

ОБЩИНА КОЗЛОДУЙ
3320, гр. Козлодуй,
ул. „Христо Ботев“ №13,
тел. 0973/ 85 800; факс 80 183
obshtina.kozloduy@gmail.com;
www.kozloduy.bg



KOZLODUY MUNICIPALITY
3320 Kozloduy,
13 Hristo Botev Str.
+359 973/85800; fax. +359 973/80183
obshtina.kozloduy@gmail.com;
www.kozloduy.bg

УТВЪРЖДАВАМ:

инж. МАРИНЕЛА НИКОЛОВА
Кмет на община Козлодуй



СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА КОЗЛОДУЙ ЗА ПЕРИОДА 2024 – 2026 г.

ОБЩИНА КОЗЛОДУЙ
3320, гр. Козлодуй,
ул. „Христо Ботев“ №13,
тел. 0973/ 85 800; факс 80 183
obshtina.kozloduy@gmail.com;
www.kozloduy.bg



KOZLODUY MUNICIPALITY
3320 Kozloduy,
13 Hristo Botev Str.
+359 973/85800; fax. +359 973/80183
obshtina.kozloduy@gmail.com;
www.kozloduy.bg

СЪДЪРЖАНИЕ

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска	3
II. Общ преглед на процеса по управление на риска в Община Козлодуй.....	4
1 . Дефиниции.....	4
2 . Роли и отговорности.....	4
III. Процес по управление на риска в Община Козлодуй.....	8
1 . Определяне на целите	8
2 . Управление на риска.....	8
3 . Определяне на риск-апетит.....	12
4 . Определяне на ефективността и адекватността на контрола.....	12
5. Мониторинг и докладване.....	17
IV. Информираност и управление на знанието в Община Козлодуй.....	19
1. Единна база данни за управление на риска.....	19
2. Регистър на проявилите се рискове – Приложение № 5.....	19
V. Заключителни разпоредби.....	20



I. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

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

Управлението на риска е процес предназначен да даде разумна увереност, че целите на Община Козлодуй ще бъдат постигнати. Определящо за неговата адекватност и ефективност е формулирането на ясни, конкретни и измерими цели, осигурени с конкретни по размер и източник ресурси, в съответствие със съществуващите нормативни изисквания и добри практики. Предвид значението на правилното целеполагане тези отговорности са ключови за реалното функциониране на управлението на риска.

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използваният подход, отговорните лица (структури) и основните изисквания към процеса. Стратегията ще подпомогне кмета на Общината, директорите на дирекции и останалите служители при осъществяване на функциите им, свързани с:

- Идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи постигането на целите;
- Определяне на подходящи действия в отговор на дефинираните основни рискове;
- Документиране на резултатите от управлението на риска.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в Община Козлодуй, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на Общината.

Стандартизиран подход:

- **Единна теоретична база и терминология** – общоприета дефиниция за риск, единна система за идентифициране, оценка и контрол на рисковете и основни етапи (стъпки) на процеса на управление на риска;

- **Общо приложима методология за идентифициране и оценка на рисковете** – методологията се прилага от всички служители в Общината;

- **Разбиране на възможните реакции в отговор на риска** – ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска, вземане на решение относно подходящата реакция и предприемането на конкретни действия в подкрепа на това решение;

- **Определяне на ролята и отговорностите на лицето отговорно за риска;**

- **Приемственост и устойчивост на дейностите** – управлението на риска е непрекъснат и динамичен процес, отнасящ се до всички дейности и нива в организацията. Адекватното управление на риска изисква редовна комуникация, мониторинг и докладване на резултатите от процеса по управление на риска.

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

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в Общината;

- 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 стратегически и оперативни решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и



контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на Общината, като част от процеса по годишно планиране;

- Оптимизиране на организационната структура на Община Козлодуй и подобряване в качествено и ресурсно измерение на процеса по функциониране и предоставяне на услуги от общинската администрация;
- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) за годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

II. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА КОЗЛОДУЙ

1. Дефиниции

1.1. Управление на риска

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. 12 (2) на ЗФУКПС: „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.“, като се доразвива 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 Козлодуй е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат отрицателно да повлияят на способността на Общината 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.

1.3. Риск апетит

Рискът, който Общината е готова да поеме, за да бъде в съответствие и да осъществи стратегическите и оперативните си цели, се определя като Риск-апетит. Той се дефинира като нивото на застрашеност, което Общината е склонна да приеме, без да бъде заплашено постигането на стратегическите и оперативните цели. Нивото на риск-апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали Общината може да поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция. Реакцията към риска е в пряка връзка с риск-рейтинга.

2. Роли и отговорности

Управлението на риска е интегриран процес в дейността на общинската администрация на Община Козлодуй, в който вземат участие ръководството и всички служители.

Съгласно чл. 3, ал. 1 и 2 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 организацията... отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят”.

Отговорностите по управление на риска в администрацията на общината са в съответствие с позицията на Работната група на Мрежата по вътрешен контрол в публичния сектор по **Трите линии на защита в публичния сектор**:

1. Кмет на Община Козлодуй (първа линия на защита)
2. Риск-собственици (първа линия на защита)
3. Служители на организацията (първа линия на защита)
4. Риск-мениджмънт (втора линия на защита)
5. Вътрешен одит (трета линия на защита)

2.1. Кмет на Община Козлодуй:

- Отговаря за въвеждането и надзора върху процеса по управление на риска в организацията;
- Утвърждава Стратегия за управление на риска, с която се запознават всички служители на организацията;
- Определя със заповед функциите и отговорностите на работна група (Риск-мениджмънт), сформирана в деветчленен състав, с цел подпомагане кмета на Община Козлодуй в процеса по управлението на рисковете;
- Определя риск-ръководител;
- Одобрява риск апетита на организацията;
- Осигурява отразяването на рисковете, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети, и отговорните лица в специален документ – риск-регистър, както и подsigурява неговото редовно актуализиране;
- Участва в извършването на преглед на процесите по управление на риска поне веднъж годишно, включително на риск-регистъра и предприетите действия за намаляване на рисковете на база информацията от мониторинга на риска.

2.2. Риск-собственици – ръководителите на структурни звена в общинската администрация на Община Козлодуй (директори на дирекции/началници на отдели/ръководители на звена)

Всеки ръководител на структурно звено е „собственик на риска” по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководеното от него звено. Те са пряко отговорни за управлението на рисковете, както и за прилагането на коригиращи действия при наличие на недостатъци в процесите и контрола в рамките на звената. Отговорностите на ръководителите на структурни звена в общинската администрация са:

- Отговарят за определянето на цели на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите;
- Отговарят за ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му;
- Идентифицират значимите рискове на ниво дирекция/отдел/сектор/звено;
- Оценяват вероятността рисковете да се сбъднат;
- Предлагат адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряват ефективното им прилагане;
- Обобщават информацията за съществените рискове в дейността на структурната



единица;

- Предоставят информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности;
- Провеждат мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях звена. Резултатите се докладват на риск-ръководителя, който е отговорен за предприемането на по-нататъшни действия;
- При покана присъстват на срещите на Консултативния съвет по управление на риска.

2.3. Служители в общинската администрация

Служителите в общинската администрация са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете. Отговорностите на служителите са:

- Да подпомагат риск-собствениците в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;
- Да докладват на риск-собствениците за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;
- Да докладват на риск-собствениците за потенциални възможности за подобрене на системите за вътрешен контрол.

2.4. Риск-мениджмънт – Консултативен съвет по управление на риска

Целта на Консултативния съвет е да дава увереност на ръководството, че първата защитна линия е изградена правилно и функционира според очакванията, във връзка с управлението на риска в общинската администрация.

Консултативният съвет по управление на риска трябва да се състои от минимум 4 члена, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на Общината. Членовете на Консултативния съвет следва да притежават добро разбиране за дейностите на Общината, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Консултативният съвет по управление на риска се ръководи от секретаря на Общината.

Функциите и правомощията на Консултативния съвет, съгласно настоящата Стратегия, са свързани с:

- Информирание на кмета и служителите на Общината относно рисковете за организацията, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване);
- Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация;
- Ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел въвеждане на Стратегията за управление на риска в организационната култура на Общината;
- Осигуряване използването на общо възприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за ФУК;
- Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска;
- Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети, и отговорните лица в риск-регистър, както и да се подsigури неговото редовно актуализиране;



- Подпомагане ръководството на организацията при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск;
- Методологически функции по управление на риска – подпомагане и консултиране „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска;
- Консултиране свързано с управлението на риска в Община Козлодуй.
- Организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита.
- Организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска. Целта на мониторинга е да се установи дали след прилагането на избраната реакция, рискът е бил намален до приемливо за Общината равнище и ако е необходимо да се изберат подходящи допълнителни действия. В резултат от мониторинга, управлението на риска се наблюдава непрекъснато на всеки един етап, като част от общия процес на управление, заедно с текущите промени, които могат да повлияят на целите или на възможността те да бъдат постигнати, за да придобие увереност, че процесът по управление на риска е ефективен и ефикасен;
- Докладване на кмета на Общината на обобщена информация по отношение управлението на риска. При необходимост от предприемане на коригиращи действия в резултат от мониторинга, докладва на ръководството и организира и координира тяхното разработване в съответствие със Стратегията за управление на риска;
- Представяне на риск-регистъра на Общината на звено „Вътрешен одит“ с цел запознаване с идентифицираните рискове при планиране на дейността на звеното;
- Получаване на информация относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която организацията е изложена на риск (взаимодействие с вътрешен одит).

