

Детска градина „Буратино“ гр. Суворово, обл.Варна, ул.”Снежанка”№9,
тел. 0893 620 989, e-mail: odz_suvorovo68@abv.bg; odz_buratino68@abv.bg

Утвърдил:.....

Галина Котленска, Директор

ДГ „Буратино“ Суворово

Galina
Todorova
Kotlenska

Digitally
signed by
Galina
Todorova
Kotlenska

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Детска градина “Буратино” Суворово

2025

Съдържание

I.	Същност и цели на стратегията за управление на риска	4
II.	Общ преглед на процеса по управление на риска в ДГ „Буратино“	5
1.	Дефиниции	5
1.1.	Управление на риска	5
1.2.	Риск	5
1.3.	Риск апетит	5
2.	Роли и отговорности	6
2.1.	Директор детска градина	6
2.2.	Комисия по управление на риска	6
2.3.	Ръководители на структурни звена в ДГ „Буратино“	8
2.4.	Вътрешен одит	8
III.	Процес по управление на риска	9
1.	Идентифициране на рисковете	9
1.1.	Определяне на целите	9
1.2.	Класификация на рисковете	10
1.3.	Попълване на риск-регистър	10
2.	Оценка на риска	11
2.1.	Оценка на присъщия риск	11
2.2.	Определяне на ефективността и адекватността на контрола	13
3.	Попълване на риск-регистър	15

4. Отговор на риска	15
4.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска.....	17
4.2. Разработване на контролни дейности.....	17
4.3. Анализ на разходите и ползите от контрола.....	19
4.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности	19
5.Мониторинг и докладване.....	20
IV. Управление на знанието.....	22
Приложение 1: Примерен формат на план за действие	24
Приложение 2: Примерен календар на заседанията на Комитета по риска.....	25
Приложение 3: Примерен формат на Регистър на проявили се рискове	26

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска

Настоящата Стратегията за управление на риска в Детска градина „Буратино“ е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица (структури) и основните изисквания към процеса.

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

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

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в Детска градина „Буратино“, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.

Целите на Стратегията за управление на риска в Детска градина „Буратино“ са свързани с:

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска в Детска градина „Буратино“;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска в Детска градина „Буратино“;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на Детска градина „Буратино“;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на Детска градина „Буратино“, като част от процеса по годишно планиране;
- 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).

Стратегията за управление на риска е утвърдена от Директора на Детска градина „Буратино“, след съгласуване с Комисията по управление на риска на Детска градина „Буратино“. Стратегията за управление на риска се актуализира минимум веднъж на три години.

II. Общ преглед на процеса по управление на риска в ДГ „Буратино”.

1. Дефиниции

1.1. Управление на риска

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. 12 (2) на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор: *„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 ДГ „Буратино” е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на ДГ „Буратино” да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

1.2. Риск

Дефиницията за Риск, приета в ДГ „Буратино” се съдържа в Допълнителните разпоредби на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор: *„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

Комисията по управление на риска, с одобрението на Директора на ДГ „Буратино” , определя риск апетита на ДГ „Буратино” .

Риск апетитът на ДГ „Буратино” се дефинира като:

„Риска, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.”

Нивото на риск апетита, определено от Комисията по управление на риска и одобрено от Директора на ДГ „Буратино”, има директно отношение към реакцията спрямо даден риск,

т.е. първо дали организацията ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция. Реакцията на риска е в пряка връзка с риск рейтинга (виж Риск рейтинг, стр. 17).

2. Роли и отговорности

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

2.1. Директор на ДГ „Буратино” Суворово.

Въвеждането и надзорът върху процеса по управление на риска в ДГ „Буратино” е отговорност на Директора на ДГ „Буратино”. Съгласно чл.9, ал.1 от ЗФУКПС:

Тази отговорност е делегирана от Директора на ДГ „Буратино” на Комисията по управление на риска в ДГ „Буратино”. Функциите и правомощията на Комисията по управление на риска, неговите членове и председател, съгласно настоящата Стратегия се определят със заповед от Директора на ДГ „Буратино”.

Комисия по управление на риска се сформира на основание чл.25, ал.4 от Закона за администрацията, чл.4, ал.1, чл.7, ал.1, чл.12, ал.1 – 4 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, както и с цел гарантиране на постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в рамките на Директора на ДГ „Буратино”.

2.2. Комисията по управление на риска

Комисията по управление на риска в Директора на ДГ „Буратино” е работна група, чиято основна роля е централизираното управление на риска.

