



СПОРТ ТОТО

ДЪРЖАВНО ПРЕДПРИЯТИЕ
„БЪЛГАРСКИ СПОРТЕН ТОТАЛИЗАТОР“

С Т Р А Т Е Г И Я

ЗА

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В ДП БЪЛГАРСКИ СПОРТЕН ТОТАЛИЗАТОР

ЗА ПЕРИОДА 2018 - 2020

София, 2018 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ	3
2. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ДП БЪЛГАРСКИ СПОРТЕН ТОТАЛИЗАТОР.....	4
2.1 Дефиниции	4
2.1.1 Управление на риска	4
2.1.2 Риск	4
2.1.3 Риск апетит	5
2.2 Роли и отговорности	5
2.2.1 Ръководство на ДП БСТ	5
2.2.2 Ръководители на структурни звена	5
2.2.3 Служители	5
2.2.4 Вътрешен одит	6
3. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА	6
3.1. Определяне на целите	7
3.2. Идентифициране на рисковете	7
3.3. Анализ и оценка на риска	8
3.3.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска.....	9
3.3.2. Разработване на контролни дейности	10
3.4. Реакция на риска.....	11
4. ДОКУМЕНТИРАНЕ	11
5. МОНИТОРИНГ	12

„Когато процесът по управление на риска се извърши по правилен начин той често остава незабелязан.

Когато организацията бъде изправена пред негативно събитие, за което не е подготвена, тогава негативните последици могат да бъдат значителни.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящата Стратегия за управление на риска на Държавно предприятие Български спортен тотализатор /ДП БСТ/ за периода 2018 г. - 2020 г., е разработена на основание чл. 12, ал. 3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС), съгласно който ръководителите на организацията отговарят за управлението на рисковете и утвърждават стратегия, която се актуализира на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда, като контролните дейности, целящи намаляването на риска, се анализират и актуализират най-малко веднъж годишно.

При разработване на Стратегията са взети предвид Насоките за въвеждането на управлението на риска в организацията от публичния сектор и Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол, издадени от Министъра на финансите, на основание чл. 17, ал. 1 от ЗФУКПС.

Стратегията за управление на риска е документ, който подпомага ДП БСТ при постигане на неговите цели и приоритети чрез регламентиране на механизмите за управлението на риска при осъществяване на дейността му.

Управлението на риска е цялостен, структуриран, последователен и непрекъснат процес интегриран в дейността на ДП БСТ, при който се идентифицират, оценяват и контролират потенциални събития или ситуации, които биха повлияли негативно върху постигането на целите на предприятието, и за които се предприемат подходящи решения.

Въвеждането на ефективен процес по управление на риска е сложен, комплексен и продължителен процес, който е сред приоритетите на ДП БСТ и изисква широка подкрепа, както от ръководството, така и от всички служители.

Целите на Стратегията за управлението на риска на ДП БСТ са свързани с:

- изграждане на разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в БСТ;
- изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в ДП БСТ;
- обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита приет от ДП БСТ.
- Прилагането на Стратегията ще осигури постигането на следните резултати:
 - усъвършенстване на управленския процес в ДП БСТ;
 - идентифициране на рисковете, които могат да засегнат законосъобразното, ефективно и икономично протичане на дейностите и постигането на целите и приоритетите на ДП БСТ;
 - повищено съзнание на ръководството и на служителите за управление на риска и фокусиране върху ключови рискови области в дейността на ДП БСТ;
 - определяне и прилагане на адекватни и ефективни контролни механизми;
 - идентифициране на ролята и отговорностите на участниците в процеса по управление на риска.
- Стратегията има постоянен характер и следва да бъде актуализирана при:
 - необходимост;
 - при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
 - или най-малко на всеки три години.

Контролните дейности, целящи намаляването на риска, ще се анализират най-малко веднъж годишно.

2. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ДП БСТ

Управлението на риска, в ДП БСТ, е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия и/или събития, които могат положително или отрицателно да повлият на способността на ДП БСТ да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление , наблюдение и докладване.

2.1. Дефиниции

2.1.1. Управление на риска

Дефиницията за управлението на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 на ЗФУКПС - „Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлият негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати“, и 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 повлият върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище“.

2.1.2 Риск

Съгласно § 1, т. 5 от Допълнителните разпоредби на ЗФУКПС – „Риск“ е

събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

2.1.3 Риск апетит

Риск апетитът се дефинира като „Рискът, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите си и оперативни цели“.

Нивото на риск апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден рисък, т.е. дали ДП БСТ ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска.

2.2. Роли и отговорности

Управлението на риска е постоянен процес, интегриран в дейността на ДП БСТ, в който участват ръководството и всички служители.

2.2.1. Ръководство на ДП БСТ

Стратегията за управление на риска на ДП БСТ се приема от Управлятелния съвет.

Изпълнителният директор:

- ✓ осъществява наблюдение върху изпълнението на Стратегията;
- ✓ взема решения по предложените, от ръководителите на структурните звена, коригиращи действия в плана за действие за минимизиране на идентифицираните съществени рискове;
- ✓ участва в периодичните прегледи за актуализация на Риск - регистъра на ДП БСТ за определяне на приемливо ниво на рисковете.

Управлятелният съвет приема приемливо ниво за всеки рисък от Риск - регистъра на ДП БСТ, взема решения за актуализацията на Риск – регистъра и предложените коригиращи действия в плана за действие за минимизиране на идентифицираните съществени рискове.

2.2.2.Ръководители на структурни звена

Ръководителите на структурните звена:

- ✓ отговарят за идентифицирането на рисковете в областта, в която имат правомощия, съгласно длъжностите си характеристики;
- ✓ оценяват идентифицираните рискове;
- ✓ прилагат контролни механизми за минимизиране на високите и средните рискове;
- ✓ наблюдават ниските рискове с цел недопускане прерастването им в средно или високо оценени рискове;
- ✓ предлагат коригиращи действия в плана за действие за минимизиране на идентифицираните съществени рискове;
- ✓ докладват веднъж годишно на Управлятелния съвет за състоянието на рисковете и ефекта от прилаганите контролни механизми за минимизиране на средно и високо оценените рискове.

При извънредни обстоятелства и настъпване на промяна във вероятността и влиянието на един или група рискове, ръководителят на съответното структурно звено докладва писмено на Изпълнителния директор .

2.2.3 Служители

Всички служители в ДП БСТ участват в процесите по управление на риска

като:

- ✓ изпълняват плана за действие за минимизиране на идентифицираните съществени рискове;
- ✓ при вероятност от проявата на нови рискове уведомяват прекия си ръководител според своите компетенции.

2.2.4 Вътрешен одит

Вътрешните одитори подпомагат ДП БСТ за постигане на целите, които си е поставило ръководството като:

