

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ НА РИСКА РБ „ХРИСТО БОТЕВ” – ВРАЦА

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящата Стратегия се основава на анализ на процесите на управление на риска в РБ „Христо Ботев” – Враца (Библиотеката) и в съответствие със Закона за финансовото управление и контрол.

Стратегията за управление на риска се актуализира ежегодно, при промяна приоритетите на Библиотеката и процедурите за анализ и оценка при риска, разработени в Системата на финансовото управление и контрол.

Стратегията за управление на риска в библиотеката е разработена на основание чл. 7, ал. 1, т.2 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор.

Настоящата Стратегия за управление на риска цели прилагане на единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, оценяване и контролиране на рисковете /потенциални събития или ситуации/, които биха повлияли негативно върху постигане на целите на библиотеката.

Управлението на риска е продължителен процес и е предназначен да даде разумна увереност, че целите на библиотеката ще бъдат постигнати, като се ограничи вероятността от настъпване на събития /ситуации/, водещи до негативно влияние и възпрепятстващи постигането на крайните резултати от поставените цели.

II. ПОНЯТИЯ

Риск е възможността да настъпи събитие, което може да повлияе негативно върху способността на служителите на РБ „Христо Ботев” – Враца да постигнат целите си. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

Процес на управление на риск е последователността от действия на РБ „Христо Ботев” – Враца, насочени към изследване и въздействие върху съществуващите рискове. Процесът е систематичен и подпомага всички протичащи процеси в Библиотеката.

Система /модел/ по управление на риска е механизъм за вземане на решения, подпомагащ РБ „Христо Ботев” – Враца за постигане на нейните цели, и чрез който ресурсите и се разпределят така, че да се получи оптимално третиране на риска.

III. СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Процес по управление на риска

Основните цели на процеса по управление на риска са:

- своевременно откриване и противодействие на значимите за библиотеката рискове;
- разпределение на човешките ресурси съобразно степента и значимостта на различните рискове;
- своевременни промени в политиката за управление на риска въз основа на оценката на ефективността на процеса.

2. Описание на процеса на концептуално ниво:

Процесът по управление на риска може да бъде разделен на примерни фази, с оглед описание на действията, които се извършват на всяка една от тях и начина на документиране, а именно:

- Документиране - определяне и конкретизиране на рисковете;
- Мониторинг и докладване;
- Анализ и оценка на идентифицираните рискове;
- Реакция при управление на риска.

Процесът на управление на риска се извършва първо оперативно от всяко структурно звено в РБ „Христо Ботев” – Враца и в последствие се прави годишна оценка на значимите рискове, като резултатите от оперативната оценка се обединяват и се определят значимите рискове, които се приоритизират и управляват.

3. Фактори, които влияят на процеса по управление на риска:

3.1. Оперативна среда:

Оперативната среда, в която работи библиотеката е рамката, в която следва да се прилага управлението на риска. Тя се състои от външни и вътрешни фактори, които влияят на дейността ѝ.

- **Външни фактори** са: съществуващата нормативна уредба; общественото мнение; икономическите условия в страната; финансирането и наличието на бюджетни ограничения.

- **Вътрешни фактори** са: организацията на оперативните дейности в структурата на библиотеката; наличните ресурси; разполагаемите финансово-счетоводни функции и тези на ИТ-системите; новите дейности, операции или функции; вътрешно реструктуриране на дейности, международни дейности и др.

3.2. Цели:

Целите на РБ „Христо Ботев” – Враца играят съществена роля в цялостния процес по управление на риска. Те служат като отправна точка при идентифицирането на рисковете, техния анализ, приоритизиране и противодействие. Всяко решение, което се взема в рамките на процеса по управление на риска следва да бъде обвързано с крайния резултат, към който се стреми институцията.

Следователно, процесът по управление на риска ще е насочен към осигуряване на благоприятни условия за постигане на стратегически цели на библиотеката.

4. Етапи на процеса по управление на риска:

Процесът по управление на риска ще включва следните основни етапи: идентифициране, анализ и оценка на идентифицираните рискове, документиране, реакция на рисковете, контролни дейности, информация и комуникация, мониторинг и докладване. РБ „Христо Ботев” – Враца следва да идентифицира, оцени, анализира, документира и реагира на рисковете и изготви собствен риск-регистър.

4.1. Идентифициране на рисковете:

Основните цели, които се постигат с идентифициране на рисковете в библиотеката са следните:

- постигане на определените стратегически и оперативни цели;
- определяне на показателите за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите;
- външна репутация на Библиотеката;
- спазване на законодателството и въведените правила.