Комисията по управление на риска трябва да се състои от минимум 3 члена, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на ДГ „Буратино”. Членовете на комисията следва да притежават добро разбиране за дейностите на ДГ „Буратино”, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Комисията по управление на риска се ръководи от **Старши учител в ДГ „Буратино”**, който е негов председател.

Функциите и правомощията на Комисията по управление на риска, съгласно настоящата Стратегия, са свързани с:

- Координация на всички въпроси, свързани с управлението на риска в ДГ „Буратино”
- Определяне на риск апетита за ДГ „Буратино” с одобрението на Директора ;
- Съгласуване на Стратегията и модела за управление на риска в ДГ „Буратино” ;
- Ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел въвеждане на Стратегията за управление на риска в организационната култура на ДГ „Буратино”;
- Осигуряване използването на общо възприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за ФУК;
- Осигуряване на формалната оценка на риска поне веднъж годишно.

Комисията по управление на риска:

- Информира Директора и служителите на ДГ „Буратино” относно рисковете за организацията, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване);
- Осигурява последователност на практиките за управление и докладване на рисковете в ДГ „Буратино” с цел подпомагане на консолидацията на резултатите
- Представя Риск регистъра на ДГ „Буратино” на Директора за да бъде детайлно запознат с идентифицираните рискове които може да вземе предвид при планирането на дейността си;
- Изготвя оценка за финансовите загуби или количествена оценка на потенциалните загуби в резултат на рискови събития;
- Предоставя помощ, когато е необходимо при изготвяне на или промени на бюджета с цел отговор на идентифицирани рискове или постигане на регулаторно съответствие;
- При установяване на слабости в процеса по управление на риска, осигурява разработването на адекватни планове за действия, като по този начин се осигурява ефективно управление на риска;
- Следи управлението на риска да се извършва навсякъде в организацията;
- Следи за наличие на дублиране на дейности;
- Обучава служителите на ДГ „Буратино” по отношение на управлението на риска, както и когато е необходимо;
- Извършва преглед на рисковия профил на ДГ „Буратино”, както и на докладите на ръководството за ограничаване на ключовите рискове;
- Извършва преглед на оповестената информация в Годишния доклад за състоянието на финансовото управление и контрол;
- Следи за изпълнението на взетите решения (мониторинг функция);
- Получава информация относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която организацията е изложена на риск.

2.3. Ръководители на структурни звена в ДГ „Буратино“

Ръководителите на структурни звена са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите структурни звена.

Те отговарят за определянето на цели на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Ръководителите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите.

Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:

- Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му;
- Идентифициране на значимите рискове на ниво дирекция.отдел/сектор;
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на структурите;
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- Въвеждат адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряват ефективното им прилагане;
- Преглеждат докладите за управление на риска на отделите в рамките на всяко структурно звено и гарантират, че всички значими рискове се управлявани по ефективен начин;
- Обобщават информацията за съществените рискове на отделите на база на които изготвят цялостен рисков профил на съответното структурно звено;
- Докладват резултатите от управлението на риска в съответната структура на Комитета по управление на риска;
- Предоставят информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакция спрямо риска са извън правомощията им;
- При покана присъстват на срещите на Комитета по управление на риска.

2.4. 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.“ Вътрешен одит не е собственик на рисковете за организацията и не носи пряка отговорност за управлението им¹.

¹ С изключение на управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на самата функция по вътрешен одит

III. Процес по управление на риска

Основните етапи на процеса по управление на риска са описани детайлно по-долу:

1. Идентифициране на рисковете

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива критичните рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на ДГ „Буратино” 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.

1.1. 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 организацията не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в организацията, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Стратегията за развитие на ДГ „Буратино“ 2024-2029 определя стратегическите цели на организацията, на базата на които ДГ „Буратино” ежегодно определя целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати.

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):

- 2 S (Specific) – Специфична
- 3 M (Measurable) – Измерима
- 4 A (Attainable) – Постижима
- 5 R (Realistic) – Реалистична
- 6 T (Time-bound) – Ориентирана във времето

Целите се определят в годишен план, в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорности за отчитане на напредъка. Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

1.2. Класификация на рисковете

След като са дефинирани целите ръководството 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 ДГ „Буратино” (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/сектор 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).

Класификацията на рисковете, използвана от Общината включва четири нива: първо ниво е „Риск клас”, второ – „Риск категория”, трето – „Риск под-категория” и четвърто – „Риск”.

Петте основни риск класа са: Управление и надзор, Стратегия и планиране, Оперативна дейност и инфраструктура, Съответствие и Докладване. Категориите, под-катеориите 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 ДГ „Буратино” 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 Комитета по управление на риска, който да информира за това всички структури в организацията.

