

ОБЩИНА ПОПОВО

УТВЪРДИЛ:/п/.....

.....

/д-р Л. Веселинов-Кмет на Община Попово/

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА ПОПОВО ЗА ПЕРИОДА 2021- 2023 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска	3
II. Общ преглед на процеса по управление на риска в Община Попово.....	5
1. Дефиниции.....	5
2. Роли и отговорности.....	6
III. Процес по управление на риска	9
1. Идентифициране на рисковете	9
2. Оценка на риска.....	12
3. Отговор на риска.....	14
4. Мониторинг и докладване.....	19
IV. Заключение.....	21
Приложения.....	22

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска

Настоящата Стратегията за управление на риска в Община Попово е изготвена в изпълнение на изискванията на:

- Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).
- Методическите насоки за елементите на системите за управление и контрол в публичния сектор.
- Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед: ЗМФ №184/06.03.2020 год. на Министъра на финансите.
- Актуалната Интегрирана рамка за вътрешен контрол, разработена от COSO (COSO 2013) и са съобразени с Концепцията на трите линии на защита, въведена през 2013 г. чрез позиция на Международния институт на вътрешните одитори.

Стратегията за управление на риска в Община Попово за периода 2021-2023 година е съобразена с:

1. Принципите на COSO 2013 (т. 6-9)

- ❖ Организацията определя цели с достатъчна яснота, за да позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях.
- ❖ Организацията идентифицира рисковете за постигане на целите си и ги анализира от гледна точка на определяне на подходите и начините за тяхното управление.
- ❖ Организацията разглежда възможностите за измами при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите.
- ❖ Организацията идентифицира и оценява промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

2. Трите линии на защита според Работната група на Мрежата по вътрешен контрол в публичния сектор (РГМВКПС):

- В първата линия на защита, отговорността на оперативните ръководители в организацията, в качеството им на собственици на риска, е да осигуряват и следят прилагането на вътрешните контроли в организацията. По този начин оперативните (редови) ръководители в организациите от публичния сектор са отговорни за управлението на рисковете.
- Втората линия помага на управлението чрез разработване на конкретни части от рамката за управление на риска, чрез наблюдение и улесняване на прилагането ѝ от оперативното управление, функционирането на ефективни практики за управление на риска и чрез подпомагане на собствениците на риска да докладват адекватна информация, свързана с риска. Субектите от втората линия не притежават риска, но се фокусират върху подпомагане на собствениците на риска.
- Третата линия на защита е независимият вътрешен одит на организациите от публичния сектор, който изпълнява своите отговорности по отношение на Управлението на риска.

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 Кмета на Общината 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 Община Попово, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на Общината. Целите на Стратегията за управление на риска в Община Попово 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 решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на Общината, 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 за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

Адресати на Стратегията за управление на риска в Община Попово са:

- ❖ Кметът на Общината.
- ❖ Ръководителите на различните структури/звена, Директорите на дирекции, Секретарят в Общината, които носят отговорност за дейността и СВК, в т.ч. за управлението на риска (УР) в ръководените от тях звена и които се отчитат пред горе стоящ ръководител.
- ❖ Всички служители в Общината – те допринасят за осъществяването на вътрешния контрол съобразно функционалната си компетентност и трябва да са запознати със своята роля и отговорности по отношение на СФУК /СВК/, включително УР.

Рисковете могат да бъдат определени в хода на дългосрочното, средносрочното и краткосрочното планиране на дейността. Няма значение какъв ще бъде методът за определяне на рисковете. Важното е ръководството да взема под внимание факторите, които могат да допринесат за появата на даден риск или за увеличаване степента на важност на вече идентифициран риск. Основни фактори в случая могат да бъдат:

- непостигането на предходни цели;

- компетентност на персонала;
- географско разпределение на упражняваните функции и дейности;
- сложност на извършваните операции;
- степен на важност на операциите и др.;
- промени в законодателството, тежестта на персонала и други, които оказват влияние върху организацията.