2.5. Вътрешен одит

Съгласно дефиницията в чл. 3 от Закона за вътрешния одит в публичния сектор: *„Вътрешният одит е независима и обективна дейност за предоставяне на увереност и консултиране, предназначена да носи полза и да подобрява дейността на организацията. Вътрешният одит помага на организацията да постигне целите си чрез прилагането на систематичен и дисциплиниран подход за оценяване и подобряване“.*

Звено „Вътрешен одит“ подпомага Община Козлодуй за постигане на целите ѝ, 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.

Звено „Вътрешен одит“ не е собственик на рисковете за организацията и не носи пряка отговорност за управлението им, с изключение на управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на самата функция по вътрешен одит.



Отговорността на вътрешния одит в процеса по управление на риска е да даде разумно ниво на увереност на кмета на Общината, че критичните рискове са ограничени до допустимите за организацията нива. По отношение процеса на управление на риска, вътрешният одит има информативна и корективна функция.

III. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА КОЗЛОДУЙ

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива критичните рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на Община Козлодуй или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели. Следователно процесът по управление на риска започва с определяне на целите на организацията и на отделните структури в нея.

1. Определяне на целите

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако в Общината 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.

В Плана за интегрирано развитие на Община Козлодуй (ПИРО) за периода 2021-2027 г. и Програмата за управление на кмета на община Козлодуй за мандат 2023-2027 г. са определени стратегическите цели на организацията. В изпълнение на разпоредбите на Закона за администрацията всяка година ръководителите на структурни звена определят ежегодни цели за дейността на ръководената от тях дирекция.

Целите за всяка дирекция се определят в оперативен годишен план, в който се дефинират и индикатори за изпълнение, необходимото финансиране, съответните дейности и отговорните служители за постигане и отчитане на напредъка.

Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината (включително, когато тя представлява междинен етап от дългосрочен проект), следва да отговаря на изброените по-долу критерии (наричани SMART):

- **S (Specific) – Специфична** – целта трябва да е ясно и точно определена;
- **M (Measurable) – Измерима** – целта трябва да е измерима;
- **A (Attainable) – Постижима** – целта трябва да е обективно постижима с оглед обстоятелствата и разполагаемите ресурси;
- **R (Realistic) – Реалистична** – целта трябва да е реалистична и да е обвързана с компетентността и професионалния опит на служителите и с времето за нейното изпълнение;
- **(Time-bound) – Ориентирана във времето** – целта трябва да е формулирана с определен срок за изпълнение.

2. Управление на риска

2.1. Класификация на рисковете

След като са дефинирани целите за всяко структурно звено, неговото ръководство и служителите, ангажирани със съответните дейности са в позиция да идентифицират критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите. Необходимо е да се използва единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират, за да може да се определят:

- Всички рискове, които са общи за Общината (т.е. те биха могли да повлияят постигането на целите на повече от едно структурно звено и/или на организацията като цяло);



- Взаимосвързаните рискове (например, проявлението на един или повече риска в една дирекция/отдел/звено би могло да доведе до проявлението на даден риск в друга структура);
- Рискове, които са се проявили в миналото (позволява да се черпи от предишен опит, да се проследява развитието на даден риск, да се синхронизират усилията).

Петте основни риск класа са: Управление и надзор, Стратегия и планиране, Оперативна дейност и инфраструктура, Съответствие и Докладване. Категориите, под категориите и отделните рискове в рамките на всеки един клас са представени в **Приложение № 1 – Карта на риска**. Картата на риска е инструмент, който улеснява идентифицирането на рисковете за организацията и предоставя единна рамка за класификация на рисковете. Тя не се разглежда като напълно изчерпателен списък за всички потенциални или приложими за организацията рискове. Изключително важно е на всички нива в Общината и всички служители да използват една и съща терминология за дефиниране на риска. Ако към дадена риск под-категория се прибави нов риск или се промени дефиницията на вече включен в класификацията риск, ръководителят на съответното структурно звено, което е идентифицирало необходимостта от промяната, е длъжен да обсъди решението си с отговорното лице на риска, който да информира за това всички структури в организацията.

2.2. Идентифициране на рисковете и попълване на риск-регистър

Това е първият етап от процеса на управление на риска, при който се дефинират рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на организацията.

От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- Тяхната всеобхватност при откриването, тъй като съществува голяма вероятност, рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;
- Моментът на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие;
- Концентриране към откриване на най-съществените рискове от всички възможни, т.е. тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и съответно да повлияят върху постигане целите на организацията.

На този етап риск-собствениците (директори на дирекции) имат задължението да идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на организацията или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели. Всеки директор на дирекция изготвя риск-регистър за своите идентифицирани рискове, съобразно възприетата класификация. Риск-регистрите се представят от съответния ръководител пред длъжностното лице отговорно за обобщаването на риск-регистъра поне веднъж годишно (в края на годината), заедно с представяне на целите, описани в годишния оперативен план на структурата/дирекцията. Риск-регистърът е документ в установения формат **Приложение № 2**, който е еднакъв за всяко едно структурно звено и за Общината като цяло. За всяка от целите се идентифицират съществените рискове съгласно класификацията. Всяко структурно звено попълва своя риск-регистър. Колоните „Категория“, „Подкатегория“ и „Риск“ се попълват съгласно термините в класификацията. За всеки от идентифицираните рискове се определя номер (Риск ID), който позволява директно да се определи към кой клас спада рискът и кой номер подред е в риск-регистъра по следната схема:

КЛАС	НОМЕР	РИСК ID
Управление и надзор (УН)	От 1 - до n	УН1 - УНn



Стратегия и планиране (СП)	От 1 – до n	СП1 – СПn
Оперативна дейност и инфраструктура (ОпДИ)	От 1 – до n	ОпДИ1 – ОпДИn
Съответствие (С)	От 1 – до n	С1 – Сn
Докладване (Д)	От 1 – до n	Д1 – Дn

В колона „Описание на риска“ всяко структурно звено попълва индивидуалното си разбиране за проявлението на дадения риск конкретно в рамките на структурата и нейните цели/дейности.

За целите на текущото идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на Общината, всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира съответния директор дирекция. Риск-собственикът преценява дали има основания да информира служителя по управление на риска. Всеки служител има възможност и е наясно, че ако има нова информация за рисковете, той може да информира директно служителя по управление на риска.

2.3. Оценка и анализ на идентифицираните рискове

Анализът на риска е вторият етап от процеса по управление на риска. Рисковете се анализират, като се преценява вероятността да настъпят и резултатът от тяхното въздействие, което служи за основа при решението, как да бъдат управлявани. При този етап се изследват вероятността/предполагамата честота от настъпване на неблагоприятно събитие, влиянието/последците от възникване на конкретните рискове. Приоритетно се изследват всички рискове с висока вероятност на възникване и същевременно имащи високо влияние върху постигане на целите. Значителни последици могат да предизвикат и такива с високо влияние, но с ниска вероятност. Резултатите от този етап се използват в следващия трети етап на процеса.

Различни източници на информация, които индикират възможните източници и фактори за проявление на рискове, са:

- Доклади от различни одитни и контролни органи;
- Информация за предстоящи нормативни, регулаторни или други промени;
- Информация в медиите;
- Оплаквания и сигнали от трети страни;
- Доклади, анализи и др. от професионални организации.

Въз основа на идентифицираните рискове, всеки риск-собственик извършва независима оценка чрез оценяване на потенциалното въздействие (ефекта) на всеки риск и вероятността от неговото възникване.

Оценяват се потенциалното влияние и вероятност на присъщия риск, който се дефинира като: „Рискът за организацията, съществуващ при липса на всякакви действия, предприети от ръководството за промяна на вероятността или на въздействието на риска“, т.е. оценява се влиянието на риска при липсата на какъвто и да е контрол или други мерки за управлението му.

На оценка подлежи влиянието (въздействието) на даден риск върху постигането на конкретна цел. За осъществяване на оценка по този показател се приемат количествени измерители на възможното влияние, както следва:



Влияние:

Несъществено	1
Малко	2
Умерено	3
Съществено	4
Изключително голямо	5

Критериите за оценка на влиянието са представени в Приложение № 3 – Примерни критерии за оценка на влиянието.