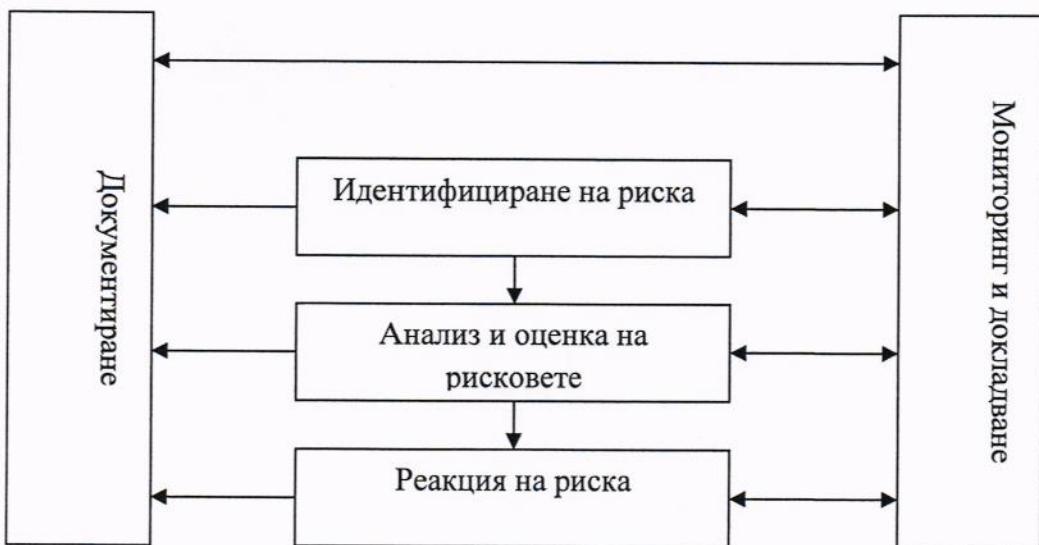
- ✓ идентифицират и оценяват рисковете в ДП БСТ, независимо от оценката на рисковете, дадена в Риск-регистъра на ДП БСТ;
- ✓ оценяват дали са адекватни и ефективни Системите за финансово управление и контрол по отношение на:
 - идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на ДП БСТ;
 - съответствието със законодателството, вътрешните актове и договорите;
 - надежността и всеобхватността на финансовата и оперативната информация;
 - ефективността, ефикасността и икономичността на дейностите;
 - опазването на активите и информацията;
 - изпълнението на задачите и постигането на целите;
- ✓ дават препоръки за подобряване на дейностите в ДП БСТ.

При планирането на одитните ангажименти, които да бъдат извършени през съответната година, вътрешните одитори вземат предвид Риск – регистъра на ДП БСТ и предприетите действия по плана за действие за минимизиране на идентифицираните съществени рискове.

3. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Процесът по управление на риска има постоянен характер и включва идентифициране, анализ, оценка и определяне на подходяща реакция спрямо средно и високо оценените рискове в ДП БСТ.

Процесът на управление на риска може да бъде разделен на фази, с оглед описание на действията, които се извършват на всяка една от тях и начина на документиране. Следната схема илюстрира процеса на управление на риска.



Факторите, които влияят на процеса на управление на риска се класифицират като външни и вътрешни.

Външни фактори са: съществуващата нормативна уредба; общественото мнение; икономическите условия в страната; финансирането и наличието на бюджетни ограничения, международни дейности и др. /Приложение № 1/.

Вътрешни фактори са: организацията на оперативните дейности в администрацията; наличните ресурси; действащите финансово-счетоводни и ИТ-системи; нови дейности, операции или функции; вътрешно преструктуриране на дейности и други /Приложение № 2/.

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

При дефинирането на дадени цели/дадена цел трябва да се спазва SMART принципа , т.е. целите да са:

- ✓ конкретни (Specific);
- ✓ измерими (Measurable);
- ✓ достижими (Attainable);
- ✓ реалистични (Realistic);
- ✓ определени във времето (Timely).

Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя до каква степен са постигнати целите.

3.2 Идентифициране на рисковете

За да се идентифицират рисковете, които могат да повлияят негативно върху постигнето на определена стратегическа или оперативна цел е необходимо да се:

- извърши анализ на основните дейности/процеси свързани с постигане на всяка една цел;

- определят неблагоприятните събития /рискове/, които могат да настъпят и да повлияят на определената дейност/процес.

За успешното постигане на дефинираните цели, ръководителите и служителите от всяко структурно звено идентифицират рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите, в т. ч.:

- всички рискове, които са общи за ДП БСТ (т.е. тези рискове, които биха повлияли върху постигането на целите на повече от едно структурно звено и/или на ДП БСТ като цяло);

➤ взаимосвързаните рискове (например, проявленето на един или повече риска в една дирекция/отдел/сектор би могло да доведе до проявленето на даден риск в друго структурно звено);

➤ 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).

