



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
Областен управител на Област Шумен

УТВЪРДИЛ:
ВЕНЦИСЛАВ ВЕНКОВ
Областен управител

СТРАТЕГИЯ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЛАСТНА
АДМИНИСТРАЦИЯ ШУМЕН



I. ВЪВЕДЕНИЕ

Всяка цел и дейност е вероятно да бъде засегната от събития, които да създадат неблагоприятни ситуации и заплахи за постигането на целите или изпълнението на дейностите.

Областна администрация Шумен е уверена, че всяка инициатива за действие носи рискове, но те са несравнимо по-малко в сравнение с дългосрочните рискове от бездействието. Това разбиране определя и настоящата политика на администрацията насочена към интегриране на управлението на риска, като неделима част от стратегическото и оперативното управление и организационната култура в Областна администрация Шумен на всички нива.

Областният управител и ръководните служители в Областна администрация Шумен разглеждат управлението на риска, като непрекъснат и развиващ се процес, в който администрацията се стреми да контролира рисковете свързани с дейностите/целите и прилагайки мерки спрямо тях, да постигне максимално положителен ефект.

Първата стъпка в реализирането на политиката си за управление на риска е изготвянето на настоящата стратегия.

II. ЦЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

Целта на Областна администрация Шумен е чрез управлението на риска да се постигне минимизиране на отрицателните последици от вероятните рискове пред стратегическите и оперативните планове и чрез прилагане на превантивни мерки да постигне поставените цели.

Управлението на риска ще подпомогне по-добрата отчетност и оценка на изпълнението в рамките на администрацията, като по този начин ще се подобри оперативната ефективност на всички нива.

III. ОРГАНИЗАЦИОНЕН ОБХВАТ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

Областна администрация Шумен въвежда управлението на риска като неразделна част от цялостното управление на администрацията.

Управлението на риска обхваща стратегическите и оперативни цели заложи в дейността на структурните звена.

Стратегическите цели са развити в плана за дейността на администрацията за съответната година. Етапите на проектите по стратегическия план в съответствие с планираните срокове се трансформират в оперативни цели за съответната календарна година. Оперативните цели са конкретизирани в годишния оперативен план с количествени критерии за изпълнение на дейностите.

IV. ТЕХНОЛОГИЧЕН ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Основни понятия

РИСК е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане целите на Областна администрация Шумен. Той се измерва с неговият ефект и вероятността от настъпването му.

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане целите на администрацията и въвеждане на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище.

ИДЕНТИФИЦИРАНЕТО И АНАЛИЗА НА РИСКОВЕТЕ е ключов елемент на СФУК. Рисковете трябва да се определят по отношение на всяка конкретна операция или дейност. Това позволява поддържането на едно приемливо ниво на риска. След

идентифицирането на рисковете те могат да бъдат анализирани в контекста на конкретни задачи, функции и операции.

КОНТРОЛИРАНЕТО НА РИСКОВЕТЕ са правилата, процедурите и действията насочени към тяхното намаляване за постигане целите на администрацията и допринасящи за изпълнение решенията на ръководителите.

ОСНОВНИТЕ ЦЕЛИ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА произлизат от нейните основни дейности. Те включват основни насоки за развитие от една страна, предвид ресурсите с които разполага администрацията и от друга страна, приоритетите на дейността на администрацията.

2. Етапи на процеса по управление на риска

а) **Определяне на рисковете.** Това е един постоянен процес, който започва с планирането на дейността и продължава през отделните етапи от реализацията на тази дейност.

Рисковете следва да бъдат определени в контекста на конкретни ситуации. Необходимо е да се обърне сериозно внимание на проблемните области за постигане целите на администрацията.

Основните рискове, които трябва да се идентифицират и управляват са свързани със следното:

- постигане на определени стратегически и оперативни цели;
- показателите за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите;
- спазване на нормативната уредба на различните политики и процедури въведени в Областна администрация Шумен;
- финансирането и наличието на бюджетни ограничения

Постигането на определените цели може да бъде повлияно от външни и вътрешни фактори.

Някои от **външните фактори** оказващи влияние са: приемане на нови закони и подзаконни нормативни актове или стандарти, природни бедствия или форсмажорни обстоятелства, икономическото развитие и развитието на технологиите.

Вътрешните фактори оказващи влияние могат да се обобщат в следните групи:

- временни затруднения във функционирането на информационните системи;
- професионалният опит и квалификация на персонала, качеството на методите за обучение и стимулиране на същия;
- промени в отговорностите на ръководството;
- характерът на дейностите и възможностите за достъп до активите.

С цел да се минимизират значимите рискове, определянето на рисковете трябва да се извършва независимо от оценката на вероятността от настъпването на един или друг риск.

Рисковете трябва да се определят, по отношение на всяка една конкретна операция или дейност, от която зависи изпълнението на поставените цели.

б) **Анализ и оценка на риска.** След идентифицирането на рисковете е необходимо да се извърши анализ на същите, както на ниво организация, така и на ниво отделни операции и дейности.