Идентифицираните рискове подлежат на количествена оценка и по повод вероятността рискът да се сбъдне (прояви) в обозрим времеви интервал.

Вероятност:

Не е вероятно	1
Рядко	2
Възможно	3
Вероятно	4
Почти сигурно	5

Оценката на присъщият риск се получава като произведение на оценката на влияние на даден риск и вероятността за неговото настъпване.

Петстепенна матрица за оценка на риска в Община Козлодуй

ВЛИЯНИЕ \ ВЕРОЯТНОСТ	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5



Легенда:

Зелено – нисък риск;
Жълто – среден риск;
Червено – висок риск.

3. Определяне на риск-апетит.

Преценяват се кои рискове изискват незабавни действия и какъв тип коригиращи действия трябва да се приложат – да се определи реакцията на риска. Реакцията на риска е в пряка зависимост от риск-апетита на организацията и риск-апетитът се дефинира преди ответните реакции към риска. Отговорност на кмета на Община Козлодуй е да определи риск-апетита. За да го подпомогне служителът по управление на риска и Консултативният съвет по управление на риска, чрез срещи и консултации с риск-собствениците, следва да дефинират възможни варианти на риск-апетит.

За да се определи апетитът към риска и приемливото ниво на риск, при обсъжданията се търсят отговори на следните ключови въпроси:

- За кои категории рискове смятаме, че трябва да отделим ограниченото си време и ресурси, за да сведем до минимум експозицията на риск?
- Какво ниво на излагане на риск изисква незабавни действия?
- Какви събития са се случвали в миналото и на какво ниво са били управлявани?
- Какви са очакванията на заинтересованите страни по отношение на постигане целите на организацията?
- Какво е съотношението разходи/ползи при дадено ниво на риск-апетит?

В Община Козлодуй влиянието и вероятността на идентифицираните рискове се измерват количествено. Дефинирането на риск апетита е определянето на конкретни стойности, които следва да бъдат отразени в риск-регистъра на организацията.

4. Определяне на ефективността и адекватността на контрола

След оценката на идентифицираните рискове се преминава към определяне на ефективността и адекватността на контрола, тоест анализират се съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове. За ясното дефиниране на методологията и мерките за упражняване на контрол е необходимо да се въведе понятието остатъчен риск: „рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството”.

Оценката на ефективността на контрола е обусловена от съществуването или липсата на методи за контрол (контроли) или други дейности по управлението му. Или се изразява в степента на активно контролиране на дадения риск (т.е. каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите/наличните контроли, които се упражняват). От тук се извежда, че стойността на остатъчния риск се определя от адекватността и ефективността на контролите или колкото по-неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова по-висок е остатъчният риск. За надлежното оценяване ефективността на контрола се приемат количествени измерители на критерия:

Ефективност и адекватност на контрола:

Трябва да правим много по-малко	1
Трябва да правим по-малко	2



Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни	3
Трябва да направим повече	4
Трябва да направим много повече	5

Оценката на ефективността на контрола се прави въз основа на вече въведените по-горе показатели.

Изводите, които се налагат от проведената оценка са, както следва:

- Висок е рискът, който се оценява с висока стойност и към който Общината не е приложила адекватен и ефективен контрол;
- Среден е рискът, който:
 - е с висока стойност, но Общината е предприела необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли, или
 - е с ниска стойност, но организацията е изложена на този риск поради липса на ефективни контролни механизми за ограничаването му, като в този случай следва да се анализира общото въздействие на всички такива рискове, за да се провери дали те не надвишават риск апетита;
- Нисък е рискът, който има едновременно ниска стойност и са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности, или да преразпредели ресурсите, тъй като поради ниска стойност на риска Общината би могла до голяма степен да го приеме.

4.1. Преоценка на остатъчния риск.

Остатъчен риск е рискът, който остава след прилагането на съществуващите контроли. За да го оценят риск-собствениците, под методологическата организация на служителя по управление на риска, са анализирали дали съществуващите контроли са адекватни и ефективни за управление на идентифицираните присъщи рискове. За тази цел те са идентифицирали съществуващите контроли, които оказват влияние върху вероятността и влиянието на идентифицираните присъщи рискове и са ги попълнили в риск-регистъра.

Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в Риск регистъра, който автоматично пресмята стойността на риска. След това се пристъпва към оценка на адекватността и ефективността на контрола, а на база на тази тези две оценки се определя и оценката на остатъчния риск.

4.2. Документиране

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, се документира, за да се осигури проследимост на целия процес. Документирането включва описване по подходящ начин на идентифицираните рискове, както и на всеки етап от процеса по управление на риска, избраната подходяща реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове. За документиране на резултатите от всеки риск-собственик се изготвя риск-регистър – **Приложение № 2**. Основната информация, която се отразява в регистъра, е:

- Идентифицираните съществени рискове за дейността в дирекцията;
- Оценката на тяхното влияние и вероятност;
- Предприетите действия (реакция на риска);



- Оценка на остатъчните рискове, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия;
- Допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове (план за действие);
- Срок за изпълнение на плана на действие и служителите, отговорни за неговото изпълнение.

Риск-регистрите се представят от съответния ръководител пред длъжностното лице отговорно за обобщаването на риск-регистъра поне веднъж годишно (в края на годината) заедно с представянето на целите, описани в годишния оперативен план на структурата.

На базата на риск-регистрите на отделните дирекции и чрез провеждането на работни срещи, служителят по управление на риска създава риск-регистъра на Община Козлодуй, в който се идентифицират и оценяват рисковете, застрашаващи постигането на целите на организацията като цяло.

4.3. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска (реакция на риска)

След провеждане на оценка на идентифицираните рискове, директорите на дирекции, след съгласуване със служителят по управление на риска, предприемат мерки за преодоляване и коригиране на риска, които трябва да са съобразени с риск-апетита на Община Козлодуй.

Ограничаване на риска – ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например чрез законодателството, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и други) 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 – 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 и други. 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. Ръководителите на структурни звена, Консултативният съвет по управление на риска и кметът на Общината като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в Общината, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.

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, че служителят по управление на риска и Консултативният съвет по управление на риска следва периодично да наблюдават и преоценяват риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му при промяна на външните фактори. Решението да се толерира даден риск трябва да бъде взето, имайки предвид оценката на риска, последствията 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 по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат:

- Рискът има ограничено (незначително) влияние върху постигането на целите на Община Козлодуй;



- 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 Общината, 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, което 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 Общината.

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 Консултативният съвет по управление на риска следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така Консултативният съвет 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.

4.4. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска.

В зависимост от стойностите на остатъчния риск, ръководството може да предприеме действия в една от посочените области:

- **Подсилване на дейностите по ограничаване на риска** – препоръчителни са по отношение на рискове с определена висока стойност и неефективност на контролите и се изразяват в действия по подсилване на съществуващия вътрешен контрол и внедряване на допълнителни мерки за ограничаването им;
- **Постигане на увереност в нивото на подготвеност** – приложими са за рисковете, за които е определена висока стойност и висока ефективност на контролите; изразяват се в планиране и тестване на съществуващите контроли, за да се постигне увереност, че структурното звено, за което се отнася този риск е добре подготвено за ограничаването му. Необходимо е съгласуване с Вътрешен одит, който да извърши необходимите одиторски процедури за осигуряване на независима оценка на ефективността на контролите;
- **Измерване на общото въздействие** – за рисковете, за които е определена ниска стойност и ниска ефективност на контролите, следва да се изчисли общото им въздействие, за да може при необходимост да се приложат допълнителни мерки за намаляване на остатъчния риск или да се направи план за постоянен мониторинг и периодичен преглед на оценката;
- **Прегрупиране на ресурсите** – по отношение на рисковете, за които е определена ниска стойност и висока ефективност на контрола, следва да се анализира възможността за прегрупиране на ресурсите, така че да се пренасочат усилия към по-съществените рискове без да се компрометира настоящото ниво на управление и контрол.

4.5. Разработване на контролни дейности

За рисковете, за които ръководителят на структурно звено и/или Консултативният съвет по управление на риска е избрал реакция „Ограничаване на риска“, се определя съответната цел на контрола. Целите на контрола могат да бъдат:

- **Оперативни:** насочени към ефективността и ефикасността на оперативните дейности, що се касае до организационната структура, както и до приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели;



• **Съответствие:** контроли, които се внедряват, за да се осигури спазване на законите и съответствие с нормативната рамка, спазване на етичните принципи на организацията, съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики и процедури и договори;

• **Финансови:** свързани с процесите на:

- одобрение – финансовите трансакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролите и отговорностите;

- осчетоводяване – всички одобрени трансакции се осчетоводяват в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да се осигури подготовката на финансовите отчети съгласно законовите изисквания и счетоводни стандарти;

- защита на активите – отговорността за физическото управление на активите е възложена на персонал, чиито функции са независими и не са свързани с дейности по осчетоводяване; водят се регистри на извършените дейности и движението на активите, за да се поддържа подотчетност на активите;

- съпоставяне на данни – данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие. Например: счетоводните записвания, свързани с банкови сметки, се съпоставят със съответстващите им банкови извлечения.