1.3. Попълване на риск регистър

Риск регистърът е документ с утвърдена форма

За всяка от целите се идентифицират съществените рискове съгласно класификацията. Попълването на риск регистъра в колоните „Категория”, „Под-категория” и „Риск” е съгласно термините в класификацията.

За всеки от идентифицираните рискове се определя номер (Риск ID), който позволява директно да се определи към кой клас спада риска и кой номер подред е в риск регистъра по следната схема:

Клас	Номер	Риск ID
Управление и надзор (Governance)	1.....n	G1.....Gn
Стратегия и планиране (Strategy and Planning)	1.....n	S1.....Sn
Оперативна дейност и инфраструктура (Operations and Infrastructure)	1.....n	O1.....On
Съответствие (Compliance)	1.....n	C1.....Cn
Докладване (Reporting)	1.....n	R1.....Rn

В колона „Описание на риска” се попълва индивидуалното разбиране за проявлението на дадения риск конкретно в рамките на структурата и нейните цели/дейности.

Риск регистъра се представят от съответния ръководител пред Комисията по управление на риска поне веднъж годишно (в началото на годината), заедно с представянето на целите, описани в годишния оперативен план на структурата. На базата на риск-регистрите чрез провеждането на работни срещи, Комисията по управление на риска създава риск регистъра на цялата организацията, в който идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на ДГ „Буратино” като цяло.

2. Оценка на риска

Идентифицираните рискове за всяко структурно звено (и съответно за ДГ „Буратино” като цяло) се оценяват по показателите „Влияние” и „Вероятност”.

2.1. Оценка на присъщия риск

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.

ВЛИЯНИЕ

Влияние: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви?

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

Оценка	Описание
1	Несъществено
3	Малко
5	Умерено
7	Съществено
9	Изключително голямо

Критериите за оценка на влиянието са представени в Приложение 3 Примерни критерии за оценка на влиянието.

ВЕРОЯТНОСТ

Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне.

Вероятност: До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3 години)?

Оценката се прави според скалата, описана по-долу:

Оценка	Описание
1	Не е вероятно
3	Рядко
5	Възможно
7	Вероятно
9	Почти сигурно

Анализът на рисковете се извършва чрез петстепенна матрица:

	Влияние					
вероятност		Изключително голямо 9	Съществено 7	Умерено 5	Малко 3	Несъществено 1
	Почти сигурно 9	81	63	45	27	9
	Вероятно 7	63	49	35	21	7
	Възможно 5	45	35	25	15	5
	Рядко 3	27	21	15	9	3
	Не е вероятно 1	9	7	5	3	1

2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола

Като част от процеса по управление на риска се определят съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове.

Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като: „рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството”, т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му.

Оценката на ефективността на контрола се прави чрез следните 2 показателя:

- **Стойност на риска** - стойността на риска се изразява като средно аритметична величина на влиянието и вероятността (нанася се по вертикалата на графиката);
- **Ефективност и адекватност на контрола** – Ефективността и адекватността на контрола се определя като отговор на въпроса - До каква степен активно контролирате този риск (каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите / наличните контроли, които упражнявате)? Стойността на остатъчния

риск се определя от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск.

Оценката за Ефективност и Адекватност на контрола се прави според скалата, описана по-долу:

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

- Висок риск е този, който се оценява с висока стойност и към който ДГ „Буратино” не е приложила адекватен и ефективен контрол.
- Среден риск е този, който
 - 1) е с висока стойност, но Общината е предприела необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли. Вътрешният одит следва да даде разумна увереност на ръководството относно ефективността и ефикасността на контролите или
 - 2) 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 риск е този, който има ниска стойност и същевременно ДГ „Буратино” е предприела 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 ДГ „Буратино” би могла до голяма степен да го приеме.

След като се предприемат дейности, с които се счита, че рискът би могъл да достигне по-ниски стойности на влияние и вероятност се определя риск рейтинг.

Риск рейтинг

Математически изразен остатъчният риск е резултат от стойността на риска и ефективността на контрола. Риск апетитът на ниво ДГ „Буратино” за остатъчен риск е, както следва:

ОЦЕНКА (стойност на риска * ефективност на контрола)	РЕЙТИНГ
1-3	БЕЗ ПОСЛЕДИЦИ
5-9	ПРИЕМЛИВ
15-27	ИЗИСКВА ВНИМАНИЕ
35-49	ИЗИСКВА СЕ ПОВЕЧЕ ВНИМАНИЕ
63-81	НЕПРИЕМЛИВ

3. Попълване на риск регистър

Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в Риск регистъра, където се 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 рейтинга на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на ДГ „Буратино”.

