



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, Договор № 12-11-39/08.11.2012 г., проект с рег. № 12-11-39/17.04.2012 г., с наименование „Подобряване структурата на администрацията в община Бяла Слатина, чрез прилагане на Функционален анализ“

Стратегия за организационно развитие и управление на рисковете на Община Бяла Слатина 2014 – 2020 г.

Август 2013 г., гр. Бяла Слатина

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Европейския съюз, във връзка с Договор за безвъзмездна финансова помощ №12-11-39/08.11.2012 г. за проект с рег. № 12-11-39/17.04.2012 г., с наименование „Подобряване структурата на администрацията в Община Бяла Слатина, чрез прилагане на Функционален анализ“. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Община Бяла Слатина и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. Същност и цели на стратегията за организационно развитие и управление на рисковете в Община Бяла Слатина	3
II. Обхват на стратегията за организационно развитие	4
III. Мисия	5
IV. Област на политика	6
V. Визия	7
VI. Цели на стратегията за организационно развитие	8
VII. Индикатори за изпълнение	9
VIII. Бюджетна програма за изпълнение на стратегията за организационно развитие	10
IX. Общ преглед на процеса по управление на риска в Община Бяла Слатина	14
1. Дефиниции - Риск. Управление на риска. Риск апетит.	14
2. Роли и отговорности	14
2.1. Кмет на Общината	14
2.2. Комитет по риска	14
2.3. Ръководители на структурни звена в Общината (Директори на дирекции/Началници на отдели/сектори)	15
2.4. Вътрешен одит	15
X. Процес по управление на риска в Община Бяла Слатина	17
1. Идентифициране на рисковете	17
1.1. Определяне на целите и констатиране на риска	17
1.2. Класификация на рисковете	17
1.3. Риск-регистър	18
2. Оценка на риска	18
2.1. Оценка на присъщия риск	18
2.2. Контрол. Определяне на ефективността и адекватността на контрола	19
3. Попълване на риск-регистър	20
4. Мерки за преодоляване и коригиране на риска	20
4.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска	20
4.2. Разработване на контролни дейности	21
4.3. Анализ на разходите и ползите от контрола	21
4.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности	21
5. Мониторинг и докладване	22
XI. Информираност и управление на знанието в Община Бяла Слатина	24
1. Единна база данни за управление на риска	24
2. Регистър на проявилите се рискове	24
Приложение 1: Класификация на риска	25
Приложение 2: Риск регистър на Община Бяла Слатина	26
Приложение 3: Примерни критерии за оценка на влиянието в Община Бяла Слатина	27
Приложение 4: Примерен формат на план за действие в Община Бяла Слатина	28
Приложение 5: Регистър на проявилите се рискове в Община Бяла Слатина	28

I. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКОВЕТЕ В ОБЩИНА БЯЛА СЛАТИНА

Настоящата Стратегия за организационно развитие и управление на рисковете в Община Бяла Слатина е изготвена в изпълнение на Проект „Подобряване структурата на администрацията в Община Бяла Слатина, чрез прилагане на Функционален анализ“, Договор № 12-11-39/08.11.2012г., Приоритетна ос „Добро управление“, Подприоритет 1.1. „Ефективна структура на държавната администрация“, бюджетна линия BG051PO002/12/1.1-04 по Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и изискванията на приложимата нормативна база в областта на публичния сектор.

Целта на Стратегията за организационно развитие и управление на рисковете в Община Бяла Слатина е да опише положенията, методологията и етапите, през които преминава процесът по ефективно организационно развитие на общинската администрация и на процеса по управление на риска, посочвайки използваните подходи и методи, отговорните лица и структури и основните изисквания към процеса.

Стратегията ще подпомогне Ръководителя на организацията (Кмета на Община Бяла Слатина) и ръководителите на подчинените му структури за:

- Подобряване функционирането, ефективността и ефикасността на администрацията;
- Подобряване на организацията и работните процеси на общинската администрация;
- Повишаване на прозрачността в дейността на администрацията;
- Предоставяне на качествено и подобро обслужване;
- Идентифициране и оценяване рисковете, застрашаващи постигането на целите;
- Определяне на подходящи и коригиращи действия в отговор на рисковете;
- Документиране на резултатите от управлението на риска на всеки етап и придобиване на информация и знания за избягването и контролирането им.

Настоящата Стратегия въвежда стандартизиран подход за организационно развитие и управление на рисковете в Община Бяла Слатина, основаващ се на извършен Функционален анализ и добри практики в областта, който позволява навременно предприемане на адекватни действия за подобряване функционирането, ефективността и ефикасността на админи-

страцията, както и спрямо идентифицираните рискове, застрашаващи постигането на целите на Община Бяла Слатина.

Целите на Стратегията за организационно развитие и управление на рисковете в Община Бяла Слатина са свързани с:

- Оптимизиране на организационната структура на Община Бяла Слатина, посредством оценка и коригиране на функционалните и длъжностни характеристики;
- Оптимизиране и подобряване в качествено и ресурсно измерение на процеса по функциониране и предоставяне на услуги от общинската администрация;
- Промяна на вътрешните правила, усъвършенстване на структурата и преразпределение на функциите с цел постигане на ефективност, ефикасност и прозрачност на процеса по управление;
- Информираност и изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в Общината;
- Изграждане на организационна структура по отношение на управлението на риска и на отговорност по управлението му 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, посредством свързването 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 финансово 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 организационно развитие и управление на рисковете се утвърждава от Кмета на Община Бяла Слатина.

Стратегията за организационно развитие и управление на рисковете се актуализира минимум веднъж на три години.

II. ОБХВАТ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

Стратегията за организационно развитие осигурява ясна и съгласувана рамка за подобряване на дейността на общинска администрация Бяла Слатина, като орган за провеждане на политиката за местно развитие. Организационното развитие се разбира в широк смисъл като общо подобряване на възможностите за изпълнение на поставените цели и задачи от Община Бяла Слатина, а не само като подобряване на индивидуалния капацитет на определени структурни звена, работещи или имащи отношение към дейността на общинска администрация Бяла Слатина.