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, като включват:

- Система за двоен подпис;
- Правила за достъп до активите и информацията;
- Предварителен контрол за законосъобразност;
- Политики и процедури за текущ контрол върху изпълнението на поети финансови ангажименти и сключени договори;

• Предотвратяване на измами и нередности; политики и процедури за последващи оценки на изпълнението;

• Процедури за обективно, точно, пълно, достоверно и навременно осчетоводяване на всички стопански операции;

• Политики и процедури за управление на човешките ресурси;

• Политики и процедури за спазване на лична почтеност и професионална етика;

• Процедури за разрешаване, одобряване и оторизиране;

• Разделяне на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност за одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол;

• Процедури за мониторинг/наблюдение;

• Контролни дейности в областта на информационните технологии и др.

4.6. Анализ на разходите и ползите от контрола.

За ефективното разпределение на ресурсите и ефикасността на въведените разходно-ефективни контроли, Консултативният съвет по управление на риска в Община Козлодуй трябва да изготвя анализ „разходи – ползи“ за всяка предложена контрола. 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. За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, служителят по управление на риска и Консултативният съвет по управление на риска преглеждат извършения анализ за всяка предложена контролна дейност, като предлагат на кмета на Община Козлодуй да определи кой е задължителен и подходящ при дадените обстоятелства.

4.7. 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 излагат и разпространяват към всички заинтересовани лица под формата на „План за действие“.

Консултативният съвет по управление на риска разписва план за действие за ограничаване на рисковете за Общината като цяло, а ръководителите на структурни звена – за съответната дирекция/отдел/сектор, за която отговарят.

Планът за действие има следните характеристики:

- Включва ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;
- Предвижда постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Мотивира служителите и създава чувство за лична отговорност и „собственост“ на риска (т. е. определят се канали за комуникация, дейностите се обсъждат, анализират се мнения, предложения и оценки);
- Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзора на дейностите, както и линиите на докладване между тях;
- Позволява лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение и ключови индикатори за измерване на представянето.

Примерен формат е представен в **Приложение № 4**.

5. Мониторинг и докладване

След като стратегията за реакция и противодействие на риска е определена, е необходимо постоянно наблюдение с цел да се гарантира, че тя е въведена и работи успешно. Мониторингът (наблюдението) е една от най-важните стъпки от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират. Следните техники се използват с цел да се подпомогне процесът по мониторинг (наблюдение) на рисковете:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска, които могат да действат като системи за ранно предупреждение. Ако този показател е над допустимата норма, това е индикация, че създадените контроли не работят добре;
- 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 работни срещи и оперативки във всяка една структура;
- Всяка организационна структура трябва редовно да докладва за прогреса на изпълнение на плана за действие пред служителя по управление на риска в Община Козлодуй.

Етапът на докладване на резултатите от управлението на риска е от изключителна важност и е организиран по начин, който да осигури непрекъсваемост на процеса. **Честотата на докладване зависи от оценката на остатъчния риск. Като минимум докладването се прави на всяко тримесечие.** Нивото, до което се докладват рисковете, зависи от естеството на поставената оперативна цел и на рейтинга на риска, пречупен през риск-апетита на Общината. Кметът и ръководството на Община Козлодуй трябва да:



- Имат информация за най-важните рискове в организацията;
- Имат информация за възможните загуби на бюджетни средства и възможните пропуски в събирането на собствени приходи;
- Координират информацията за процеса на управление на риска;
- Познават плана за действие на организацията при кризи;
- Ценят важноста на доверието на всички заинтересовани страни;
- 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 поетите отговорности.

Отговорните лица трябва да:

- Познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези 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 организацията 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;
- Разполагат със системи, които да следят отклоненията от бюджета и плановите, 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:

- Осъзнаят своята роля при управлението на всеки значим 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.

Форма и съдържание на докладите

Целта на тази стратегия не е да опише в детайли формата на докладването, а да посочи минималните изисквания по отношение на това какво трябва да се докладва за всеки риск. Тези минимални изисквания са:

- Ясно описание на риска, включително на контекста на риска;
- 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.

Заседанията на Консултативния съвет по управление на риска се състоят както следва:

- **Среща в началото на годината**, на която се потвърждават целите на отделните структурни звена и се стартира процесът по идентифициране и оценка на рисковете за организацията като цяло и в отделните дирекции/отдели/сектори;



- **Среща за оценка на риска**, на която се представят риск-регистрите на всяко едно структурно звено и се попълва риск-регистърът на Общината. Препоръчително в края на първото тримесечие;
- **Среща за утвърждаване на плана за действие** за управление на идентифицираните рискове;
- **Среща веднъж на тримесечие**, на която се обсъждат действията, свързани с управлението на риска, прогресът и изпълнението на дейностите и мерките по плана за действие;
- **Среща веднъж на шестмесечие** за полугодишна актуализация на оценката на риска и преглед на плана за действие за постигане на увереност, че усилията са актуални за ситуацията;
- **Среща при внезапно възникнала необходимост** в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията и т. н.;
- **Среща в края на годината за отчитане на резултатите**, на която Комитетът по управление на риска подготвя Годишен доклад до кмета, в който отчита дейностите си по управление на риска през годината, както и постигнати цели.

IV. ИНФОРМИРАНост И УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В ОБЩИНА КОЗЛОДУЙ

1. Единна база данни за управление на риска

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива в Общината, служителят по управление на риска поддържа единна база данни за управлението на риска, в която съхранява следните документи в електронен формат:

- Актуалната версия на Стратегията за управление на риска;
 - Изготвени документи с пряко отношение в процеса по управление на риска (документи свързани с целеполагането, риск регистри, планове за действие и др.);
 - Решения от заседания на Консултативния съвет по управление на риска;
 - Политики и процедури свързани с вътрешния контрол;
 - Доклади на Консултативния съвет по управление на риска и др.
- Базата данни е достъпна за всички служители (съгласно определените правила и нива на достъп).

2. Регистър на проявилите се рискове – Приложение № 5.

Служителят по управление на риска при Община Козлодуй поддържа актуален регистър на рисковете, които са настъпили. Целта на този документ е да се осигури обмяна на опит и знания, както във времето, така и между различни служители, за да се подобри ефективността на процеса по управление на риска като цяло. Форматът на регистъра на проявилите се рискове позволява:

- Да се води история на проявление на рисковете;
- Да се посочи собственикът на риска (и други отговорни лица за дейностите по управлението му);
- Да се опише ситуацията, довела до събъждането на негативното събитие (причините);
- Да се опише конкретното проявление на риска и последиците от това (количествени и качествени показатели за последиците);



- Да се посочи дали рискът е бил идентифициран и оценен в рамките на редовните заседания за оценка и актуализация на оценката на риска или идентифициран преди да се прояви;
- Да се посочи предварително определената реакция на риска (включително да се реферира към планове за действия и други свързани документи);
- Да се анализира кои от предвидените дейности за ограничаване на риска са били неуспешни и са създали предпоставка за проявление на риска;
- Да се посочат сценариите за възможни действия и направения избор, като се подчертаят последващи дейности за ограничаване на риска (включително фактори за успех от плана за възстановяване);
- Да се визуализира срокът на действие, в т. ч. статус на риска (проявлението е започнало, приключило, води до други рискове, овладяно и др.); статус на изпълнение (дейностите не са започнали, са в процес, завършени).

Примерен формат на регистъра на проявилите се рискове в Община Козлодуй е представен в **Приложение № 5**.

V. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

§ 1. Настоящата стратегия е утвърдена със Заповед № 560/18.09.2024 г. на кмета на Община Козлодуй.

§ 2. Настоящата Стратегия за управление на риска влиза в сила от датата на нейното утвърждаване.



Карта на рисковете

Съдържание

I. Риск клас – Управление и надзор.....	2
A. Риск категория –Управление и надзор	2
B. Риск категория – Етика.....	3
II. Риск клас – Стратегия и планиране.....	4
A. Риск категория – Външни фактори.....	5
B. Риск категория – Планиране.....	6
C. Риск категория – Стратегия	6
III. Риск клас – Оперативна дейност и инфраструктура.....	7
A. Риск категория – Управление на активите.....	7
B. Риск категория – Финанси	8
C. Риск категория – Човешки ресурси	9
D. Риск категория – Информационни технологии	11
E. Риск категория – Правен риск	113
F. Риск категория – Комуникации.....	113
IV. Риск клас/категория – Съответствие	14
V. Риск клас/категория – Докладване	15

I. РИСК КЛАС – УПРАВЛЕНИЕ И НАДЗОР

Управлението и надзорът са съвкупност от взаимоотношения и структури, чрез които се определят целите на организацията и средствата за постигане на тези цели и за мониторинг на представянето.