Членовете на Комитета по управление на риска или съответно работната група за оценка на риска във всяка една от структурите използват попълването на Риск регистъра като основа за дискусия, чиято цел е постигането на консенсус и общо разбиране за оценката на всеки от идентифицираните рискове. След като се попълни риск регистърът, резултатите могат да бъдат представени графично.

4. Отговор на риска

След като идентифицираните рискове са оценени, Ръководителите на структурни звена след съгласуване с Комисията по управление на риска вземат решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразяват решението си с риск апетита на ДГ „Буратино”.

- 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 т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро разбиране в сферата на вътрешния контрол; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности.

- Прехвърляне на риска - 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. Комитетът по управление на риска и Директора на ДГ „Буратино” като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в ДГ „Буратино”, 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 Комитетът 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, 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:
 - ✓ 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 организацията, т.е. за да постигне целите си, тя трябва да остане гъвкава към променящата се среда, да извършва нови дейности и методи на работа и да търпи развитие, които би било ограничено в контролирана среда.
 - ✓ Управлението на риска е извън контрола на ръководството и/или неизлагането на риск би могло да означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за организацията.

- Прекратяване (избягване) на риска – Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че Комитетът по управление на риска следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така Комитетът 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.

4.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска

След като са оценени рисковете се определят основните дейности, които ръководството следва да предприеме в зависимост от стойността на остатъчния риск.

- **Подсилване на дейностите по ограничаване на риска:** За рисковете, за които е определена висока стойност, а така също и неефективност на контролите следва да се предприемат действия за подсилване на съществуващия вътрешен контрол и внедряване на допълнителни мерки за ограничаването им.
- **Постигане на увереност в нивото на подготвеност:** За рисковете, за които е определена висока стойност и висока ефективност на контролите следва да се изготви план за 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:** За 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.

4.2. Разработване на контролни дейности

За рисковете, за които Комисията по управление на риска е избрал реакция „Ограничаване”, т.е. прилагане на контрол, 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 осигурят 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: могат да бъдат свързани с процесите на

- 1) одобрение (финансовите транзакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролите и отговорностите);
- 2) осчетоводяване (всички одобрени транзакции 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);
- 3) защита на активите (отговорността за физическото управление на активите е възложена на персонал, чиито функции са независими от 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); и
- 4) 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 (виж по-долу). Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че същественият риск са ограничени до приемливи нива в рамките на риск апетита на ДГ „Буратино”.

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

- нива и процедури за разрешаване и одобрение;
- система за двоен подпис;
- равняване на физически и счетоводни записи;
- докладване и проверка на дейностите и оценка на ефикасността и ефективността на операциите;
- сигурност и защита на активите и информацията;
- разделение на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност за одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол;
- правила за достъп до активите и информацията;
- предварителен контрол за законосъобразност;
- процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- процедури за мониторинг / наблюдение;
- правила за управление на човешките ресурси;
- правила за управление на инвестиции и инвестиционни проекти;
- правила за документиране на всички операции и дейности;
- контроли в областта на информационните технологии (ИТ контроли);
- и др.

4.3. Анализ на разходите и ползите от контрола

За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, Комисията по управление на риска в ДГ „Буратино” трябва да предприеме анализ на разходи-ползи за всеки предложен контрол, за да определи кой е задължителен и подходящ при дадените обстоятелства. Анализът разходи-ползи за предложените нови контроли или за подсилени контроли включва, както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждане на контролите.

4.4. 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 комуникират към всички заинтересовани лица под формата на План за действие. Комисията по управление на риска разписва план за действие за ограничаване на рисковете за ДГ „Буратино” като цяло.

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, за да може всеки включен в процеса да е напълно убеден, че дейностите, включени в плана са най-подходящите и най-добрите);
- Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзорна 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.

Форматът на плана за действие на всяка организационна структура се определя от Комитета по управление на риска. Примерен формат е представен в Приложение 4.

5. Мониторинг и докладване

След като стратегията за определяне на риска е определена, е необходимо постоянно наблюдение с цел да се гарантира, че тя е въведена и работи успешно. Мониторингът (наблюдението) е може би най-важната стъпка от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират.

Следните техники трябва да бъдат използвани, с цел да се подпомогне процесът по мониторинг (наблюдение) на рисковете:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска (КРИ), които могат да действат като системи за ранно предупреждение. Например, ако лошото обслужване на гражданите е идентифицирано като риск и са въведени контроли за ограничаване на риска, показател за риска може да бъде броят на оплакванията от клиенти. Ако този показател е над допустимата норма това е индикация, че създадените контроли не работят добре;
- Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъждан на редовни срещи във всяка една структура;
- Всяка организационна структура трябва редовно да докладва за прогреса на изпълнение на плана за действие на Комитета по управление на риска.