Определен брой приоритети са идентифицирани като рамка за формулиране и изпълнение на Стратегията за организационно развитие. Стратегията обобщава състоянието към момента на извършване на функционалния анализ и бъдещите действия, които са необходими за подобряване на състоянието и постигане на напредък.

Определението за организационно развитие, което стратегията има предвид и използва, е: „Практика на планирани интервенции, насочени към значително подобряване на ефективността на организацията за постигане на определената стратегическа цел”.

Община Бяла Слатина реализира редица инициативи за насърчаване на местното икономическо и социално развитие. Голяма част от тези действия се подкрепят и от инструментите на политиката за сближаване и политиката за развитие на селските райони в рамките на настоящия програмен период 2007-2013г., както и от други инструменти на политиките на ЕС. Резултатите от тези инициативи са база за планиране развитието на Общината през следващия програмен период 2014-2020г.

Основните предизвикателства, пред развитието на Община Бяла Слатина в средносрочен план, са свързани с увеличаване на капацитета за ефективно и ефикасно управление на местното икономическо и социално развитие:

- Усъвършенстване на организацията на работа на общинската администрация;
- Прилагане на нови и иновативни методи за изпълнение на функциите, свързани с:
- Програмиране и реализация на мерките, насочени към стимулиране на местното икономическо и социално развитие;
- Финансовото управление – въвеждане на програмното и ориентирано към резултатите бюджет

етиране като елемент на системата за управление на изпълнението;

- Административното обслужване на гражданите и бизнеса, включително чрез електронна система за управление и обслужване;
- Подобряване на механизмите за управление на човешките ресурси в администрацията на Община Бяла Слатина.

Тези предизвикателства произтичат както от целите на националната политика за модернизирване на администрацията и актуалното състояние на местното икономическо и социално развитие, така и от промените в политиката за сближаване за следващия програмен период 2014-2020г.

Ефективността на местните политики за икономическо и социално развитие за следващия програмен период зависи от способността за интегрирано изпълнение на всички нормативно регламентирани програмни и планови документи, които се разработват в Общината. Недостатъчно ефективна координация и приоритизация при финансовото осигуряване на политиките за местно развитие. Често програмните и плановите документи не са финансово осигурени или не отчитат мерки, за които вече са осигурени финансови средства. Основните проблеми и предизвикателства, които влияят върху процеса на реализиране на местни политики за развитие, са свързани с незадоволителна координация и административния капацитет за стратегическо планиране и управление на политиките за развитие.

Община Бяла Слатина е в процес на подготовка на Общинския план за развитие за периода 2014-2020г., които ще определи рамката на инициативите за икономическо и социално развитие за следващия програмен период.

Стратегията за организационно развитие на администрацията на Община Бяла Слатина е израз на намеренията за обобщаване на резултатите от многото досегашни инициативи с цел осигуряване на целенасоченост, ефективност и ефикасност на провежданите политики. Реализирането на дългосрочната програма за развитие на Община Бяла Слатина, постигането на местни приоритети и на реални за обществото резултати от изпълнението на редица важни инициативи за развитие ще може да се осигури само чрез целенасочени действия за усъвършенстване на организацията и начина на работа на общинската администрация.

III. МИСИЯ

Общинската администрация осигурява функционирането на органите на местната власт - общински съвет, кмет на общината, кметове на кметства и кметски наместници. Общинската администрация осъществява изпълнителните функции, свързани с правомощията на органите на местната власт, насочва, организира, координира и контролира дейността в сферата на социалното управление и други обществени дейности от местно значение, както и свързаното с тях административно обслужване на гражданите, икономическите и други правни субекти на територията на общината.

Предназначението на Стратегията за организа-

ционно развитие на администрацията на Община Бяла Слатина е да организира процеса по създаване на интегриран модел за управление на Община Бяла Слатина с висок административен и експертен потенциал за ефективно планиране и реализация на местни политики за развитие.

Времовата рамка за постигане целите на Стратегията за организационно развитие на администрацията на Община Бяла Слатина е 2014-2020г.

Стратегията представлява развитие на част от мерките за увеличаване на административния капацитет на администрацията на Община Бяла Слатина, които ще залегнат в Общинския план за развитие за периода 2014-2020г.

РАЗДЕЛ IV

IV. ОБЛАСТ НА ПОЛИТИКАТА

Стратегията за организационно развитие на администрацията на Община Бяла Слатина е насочена към усъвършенстване на организацията и функционирането на общинската администрация, като фактор за постигане на успешен напредък по изпълнението на местните приоритети.

Организационното развитие е системен процес, който определя рамката на действията за увеличаване на капацитета на общинската администрация както за решаване на ежедневните задачи, така и за справяне с предизвикателствата, произтичащи от промените във външната среда. Процесът на организационно развитие на администрацията на Община Бяла Слатина адресира основните области на политиката, свързани с управлението, организацията и функционирането на общинската администрация:

- Стратегическо планиране;
- Структуриране на административните звена в

общинската администрация;

- Работните процеси за осъществяване на функциите;
- Използване на информационни и комуникационни технологии при осъществяване на административната дейност;
- Управление на човешките ресурси.

Фокусът на стратегията е осигуряването на качествени административни услуги за гражданите и бизнеса, както и за разработване и прилагане на ефективни местни политики, така че те да постигнат значими и видими за местната общност резултати, при ясен механизъм за определяне на приоритетите и разпределението на обществените ресурси, независимо дали това са средства от ЕС, национални средства или средства от други източници.

РАЗДЕЛ V

V. ВИЗИЯ

Органите на местната власт в Община Бяла Слатина са решени по най-добрия, за местната общност, начин да изработват и прилагат ефективни политики за местно икономическо и социално развитие, които да отговарят на съвременните предизвикателства и да имат реален ефект за местната общност и местната икономика.

Визията за организационно развитие на администрацията на Община Бяла Слатина е:

През 2020г. Община Бяла Слатина да има ефективно работеща администрация, предоставяща качествени административни услуги, осигуряваща целенасочено и ефективно използване на ресурсите за развитие на местния потенциал на Общината в съответствие с националната, регионалната и областната политика за развитие.