Това включва:

- Честни и справедливи управленски практики;
- Прозрачност;
- Отчетност.
- Рискове свързани със структурата, политиката, процедурите и органите, чрез които основните направления и решения на организацията се надзират и управляват.

„Управление и надзор” и „Етика” са двете категории риск в рамките на този клас.

A. Риск категория – Управление и надзор

Управление и надзор е съвкупността от процеси, обичаи, политики, закони и институции, които влияят на начина, по който организацията е ръководена, управлявана или контролирана. Ключовите елементи на доброто управление включват честност, доверие и почтеност, откритост, фокусиране над изпълнението, отговорност и отчетност, взаимно уважение и ангажираност към организацията.

В частност, управлението подчертава, че висшето ръководство на организацията трябва да се държи честно и морално, най-вече когато се отнася за действителни или привидни конфликти на интереси и за информацията във финансовите отчети.

Под-категория – Ефективност на ръководството/управление на знанието

Рискове:

УН 1 – Неразбиране на ръководството относно законово определените му отговорности/невъзможност да изпълнява отговорностите си
УН 2 – Лоша комуникация от страна на ръководството
УН 3 – Недостатъчно знание/липса на знание относно дейностите, изпълнявани от организацията и процесите, които протичат в нея
УН 4 – Липса на контакт с ръководството (освен с прякото ръководство)
УН 5 – Липса на сплотеност на ръководния състав

Под-категория – Структура и лидерски умения

Рискове:

УН 6 – Липса на подходящ тон/насоки от ръководството
УН 7 – Слаба структура/спойка/състав на ръководството
УН 8 – Неефективна комуникация между политическото и оперативното, изпълнителното ръководство, както и в рамките на едно ръководно ниво
УН 9 – Конфликт на интереси и липса на независимост
УН 10 – Неправилно взимане на решения/неподходящ процес по взимане на решения и неподходящо делегиране на правомощия
УН 11 – Лоша координация и несъобразяване на дейностите с целите на организацията
УН 12 – Невнимание, липса на фокус и усилия над стратегията и изпълнението ѝ

Под-категория – Репутация и връзки със заинтересованите лица
Рискове:

УН 13 – Неспособност да бъдат разбрани и удовлетворени очакванията на служителите, партньорите, обществото
УН 14 – Неспособност да бъдат идентифицирани и разбрани тенденции и процеси свързани със служителите, гражданите и други заинтересовани лица
УН 15 – Реално или привидно съществено вмешателство и влияние от страна на външни за организацията лица или обществени/политически групи
УН 16 – Неспособност или нежелание да се отговори, да се вземат предвид предложения на служителите и други заинтересовани лица
УН 17 – Негативно мнение и лоша репутация на дирекцията

Под-категория – Надзор на риска
Рискове:

УН 18 – Неадекватен надзор над риска, поет от ръководството при изпълнение на дейностите
УН 19 – Неподходяща структура, която да позволява единен подход при управлението на рисковете в организацията
УН 20 – Неподходящи/неприемливо високи или ниски нива на риск-апетит и нива на толериране на риска
УН 21 – Липса на риск-интелигентно взимане на решения; решенията се взимат без адекватно да се вземат предвид всички свързани рискове
УН 22 – Неподходящо публично оповестяване на високо-рискова информация
УН 23 – Неправилно използване или липса на подходяща рамка за управление на риска

В. Риск категория – Етика

Програмата за етика и съответствие поддържа целите на организацията и определя границите на законно и етично поведение. Утвърждава система за предупреждение на висшето ръководство, когато организацията се приближава до (или пресича) даден лимит или се сблъсква с пречка (например злоупотреба, вътрешни измами, несъответствие, неетично поведение и т.н.), която пречи на постигането на целите.

При невъзможност за ефективно съставяне и изпълнение на програма за етика и съответствие, организацията не може да насърчи култура на доверие, отчетност и/или почтеност. Възможни са действия свързани с измама или злоупотреба.

Организацията трябва да вгради в своите дейности процесите по етика и съответствие при управление на риска и да поощри служителите да сигнализират при нарушения на съответните стандарти.

Под-категория – Комуникация
Рискове:

УН 24 – Липса на текуща комуникация относно въпроси, свързани с етиката и съответствието
УН 25 – Липса на подходящи методи, чрез които служителите могат да повдигат въпроси свързани с етика и съответствие

УН 26 – Липса на анонимна линия за докладване

УН 27 – Неспособност да се създаде ангажираност у служителите и етично самосъзнание, както и възприемането на етиката и съответствието като въпроси от първостепенна важност

Под-категория – Корективни действия и дисциплина
Рискове:

УН 28 – Неспособност да бъдат наказани служителите в случай на неспазване на правилата

УН 29 – Непоследователност на дисциплинарни мерки в случай на неспазване на правилата

УН 30 – Неспособност да се комуникират последствията от неетично поведение и неспазване на правилата

Под-категория – Етична култура/Тон на върха
Рискове:

УН 31 – Неспособност да се насърчава етична култура

УН 32 – Неподходящи стимули за действие

УН 33 – Неспособност да се наблюдават и контролират неоторизирани действия

УН 34 – Неспособност да се защитават подалите сигнал

II. РИСК КЛАС – СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ

Стратегията и планирането включват стратегическите решения на организацията за изпълнението на целите ѝ.

Разглеждането на риска като фактор при развиването на стратегията на организацията може да помогне за:

- Идентифициране и приоритизиране на проблемните области;
- Подготвяне на стратегически план за действие с ясно дефинирани отговорности и отчетност, резултати и крайни срокове.

Планирането осигурява детайлна и логична рамка за постигане на стратегическите цели на организацията.

A. Риск категория – Външни фактори

Външните фактори, като политически, икономически, пазарни, социални, технологични, правни, регулаторни, свързани с измами, условия и околната среда, биха могли да представляват заплаха за организацията. Проявлението на тези фактори не може да бъде контролирано от организацията, но те се случват достатъчно регулярно, за да бъдат до голяма степен предвидими.

Под-категория – Икономически условия
Рискове:

СП 1 – Промени в макроикономическата среда

СП 2 – Демографски промени

СП 3 – Инфлация/дефлация

СП 4 – Монетарни и фискални политики (вътрешни и на чуждестранните партньори)

Под-категория – Измами**Рискове:**

СП 5 – Измама от страна на външни лица

СП 6 – Измама от страна на трети страни като доставчици, публични и частни партньори и др.

СП 7 – Неефективни програми, целящи предотвратяване, идентифициране и действия за елиминиране на измами

Под-категория – Геополитически**Рискове:**

СП 8 – Политическа нестабилност

СП 9 – Влошаване на дипломатически отношения

СП 10 – Корупция/корупционен риск

СП 11 – Културни различия

Под-категория – Кризи/катастрофи/бедствия**Рискове:**

СП 12 – Епидемии (например свински грип, птичи грип и други)

СП 13 – Природни бедствия

СП 14 – Аварии

СП 15 – Катастрофи, причинени от човешка грешка

СП 16 – Тероризъм

Под-категория – Закони и регулации**Рискове:**

СП 17 – Лобизъм

СП 18 – Негативни нормативни промени, регулации с негативен за страната/дейността на организацията ефект

СП 19 – Неспазване на приложимото законодателство

Под-категория – Финансов/пазарен риск**Рискове:**

СП 20 – Финансов пазарен риск

СП 21 – Ценови риск

СП 22 – Риск, свързан с лихвените проценти

СП 23 – Валутен риск

Под-категория – Трети страни/партньорства/съвместни проекти**Рискове:**

СП 24 – Финансиране на проекти

СП 25 – Невъзможност/неспособност да се одитират трети страни

СП 26 – Договорен риск

СП 27 – Незачитане/слабо зачитане на трудовите и човешките права

В. Риск категория – Планиране

Осигурява подробна, логична рамка за постигането на стратегическите цели на организацията. Процесът на организацията за дефиниране на стратегията чрез изпълними действия и взимане на решения за разпределяне на ресурсите за постигане на тази стратегия (капитал и персонал).

Осъществяването на плановите се случва с адекватната подкрепа на ръководството, служителите и другите заинтересовани лица.

Рискове свързани с планирането:

- Невъзможност за синхронизиране на функционалните стратегии и цели с общите стратегии на организацията;
- Неефективно планиране, което може да доведе до грешно разпределение на ресурсите, нерентабилни дейности, проекти или операции.