Етапът на докладване на резултатите от управлението на риска е от изключителна важност и следва да бъде организиран по начин, по който да се 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 ДГ „Буратино”.

Рискове, дефинирани в риск класове „Управление и надзор”, „Стратегия и планиране” и „Съответствие”:

- Всички рискове с оценка на остатъчен риск от 54 или повече трябва да бъдат докладвани на Комисията по управление на риска.
- Всички рискове с оценка за влиянието от 7 или повече трябва да се докладват на Комитета по управление на риска – изисква се потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.

Рискове, дефинирани в риск класове „Оперативна дейност и инфраструктура” и „Докладване”:

- Всички с рискове с оценка на остатъчен риск от 15 или повече трябва да бъдат докладвани на Директора.
- Всички рискове с оценка за влиянието от 5 или повече трябва да се докладват на Директора – изисква се потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.
- Веднъж прегледани от Директора, един консолидиран доклад трябва да бъде изпратен за информация на Комитета по управление на риска.

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 Комисията 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 рисковете и се попълва риск регистърът на ДГ „Буратино“;
- **Среща за утвърждаване на плана за действие** за управление на идентифицираните рискове;
- **Среща веднъж на тримесечие**, на която се обсъждат начинанията, 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. Докладът съдържа и становище за цялостния рисков профил на Общината и планирани дейности за следващата година.

Примерен календар на срещите на Комитета по управление на риска е представен в Приложение 1

IV. Управление на знанието

1. Единна база данни за управление на риска

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост Комитетът по управление на риска следва да поддържа единна база данни за управлението на риска, в която да се поддържат 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 целе-полагането, риск-регистри, планове за действие и др.);
- решения и меморандуми от заседания на Комитета по управление на риска;
- политики и процедури, свързани с вътрешния контрол;
- доклади на Комитета по управление на риска;
- и др.

Комисията по управление на риска следва да определи Администратор на базата данни, както и правила за достъп до информацията, която се поддържа в нея. Базата данни следва да бъде достъпна за всички служители на ДГ „Буратино” (съгласно определените правила и нива на достъп) и следователно се поддържа на вътрешната електронна страница на ДГ „Буратино” .

2. Регистър на проявилите се рискове

Комисията по управление на риска поддържа отделен регистър на рисковете, които са се случили. 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 рисковете, като се посочва дата на проявление на риска;
- да се посочи собственика на риска (и други отговорни лица за дейностите по управлението му);
- да се опише ситуацията, довела до сбъдването 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 др. 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);
- Срок; 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).

Комисията по управление на риска определя отговорно лице, което да поддържа регистъра.

Примерен формат на регистъра на проявилите се рискове е представен в ПриложениеЗ

Приложение 1: Примерен формат на план за действие

[illegible]

Приложение 2: Примерен календар на заседанията на Комитета по управление на риска

Януари	Февруари	Март	Април
Поставяне на целите на структурите Идентифициране и оценка на риска	Изготвяне на план за действие Месечна среща в рамките на структурното звено	Заседание на тримесечието на Комитета по управление на риска Месечна среща в рамките на структурното звено	Месечна среща в рамките на структурното звено
Май	Юни	Юли	Август
Месечна среща в рамките на структурното звено	Полугодишно заседание на Комитета по управление на риска за актуализиране на оценката на риска и плана за действие Месечна среща в рамките на структурното звено	Месечна среща в рамките на структурното звено	Месечна среща в рамките на структурното звено
Септември	Октомври	Ноември	Декември
Заседание на тримесечието на Комитета по управление на риска Месечна среща в рамките на структурното звено	Месечна среща в рамките на структурното звено	Месечна среща в рамките на структурното звено	Годишно заседание на Комитета по управление на риска за отчитане на резултатите и издаване на Доклад за УР до Кмета

Приложение 3: Примерен формат на Регистър на проявили се рискове

Risk ID	Статус на риска	Клас	Риск	Описание на риска (конкретно проявление и последици)	Рискът е бил предварително идентифициран и оценен (Да / Не и референция към Риск регистъра ако е приложимо)	Дата на проявление	Собственик на риска (други отговорни лица)	Причини (Вкл. слабости в планираните дейности, ако е приложимо)	Сценарии за възможни действия и предприети последващи мерки (Референция към План за възстановяване)	Статус на изпълнението	Допълнителни бележки