Стратегията за организационно развитие на администрацията на Община Бяла Слатина определя направленията, ръководните принципи и мерките за постигане на визията. Предпоставка за прилагането на Стратегията за организационно развитие на администрацията на Община Бяла Слатина е изпълнението на Плана за действие за реализиране на предложенията, направени въз основа на изготвения функционален анализ.

Изпълнението на Стратегията за организационно развитие е съсредоточено в три основни направления:

Развитие на организационния капацитет на администрацията на Община Бяла Слатина за ефектив-

но изпълнение на целите за местно икономическо и социално развитие, включително механизмите за вътрешна и междуинституционална координация и информационното осигуряване на дейността на общинска администрация;

Повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси и развитие на експертния потенциал на служителите в общинската администрация, с оглед постигане на силна организационна интеграция, ориентация към стратегическите цели, ангажираност на служителите, гъвкавост и постоянно подобряване на качеството на работа и постигнатите резултати;

Създаване на интегрирана рамка за програмиране на местното развитие, отчитаща както политиките за развитие на национално и териториално ниво, така и местната специфика.

Изпълнението на стратегията ще се основава на принципа за интегриране в ясна политическа и организационна рамка на резултатите от досегашни инициативи за подобряване дейността на общинската администрация и тяхното надграждане за осигуряване на условия за целенасоченост, ефективност и ефикасност на провеждане на местни политики.

Цялостното изпълнение на стратегията е свързано и с усъвършенстване на законодателството, свързано с правомощията на органите на местната власт и функционирането на общинската администрация.

РАЗДЕЛ VI

VI. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА

Общата стратегическа цел за постигането на определената визия е: изграждане на силен административен капацитет и усъвършенстване функционирането на администрацията на Община Бяла Слатина, за постигане на ефективно формулиране и изпълнение на местните политики за развитие.

Специфична цел 1: Развитие на организационния капацитет на администрацията на Община Бяла Слатина.

Мярка 1.1 Усъвършенстване на методите за подготовка и мониторинг на общинската нормативна уредба.

Мярка 1.2 Ясно разпределение на функциите на административните звена – от определянето на целите и задачите до отчитането на изпълнението на дадена дейност.

Мярка 1.3 Подобряване механизмите за координация с други административни структури.

Специфична цел 2: Усъвършенстване на методите за изпълнение на функциите на администрацията.

Мярка 2.1 Въвеждане на програмно бюджетирание в Община Бяла Слатина.

Мярка 2.2 Интегриране на принципите за стратегическо планиране в цялостната дейност на Общината.

Мярка 2.3 Оптимизиране на процедурите за предоставяне на услуги на гражданите и бизнеса.

Специфична цел 3: Развитие на експертния потенциал и повишаване ефективността в управлението на човешките ресурси.

Мярка 3.1 Повишаване квалификацията на служителите за подобряване на тяхната работа по изпълнението на местни политики.

Мярка 3.2 Подобряване информираността на служителите.

Мярка 3.3 Актуализиране на политиката за управление на човешките ресурси.

Специфична цел 4: Информационно осигуряване на дейността на общинската администрация.

Мярка 4.1 Разработване и прилагане на политика за управление на ИКТ в съответствие със стратегическите и оперативните цели на Общината и общата рамка за въвеждане на електронното правителство.

РАЗДЕЛ VII

VII. ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

Резултатите от изпълнението на планираните дейности, относно постигането на общата и специфичните цели на Стратегията за организа-

ционно развитие на администрацията на Община Бяла Слатина, ще се измерват с „индикатори за изпълнение“.

Специфична цел	Индикатори за изпълнение
Развитие на организационния капацитет на администрацията на Община Бяла Слатина	Ефективно работеща, ориентирана към нуждите на гражданите и общината администрация
Усъвършенстване на методите за изпълнение на функциите на администрацията	Въведен нов метод на работа, основан върху стратегическото планиране, програмното бюджетиране и управление на резултата в полза на гражданите
Повишаване квалификацията на служителите за подобряване на тяхната работа по изпълнението на местните политики	Формиран висок експертен потенциал за реализация на политики за местно развитие
Информационно осигуряване на дейността на общинската администрация	Създадени условия за въвеждане на електронна община

РАЗДЕЛ VIII

VIII. БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

Изпълнението на стратегията ще се осъществява от екип, определен със Заповед на кмета на Общината. Екипът ще изготвя годишни доклади за изпълнението на стратегията.

Мерките за изпълнение на стратегията ще бъдат реализирани чрез собствени средства, чрез новата програма „Добро управление“ за периода 2014-2020г., както и чрез други, привлечени от Община Бяла Слатина, външни ресурси.

Дейности:

Цел/мярка	Дейности
Специфична цел 1: Развитие на организационния капацитет на администрацията на Община Бяла Слатина	
Мярка 1.1 Усъвършенстване на методите за подготовка и мониторинг на общинската нормативна уредба	Преглед на действащата местна нормативна уредба, усъвършенстване с оглед подобряване функционалността на общинската администрация и намаляване на административната тежест.
Мярка 1.2 Ясно разпределение на функциите на административните звена – от определянето на целите и задачите до отчитането на изпълнението на дадена дейност	Прилагане правила за вътрешна организация, отчитащи спецификата на работа на звената, администриращи политики за развитие и тези, осигуряващи предоставянето на услуги за гражданите и юридическите лица. Подобряване на вътрешната координация и комуникациите между звената в общинската администрация. Подобряване взаимодействието на местната власт с гражданите и включването им в процеса на вземане на решения.
Мярка 1.3 Подобряване механизмите за координация с други административни структури	Участие на представители на Община Бяла Слатина в Регионалния съвет за развитие и Областния съвет за развитие във връзка с планирането, изпълнението, наблюдението и оценката на политики за развитие. Подобряване взаимодействието и координацията между Община Бяла Слатина и централните и териториалните органи на изпълнителната власт при разработване, финансово осигуряване и изпълнение на политиките за местно развитие.
Специфична цел 2: Усъвършенстване на методите за изпълнение на функциите на администрацията	
Мярка 2.1 Въвеждане на програмно бюджетно финансиране в Община Бяла Слатина	Определяне на направленията на политиките и приоритетите за развитието на общината преди провеждане на бюджетната процедура. Координиране на процедурите по финансово осигуряване, включително допълващото финансиране за изпълнение на проекти, съфинансирани от ЕС.
Мярка 2.2 Интегриране на принципите за стратегическо планиране в цялостната дейност на Общината	При подготовката на общинския бюджет разпределението на ресурсите да следва стратегическите приоритети на политиките. Интегриране на целите и мерките за развитие на Общината, определени в различни програмни документи в един программен документ, който е обвързан с общинския бюджет. При разработването и изпълнението на стратегически документи да се отразяват специфичните местни особености.

