прозрачност и законосъобразност при провеждане на обществените поръчки;
5. Показателите за оценка на степента на изпълнение на задачите и дейностите;
6. Обществените нагласи и политическата обстановка;
7. Финансирането и наличието на бюджетни ограничения;
8. Осъществяването на оперативните дейности и задължения в общината и създаване на линия на докладване и отчетност.

V. ДОКУМЕНТИРАНЕ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Всяка основна дейност, свързана с управлението на риска следва да бъде документирана.

Документирането на всеки риск и на всеки етап от процеса по неговото управление, включително по описване на избраната подходяща реакция, действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в конкретно определени срокове, създава условия за редовен и систематичен преглед на процеса.

Документирането на процеса по управление на риска се извършва чрез попълване на риск-регистър.

Информацията, която се отразява в регистъра, е:

- о Идентифицираните съществени за дейността на общината рискове;
- о Оценката на тяхното влияние и вероятност;
- о Реакция на риска - предприети действия към минимизиране на влиянието им;
- о Рисковете, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия (остатъчен риск) и тяхната оценка;
- о Допълнителните действия за понижаване на остатъчни рискове;
- о Срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

Враца, 2026 год.

VI. ДОКЛАДВАНЕ И МОНИТОРИНГ

За да се осигури ефективност на процеса по управление на риска се извършва текущо наблюдение на всеки един етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване. За осъществяване на систематичното наблюдение ръководителите на структурните звена в Община Враца извършват веднъж годишно, а при необходимост и повече пъти преглед на целия риск-регистър. За проведените срещи се съставя протокол, в който се отразяват взетите решения. Кмета на Община Враца одобрява риск-регистъра и определя със заповед служител, който да координира процеса по управление на рисковете, както и периодичността на срещите между служителя и ръководителите на структурните звена, реда и начина за осъществяване на комуникацията помежду им; документирането на взетите решения и реда за докладване.

Всеки ръководител на структурно звено определя възможните рискове. Служителят, определен за координиращ процеса на управление на риска работи заедно с ръководителите на структурните звена, като ги подпомага при идентифицирането, оценката и избора на подходяща реакция при управлението на рисковете.

VII. СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА НА ОБЩИНА ВРАЦА

Управлението на риска подпомага постигането на стратегическите и оперативни цели на Общината чрез:

- o Предоставяне на рамка за извършване на контролирана, последователна и ориентирана към бъдещето дейност;
 - o Подобряване процеса на вземане на решения, планиране и определяне на приоритети чрез предоставянето на структурирано и изчерпателно разбиране на дейността, променливите движения и тенденциите;
 - o По-ефективната употреба и разпределение на капитала и ресурсите в общината и разпоредителите с бюджетни кредитите към нея;
 - o Защита на активите и подобрене на обществения отзвук за дейността на общината;
 - o Развиване и подкрепяне на служителите;
- o Оптимизиране на оперативната ефективност на дейностите.

Идентифициране, оценяване и управление на рисковете на ниво първостепенен разпоредител с бюджет:

ПЪРВИ ЕТАП

1. Разглеждане на дейността на цялата община и всички структурни звена по отношение на:
 - o идентифициране на целите;
 - o нормативни актове регламентиращи дейността;
 - o вътрешни правилници и наредби.
2. Събиране на информация за рисковете - данни за промени в персонала и ръководството на структурните звена, извършвани предишни проверки на дейността, нормативни актове регламентиращи дейността, информационни системи, връзки и взаимоотношения между структурните звена.
3. Оценка на рисковете.

ВТОРИ ЕТАП

1. Разглеждане на избрана дейност/процес/ или структурно звено.
2. Събиране на конкретна и подробна информация за дейността на структурната единица.
3. Оценка на конкретните рискове в дейността от отговорния служител - рисковете се оценяват в оперативен аспект, като се изхожда от задачите на структурната единица.
4. Оценка на въведените контролни дейности.
5. Докладване и даване на препоръки.
6. Осъществяване на контрол по изпълнение на препоръките.
7. Всеки ръководител на административно-структурна единица определя отговорните длъжностни лица за изпълнение на задачите.
 - 7.1. Всяко отговорно длъжностно лице отговаря за мерките за изпълнение на възложената му задача.
 - 7.2. Докладва на прекия ръководител за изпълнението на задачите – устно, на провеждани регулярни работни срещи, или при необходимост, писмено, с доклад, в който се посочват събития и проблеми, които биха попречили за изпълнението и действия за преодоляване на проблемите - конкретна необходимост от ресурси - финансови, човешки и др.
 - 7.3. Решения за намаляване на вероятността от сбъждане на нежеланите събития се вземат от прекия ръководител. Ако са извън компетенциите му, последния докладва на по- висшестоящия ръководител, от чиито възможности е решаването на проблема. Докладването се извършва в писмен доклад, в който освен описанието на проблема се посочват възможностите за преодоляването му.
 - 7.4. Съответния ръководител изразява писмено /чрез резолюция върху доклада/, своето решение за ответна реакция на идентифицирания риск.
По обратния ред решението се свежда до знанието на длъжностните лица за изпълнение.
 - 7.5. При изпълнение на задачата длъжностното лице докладва на ръководителя относно:
 - о задача, изпълнение и срокове
 - о срещнати трудности и начини / методи за преодоляването им
 - о предложения за подобряване на дейността.По преценка на ръководителя той може да изиска нарочен доклад за изпълнението на поставените задачи и отчет на постигнатите резултати.
 - 7.6. До месец февруари на следващата година да се обобщят получените резултати и въз основа на тях да се вземат решения за подобряване на организацията на дейността на структурата.

VIII. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

Стратегията за управление на риска в Община Враца:

1. Подлежи на актуализиране след изтичане на три годишния срок или при настъпване на съществени промени в рисковата среда:
2. Да се сведе до знанието на всички служители в общинска администрация.

Враца, 2026 год.