Анализът на риска включва следните етапи:

- оценка на последиците от риска;
- оценка на вероятността от настъпване на риска;
- оценка на мерките, които следва да се предприемат.

Рисковете трябва да бъдат оценени, като се определи степента, която ръководството е готово да приеме.

Анализът и оценката на риска са най-ефективни тогава, когато позволяват идентифициране на всички ключови за дейността операции и процедури, които включват възможността за настъпване на съществени потенциални рискове.

При оценката на риска трябва да се има предвид съотношението на разходите за въвежданите контролни дейности, към разходите свързани с възникване на рисковото събитие.

в) **Вземане на решение за подходяща реакция на риска/контролиране на риска.**

Решенията за реакцията на риска трябва да се вземат успоредно с идентифицирането на количеството риск, което може да се толерира. Ръководството трябва да има предвид, че количеството риск, което администрацията е готово да приеме е свързано с поставянето на голям брой цели, които в даден момент може да се окажат непосилни за изпълнение.

Трябва да се избере един от по-долу изброените начини за отговор на риска, застрашаващ целите на администрацията. Това са:

- ограничаване на риска - изграждат се контроли представлящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждане на контролите. Тези рискове следва да се наблюдават периодично;

- прехвърляне на риска - при твърде висок риск, той може да се прехвърли към друга организация (например застраховане, сключване на споразумение с друга организация, по силата на която се прехвърля дейността на другата организация заедно със съответните рискове);

- толериране на риска - тази реакция е възможна, ако определените рискове имат незначително влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи. Тези рискове следва да бъдат постоянно наблюдавани.

г) **Мониторинг на процеса по управление на риска.**

Процесът по управление на риска изисква системно наблюдение и докладване за състоянието му, с цел да се следи до колко рисковете се управляват успешно, т.е. дали контролните дейности наистина минимизират съответните рискове и дали се постигат целите застрашени от тези рискове.

Това се осъществява чрез мониторинг на процеса по управление на риска, чиято цел е да предостави на ръководството на администрацията навременна информация за изпълнението на целите, както и до каква степен са контролирани рисковете в администрацията.

V. МОДЕЛ НА ОЦЕНКА НА РИСКА В ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ ШУМЕН

1.Методология за оценка на риска в ОА Шумен

Много е важно да бъде избрана разумна методология на оценката на рисковете. Целта на оценката е получаване на отговор на два въпроса: приемливи ли са съществуващите рискове, и ако не, какви защитни средства си струва да бъдат използвани. Това означава, че оценката трябва да бъде количествена, допускаща съпоставяне с предварително избрани граници на допустимост и разходи за реализация на новите регулатори на безопасност.

Самият процес на оценяване на рисковото ниво е свързан с определяне на елементите на риска – **вероятност** от настъпване на събитието - тежест и **влиянieto** му върху елементите на системата /Приложение № 1/.

Нивата на риска се определят в следната скала: нисък, среден и висок. Не е желателно да се работи с повече раздели при определяне на рисковото ниво, а също така и не е необходимо да се влиза в изключителна детайлизация на процесите в администрацията. Това води до размиване на понятията и излишно усложняване на процеса на оценка на риска, без да се постигнат по-добри резултати.

Напълно е допустимо и препоръчително да се приложи елементарен метод, като умножението на вероятността за осъществяване на заплахата по предполагаемата вреда. Ако за вероятността и вредата се използва тристепенната скала, то възможностите ще бъдат шест: 1, 2, 3, 4, 6 и 9. След определяне на единичните стойности се прави обща оценка, като произведение от вероятността и ефекта, разделено на броя обхванати елементи от структурата на дейностите. Получения

резултат се включва в следните условни граници: от 1 до 3,66 нисък риск; от 3,67 до 6,33 – среден риск; от 6,34 до 9 – висок риск. Това позволява отново да се премине към тристепенната скала. При граничните случаи, когато изчислената величина съвпада с приемливата, целесъобразно е да се разглежда по внимателно заради приблизителния характер на резултата. По този начин се изчислява, както ефекта на рисковата дейност върху един от компонентите на организационната структура, така и риска, който тя носи върху цялата организация (произведението от вероятността или тежестта по ефекта върху компонентите, разделено на броя на компонентите).

След идентифицирането и оценката на риска се анализира и установява допустимостта на съответния риск и необходимостта от прилагане на мерки за неговото предотвратяване, намаляване или ограничаване. Определят се приоритетни зони за интервенция, като се отчитат установените рискове, причини, алтернативните решения, тяхната изпълнимост и необходимите разходи.

Основните процеси, свързани с постигането на целите на Областна администрация Шумен са: управление и разпореждане със собствеността; планиране и отчитане на бюджета; управление на човешките ресурси; организация на административните услуги и дейности и електронно управление.