Стратегията за управление на риска е утвърдена от Кмета на Община Попово и съгласувана с вътрешния одитор от ЗВО в Община Попово.

II. Общ преглед на процеса по управление на риска в Община Попово

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 Община Попово 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 Общината да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

1.2. Риск

Дефиницията, приета в Община 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

Комитетът по управление на риска, с одобрението на Кмета на Общината, определя риск апетита на Община. Риск апетитът на Общината се дефинира като: „Риска, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.” Нивото на риск апетита, определено от Комитета по управление на риска и одобрено от Кмета на Община Попово, има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали Общината 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.

2. Роли и отговорности

2.1. Кмет на Община Попово

Въвеждането и надзорът върху процеса по управление на риска в Община е отговорност на Кмета на Община Попово. Съгласно чл.9, ал.1 от ЗФУКПС: „Ръководителите могат да делегират правомощията си по този закон на други длъжностни лица от ръководената от тях организация, като в тези случаи определят конкретните им права и задължения.” Тази отговорност е делегирана от Кмета на Община на Комитета по управление на риска в Община Попово. Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска, неговите членове и председател, съгласно настоящата Стратегия се определят със заповед от Кмета на Община Попово. Комитетът по управление на риска се сформира на основание 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 Общината.

2.2. Комитет по управление на риска

Комитетът по управление на риска /КУР/ в Община Попово е работна група, чиято основна роля е централизираното управление на риска. Комитетът по управление на риска се състои от минимум 5 члена, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на Общината. Членовете на комитета следва да притежават добро разбиране за дейностите на Общината, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори. Комитетът по управление на риска се ръководи от Заместник- кмета по Финанси и общинска собственост на Община Попово, който е негов председател.

Комитетът по управление на риска осигурява втората линия на защита

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

- Координация на всички въпроси, свързани с управлението на риска в Община Попово.
- Определяне на риск апетита за Община Попово с одобрението на Кмета.

- Разпространяването на Стратегията до всички служители на общината, 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.
- Осигуряване на формалната оценка на риска поне веднъж годишно.

Комитетът по управление на риска:

- ✓ Информира Кмета и служителите на Общината 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 Общината с цел подпомагане на консолидацията на резултатите.
- ✓ Представя Риск регистъра на Общината на Вътрешния одитор/Звено за Вътрешен одит, с цел същото да бъде детайлно запознато с идентифицираните рискове които може да вземе предвид при планирането на дейността си.
- ✓ 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, подпомага организационните структури в Общината с цел да се осигури 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.
- ✓ Обучава служителите на Общината по отношение на управлението на риска, както и когато е необходимо.
- ✓ Разглежда докладите на вътрешния и външния одит и всички препоръки дадени в одитни доклади, като оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на Общината.
- ✓ Извършва преглед на оповестената информация в Годишния доклад за състоянието на финансовото управление и контрол.
- ✓ Получава информация относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която организацията е изложена на риск (взаимодействие с вътрешен одит).

2.3. Ръководители на структурни звена в Общината (Директори на дирекции/Ръководителите на звена)

Ръководителите на структурни звена са собственици на риска и са пряко отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите структурни звена. Те формират първата линия на защита.

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/звено;
- ✓ 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.
- ✓ Обобщават информацията за съществените рискове на отделите на база на които се изготвя 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. Служители на организацията

Служителите на Общината са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете. В тази връзка те са в позиция да установят първи евентуални слабости, нередности или проявления на рискове. Отговорностите на служителите са:

1. Да подпомагат оперативните ръководители 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;
2. Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите.
3. Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на Системата за вътрешен контрол /СВК в Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 год. на Министъра на финансите са синоним на СФУК/.

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.” Звеното за Вътрешен одит в Община Попово подпомага Общината за постигане на целите и, като:

- Идентифицира и оценява рисковете в Общината.