Мярка 2.3 Оптимизиране на процедурите за предоставяне на услуги на гражданите и бизнеса	Въвеждане на комплексно административно обслужване, на физическите и юридическите лица, в съответствие със спецификата на дейностите, осъществявани от администрацията на Община Бяла Слатина (сертифициране на Общината по системата за управление на качеството ISO 9001:2008).
Специфична цел 3: Развитие на експертния потенциал и повишаване ефективността в управлението на човешките ресурси	
Мярка 3.1 Повишаване квалификацията на служителите за подобряване на тяхната работа по изпълнението на местни политики	Разработване на програми за обучения в областта на: -управление на проекти, съфинансирани със средства от ЕС и други източници; -използване на ИКТ при изпълнение на служебните задължения; -финансово планиране в звената, имащи функции във връзка с планирането и изпълнението на политики за местно развитие.
Мярка 3.2 Подобряване информираността на служителите	Създаване на вътрешни канали за разпространение на информация в организацията, за гарантиране на достъпа на служителите до информация, подходяща за техните задачи.
Мярка 3.3 Актуализиране на политиката за управление на човешките ресурси	Разработване и въвеждане на система от допълнителни стимули за качествено и професионално изпълнение на държавната служба.
Специфична цел 4: Информационно осигуряване на дейността на общинската администрация	
Мярка 4.1 Разработване и прилагане на политика за управление на ИКТ в съответствие със стратегическите и оперативните цели на Общината и общата рамка за въвеждане на електронното правителство	Планиране и подготовка на процеса по въвеждане на електронни услуги

Индикатори за изпълнение

Цел/мярка	Индикатори за изпълнение
Специфична цел 1: Развитие на организационния капацитет на администрацията на Община Бяла Слатина	
Мярка 1.1 Усъвършенстване на методите за подготовка и мониторинг на общинската нормативна уредба	Въведени правила за оценка на въздействието на общинската нормативна уредба, консултирани с гражданите.
Мярка 1.2 Ясно разпределение на функциите на административните звена – от определянето на целите и задачите до отчитането на изпълнението на дадена дейност	Подобрена вътрешна координация и комуникации между звената в общинската администрация. Разработени правила за участие на администрацията, гражданите и бизнеса в процеса на вземане на решения.
Мярка 1.3 Подобряване механизмите за координация с други административни структури	Отчитане на приоритетите на Община Бяла Слатина в програмните документи на областно и регионално ниво. Ефективно взаимодействие и координация между Община Бяла Слатина и централните, и териториалните органи на изпълнителната власт.

Специфична цел 2: Усъвършенстване на методите за изпълнение на функциите на администрацията	
Мярка 2.1 Въвеждане на програмно бюджетирание в Община Бяла Слатина	Изготвена и въведена общинска методическа рамка за програмно бюджетирание.
Мярка 2.2 Интегриране на принципите за стратегическо планиране в цялостната дейност на Общината	Увеличен капацитет за стратегическо планиране. Разработен единен стратегически документ на Община Бяла Слатина като база за местно икономическо развитие.
Мярка 2.3 Оптимизиране на процедурите за предоставяне на услуги на гражданите и бизнеса	Работеща ефективна система за предоставяне на услуги на гражданите и юридическите лица. Сертифициране по системата за управление на качеството ISO 9001:2008.
Специфична цел 3: Развитие на експертния потенциал и повишаване ефективността в управлението на човешките ресурси	
Мярка 3.1 Повишаване квалификацията на служителите за подобряване на тяхната работа по изпълнението на местни политики	Разработени специализирани програми за обучения в приоритетни, за организационно развитие на общинската администрация, области.
Мярка 3.2 Подобряване информираността на служителите	Създадени вътрешни канали за разпространение на информация в организацията, за гарантиране достъпа на служителите до информация, подходяща за техните задачи.
Мярка 3.3 Актуализиране на политиката за управление на човешките ресурси	Въведена прозрачна и обективна система за допълнително стимулиране въз основа на оценката за изпълнението. Актуализиране длъжностните характеристики на служителите.
Специфична цел 4 Информационно осигуряване на дейността на общинската администрация	
Мярка 4.1 Разработване и прилагане на политика за управление на ИКТ в съответствие със стратегическите и оперативните цели на Общината и общата рамка за въвеждане на електронното правителство	Създадени предпоставки за въвеждане на електронна община. Създаден механизъм за периодично актуализиране на политиката за управление на ИКТ в Общината, включително по отношение на информационната сигурност.

Необходимите за изпълнението на стратегията ресурси, за периода на нейното действие, са определени с бюджетна програма. Общият индикативен

финансов ресурс за изпълнение на стратегията е в размер на 1 001 000 лв.

Цел/мярка	Финансови ресурси	Източници
Специфична цел 1: Развитие на организационния капацитет на администрацията на Община Бяла Слатина		ОП „Добро управление“ Общински бюджет
Мярка 1.1 Усъвършенстване на методите за подготовка и мониторинг на общинската нормативна уредба	150 000лв.	