Под-категория – Капиталово планиране

Рискове:

СП 28 – Инвестиционен риск
СП 29 – Риск от разпределението на капитала
СП 30 – Лоша вътрешна организация и последователност на процесите
СП 31 – Неспособност да се синхронизират стратегическите цели с капиталовото планиране

Под-категория – Планиране на оперативната дейност

Рискове:

СП 32 – При планирането на цялостната дейност на организацията не се взимат предвид отделните дирекции/звена
СП 33 – Изготвените и поставени планове не са изпълними
СП 34 – Неподходящо използване на ресурси

Под-категория – Планиране на сценарии

Рискове:

СП 35 – Не се планират различни сценарии при дългосрочното планиране
СП 36 – Не се вземат предвид основни фактори и критерии, които определят вариации в сценария/сценариите
СП 37 – Неподходящи действия спрямо сценариите

С. Риск категория – Стратегия

Стратегията включва планиране на действията на организацията в дългосрочен план за постигане на целите и. Ръководството трябва да вземе предвид риска при формулирането на стратегията. Този подход помага при идентифициране и приоритизиране на проблемните области и подготвяне на план за действие с ясно дефинирани отчетност, резултати и крайни срокове.

Под-категория – Съюзи и партньорства

Рискове:

СП 38 - Неспособност да се идентифицират възможности за партньорство
--

СП 39 – Неподходящ и недостатъчен анализ на взаимовръзките и отношенията с партньорите
СП 40 – Неуспех при дефинирането на обхвата и границите на партньорството
СП 41 – Лош мониторинг и управление на партньорските връзки
СП 42 – Лош, неподходящ процес за разрешаване на спорове

Под-категория – Политики

Рискове:

СП 43 – Неподходящо комуникиране на политиките
СП 44 – Неефективно внедряване, утвърждаване на политиките
СП 45 – Политиките си противоречат или противоречат на оперативната дейност и цели

III. РИСК КЛАС – ОПЕРАТИВНА ДЕЙНОСТ И ИНФРАСТРУКТУРА

Този клас рискове може да включва случаи на загуби, произтичащи от неадекватни или неуспешни вътрешни процеси, хора и системи, неизправност на инфраструктурата свързана с изпълнение, защита и използване на съществуващи активи. Чрез фокусиране над настоящите процеси/инфраструктури и техния принос за постигането на целите на организацията и интегрирането на управлението на риска в основните оперативни дейности, организацията може да предотврати ненужни процедури и разходи.

Краткосрочните и дългосрочните оперативни нужди трябва да бъдат определени и планирани така, че да се осигури предлагане и конкурентна структура на разходите, както и стратегическо и ефективно управление на тези критични фактори.

А. Риск категория – Управление на активите

Активите включват, както материални активи (имоти, машини, оборудване и съоръжения), така и нематериални активи (интелектуална собственост, човешки капитал на организацията).

Неспособността да се предпазят активите от рискове, свързани с околната среда (наводнения, земетресения) и рискове, свързани с достъп (неразрешено влизане, щети и незаконно присвояване), както и невъзможността да се осигури безопасността на човешкия ресурс/капитал, водят до загуба на активи.

Неефикасното използване и неадекватната поддръжка на активите могат да доведат до неефективна работа.

Под-категория – Сгради и оборудване

Рискове:

ОпДИ 1 – Несъответствие между финансовата и физическата информация
ОпДИ 2 – Неадекватно застрахователно покритие
ОпДИ 3 – Неспособност за употреба на оборудване, което използва възобновяеми или алтернативни източници на енергия

Под-категория – Нематериални активи

Рискове:

ОпДИ 4 – Нарушение на авторските права/марката
ОпДИ 5 – Липса на трудови договори

ОпДИ 6 – Непълноценно използване на нематериалните активи

Под-категория – Лична безопасност

Рискове:

ОпДИ 7 – Неподходящи условия на лична безопасност

ОпДИ 8 – Липса на адекватни процеси за периодичен преглед, комуникация и утвърждаване на политиките за здраве и безопасност

ОпДИ 9 – Неспазване на приложимото законодателство

Под-категория – Физическа сигурност

Рискове:

ОпДИ 10 – Неуспешно/неефективно внедряване на контроли, осигуряващи сигурността

ОпДИ 11 – Неподходящи процеси и политики, които да осигурят сигурността на физическите активи

ОпДИ 12 – Неефективни планове за ограничаване на риска за физическата сигурност

ОпДИ 13 – Кражба

Под-категория – Управление на процесите

Рискове:

ОпДИ 14 – Неспособност да се проследяват активите и свързаната с тях информация

ОпДИ 15 – Неподходяща логистика

ОпДИ 16 – Неефективни и неефикасни процеси

Под-категория – Данъци

Рискове:

ОпДИ 17 – Прекомерни данъчни оценки на имотите

ОпДИ 18 – Неспособност да се намалят данъчните разходи свързани с придобиване на материални активи и съоръжения

ОпДИ 19 – Неоптимизирана политика на амортизация

В. Риск категория – Финанси

Финансите са свързани с набавянето, разпределението и използването на парични средства, както и с инструментите и анализите, нужни за взимането на тези решения. Основната цел на функцията “Финанси” е да увеличи стойността на организацията и да се намалят финансовите рискове. Организациите са изложени на финансови рискове в следните области: структура на капитала, разпределение на капитала, финансова информация, валутни курсове и др.

Под-категория – Счетоводство

Рискове:

ОпДИ 20 – Неподходяща счетоводна политика

ОпДИ 21 – Недостатъчен контрол на записите в главната книга

ОпДИ 22 – Липса на цялост на финансовата информация

ОпДИ 23 – Липса на знания за счетоводните принципи и практики

ОпДИ 24 – Недостатъчни програми и контрол срещу измами

ОпДИ 25 – Неподходящо/неадекватно управление на предварителни разчети и резерви

Под-категория – Управление на капитала

Рискове:

ОпДИ 26 – Неправилно капиталово бюджетиране

ОпДИ 27 – Загуби при изплащане на дългови задължения

ОпДИ 28 – Неспособност за оценка на оптималните финансови източници и разходи

ОпДИ 29 – Правни капиталови изисквания

ОпДИ 30 – Неадекватна капиталова структура и подходящо съотношение на финансиране: кредит спрямо собствени средства

ОпДИ 31 – Неспособност за оптимизиране на капиталовата структура

Под-категория – Кредит

Рискове:

ОпДИ 32 – Липса на ефективен процес за управление на кредита

ОпДИ 33 – Лоши техники за оценка на кредита

Под-категория – Застраховки

Рискове:

ОпДИ 34 – Неподходящо покритие на застраховките

ОпДИ 35 – Липса на оценка на покритието на застраховките

ОпДИ 36 – Неспособност за мониторинг на своевременно докладване

Под-категория – Планиране/Бюджетиране/Прогнозиране

Рискове:

ОпДИ 37 – Неточна информация използвана в процеса на планиране и бюджетиране

ОпДИ 38 – Неспособност за мониторинг на плановете и бюджета

ОпДИ 39 – Неправилно данъчно планиране

Под-категория – Данъци

Рискове:

ОпДИ 40 – Неадекватно данъчно планиране

ОпДИ 41 – Неспособност да се изпълнят данъчните изисквания

ОпДИ 42 – Неадекватно управление на данъчния риск

С. Риск категория – Човешки ресурси

Възможните рискове могат да бъдат причинени от слабости или неуспехи на политиките, процесите, практиките и системите, свързани с управлението на човешкия ресурс в организацията. Това включва неадекватна култура, планиране и обучение, подпомагащи процеси, системи и рамки, ангажменти към и в подкрепа на служителите, ръководството.