- Оценява адекватността и ефективността на системите за финансово управление и контрол по отношение на:

а) идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на организацията;

б) съответствието със законодателството, вътрешните актове и договорите;

в) надеждността и всеобхватността на финансовата и оперативната информация;

г) ефективността, ефикасността и икономичността на дейностите;

д) опазването на активите и информацията;

е) изпълнението на задачите и постигането на целите;

- Дава препоръки за подобряване на дейностите в организацията. Вътрешен одит не е собственик на рисковете за организацията и не носи пряка отговорност за управлението им.

Отговорността на Вътрешния одит в процеса по управление на риска е да даде разумно ниво на увереност на Комитета по управление на риска, а чрез него и на Кмета на Община Попово, че критичните рискове са ограничени до допустимите за организацията нива.

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 Община Попово 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 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 Попово за периода 2021-2027 година

са дефинирани общо пет приоритетни направления, по които набелязани цели и мерки за постигането им, както следва:

ПРИОРИТЕТНО НАПРАВЛЕНИЕ 1: ПОДПОМАГАНЕ НА ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ И НАСЪРЧАВАНЕ ЗАЕТОСТТА В ОБЩИНАТА

ПРИОРИТЕТНО НАПРАВЛЕНИЕ 2: ПОДОБРЯВАНЕ НА СЪСТОЯНИЕТО И ДОИЗГРАЖДАНЕ НА ПЪТНАТА И ТЕХНИЧЕСКАТА ИНФРАСТРУКТУРИ

ПРИОРИТЕТНО НАПРАВЛЕНИЕ 3: ИНВЕСТИЦИИ В ПОДОБРЯВАНЕ НА ЖИЗНЕНАТА СРЕДА И СОЦИАЛНАТА СФЕРА В НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА

ПРИОРИТЕТНО НАПРАВЛЕНИЕ 4: ОПАЗВАНЕ НА ОКОЛНАТА СРЕДА И КУЛТУРНО-ИСТОРИЧЕСКОТО НАСЛЕДСТВО

ПРИОРИТЕТНО НАПРАВЛЕНИЕ 5: УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ

Определени са и следните стратегически цели:

СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 1: ОБНОВЕНИ ИНФРАСТРУКТУРИ И ПОВИШЕНА КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТ НА МЕСТНАТА ИКОНОМИКА

СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 2: СЪЗДАВАНЕ УСЛОВИЯ ЗА ЗАЕТОСТ И ПРЕДОСТАВЯНЕ НА КАЧЕСТВЕНИ СОЦИАЛНИ УСЛУГИ

СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 3: ОПАЗВАНЕ НА ПРИРОДНОТО И КУЛТУРНО НАСЛЕДСТВО И ПОДОБРЯВАНЕ НА ГРАДСКАТА СРЕДА

Разработването и прилагането на контролни дейности, представляващи една от възможните и най-често прилаганата реакция на риска, предполага осигуряването на нужните ресурси – човешки, финансови, информационни и т.н.

ВАЖНО! Процесът на управление на риска следва да се обвърже с процеса на изготвяне на бюджета и тригодишната бюджетна прогноза в Общината. В тази връзка се прилагат следните дейности:

- При изготвянето на средносрочните бюджетни прогнози следва да се съобразят и да се координират целите, заложи в Общинския план за развитие 2014-2020 и План за интегрирано развитие на Община Попово (ПИРО) за периода 2021-2027 г.

- Трябва да се предвидят нужните финансови средства за изпълнението на целите на организацията, включително средства за разработването и прилагането на контролни дейности, представляващи реакция на риска.
- Заедно с отчитането на бюджета трябва да се извършва преглед на риск-регистъра и на база на резултатите от мониторинга трябва да се обсъжда ефективността на предприетите реакции на рисковете и съответно да се извършва актуализация на идентифицирането и оценката на рисковете и на съответните реакции.