Мярка 1.2 Ясно разпределение на функциите на административните звена – от определянето на целите и задачите до отчитането на изпълнението на дадена дейност	1 000лв.	
Мярка 1.3 Подобряване механизмите за координация с други административни структури	80 000лв.	
Специфична цел 2: Усъвършенстване на методите за изпълнение на функциите на администрацията		ОП „Добро управление“ Общински бюджет
Мярка 2.1 Въвеждане на програмно бюджетиране в Община Бяла Слатина	60 000лв.	
Мярка 2.2 Интегриране на принципите за стратегическо планиране в цялостната дейност на Общината	150 000лв.	
Мярка 2.3 Оптимизиране на процедурите за предоставяне на услуги на гражданите и бизнеса	250 000лв.	
Специфична цел 3: Развитие на експертния потенциал и повишаване ефективността в управлението на човешките ресурси		ОП „Добро управление“ Общински бюджет
Мярка 3.1 Повишаване квалификацията на служителите за подобряване на тяхната работа по изпълнението на местни политики	60 000лв.	
Мярка 3.2 Подобряване информираността на служителите	40 000лв.	
Мярка 3.3 Актуализиране на политиката за управление на човешките ресурси	140 000лв.	
Специфична цел 4: Информационно осигуряване на дейността на общинската администрация		
Мярка 4.1 Разработване и прилагане на политика за управление на ИКТ в съответствие със стратегическите и оперативните цели на Общината и общата рамка за въвеждане на електронното правителство	70 000лв	

IX. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА БЯЛА СЛАТИНА

1. Дефиниции - Риск. Управление на риска.

Риск апетит

- Дефиницията за Риск, приета в Община Бяла Слатина, 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.”
- Дефиниция за Управление 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.” Дефиницията е доразвита 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 Бяла Слатина се разглежда като динамичен процес, който следва да осигурява информация, разбиране и класифициране на потенциалните заплахы, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на възможността и способностите на Общината да постигне своите мисия и цели, както и навременното предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение, докладване и контрол.

- Рискът, който организацията (Общината) е готова да поеме, за да осъществи стратегическите и оперативните си цели се определя като Риск апетит. Той се определя от Комитета по управление на риска, създаден в рамките на Общината.

Нивото на риск апетита, определено от Комитета по управление на риска, има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали организацията ще поеме, прехвърли, избегне или огра-

ничи 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

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. Кмет на Общината

Идентифицирането, въвеждането и контролът върху процеса по управление на риска в Община Бяла Слатина е в правомощията и е отговорност на Кмета на Общината. Съгласно записано в 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.”

С оглед горната разпоредба, Кметът на Община Бяла Слатина делегира правомощията си на нарочно създаден Комитет по управление на риска на Община Бяла Слатина. Функциите, правата и задълженията на Комитета по управление на риска, неговите членове и председател, съгласно настоящата Стратегия се определят със заповед на Кмета на общинска администрация Бяла Слатина.

2.2. Комитет по управление на риска

Комитетът по управление на риска в Община Бяла Слатина се създава със заповед на Кмета на Общината и представлява работна група със задача - централизирано управление на риска.

Комитетът по управление на риска се състои от пет /5/ члена, специалисти в различни области от функционирането и дейността на Общината. Те следва да притежават управленски опит, добро познаване на нормативната база в областта на местното самоуправление и дейността на общинските администрации, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Комитетът по управление на риска се ръководи от Секретаря на Общината, който е негов председател.

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 Бяла Слатина;
- Определяне на риск апетита на Община Бяла Слатина;
- Осигуряване на информираност на настоящата Стратегия до всички служители на общинска администрация Бяла Слатина;
- Избор, осигуряване използването на възприети и работещи модели и дейности 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 Община Бяла Слатина 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 обобщаването на резултатите и анализа им;
- Представя Риск-регистъра на Общината на Отдел Вътрешен одит, с цел запознаване с идентифицираните рискове при планиране на дейността на последния;
- 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, подпомага организационните структури в Общината за разработването на адекватни планове и мерки за преодоляването им;
- Следи управлението на риска да се извършва на всички административни нива;
- Следи за наличие на дублиране на дейности;
- Информира и при необходимост обучава служителите на Общината по отношение управлението на риска;
- Извършва преглед на рисковия профил на Общината, както и на докладите на ръководството за ограничаване на ключовите рискове;
- Следи за изпълнението на взетите решения (мониторинг);

- 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/Началници на отдели/сектори)

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

Те отговарят за определяне целите на структурите, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Ръководителите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на подчинената им структура.

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 структурата;
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- Въвеждане на адекватни контролни дейности за управление на рисковете и осигуряване на ефективното им прилагане;
- Преглед и оценка на докладите за управление на риска на отделите в рамките на всяко структурно звено;
- Обобщаване на информацията за съществените рискове на структурно ниво и изготвяне на риск профил;
- Докладване резултатите от управлението на риска в съответната структура на Комитета по управление на риска;
- Предоставяне на 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.

2.4. Вътрешен одит

Законът за вътрешния одит в публичния сектор в чл. 3 дава дефиниция на вътрешния одит: „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.“

В рамките на Община Бяла Слатина вътрешният одит има следните цели:

- Идентифициране и оценка на рисковете в Общината;
- Оценка на 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 Община Бяла Слатина.

По отношение процеса на управление на риска, вътрешният одит има информативна и корективна функция.

РАЗДЕЛ X

Х. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЩИНА БЯЛА СЛАТИНА

Основните етапи на процеса по управление на риска са разграничени и описани детайлно, както следва:

1. Идентифициране на рисковете

В същността си процеса по управление на риска се изразява в идентифицирането на потенциални рискове, планиране и провеждане на действия по евентуалното им преодоляване и/или свеждането им до приемливи нива, така че те да не застрашат постигането на мисията и целите на Община Бяла Слатина или да повлияят негативно на ефективността, ефикасността и разходването на ресурсите, използвани за постигането на тези мисия и цели.

От горното е видно, че процесът по управление на риска започва с определяне на целите на организацията, на отделните структури в нея, информираността им по отношение на риска и констатирането му.

1.1. Определяне на целите и констатиране на риска

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни и постижими цели, тяхното разбиране и възможността за количествената им оценка. Целите трябва да бъдат комуникирани и разбрани от всички ръководители и служители в общинската администрация с оглед постигането им чрез изпълнение на конкретно планирани и програмирани дейности, задачи и отговорности.

Общинският план за развитие 2007-2013 определя стратегическите цели на организацията, на базата на които Община Бяла Слатина ежегодно определя целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати. Със заповед на Кмета се създава работна група с членове, директори на дирекции и други ръководители на структурни единици в Общината, чиято задача е изготвянето на Годишна програма за реализация на общинския план за развитие, в която се посочват оперативните цели и задачи.