Рисковите фактори, които оказват съществено влияние за постигане на целите на администрацията са административния капацитет; нормативна база; финансови дейности; информационни и компютърни системи; координация между служителите при изпълнение на дейностите (процедурите). Оценките на факторите са от 1 (една) до 6 (шест) точки с тежест от 0,1 до 0,3, като 1 е най-ниската и означава, че факторът има най-ниско негативно влияние-Приложение №2.

Отделните общи оценки на рискови фактори се сумират и резултата се записва в колона „резултат” на Приложение №3. Общата оценка показва какво е нивото на риска на съответната дейност, на база заложените рискови фактори. Рискът е висок над 5 точки, среден от 3 до 4,99 точки и нисък от 1 до 2,99 точки. Приоритетни за администрацията ще бъдат дейностите/процесите/ получили най-висока обща оценка на рисковите фактори.

Следващ етап е вземането на решение от ръководството за подходяща реакция (отговор) на риска. Съществуват следните варианти за реакции:

- **ограничаване на риска** – това е най-често срещаната реакция, която се прилага. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат. Ето защо се изграждат контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите.

- **толериране на риска** – такава реакция е възможна само, ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи.

Управлението на риска изисква не само неговото идентифициране, оценяване и контролиране, но и осъществяване на системно наблюдение и докладване за състоянието му. По този начин се осигурява прозрачност и отчетност в дейността на организацията.

Първоначалната оценка на риска в Областна администрация Шумен на заложените дейности от една страна и рискови фактори от друга е представена в **Приложение № 2.**

Приоритет за администрацията ще бъде продължаване процесите по електронно управление, организацията на административните услуги и дейности; управлението и разпореждането със собственост.

Изграденият предварителен контрол и други контроли в Областна администрация Шумен са с цел да предоставят разумна увереност за ограничаването на риска в приемливи параметри.

ВЕРОЯТНОСТ

висока	жълто	червено	червено	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> Ч ВИСОК РИСК </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> Ж СРЕДЕН РИСК </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: lightgreen; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> З НИСЪК РИСК </div> </div>
средна	зелено	жълто	червено	
ниска	зелено	зелено	жълто	
	ниско	средно	високо	

ВЛИЯНИЕ

ЛЕГЕНДА НА РИСКОВИТЕ ФАКТОРИ

Човешки ресурси	Нормативна база	Финансова дейност	Информационни и компютърни системи	Координация на служителите	РИСК
1-2 точки – при сравнително запазване на екипа в последните 2 години	1-2 т. -основната дейност на процеса е свързана с прилагането на не повече от два нормативни акта	1-2 точки – дейността на процеса не касае разходването на средства	1-2 точки -основната дейност на процеса не изисква специализиран софтуер	1-2 точки -дейността не изисква връзка между служителите	НИСЪК РИСК от 1,00 до 2,99 т.
3-4 точки при средна промяна в екипа- до 20 % в последните две год.	3-4 точки основната дейност е свързана с прилагането на повече от два нормативни акта	3-4 точки дейността на процеса касае разходването на средства	3-4 точки основната дейност на процеса изисква специализиран софтуер	3-4 точки дейността изисква връзка между служителите в дирекцията,отдела	СРЕДЕН РИСК от 3,00 до 4,99 т.
5-6 точки нова структура,промяна в екипа над 50%	5-6 точки основната дейност е свързана с прилагането на повече от два нормативни акта,вкл.международни	5-6 точки дейността касае пряко разходване на средства и провеждането на търгове и обществени поръчки	5-6 точки основната дейност на процеса ползва специализиран софтуер, свързан с други структури	5-6 точки дейността изисква връзка между служители от различни дирекции и отдели	ВИСОК РИСК НАД 5,00 т.

Приложение №3

ПЪРВОНАЧАЛНА ОЦЕНКА НА РИСКА В ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ ШУМЕН													
№ по ред	Дейности/процеси	РИСКОВИ ФАКТОРИ										РЕЗУЛТАТ	КЛАСИРАНЕ
		Човешки ресурси		Нормативна база		Финансови дейности		ИТ системи		Координация на служителите			
		0,3 тежест		0,2 тежест		0,2 тежест		0,1 тежест		0,2 тежест			
		оценка	общо	оценка	общо	оценка	общо	оценка	общо	оценка	общо		
1.	Управление и разпореждане със собственост	3	0,9	2	0,4	3	0,6	2	0,2	4	0,8	2,9	3
2.	Планиране и отчитане бюджета	1	0,3	2	0,4	2	0,4	2	0,2	3	0,6	1,9	1
3.	Управление на човешките ресурси	1	0,3	3	0,6	3	0,6	2	0,2	3	0,6	2,3	2
4.	Организация на документооборота	1	0,3	2	0,4	2	0,4	2	0,2	3	0,6	1,9	1
5.	Организация на административните услуги и дейности	1	0,3	2	0,4	2	0,4	2	0,2	3	0,6	1,9	1
6.	Електронно управление	1	0,3	2	0,4	2	0,4	2	0,2	3	0,6	1,9	1