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

M (Measurable) – Измерима

A (Attainable) – Постижима

R (Realistic) – Реалистична

T (Time-bound) – Ориентирана във времето

1.2. Класификация на рисковете

Дефинирането на целите и процесите е отправна точка за стартиране на процеса за управление на рисковете и има за цел да се идентифицират целите и процесите, за които ще бъдат анализирани присъщите рискове и се събере необходимата информация, която следва да се използва за идентифициране 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 Комитета по управление на риска, който да информира за това всички структури в организацията.

Попълване на риск регистър

Риск регистърът е документ в установения формат (Приложение 5 Риск регистър), 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. 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. Работна група от ръководството и служителите на всяка от структурите е ангажирана да попълни риск регистъра за съответното структурно звено. Риск регистрите на всяко структурно звено се представят от съответния ръководител пред Комитета по управление на риска поне веднъж годишно (в началото на годината), заедно с определяне на целите на структурата. На базата на риск-регистрите на отделните структурни звена и чрез провеждането на работни срещи, Комитетът по управление на риска създава риск регистъра на цялата организацията, в който идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на Общината като цяло. Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в Риск регистъра, като оценяването на рисковете е посочено по-долу в Стратегията. 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 Община Попово.

4. Оценка на риска

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

2.1. Методи и техники за оценка

Оценка на присъщия риск

Използване на качествен метод- за оценка на влиянието на риска и вероятността да се случи се използват качествени показатели, които могат да бъдат словесни (висок, среден, нисък) или числови (като скалата може да е от 1 до 3 или от 1 до 5).

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 таблицата по-долу:

ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ
1	НЕСЪЩЕСТВЕНО
2	УМЕРЕНО
3	СЪЩЕСТВЕНО

ВЕРОЯТНОСТ

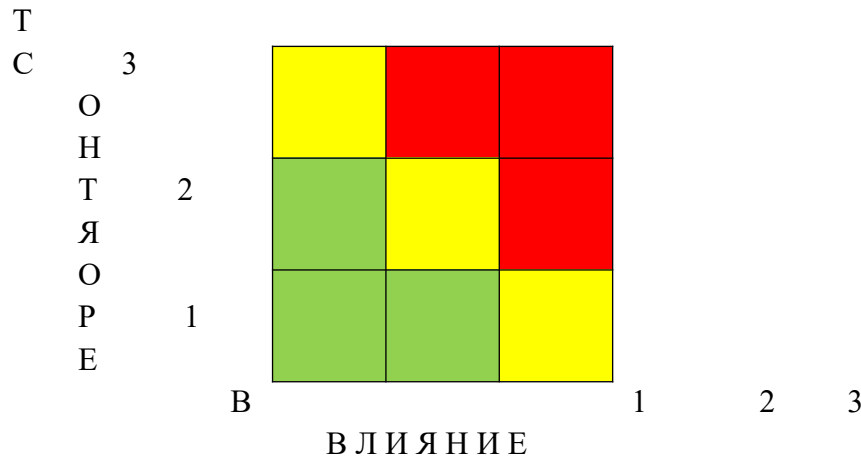
Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне.

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, изключително рядко
2	Възможно
3	Почти сигурно

Графиката по-долу представя резултата от оценката на присъщия риск по показатели влияние и вероятност : Като част от процеса по управление на риска се определят



ЛЕГЕНДА:

- ЗЕЛЕНО- НИСЪК РИСК;
- ЖЪЛТО – СРЕДЕН РИСК;
- ЧЕРВЕНО – ВИСОК РИСК.

2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола

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 умножение на аритметичните величини на влиянието и вероятността.
- 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 малко
2	Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни
3	Трябва да направим повече

• Висок риск е този, който се оценява с висока стойност и към който Общината 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 Общината 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 Общината би могла до голяма степен да го приеме.

Риск рейтинг Математически изразен остатъчният риск е резултат от стойността на риска и ефективността на контрола. Риск апетитът на ниво Община за остатъчен риск е, както следва:

ОЦЕНКА НА РИСКА- стойност на риска * ефективност на контрола
РЕЙТИНГ:

- ❖ 1-3,6 ПРИЕМЛИВ
- ❖ 3,7-6,3 ИЗИСКВА ВНИМАНИЕ
- ❖ 6,4-9 НЕПРИЕМЛИВ

3. Отговор на риска

3.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска

- 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.