Под-категория – Политики и процедури касаещи човешките ресурси

Рискове:

ОпДИ 43 – Неадекватни трудови стандарти
ОпДИ 44 – Нарушения в трудовите практики
ОпДИ 45 – Неспазване на справедливи трудови отношения
ОпДИ 46 – Липса на комуникация и обучение по трудовите стандарти

Под-категория – Последствия от важни събития

Рискове:

ОпДИ 47 – Трудови протести/стачки
ОпДИ 48 – Неефективна промяна в управлението
ОпДИ 49 – Недостатъчни предварителни проучвания в човешките ресурси
ОпДИ 50 – Организационна несигурност, която води до проблеми с наемането и задържането на кадри

Под-категория – Структура на организацията

Рискове:

ОпДИ 51 – Неясно разпределение на правомощията
ОпДИ 52 – Злоупотреба с правомощията
ОпДИ 53 – Неподходящо делегиране на правомощията
ОпДИ 54 – Неподходящо разпределение на правомощията по взимане на решения
ОпДИ 55 – Прекомерна концентрация върху разпределението
ОпДИ 56 – Сложно устройство/структура на организацията

Под-категория – Възнаграждения /заплати

Рискове:

ОпДИ 57 – Неточна обработка на заплатите
ОпДИ 58 – Неефективна обработка на заплатите
ОпДИ 59 – Неадекватно разпределение на права и задължения
ОпДИ 60 – Риск при обработка на заплати от трета страна

Под-категория – Представяне/управление на таланта и компенсация

Рискове:

ОпДИ 61 – Неразумни очаквания за представяне
ОпДИ 62 – Стимулите не са в съответствие с представянето
ОпДИ 63 – Неефективен контрол/управление на процеса по обезщетение
ОпДИ 64 – Потенциални измами

Под-категория – Развитие/набиране на персонал

Рискове:

ОпДИ 65 – Липса на приемственост
ОпДИ 66 – Неефективна политика за задържане на служителите

ОпДИ 67 – Неспособност да се привлекат и задържат служители

ОпДИ 68 – Неефективен процес за набиране на служители

Под-категория – Обучение и развитие

Рискове:

ОпДИ 69 – Неефективни програми за обучение и развитие

ОпДИ 70 – Липса на подходящи програми за продължителна заетост на служителите

ОпДИ 71 – Програмите за обучение и развитие не са съобразени с целите и оперативната дейност

Д. Риск категория – Информационни технологии

Използването на технологии във всички икономически и обществени начинания създава критична зависимост от ИТ за инициирането, записването и управлението на повечето аспекти, свързани с икономически транзакции, информация и знания.

ИТ рисковете се свързват с неспособността на ИТ да подпомагат мисията, визията и целите на организацията, да бъдат ефективни и ефикасни, да отговарят на правните и екологичните изисквания, както и на изискванията, свързани с качеството и сигурността, да подпомагат докладването и да управляват промените.

Под-категория – Архитектура

Рискове:

ОпДИ 72 – ИТ архитектурата не е съобразена с целите и стратегията

ОпДИ 73 – Неспособност да се внедри подходяща технология в подкрепа на целите и стратегията

ОпДИ 74 – Неспособност да се развие архитектура, която отговаря и поддържа дейностите и процесите

ОпДИ 75 – Не се взимат предвид промени в дейността и структурата

ОпДИ 76 – Системите не отговарят на изискванията

ОпДИ 77 – Неефективна методология за придобиване на софтуер

Под-категория – Управление на активи

Рискове:

ОпДИ 78 – Използване на непозволен или нелицензиран софтуер/хардуер

ОпДИ 79 – Неподходящо/неправомерно управление на наличния софтуер/хардуер

ОпДИ 80 – Неспособност да се следи работата и наличността на необходимите ресурси

ОпДИ 81 – Неспособност да се възстановят данните

ОпДИ 82 – Критично важни ресурси не са на разположение/липсват

ОпДИ 83 – Неподходящо планиране за случаи на критични прекъсвания в инфраструктурата

ОпДИ 84 – Неспособност за възстановяване на основни процеси и дейности

Под-категория – Информационна сигурност

Рискове:

ОпДИ 85 – Неефективни/неефикасни контроли на достъпа

ОпДИ 86 – Уязвимост на външни атаки
ОпДИ 87 – Неефективна антивирусна стратегия
ОпДИ 88 – Ненавременно прилагане на „кръпки“ в сигурността
ОпДИ 89 – Липса на физическа/логическа сигурност
ОпДИ 90 – Неправилно/липса на разпределение на отговорностите

Под-категория – Операции

Рискове:

ОпДИ 91 – Неосигуряване на график на процесите и навременно приключване на процесите
ОпДИ 92 – Неефикасни процеси и инструменти за запазване на данните
ОпДИ 93 – Критични данни не се архивират в помещения извън сградата
ОпДИ 94 – Неспособност да се осигури преносима медия

Под-категория – Конфиденциалност и защита на данните

Рискове:

ОпДИ 95 – Неоторизиран достъп до лични данни
ОпДИ 96 – Неясна собственост и класификация на данните
ОпДИ 97 – Липса на интегритет на данните

Под-категория – Управление на проблеми

Рискове:

ОпДИ 98 – Ненавременно докладване на проблеми
ОпДИ 99 – Неподходящи или ненавременни действия за разрешаване на проблемите
ОпДИ 100 – Неспособност да се разрешават проблеми

Под-категория – Записи

Рискове:

ОпДИ 101 – Неподходящо управление на записите
ОпДИ 102 – Неспособност да се осигури и поддържа сигурността на записите
ОпДИ 103 – Липса на политики и процедури за запазване на данните

Под-категория – Лицензиране на технологии

Рискове:

ОпДИ 104 – Неспособност да се импортира/експортира технология, софтуер, данни и/или хардуер
ОпДИ 105 – Неспазване на законовите изисквания
ОпДИ 106 – Приложимото законодателство не се преглежда непрекъснато
ОпДИ 107 – Използване на нелицензиран и неподходящ софтуер

Е. Риск категория – Правен риск

Правният риск е свързан с неспособността да се поддържа спазването на правните и регулаторни изисквания. Това включва правна защита на интелектуалната собственост и други нематериални активи, възможност да се водят съдебни дела и управление на договорните отношения.

Под-категория – Управление на договори

Рискове:

ОпДИ 108 – Неспазване на клаузи и условия по споразумения
ОпДИ 109 – Неподходящо ниво на правомощия за сключване на договори
ОпДИ 110 – Споразуменията не са съобразени с целите на организацията
ОпДИ 111 – Условията по договора не отговарят на нормативните изисквания
ОпДИ 112 – Не се осъществява мониторинг над спазването на споразуменията от страните по договора

Под-категория – Финанси и счетоводство

Рискове:

ОпДИ 113 – Неспазване на изискванията за оповестяване на финансова и друга информация
ОпДИ 114 – Неподходящи финансови контроли
ОпДИ 115 – Липса на интегритет на финансовите отчети
ОпДИ 116 – Няма независим одитен комитет
ОпДИ 117 – Неправилно приложение на правилата и регулациите

Под-категория – Трудови отношения

Рискове:

ОпДИ 118 – Трудовото законодателство не е залегнало в политиките за управление на човешки ресурси
ОпДИ 119 – Не се осъществява мониторинг на трудовото законодателство
ОпДИ 120 – Липса на запознатост на персонала относно трудовото законодателство

Под-категория – Съдебни дела и разрешаване на съдебни спорове

Рискове:

ОпДИ 121 – Неефективна оценка на риска от съдебни дела
ОпДИ 122 – Неспособност за защита при юридически спорове и искове
ОпДИ 123 – Липса на предварителни дейности по управление на риска, предотвратяващи юридически риск

Ф. Риск категория – комуникации

Под-категория – Налагане на добро име и репутация

Рискове:

ОпДИ 124 – Незащитен имидж на организацията
ОпДИ 125 – Неефективно справяне с негативни събития и управление на кризи
ОпДИ 126 – Негативни последици за репутацията

Под-категория – Комуникация

Рискове:

ОпДИ 127 – Неясна комуникация

ОпДИ 128 – Комуникиране на съобщения до неподходяща публика

ОпДИ 129 – Вътрешната комуникация не е съвместима с организационните цели/стратегия

Под-категория – Връзки с обществеността

Рискове:

ОпДИ 130 – Неефективно управление на връзките с обществеността

ОпДИ 131 – Непоследователни/противоречиви съобщения

IV. РИСК КЛАС / КАТЕГОРИЯ – СЪОТВЕТСТВИЕ

Целите на организацията, свързани с осигуряване на съответствие се отнасят до спазването на приложимите закони, регулации и стандарти и всички приложими външни и вътрешни политики и правила.

Под-категория – Управление на информацията относно съответствието

Рискове:

С 1 – Не са установени ефективни начини за управление на информацията

С 2 – Проблеми и дейности, свързани със съответствието не се обсъждат редовно от ръководството

С 3 – Липса на интегритет на информацията, която се използва за вземане на решения и управление на съответствието

Под-категория – Организация

Рискове:

С 4 – Не са определени изрично представители на ръководството, които отговарят за съответствието

С 5 – Неподходящо разпределение на ресурси

С 6 – Липса на авторитет и независимост

Под-категория – Докладване

Рискове:

С 7 – Не са идентифицирани и докладвани основни тенденции, свързани със съответствието

С 8 – Неподходящи или недостатъчни ресурси за ефективното докладване на проблеми

Под-категория – Контрол и мониторинг

Рискове:

С 9 – Не са установени превантивни и отчитащи контроли

С 10 – Не са установени програми за мониторинг и тестване

С 11 – Неспособност да се поддържат подобрения в контролите

Под-категория – Политики и процедури

Рискове:

С 12 – Не са създадени подходящи политики и процедури
С 13 – Прекомерни или хаотични, противоречащи си политики и процедури

Под-категория – Оценка на риска

Рискове:

С 14 – Неспособност да се идентифицират съществени рискове
С 15 – Не са установени необходимите контроли, които да ограничат идентифицираните рискове
С 16 – Неспособност да се комуникират рисковете на всички нива и във всички дирекции в организацията

V. РИСК КЛАС / РИСК КАТЕГОРИЯ – ДОКЛАДВАНЕ

Докладване: обобщаване, изготвяне, представяне и разпространение на финансова и нефинансова информация до заинтересованите лица на организацията. Докладването включва, както вътрешни отчети за ползване от ръководството, така и външни отчети, изисквани от местните закони и регулаторните органи. Рисковете в този клас са свързани с:

- Неадекватни, неподходящи или подвеждащи база данни, анализ и представяне, а също и оперативните процеси, използвани за подготвянето на финансовите отчети;
- Невъзможност за събиране на уместна и надеждна външна и вътрешна информация;
- Издаване на заблуждаващи отчети до заинтересованите лица;
- Липсващо, неправилно или недостатъчно представяне на финансова (и поддържащата я оперативна) информация до подходящите хора и др.