3.3 Анализ и оценка на риска

Анализът на риска е вторият етап от процеса на управление на риска. На този етап ще бъдат изследвани причините, вероятността от настъпване, честотата и последиците за възникване на конкретните рискове. Резултатите от този етап ще се използват в следващия етап на процеса. Ще се оцени вероятността /характеризира се с предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие/ и влиянието /характеризира се с последиците от настъпването на тези неблагоприятни събития/ на рисковете по скалата от 1 до 5, както следва:

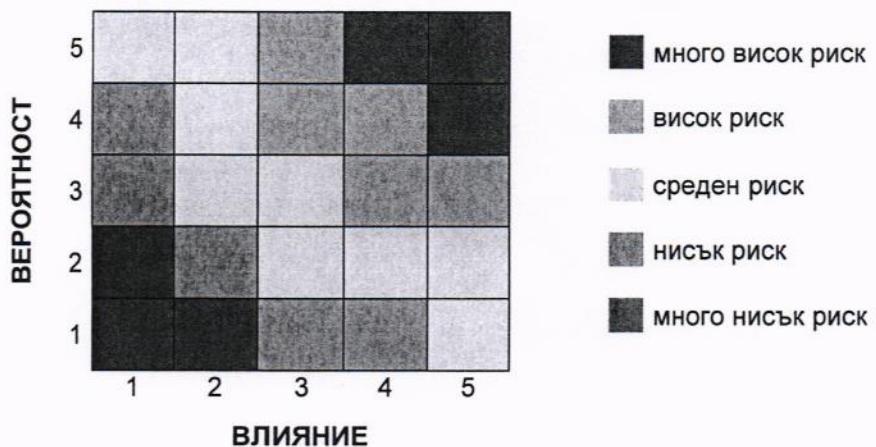
➤ Вероятност:

- 1 – много ниска вероятност от настъпване;
- 2- ниска вероятност от настъпване;
- 3 - средна вероятност от настъпване;
- 4 - висока вероятност от настъпване;
- 5 - много висока вероятност от настъпване.

➤ Влияние:

- 1 - много слабо влияние;
- 2 - слабо влияние;
- 3 - средно влияние;
- 4 - сильно влияние;
- 5 – много сильно влияние.

След определяне на вероятността и влиянието, дадените оценки се умножават и се получава стойност, която представлява цифрово отражение на оценката на риска. Стойност от 1 до 2 е МНОГО НИСЪК РИСК, от 3 до 4 е НИСЪК РИСК, от 5 до 10 е СРЕДЕН РИСК, от 12 до 16 е ВИСОК РИСК и от 20 до 25 е МНОГО ВИСОК РИСК.



Рамката за категоризиране на рисковете е: много високи, високи, средни, ниски и много ниски. При оценката на риска трябва да се има предвид субективния момент при извършването ѝ. Ограничени брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат оценени само субективно.

Попълва се цялата Таблица на рисковете и оценката им, като рисковете се подреждат според оценката им, като най-високите са първи, а най-ниските - последни.

Възможно е да се установят еднакви рискове за различни цели и дейности. В такива случаи, при попълване на риск-регистъра, се препоръчва тези рискове да се обединят в един от колона 5 надясно, а от колона № 1 до колона № 4 да се изписват всички цели и дейности, за които се отнасят.

3.3.1 Подбор на действията в съответствие с оценката на риска

Основните дейности, които ръководството следва да предприеме в зависимост от стойността на риска, са:

- ✓ подсилване на дейностите по ограничаване на риска – за рисковете, за които е определена висока стойност, и за които се прилагат неефективни контроли, 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 подгответо за ограничаването на риска;
- ✓ 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.