След като идентифицираните рискове и контроли са оценени, Ръководителите на структурни звена след съгласуване с Комитета по управление на риска вземат решение относно подходящата реакция към всеки от остатъчните рискове, като съобразяват решението си с риск апетита на Общината.

- 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 аутсорсинг 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. Ръководителите на структурни звена, Комитетът по управление на риска и Кметът на Община Попово 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 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.
 - ✓ Приемането 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.

3.2. Разработване на контролни дейности

За рисковете, за които Ръководителят на структурно звено и/или Комитетът 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.
- ❖ **За 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 трансакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролите и отговорностите);

2) 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);

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 под отчетност на активите);

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 съществените рискове са ограничени до приемливи нива в рамките на риск апетита на Общината.

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

- нива и процедури за разрешаване и одобрение;
- система за двоен подпис;
- 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).

3.3 . Анализ на разходите и ползите от контрола

За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, Комитетът по управление на риска в Община 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.

3.4. 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. Комитетът по управление на риска разписва план за действие за ограничаване на рисковете за Общината като цяло, а Директорите на дирекции – за съответната дирекция, за която отговарят, Ръководителите на звена- за съответните звена. 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.

4. Мониторинг и докладване

След като стратегията за отговор 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, 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;
- Функцията по Вътрешен одит може да бъде използвана за предоставяне на увереност по отношение на адекватността и ефективността на въведените контроли;
- Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъждан на редовни срещи във всяка една структура;
- Всяка организационна структура трябва редовно да докладва за прогреса на изпълнение на плана за действие 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 шестмесечие. Нивото, до което се докладват рисковете зависи от естеството на поставената оперативна цел и на рейтинга на риска, пречупен през риск апетита на Общината. Всички рискове с оценка на остатъчен риск от 54 или повече трябва да бъдат докладвани на Комитета по управление на риска.

Форма и съдържание на доклада

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 Комитета 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;
- ❖ 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.

IV. Заключение

Стратегията за управление на риска в Община Попово за периода 2021-2023 година е задължителна и се прилага от всички Второстепенни разпоредители с бюджет към Община Попово.

Стратегията за управление на риска в Община Попово за периода 2021-2023 година е утвърдена със Заповед № 3-21-48/22.01.2021 г. на Кмета на Община Попово.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1: Класификация на рисковете – Карта на възможните рисковете