Под-категория риск – Спазване на счетоводните стандарти

Рискове:

Д 1 – Неспособност да се следят и спазват стандартите
Д 2 – Неспособност да се имплементират Международни стандарти за финансово отчитане

Под-категория риск – Финансово оповестяване

Рискове:

Д 3 – Не се оповестява информация съгласно регулаторните стандарти
Д 4 – Неподходящо обсъждане и анализ от страна на ръководството

Под-категория риск – Наличие на финансова информация

Рискове:

Д 5 – Липсва финансова информация, необходима за вземането на решения
Д 6 – Неспазване на приложимото законодателство и нормативни изисквания
Д 7 – Липса на интегритет и качество на данните

Под-категория риск – Измама във финансовите отчети
Рискове:

Д 8 – Лошо управление и надзор
Д 9 – Неефективни програми срещу измама
Д 10 – Неспособност да бъде установена програма за етичност и съответствие
Д 11 – Липса на ефективен вътрешен контрол
Д 12 – Липса на разделение на отговорностите

Под-категория риск – Управленско докладване
Рискове:

Д 13 – Недостатъчен обмен на информация
Д 14 – Не се докладват основни показатели
Д 15 – Неефективно представяне на информацията

Под-категория риск – Регулаторно докладване
Рискове:

Д 16 – Неpravилно докладване
Д 17 – Съществени грешки във финансовите отчети
Д 18 – Неспособност да се докладва относно ефективността на вътрешния контрол
Д 19 – Неpravилна/погрешна оценка
Д 20 – Липса на вътрешен контрол над процесите по финансово докладване и интегрирането им с други процеси, основни дейности и дейности, насочени към съответствието
Д 21 – Неспособност да се идентифицират и коригират съществени слабости и недостатъци

Под-категория риск – Качество на отчетите
Рискове:

Д 22 – Неспособност да се представи точна и пълна информация
Д 23 – Информацията не се представя навреме
Д 24 – Използват с е остарели инструменти за докладване и информация

Под-категория риск – Законово-изисквани отчети
Рискове:

Д 25 – Липса на осведоменост относно изискванията
Д 26 – Неспособност да се осигури точност на отчетите

РИСК-РЕГИСТЪР НА ОБЩИНА КОЗЛОДУЙ

ЗА ПЕРИОДА ОТ

ЧЛН	ИМАО	КАТЕГОРИА	ПОР-КАТЕГОРИА	RISK ID	ОПИСАНИЕ НА РИСКА	ПРИСЪЩ РИСК	
						ПРИСЪЩ РИСК - ОЦЕНКА НА ВЛИЯНИЕ	ПРИСЪЩ РИСК - ОЦЕНКА НА ВЕРОЯТНОСТ
						не съществено 1	невероятно 3
						съществено 4	вероятно 4
						умерено 3	всички 3
						всички 2	всички 2
						всички 1	невероятно 1

ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТ НА КОНТРОЛА		ОСТАТЪЧЕН РИСК	
Оценка на контрола		Оптимизиран риск - оценка на влияние	Оптимизиран риск - оценка на вероятност
Требва ли контрол на риска 1		невероятно 1	невероятно 3
Требва ли контрол на риска 2		умерено 3	вероятно 4
Требва ли контрол на риска 3		съществено 4	всички 3
Требва ли контрол на риска 4		съществено 4	вероятно 4
Требва ли контрол на риска 5		невероятно 1	невероятно 3



Изготвил:

Дата на изготвяне

Приложение 3: Примерни критерии за оценка на влиянието в Община Козлодуй

Влияние	Показатели за оценка на представителността	Финанси	Репутация	Юридически / регулаторен	Фондове от ЕС	Цели на организацията		Служители	Дейности	Активи
						Стратегически цели	Оперативни цели			
Изключително голямо		Бюджет над 5% от бюджета	Отразяване в медиите, обществени настроения, проверки	Брой съдебни искове, глоби, налагателни мерки и др.	Получаване и използване			Здраве и финансова сигурност и тежест	Процеси / системи	Сигурност и собственост, разходи за ремонт
			Сериозни обществени прояви (протести, неподчинение), продължително обществено недоверие / напълнено обществено доверие; Външни проверки и разследвания (от одитни органи, органи на ЕС и други държавни институции)	- съдебни дела - дейността е прекъсната поради правна намеса	Фондовете от ЕС следва да бъдат върнати или са предоставени	Сбъждането на риска значително ще погречи на постигането на повече от една от стратегическите цели на организацията		- слухт / много застрашавани нарастващ брой представители на ръководството напускат организацията	- основните дейности са спрени - неизправност на критично важни системи	- загуба на съществено важни за дейността активи
Съществено		2.5% от бюджета	- Широко и/или негативно отразяване в медиите на национално ниво (ТВ, печатни издания) - Регулярни обществени прояви (протести, неподчинение), напълнено обществено доверие	правна намеса - заплаха от големи глоби и други наказания	Фондовете от ЕС са замразени	Сбъждането на риска значително ще погречи на постигането на повече от една от оперативните цели на организацията		- хоспитализация - значителен брой служители напускат организацията	- нормалните дейности са значително повлияни - дейностите не съответстват на целите - необходимост за значителни усилия за корективни дейности	- загуба на активи - сериозни щети
Умерено		1% - 2% от бюджета	Отраслено в медиите, по-скоро неутрално, отколпото негативно - Спад в нивото на обществено одобрение, спад в доверието от страна на определени обществени групи - Проверка / разследване от страна на орган/комитет в рамките на организацията	- могат да бъдат наложени глоби или друго наказание - някои икономични дейности биха могли да бъдат спрени или променени поради правна намеса	Уровняването на фондовете от ЕС е неадекватно или забавено	Сбъждането на риска ще има известни негативни последици за постигането на целите на организацията		-сериозни нараствания / хоспитализации/ сериозно медицинско лечение - ограничен брой служители / представители на ръководството от определени функции напускат организацията	- някои основни дейности трябва да бъдат реорганизирани - някои функционалности на системата временно са в неизправност - нормалните дейности са до известна степен повлияни, временно може да има спад в качеството - някои изисквания не са спазвани	-чистинни щети са причинени на активите, които изискват ремонтни работи или замяна
Несъществено		до 1% от бюджета	- Ограничено отразяване в медиите - Индивидуални/институционни раннинг може да спадне; отрицателната реакция е от страна само на ограничена група хора - Вътрешен преглед (в рамките на дирекцията)	- няма заплаха от съдебни искове - минимални глоби	Отраснен ефект над фондовете от ЕС	Сбъждането на риска ще има малко влияние над постигането на оперативните цели на организацията;		-лви нараствания, изискващи първа помощ /не изискващи медицинско лечение - ограничени последици за тежестта на персонала	- незначителни грешки в системата или процесите, които могат да бъдат отстранени с корективни дейности	- ефект над активите е максимално минимални ремонтни работи
Малко		до 0.5% от бюджета	- По-скоро неутрално / незначително отразяване в медиите - Индивидуални/институционни раннинг може да спадне за много кратък период - Само отранени служители са обект на преглед	- няма последици	Никакъв ефект над фондовете от ЕС	Сбъждането на риска няма да окаже влияние над постигането на целите, но може да астраши изпълнението на определени задачи		- ниски последици за тежестта на персонала	- някои дейности са забавени, но с незначителен/никакъв ефект над качеството	- ефект над активите е сравним с нормална амортизация

Кмет на Община Козлодуй:

ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ

ЗА ПЕРИОДА

	ЦЕЛ	РИСК	ДЕЙСТВИЯ/МЕРКИ	ОТГОВОРНИК	ОТЧЕТ/РЕЗУЛТАТ	СРОК ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ
1						
2						
3						
4						
5						