3.3.1 Разработване на контролни дейности

За рисковете, за които ръководителят на структурното звено и 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 по отношение на организационната структура, както и до приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели;

✓ съответствие – контроли, които се внедряват, за да осигурят спазване на законите и съответствие с нормативната рамка, спазване на етичните принципи на ДП БСТ, съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики, процедури и договори;

✓ финансови - могат да бъдат свързани с процесите на:

- одобрение (финансовите транзакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на отговорностите);

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

- защита на активите (отговорността за физическото управление на активите е възложена на служители, чиито функции са независими една от друга 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).

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

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

✓ нива и процедури за разрешаване и одобрение;

✓ система за двоен подпись;

✓ 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;

✓ правила за управление на човешките ресурси;

✓ правила за документиране на дейности;

- ✓ контроли в областта на информационните технологии (ИТ контроли);
- ✓ др.

3.4 Реакция на риска

След като идентифицираните рискове са оценени директорите на дирекции, ръководители на отдели, съгласувано с Изпълнителния директор, вземат решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразяват решението си с риск апетита на ДП БСТ.

Възможни реакции са:

✓ **ограничаване на риска** - ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска, чрез прилагане на контроли, повишаване на ефикасността на съществуващите контроли и въвеждане на нови такива с цел намаляване 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** - прехвърлянето или споделянето на риска означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че рискът да бъде управляван съвместно. Типични примери за прехвърляне на риска са застраховането, публично-частните партньорства, аутсорсинг 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 структурните звена и ръководството на ДП БСТ, като цяло продължават да носят отговорност за управлението на риска в ДП БСТ независимо, 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 неговото управлението. Това означава периодично наблюдаване и преоценяване (при необходимост) на риска. Решението да се толерира даден риск трябва да се вземе въз основа 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).

✓ **прекратяване на риска** – прекратяването (избягването) на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление.

4. ДОКУМЕНТИРАНЕ

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, е необходимо да бъде документирана, за да се осигури проследимост на целия процес. Документирането включва описание по подходящ начин на идентифицираните рискове, избраната подходяща реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове.

За документиране на резултатите се използва **risk-регистър** /Приложение № 3/, попълван и воден във всяко структурно звено в ДП БСТ. Основната информация, която се отразява в регистъра е:

- ✓ идентифицираните съществени рискове за дейността на организацията;
- ✓ оценката на тяхното влияние и вероятност;
- ✓ предприетите действия /реакции на риска/;
- ✓ рисковете, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия /**остатъчни рискове**/ и тяхната оценка;
- ✓ допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове;
- ✓ срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани неописани на предходен етап рискове, действията, които трябва да бъдат предприети за тяхното снижаване, се описват в колона 9 от risk-регистъра /тъй като на предходния преглед на risk-регистъра не са били предприемани никакви действия/.

5. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ

Осигуряването на ефективност на процеса на управление на рисковете изисква редовно и непрекъснато систематично наблюдение /мониторинг/ на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното снижаване /реакции/. За осъществяване на систематично наблюдение, risk-регистърът се преглежда поне веднъж годишно. Определени рискове могат да бъдат преглеждани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост. Някои съществени рискове могат да изискват и ежедневен преглед. При възникване на внезапни събития, risk-регистърът може да се разглежда извънредно, без да се чака редовния преглед.

Целта на процеса по мониторинг и докладване, е да наблюдава дали рисковия профил /вероятността и влиянието на идентифицираните рискове/ се променя и да дава увереност на ръководителя на организацията, че процесът на управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за организацията ниво.