Приложение 2: Формуляр за идентифициране на рискове

Приложение 3: Формуляр за индивидуална оценка на рисковете

Приложение 4: Единен документ за анализ на идентифицираните рискове

Приложение 5: Риск – регистър

КАРТА НА ВЪЗМОЖНИТЕ РИСКОВЕ

№	РИСК КЛАС/КАТЕГОРИЯ РИСК/ИДЕНТИФИЦИРАН РИСК
A	УПРАВЛЕНИЕ И НАДЗОР
I	УПРАВЛЕНИЕ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА И НАДЗОР
1	Неразбиране на ръководството относно законово определените му отговорности/невъзможност или недостатъчно знание да изпълнява отговорностите си
2	Лоша комуникация от страна на ръководството
3	Липса на екипност на ръководния състав
4	Липса на насоки от ръководството/не е дефинирана обща визия и цели
5	Конфликт на интереси и липса на независимост
6	Неправилно взимане на решения/ неподходящо делегиране на правомощия
7	Неспособност да бъдат разбрани и удовлетворени очакванията на служителите, партньорите, местната общност
8	Неспособност да бъдат идентифицирани и разбрани тенденции и успехи, свързани със служителите, доставчиците, клиентите, гражданите и други заинтересовани лица
9	Негативно мнение и лоша репутация за общината или нейно структурно звено
10	Неадекватен надзор над риска, поет от ръководството при изпълнение на дейностите
11	Неподходяща структура, която да позволява единен подход при управлението на рисковете в общината
12	Неподходящи/неприемливо високи или ниски нива на риск апетит и нива на толериране на риска
13	Незадълбочен/повърхностен преглед на финансовите отчети и друга свързана информация
14	Неподходящ надзор над вътрешните и външните одитори
II	ЕТИКА
1	Липса на вътрешни правила, регламентиращи етичното поведение от служителите/неадекватни политика и процедури на етика и съответствие
2	Проучвания, обвинения, твърдения и др. не се документират; не се документират и резултатите от проверките и предприетите мерки
3	Загуба на информация поради безотговорно/неподходящо боравене/съхранение на информацията
4	Липса на текуща комуникация относно въпроси, свързани с етиката и съответствието
5	Липса на анонимна линия за докладване
6	Неспособност да се създаде ангажираност у служителите и етично самосъзнание
7	Неспособност да бъдат наказани служителите в случаи на неспазване на правилата
8	Непоследователност на дисциплинарните мерки в случаи на неспазване на правилата
9	Неспособност да се насърчава етична култура
10	Неспособност да се наблюдават и контролират неоторизирани действия
11	Неподходящи източници за докладване на етични нарушения
12	Неспособност да се определят процесите и действията, повлияни от рисковете, свързани с етиката и съответствието
13	Неспособност за провеждане на рутинни одити на съответствието

14	Неуместно разпределяне на ресурсите за мониторинг и одит
15	Неадекватна програма за обучение по етика и съответствие
В	СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ
I	СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ И УСТОЙЧИВОСТ
1	Недостатъчни обществено значими инициативи и инвестиции
2	Неспособност да се контролира замърсяването на околната среда
3	Липса на достъпност или затруднена такава при получаване на административни услуги от възрастни и хора с увреждания
4	Финансиране на проекти с вреден ефект върху природата
5	Изтичания и отгоци влияещи на наличието на водните ресурси
6	Неспособност за намаляване на отпадъците
7	Неправилни практики за изхвърляне и третиране на отпадъците
8	Несъответствие с приложимите закони и регулации за управление на отпадъците
II	ВЪНШНИ ФАКТОРИ
1	Промени в макроикономическата среда
2	Демографски промени
3	Инфлация/дефлация
4	Измама от страна на външни лица/доставчици, публични и частни партньори
5	Политическа нестабилност
6	Природни бедствия, непреодолими събития, аварии, тероризъм и др
7	Негативни нормативни промени, регулации с негативен за общината ефект
III	ПЛАНИРАНЕ
1	Неефективно паниране, което може да доведе до грешно разпределение на ресурсите, нерентабилни дейности, проекти или операции
2	Неуместна капиталова структура и съотношение на кредит спрямо собствени средства, структура на финансирането
3	Инвестиционен риск
4	Лоша вътрешна организация и последователност на процесите
5	Неспособност да се синхронизират стратегическите цели с капиталовото планиране
6	Неподходящо използване на ресурси в оперативната дейност
IV	СТРАТЕГИЯ
1	Неефективна стратегия за развитие и комуникация
2	Започване на непривлекателни проекти за местната общност и потенциални партньори от публичния и от частния сектор
3	Неспособност да се идентифицират възможности за партньорство
4	Недостатъчно наблюдение на счетоводните, бюджетни, данъчни, регулаторни и оперативни цели /Неефективен мониторинг/
5	Неефективно внедряване, утвърждаване на политиките /вътрешни правила и процедури/
6	Загуба на контрол и отговорност, особено над основни дейности и функции
7	Прекомерна зависимост от трети страни
8	Липса на специфични правила и критерии за избор на партньори/доставчици на стоки и услуги/ и за качество на осъществяваната от тях дейност
G	ОПЕРАТИВНА ДЕЙНОСТ И ИНФРАСТРУКТУРА
I	УПРАВЛЕНИЕ НА АКТИВИТЕ