От горното е видно, че отправна точка за идентифицирането на рисковете по отношение дейността на Община Бяла Слатина е разглеждането и ревизирането на целите, заложи в Годишната програма за реализация на общинския план за развитие, в т.ч. целите и задачите на съответните структури в Общината.

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

S M A R T	S – Специфична
	M – Измерима
	A – Постижима
	R – Реалистична
	T – Ориентирана във времето

Целите за всяка дирекция/отдел/сектор се определят в оперативен годишен план, в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, съответните дейности и отговорните служители и сроковете за постигане и отчитане на напредъка.

Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени и измерими индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

1.2. Класификация на рисковете

С приемането на Годишната програма за реализация на общинския план за развитие, дефинирането и поставянето на целите на всяко йерархично ниво, се създават необходимите предпоставки за идентифициране на критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите.

За определянето и идентификацията на рисковете е необходимо използването на единна класификация, която да прави възможно определянето на:

- Рискове, 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/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:

- а. „Риск клас“, описващо пет основни риск класа - Управление и надзор; Стратегия и планиране; Оперативна дейност и инфраструктура; Съответствие; Докладване.
- б. „Риск категория“;
- с. „Риск подкатегория“;
- д. „Риск“.

Категориите, подкатегориите и отделните рискове в рамките на всеки един клас са представени в Приложение 1 „Класификация на риска“.

1.3. Риск-регистър

Идентифицираните рискове се отбелязват и документирант в единен оперативен документ, наречен „Риск-регистър на Община Бяла Слатина“ (Виж Приложение 2).

Работна група, от ръководството и служителите на всяко звено, е ангажирана да попълни риск-регистъра, като за всяка една от заложените цели се идентифицират и определят съществени-

те рискове, въз основа на възприетата класификация. Риск- регистрите се представят от съответния ръководител пред Комитета 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 на отделните структурни звена и чрез провеждането на работни срещи, Комитетът по управление на риска създава риск-регистъра на Общината, в който идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на Община Бяла Слатина като цяло.

Всяко структурно звено попълва своя риск-регистър, като колоните „Категория“, „Подкатегория“ и „Риск“ се попълват съгласно термините в класификацията. За всеки от идентифицираните рискове се определя номер (Риск ID), който позволява директно да се определи към кой клас спада рискът и кой номер подред е в риск-регистъра по следната схема:

КЛАС	НОМЕР	РИСК ID
Управление и надзор (УН)	От 1 - до n	УН1 - УНn
Стратегия и планиране (СП)	От 1 - до n	СП1 - СПn
Оперативна дейност и инфраструктура (ОпДИ)	От 1 - до n	ОпДИ1 - ОпДИn
Съответствие (С)	От 1 - до n	С1 - Сn
Докладване (Д)	От 1 - до n	Д1 - Дn

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

2. Оценка на риска

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

2.1. Оценка на присъщия риск

Оценяват се потенциалното **влияние** и **ве-**

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

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

Влияние:

Несъществено	1
Малко	2
Умерено	3
Съществено	4
Изключително голямо	5

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

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

Вероятност:

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

2.2. Контрол. Определяне на ефективността и адекватността на контрола

Следващият етап от процеса по управление на риска е определянето на механизмите за контрол и превенция на идентифицираните за Община Бяла Слатина рискове.

За ясното дефиниране на методологията и мерките за упражняване на контрол е необходимо да се въведе понятието остатъчен риск: „рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството“. Това означава, че оценката на ефективността на контрола е обусловена от съществуването или

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

За надлежното оценяване ефективността на контрола се приемат количествени измерители на критерия:

Ефективност и адекватност на контрола:

Трябва да правим много по-малко	1
Трябва да правим по-малко	2
Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни	3
Трябва да направим повече	4
Трябва да направим много повече	5

Оценката на ефективността на контрола се прави въз основа на вече въведените по – горе показатели:

- **Стойност на риска** - стойността на риска се изразява като средноаритметична величина на влиянието и вероятността (нанася се по вертикалната на графиката);
- **Ефективност и адекватност на контрола** – по хоризонтала на графиката.

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

- Висок е рискът, който се оценява с висока стойност и към който Общината не е приложила адекватен и ефективен контрол;
- Среден е рискът, който:
 - е с висока стойност, но Общината е предприела необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли, или

- е с ниска стойност, но организацията е изложена на този риск поради липса на ефективни контролни механизми за ограничаването му, като в този случай следва да се анализира общото въздействие на всички такива рискове, за да се провери дали те не надвишават риск апетита;

- Нисък е рискът, който има едновременно ниска стойност и са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности, или да преразпредели ресурсите, тъй като поради ниска стойност на риска Общината би могла до голяма степен да го приеме.

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 (стойност на риска * ефективност на контрола)	РЕЙТИНГ
1-5	ПРИЕМЛИВ
6-14	ИЗИСКВА ВНИМАНИЕ
15-25	НЕПРИЕМЛИВ

3. Попълване на риск-регистър

Оценките на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск и тези на адекватността и ефективността на контрола се попълват в Риск-регистъра, който автоматично пресмята стойността на риска. На тази база се определя и рейтингът на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на Община Бяла Слатина.

Резултатите от попълването на риск-регистъра са основа на дискусия по отношение разбирането на всеки един от идентифицираните рискове, методите за контрол и мерките за преодоляването му. Резултатите от попълването на риск-регистъра могат да бъдат представени графично.