Докладите относно управлението на рисковете се изготвят веднъж годишно /към месец декември на календарната година/ и/или при откриване на неидентифициран/променен/непокрит риск, към момента на установяване. Същите се изготвят от лицето установило наличие на неидентифициран/променен/непокрит риск и се предават на прекия ръководител и/или директор дирекция и изпълнителен директор;

Докладите относно управлението на рисковете в отделните структури и звена съдържат данни за:

- ✓ предприетите действия във връзка с процеса на управление на рисковете;
- ✓ изпълнението на планираните действия, заложени в регистрите на рисковете, информация за ефективността им и в случай, че те не са били ефективни, анализ на причините за това;
- ✓ настъпила ли е промяна в описаните в регистрите рискове;
- ✓ нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистрите рискове;
- ✓ рискове, които структурата или звеното не може да управлява

самостоятелно;

- ✓ компетентността на служителите по отношение управлението на рисковете /информация за преминали обучения/;
- ✓ спазване на сроковете за изготвяне на докладите.

Заключителна разпоредба

§ 1. Настоящата стратегия за управление на риска на ДП БСТ е приета с Решение, на Управителния съвет на ДП БСТ, на основание чл. 16, т. 6 от Устройствения правилник на Български спортен тотализатор, по т. 2 от Потокол № 71/14.02.2018 г.



ДАМЯН ДАМЯНОВ
Изпълнителен директор на
ДП „Български спортен тотализатор“

Приложение № 1 към т. 3 от Стратегията

Примери за рискове по рискови области

Рискови области	Рискове
Стратегически риск	<p>Рисковете свързани с изпълнението на стратегическите цели на организацията.</p> <p>Мащабно бедствие като унищожаване на сградата (пожар, земетресение) на централното управление на организацията.</p> <p>Загуба на ключов доставчик или съществена промяна в цената на сировините, която се отразява върху способността на организацията да продължи да осъществява дейността си.</p> <p>Прекъсване, прекратяване, лошо изпълнение на дейност на организацията, свързана с предоставяне на важна услуга на обществото.</p>
Оперативен риск	<p>Лошо изпълнение на дейността на определени структурни звена на организацията, което затруднява дейността на други звена.</p> <p>По-високи цени за гориво за отопление и за транспорт.</p> <p>Неуспех на доставчик на стоки или услуги, но такъв който може да бъде заменен сравнително лесно и следователно причинява ограничени проблеми.</p>
Риск за репутацията	<p>Медиен скандал, свързан с организацията, в който са замесени ръководители и/или служители на организацията. Служител с ръководни функции е обвинен за връзки с криминално проявени лица.</p> <p>Провал на проект/и с голямо обществено значение.</p> <p>Закъснение или неизпълнение на важни за организацията мерки.</p> <p>Продължителна стачка на служителите/работниците в определен обществен сектор, което ще доведе до продължително прекъсване на доставката на услуга.</p>
Правен риск	<p>Въвеждането с нормативен акт на допълнителни по отношение на осъществяваната от организацията но без достатъчно време за подготовка.</p> <p>Нови разпоредби на Европейския съюз (ЕС), касаещи разпределението на средствата от ЕС.</p> <p>Неуспех да се отговори на нормативните изисквания за защита на данните;</p>
Договорен риск	<p>Не включване на клаузи за предоставяне на гаранции или други обезщетения.</p> <p>Нарушаване на правилата на ЕС за обществените поръчки.</p>

	<p>Неподходящо формулирани в договора изисквания и отговорности.</p> <p>Възлагане на договора на организация, неспособна да го изпълни.</p>
Финансов риск	<p>Загуба на приходи.</p> <p>Недостатъчен бюджет за постигане на оперативните цели.</p> <p>Нисък размер на капиталовите разходи/годишно.</p> <p>Множество финансови задължения и др.</p>
Управленски рискове	<p>Некомпетентност на ръководството и служителите;</p> <p>Неадекватни политики по отношение на персонала.</p> <p>Незадоволителни мерки за вътрешен контрол.</p> <p>Липса на подкрепа от страна на ръководителите на организацията за дейността на вътрешния одит;</p> <p>Липса на ясни процедури за комуникация, докладване и надзор върху изпълнението.</p>