1	Несъответствие между финансовата и физическата информация
2	Неадекватно застрахователно покритие
3	Неподходящи условия на труд и лична безопасност
4	Неуспешно/неефективно внедряване на контроли, осигуряващи сигурността на активите
5	Кражба
6	Неефективни и неефикасни процеси
7	Неподходяща логистика
8	Неправомерно актуване, управление, разпореждане, използване или присвояване на общинска собственост
9	Ненавременни, закъснели дейности по поддръжка и ремонт
10	Неефективно/непълноценно използване на активите
11	Непровеждане на следващите се процедури по реда на Закона за обществените поръчки при възлагане на строителство и доставки на активи
12	Непрозрачни процедури по реда на Закона за обществените поръчки при възлагане на строителство и доставки на активи
II	<i>ФИНАНСИ И СЧЕТОВОДСТВО</i>
1	Ненавременно планиране на бюджета на общината
2	Неадекватно планиране на бюджета спрямо основни цели и финансов ресурс/ Неспособност за оценка на оптималните финансови източници и разходи
3	Липса на ефективен процес за управление на общинския дълг
4	Загуби при изплащане на дългови задължения
5	Неправилно капиталово бюджетиране
6	Неточна информация, използвана в процеса на планиране и бюджетиране
7	Неспособност за мониторинг на плановете и бюджета
8	Неадекватно управление на предварителните разчети и резерви
9	Неадекватно или агресивно данъчно планиране /местни данъци и такси/
10	Неподходяща счетоводна политика
11	Липса на цялост на финансовата информация
12	Липса на знания за счетоводните принципи и практики
13	Липса на начисляване на амортизации
14	Неправилно класифициране на активите, което би довело до грешно определяне на амортизационната норма на активите
15	Неправилно отписване на активи с натрупана амортизация
16	Неизвършване на предварителен контрол за законосъобразност при поемане на задължение и извършване на разход или неефективен такъв
17	Неспособност да се оцени ефективността на вътрешния контрол
18	Неефективно планиране на вътрешния одит
III	<i>ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ</i>
1	Неадекватни политики и процедури касаещи човешките ресурси
2	Неспазване на приложимото трудово законодателство
3	Сложна организационна структура
4	Организационна несигурност, която води до проблеми с наемането и задържането на кадри
5	Неясно разпределение на правомощията

6	Злоупотреба с правомощията
7	Неподходящо делегиране на правомощията
8	Неадекватно разпределение на права и задължения
9	Риск от неточна обработка на заплатите
10	Материалното стимулиране не е в съответствие с представянето
11	Липса на приемственост
12	Неефективно планиране на работна сила
13	Неефективен процес за набиране на служители
14	Неефективни програми за обучение и развитие/ Същите не са съобразени с целите и оперативната дейност
IV	<i>ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ</i>
1	Неспособност да се развие ИТ архитектура, която да отговаря и поддържа дейностите и процесите в общината
2	ИТ системите не отговарят на изискванията
3	Използване на непозволен или нелицензиран софтуер/хардуер
4	Неспособност да се възстановяват данните
5	Неспособност за възстановяване на основни процеси и дейности
6	Неправомерен/неоторизиран достъп – неефективни контроли на достъпа
7	Слаби контроли над сигурността и конфиденциалността на данните
8	Неоторизиран достъп до лични данни
9	Неподходящо управление на записите
10	Неспособност да се осигури и поддържа сигурността на записите
11	Неспазване на приложимите изисквания
12	Липса на политики и процедури за запазване на данните
V	<i>ПРАВЕН РИСК</i>
1	Неспособност за проследяване на промените в законодателството/ Липса на запознатост с нормативните изисквания
2	Неспособност за се постигне съответствие със съответните законови и подзаконови норм. актове, регламентиращи дейността
3	Неспазване на клаузи и условия по договори и споразумения
4	Неподходящо ниво на правомощия за сключване на договори
5	Договорите не са съобразени с целите на общината
6	Условията по договорите не отговарят на нормативните изисквания
7	Не се осъществява мониторинг над спазването на договорените клаузи от страните по договора
8	Липса на координация между юристите на общината и служителите от другите структурни звена в общината
9	Неефективна оценка на риска от съдебни дела
10	Неспособност за защита при юридически спорове и искания
11	Не са установени формални политики и програми за конфиденциалност и защита
12	Не е установена политика за поддържане и съхраняване на записи
13	Неспособност да се възпроизвеждат записи
14	Липса на осведоменост да се запазват правни доказателства
15	Липса на политика за запазване на документи