4. Мерки за преодоляване и коригиране на риска

След провеждане на оценка на идентифицираните рискове, Ръководителите на структурни звена, след съгласуване с Комитета по управление на риска, предприемат мерки за преодоляване и коригиране на риска, които трябва да са съобразени с риск апетита на Община Бяла Слатина. Мерките, вариращи в следните области на действие:

- Ограничаване на риска – изразява се в 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. Мерките по ограничаване на даден риск са подчинени на: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро разбиране в сферата на вътрешния контрол; адекватно 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 – изразява се в партньорство с трета страна, с цел съвместното му управление. 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 Общината като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в Общината, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.
- Толериране на риска – изразява се в поемане на риск без да се предприемат конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че Комитетът по управление на риска следва периодично да наблюдава и преоценява риска, с цел избор на друг подход за управлението му, при промяна на външните фактори. Такова решение се взема

след адекватно разбиране на 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 Общината, т.е. за да постигне целите си, тя трябва да остане гъвкава към променящата се среда, да извършва нови дейности и методи на работа и да търпи развитие, което би било ограничено в контролирана среда.
- ✓ Управлението на риска е извън контрола на ръководството и/или неизлагането на риск би могло да означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за Общината.
- Прекратяване (избягване) на риска – изразява се в прекратяване на 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

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

- **Подсилване на дейностите по ограничаване на риска** – препоръчителни са по отношение на рискове с определена висока стойност и неефективност на контролите и се изразяват в действия по подсилване на съществуващия вътрешен контрол и внедряване на допълнителни мерки за ограничаването им.
- **Постигане на увереност в нивото на подготвеност** – приложими са за рисковете, за които е определена висока стойност и висока ефективност на контролите; изразяват се в планиране и тестване на съществуващите контроли, за да се постигне увереност, че структурното звено, за

което се отнася този риск е добре подготвено за ограничаването му. Необходимо е съгласуване с Вътрешен одит, който да извърши необходимите одиторски процедури за осигуряване на независима оценка на ефективността на контролите.

- **Измерване на общото въздействие** – за рисковете, за които е определена ниска стойност и ниска ефективност на контролите, следва да се изчисли общото им въздействие, за да може при необходимост да се приложат допълнителни мерки за намаляване на остатъчния риск или да се направи план за постоянен мониторинг и периодичен преглед на оценката.
- **Прегрупиране на ресурсите** – по отношение на рисковете, за които е определена ниска стойност и висока ефективност на контрола, следва да се анализира възможността за прегрупиране на ресурсите, така че да се пренасочат усилия към по-съществениите рискове без да се компрометира настоящото ниво на управление и контрол.

4.2. Разработване на контролни дейности

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

- **Оперативни:** насочени към ефективността и ефикасността на оперативните дейности що се касае до организационната структура, както и до приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели.
- **Съответствие:** контроли, които се внедряват, за да се осигури спазване на законите и съответствие с нормативната рамка, спазване на етичните принципи на организацията, съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики и процедури и договори.
- **Финансови:** свързани с процесите на:
 - одобрение - финансовите трансакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролите и отговорностите;
 - осчетоводяване - всички одобрени трансакции се осчетоводяват в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да се осигури подготовката на финансовите отчети съгласно законите изисквания и счетоводни стандарти;
 - защита на активите - отговорността за физическото управление на активите е възложена на персонал, чиито функции са независими и не са свързани с дейности по осчетоводяване; водят се регистри на извършените дейности и движението на активите, за да се поддържа подотчетност на активите;
 - съпоставяне на данни - данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие. Например: счетоводните записвания, свързани с банкови сметки, се съпоставят със съответстващите им банкови извлечения.

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретни контролни дейности, които се вписват в плана за действие. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществениите рискове са ограничени до приемливи нива в рамките на риск апетита на Общината.

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

- 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 ефективното разпределение на ресурсите и ефикасността на въведените разходно-ефективни контроли, Комитетът по управление на риска в Община Бяла Слатина трябва да предприеме анализ „разходи-ползи“ за всяка предложена контрола. Анализът „разходи-ползи“ за предложените нови контроли или за подсилени контроли включва, както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждане на контролите.

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 излагат и разпространяват 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 Ръководителите на структурни звена – за съответната дирекция/отдел/сектор, за която отговарят.

Планът за действие има следните характеристики:

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

Примерен формат е представен в Приложение 4.

5. Мониторинг и докладване

След определяне на стратегията за преодоляване и коригиране на рисковете е необходимо постоянно наблюдение на процеса, с цел гарантиране нейното приложение, съблюдаване и действие - мониторинг.

Мониторингът (наблюдението) е етапът, на който се постига ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират. За подпомагане процеса по наблюдение се използват следните техники и действия:

- Идентифициране и проследяване на показателите, които могат да алармират за пораждаване на риск - например, за обслужването на гражданите могат да се въведат контроли за ограничаване на риска, като показател за този риск може да бъде броят на подадените оплаквания. При индикативна висока стойност на показателя се прави извод, 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 всяко тримесечие. Нивото, до което се докладват рисковете зависи от естеството на поставената оперативна цел и на рейтинга на риска, пречупен през риск апетита на Общината.

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

- Всички рискове с оценка на остатъчен риск от 14 или повече трябва да бъдат докладвани на Комитета по управление на риска.
- Всички рискове с оценка за влиянието от 3 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 рискове с оценка на остатъчен риск от 5 или повече трябва да бъдат докладвани на Ръководителите на структурните звена.
- Всички рискове с оценка за влиянието от 2 или повече трябва да се докладват на Ръководителите на структурни звена – изисква се потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.
- Веднъж прегледани от Ръководителите на структурните звена, 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.

Въведените минимални изисквания са, както следва:

- Ясно описание на риска, включително на контекста на риска;
- Целта, за 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 пред-

ставят риск-регистрите на всяко едно структурно звено и се попълва риск-регистърът на Общината. Препоръчително в края на първото тримесечие;

- **Среща за утвърждаване на плана за действие** за управление на идентифицираните рискове;
- **Среща веднъж на тримесечие**, на която се обсъждат 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.

XI. ИНФОРМИРАНОСТ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В ОБЩИНА БЯЛА СЛАТИНА

1. Единна база данни за управление на риска

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива в Общината, 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 целеполагането, риск-регистри, планове за действие и др.);
- решения от заседания на Комитета по управление на риска;
- политики и процедури, свързани с вътрешния контрол;
- доклади на Комитета по управление на риска;
- и др.

2. Регистър на проявилите се рискове

Комитетът 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 (с препратка 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 и 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 са).

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

Примерен формат на регистъра на проявилите се рискове в Община Бяла Слатина е представен в Приложение 5.