Приложение № 2 към т. 3 от Стратегията

Примерни рискове, групирани по външни и вътрешни фактори

Външни фактори	Рискове
Промени в нормативната уредба	Промените в нормативните актове и другите правила могат да ограничат планираните дейности. Регулативите могат да съдържат неприложими на практика предписания.
Сложност на нормативната уредба	Липса на подходящи системи и обучен персонал за прилагане на разпоредбите.
Развитие на технологиите	Новоразработени технологии караят доставчиците да престанат да поддържат досегашните системи
Промени в политическата ситуация	Смяна на правителството или на ръководството на областната администрация може да промени поставените цели. Може да доведе до промяна на нормативната уредба, а тя от своя страна до промяна в изискванията за извършваната дейност.
Околната среда	Промени в изискванията за опазване на околната среда могат да означават, че ще трябва да се прекратят или да се модифицират съществуващи дейности. Може да има изискване за нови инвестиции.
Финансиране на организацията	Източниците на външно финансиране вече не са достъпни или средствата от тях не са в очаквания обем.
Природни бедствия	Пожар, наводнение или други природни бедствия могат да окажат отрицателно въздействие върху способността за извършване на желаната дейност. Планът за предотвратяване на катастрофи може да се окаже недостатъчен
Вътрешни фактори	Рискове
Промени в дейността и структурата на организацията	Промените в целите, съответно в дейността и структурата на организацията могат да окажат неочаквано негативно влияние
Промени в системата за вътрешен контрол	Извършена промяна в структурата на организацията може да отслаби системата за вътрешен контрол.
Човешки ресурси	Слаби политики по отношение на персонала водят до неспособност да се наеме необходимия персонал, до

	стачни действия, висока заболеваемост и др.
Информационна система	Срив в системата, загуба, подправяне или неподходящо управление на данни, неоторизираностъп до информационната система може да повлияе негативно на дейността
Лошо управление на финансите	Превишаване на определени лимити, невъзможност от събиране на вземания и плащане на зъдължения
Слаб контрол върху материалните запаси	Кражба на материални запаси, злоупотреба с дълготрайни активи

Приложение № 3 към т. 4 от Стратегията

РИСК-РЕГИСТЪР

Одобрил: Ръководител на структурната единица

Име на структурната единица:

Колона 1 съдържа рисковете, оценени като много високи, високи и средни, както и тези, които ръководството е решило, че е необходимо да наблюдава. Колоната съдържа рисковете, приети като съществени по времето на изготвяне на риск-регистъра и в момента на неговото актуализиране. В процеса на извършване на преглед и актуализация на риск-регистъра през годината могат да се добавят и други рискове, възникнали поради промяна в обстоятелствата. Други могат да отпаднат в резултат на тяхното понижаване до приемливо за организацията ниво и когато ръководителят е приел, че са предприети адекватни действия и че рисковете не представляват заплаха за постигане на целите.

Колона 2 и 3 съдържат оценките на влиянието и вероятността от настъпването на риска, посочен в колона 1.

Колона 4 съдържа оценките на риска, като за тяхното определяне се използва описание в т. 3.4 метод.

Колона 5 съдържа основните предприети действия по отношение на идентифицираните рискове при последния преглед на риск-регистъра.

Колона 6, 7 и 8 съдържат оценките на влиянието и вероятността на остатъчния рисков след прилагане на описаните в колона 5 действия.

Колона 9 съдържа информация за необходимостта от допълнителни действия за снижаване на останалите рискове. Тя се попълва при преглед на рисков регистър и при

намален до приемливо за организацията ниво. Ако се установи, че предприетите действия са достатъчни и не са необходими допълнителни мерки, това решение е желателно да се отбележи в същата колона. По този начин се осигурява пълно и правилно документиране на всички решения, свързани с процеса по управление на риска.

Колона 10 съдържа крайния срок, до който допълнителните действия /ако са необходими/, следва да бъдат предприети.

Колона 11 съдържа определения от ръководителя на организацията служител, отговорен за приемане на допълнителните действия.