16	Липса на отговорност за надзора на задължително запазване и съхранение на документация
VI	<i>УСЛУГИ</i>
1	Неадекватни стандарти за качеството по отношение на предоставяните услуги
2	Липса на правила и политики
3	Лошо управление на връзката с клиентите
4	Недостатъчно внимание към удовлетвореността на клиентите
5	Предоставяне на невярна информация
6	Събиране на приходи за услугата, различни от определените от ОбС
VII	<i>СЪОТВЕТСТВИЕ</i>
1	Не са идентифицирани конкретни/специфични дейности, за които са приложими нови закони, регулации и политики
2	Не са определени изрично представители на ръководството, които отговарят за съответствието
3	Не са установени превантивни и отчитащи контроли
4	Не са установени програми за мониторинг
5	Неспособност да се поддържат подобрения в контролите
6	Неспособност да се идентифицират съществени рискове
7	Не са установени необходимите контроли, които да ограничат идентифицираните рискове
8	Неспособност да се комуникират рисковете на всички нива и във всички звена в общината
9	Не е установен и поддържан надзорен контрол
VIII	<i>ДОКЛАДВАНЕ</i>
1	Неадекватни, неподходящи или подвеждащи база данни, използвани за подготвянето на финансовите отчети и отчетите за касовото изпълнение на бюджета на общината
2	Не се оповестяват отчетите съгласно регулаторните стандарти
3	Неподходящо обсъждане и анализ
4	Неправилно докладване
5	Съществени грешки във финансовите отчети
6	Информацията не се представя навреме

Формуляр за идентифициране на рискове

№	Оперативни цели	Риск				Категория на риска (Репутационен, правен, финансов...)
		Вид риск	Причина	Резултат	Ефект	
1	Цел.....	Външен	1.....			
			2.....			
			3.....			
		Вътрешен	1.....			
			2.....			
			3.....			
2	Цел.....	Външен	1.....			
			2.....			
			3.....			
		Вътрешен	1.....			
			2.....			
			3.....			

Формуляр за индивидуална оценка на рисковете

№	Риск	Вид на риска външен/ вътрешен	Вероятнос т	Влияние
	1	2	3	4
	<i>Рискова област по категории (Репутационен)</i>			
1				
2				
3				
	<i>Рискова област по категории (Правен)</i>			
1				
2				
3				
	<i>Рискова област по категории</i>			
1				
2				
3				

Инструкция за попълване на формуляра

Преди попълването на този формуляр от риск собствениците /Ръководителите на структурните звена в Общината/ следва да бъдат попълнени всички идентифицирани рискове. Колони 3 и 4 следва да са празни преди съответната оценка от всеки риск собственик. След попълването на колоните таблиците се връщат на Риск ръководителя за анализ и обобщение.

Единен документ за анализ на идентифицираните рискове

№	Риск	Вид на риска външен/ вътрешен	Вероятност	Влияние	Оценка
	1	2	3	4	3x4
	<i>Рискова област по категории (Репутационен)</i>				
1					
2					
3					
	<i>Рискова област по категории (Правен)</i>				
1					
2					
3					
	<i>Рискова област по категории</i>				
1					
2					
3					

Инструкция за попълване на формуляра

Формулярът се попълва от Риск-ръководителя /Председателят на КУР/. В колони 3 и 4 той записва обобщената / осреднената оценка (получена в зависимост от избрания подход за оценка на риска). В колона 5, при числови показатели, резултатът се изчислява като се умножи вероятността по влиянието.