Приложение 1: Класификация на риска

КЛАСИФИКАЦИЯ НА ВИДОВЕТЕ РИСКОВЕ В ОБЩИНА БЯЛА СЛАТИНА

Външни рискове	Описание
Инфраструктура	Инфраструктурни проблеми, които пречат на нормалното функциониране, като претоварване на енергоснабдяващите или информационни системи, стачки и др.
Икономика и пазар	Промяна на лихвените проценти, въздействие на инфлационни процеси.
Законодателство	Законодателни промени могат да предизвикат промяна в обхвата на заплануваните действия или да наложат ограничителни мерки.
Околна среда	Замърсяването, използването на горива и др. може да има вредоносен ефект върху околната среда в райони на общината.
Политика	Политическите промени може да доведат до промяна на целите на Общината.
Природни бедствия	Пожари, наводнения и други природни бедствия могат да повлияят на възможността за предприемане на необходимите действия. Съществуващите планове за борба с природни бедствия могат да се окажат неадекватни.
Финансови рискове	
Бюджетни	Недостиг на ресурси за предприемане на необходимите действия или невъзможност за тяхното управление и контрол
Измами, кражби, погиване на активи	Загуба на активи, разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да осигурят желаните превантивни действия.
Застраховане	Незастраховани рискове или неприемлива цена на застраховането.
Инвестиции	Неподходящи инвестиционни решения.
Финансови задължения	Отговорността на Община Бяла Слатина за причинени вреди на трети лица.
Рискове на дейността	
Политика	Изпълнение на неподходящи политики; политики, базирани на неадекватна или неточна информация.
Оперативни	Непостижими цели. Несъответстващо изпълнение.
Информация	Неточната информация може да доведе до вземане на неправилни управленски решения.
Репутация	Лоша репутация и последиците от нея.
Технологични	Технологични проблеми при осъществяване на дейността.
Проекти	Осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска. Провалени проекти, поради несвоевременно финансиране.
Нововъведения	Не са използвани възможностите за нововъведения. Въвеждане на нови подходи без необходимата оценка на риска.
Човешки ресурси	
Компетентност, етика	Недостиг на квалифицирани служители, неспазване на възприетите етични норми за поведение/Етичен кодекс/
Здравословни и безопасни условия на труд	Неосигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.

Приложение 2: Риск регистър на Община Бяла Слатина

РИСК РЕГИСТЪР

НА ОБЩИНА БЯЛА СЛАТИНА

[illegible]

Приложение 3: Примерни критерии за оценка на влиянието в Община Бяла Слатина

Влияние	Финанси	Репутация	Юридически / регулаторен	Фондове от ЕС	Цели на организацията		Служители	Дейности	Активи
					Стратегически цели	Оперативни цели			
Показатели за оценка на представяне-то / риска	Бюджет	Отразяване в медиите, обществени настроения, проверки	Брой съдебни искове, глоби, наказателни мерки и др.	Получаване и използване			Здраве и физическа сигурност и текучество	Процеси / системи	Сигурност и собственост, разходи за ремонт
Изключително голямо	над 5% от бюджета	- Сериозни обществени прояви (протести, неподчинение), продължително обществено недоверие / нахвърлено обществено доверие - Външни проверки и разследвания (от одитни органи, органи на ЕС и други държавни институции)	- съдебни дела - дейността е прекъсната поради правна намеса	Фондовете от ЕС следва да бъдат върнати или са преустановени	Сбъдването на риска значително ще попречи на постигането на повече от една от стратегическите цели на организацията		- смърт / живото застрашавания - нараствания - значителен брой представители на ръководството напускат организацията	- основните дейности са спрени - неизправност на критично важни системи	- загуба на съществено важни за дейността активи
Съществено	2.5% от бюджета	- Широко и/или негативно отражение в медиите на национално ниво (ТВ, печатни издания) - Регулярни обществени прояви (протести, неподчинение), нахвърлено обществено доверие	- правна намеса - заплаха от големи глоби и други наказания	Фондовете от ЕС са замразени	Сбъдването на риска значително ще попречи на постигането на повече от една от оперативните цели на организацията		- хоспитализация - значителен брой служители напускат организацията	- нормалните дейности са значително повлияни - дейностите не съответстват на целите - необходими са значителни усилия за корективни дейности	- загуба на активи - сериозни щети
Умерено	1% - 2% от бюджета	- Отражение в медиите, по-скоро неутрално, отколкото негативно - Спад в нивото на обществено одобрение, спад в доверието от страна на определени обществени групи - Проверка / разследване от страна на орган/Комитет в рамките на организацията	- могат да бъдат наложени глоби или друго наказание - някои неосновни дейности биха могли да бъдат спрени или променени поради правна намеса	Усвояването на фондовете от ЕС е неэффективно или забавено	Сбъдването на риска ще има известни негативни последици за постигането на целите на организацията		- сериозни наранявания / хоспитализация / сериозно медицинско лечение - ограничен брой служители / представители на ръководството от определени функции напускат организацията	- някои основни дейности трябва да бъдат реорганизирани - някои функционалности на системата временно са в неизправност - нормалните дейности са донякъде повлияни, временно може да има спад в качеството - някои изисквания не се спазват	- частинни щети са причинени на активи, които изискват ремонтни работи или замяна
Несъществено	до 1% от бюджета	- Ограничено отражение в медиите - Индивидуална/институционна реакция е от страна само на ограничена група хора - Вътрешен преглед (в рамките на Дирекцията)	- няма заплаха от съдебни искове - минимални глоби	Ограничен ефект над фондовете от ЕС	Сбъдването на риска ще им малко влияние над постигането на оперативните цели на организацията;		- леки наранявания, изискващи първа помощ / не изискващи медицинско лечение - ограничени последици за текущото на персонала	- незначителни грешки в системата или процесите, които могат да бъдат отстранени с корективни дейности	- ефектът над активите е изисква минимални ремонтни работи
Малко	до 0.5% от бюджета	- По-скоро неутрално / никакво отражение в медиите - Индивидуална/институционна реакция е от страна за много кратък период - Само определени служители са обект на проверка	- няма последици	Никакъв ефект над фондовете от ЕС	Сбъдването на риска няма да окаже влияние над постигането на целите, но може да засрщи изпълнението на определени задачи		- никакви последици за текущото на персонала	- някои дейности са забавени, но с незначителен/никакъв ефект над качеството	- ефектът над активите е сравним с нормална амортизация