Първият етап от процеса на управление на риска е този, при който се откриват рискове, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на РБ „Христо Ботев” – Враца. От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- тяхното възможно най-пълно откриване, тъй като съществува голяма вероятност, рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;

- момента на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие; откриване на най-съществените рискове от всички възможни т.е. тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и съответно повлияят върху постигане на целите на библиотеката.

- Идентифициране на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, следва да бъде описано най-общо по следния начин:

- Анализ на основните дейности/процеси, свързани с постигане на всяка стратегическа или оперативна цел;
- Определяне на неблагоприятни събития /рискове/, които могат да настъпят и да повлияят на определената дейност/процес.

При идентифициране на рисковете трябва да бъдат взети предвид:

- Всички отношения на РБ „Христо Ботев” – Враца с външни организации, граждани, медии, изпълнители по договори и др.

- Вероятностите за възникване на такива, при изпълнение на нови проекти или дейности в рамките на осъществяването;

4.2. Оценка и анализ на идентифицираните рискове:

Анализът на риска е вторият етап от процеса по управление на риска. При този етап ще бъдат изследвани вероятността от настъпване, честотата, влиянието/последичите и причините за възникване на конкретните рискове.

Следва да се обърне приоритетно внимание на всички рискове с висока вероятност на възникване и същевременно имащи високо влияние върху постигане на целите. Значителни последици могат да предизвикат и такива с високо влияние, но с ниска вероятност. Резултатите от този етап ще се използват в следващия трети етап на процеса. Рамката за категоризиране на рисковете е като високи, средни и ниски на база вероятност от настъпване и оказано влияние. При оценка на риска трябва да се има предвид субективния момент при извършването ѝ, тъй като ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат оценени само с преценяване /качествено/.

- Висока;
- Средна;
- Ниска.

Нивото на риска се определя като резултат от комбинирането на нивата на вероятност и влияние и отразява виждането за неговото цялостно значение по отношение целите на РБ „Христо Ботев” – Враца. Рисковете оценени като високи/високи и високи/средни са съществени и следва да се управляват активно. Средните/средни или ниски/високи рискове съгласно скалата се определят като значителни. Същите подлежат на наблюдение и контрол с цел предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория. Някои рискове от тази група могат да бъдат категоризирани и като съществени. Оценените като ниски/ниски или ниски/средни рискове се считат за ниско приоритетни и такива, които се толерират. Те подлежат на наблюдение, като в случай на вземане на решение за предприемане на някакви действия, да се изхожда от принципа, че разходите могат да надвишават ползата от намалението на съществуващия риск.

4.3. Документиране

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете е необходимо да бъде документирана, за да осигури проследимост на целия процес. Документирането включва описание по подходящ начин на идентифицираните рискове, както и на всеки етап от процеса по управление на риска, избраната реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определените срокове.

За документирането на резултатите се изготвя риск-регистър. Основната информация, която се отразява в регистъра е:

- Идентифицираните съществени рискове за дейността на организацията;
- Оценка 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.

4.4. Реакция на рисковете

След като рисковете са били идентифицирани и са оценени чрез вероятността и влиянието им, трябва да се обмисли подходяща реакция. Предприемането на мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове, представлява

много съществен етап от управлението на риска като цяло. Възможни са следните варианти на реакция на риска:

- Ограничаване;
- Прехвърляне;
- Толериране;
- Прекратяване на риска.

При избора на подходящи действия /реакции/ се взема предвид изискването, разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката за нивото на остатъчните рискове, които РБ „Христо Ботев” – Враца може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия.

Възможните реакции, които могат да бъдат предприети са:

• **Ограничаване на риска** - това е най-често срещаната реакция, която ръководителите следва да прилагат. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Ето защо, следва да се изградят контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждане на контролите. Рисковете, обект на тази реакция трябва да се наблюдават периодично.

• **Прехвърляне на риска** - ръководството на РБ „Христо Ботев” – Враца може да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да го „прехвърли” към друга организация. Класическият начин за прехвърлянето на риска е застраховането. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели е предмет на застраховане, препоръчително е ръководството да предприеме такива действия. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително намалява показателят „влияние на риска”. Друг способ за прехвърляне на риска е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля дейността, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните.

• **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. В тези случаи реакцията може да бъде толериране на рисковете. Такива рискове обаче трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни и вътрешни фактори да оказват въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по-висока категория.

• **Прекратяване на риска** - някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище, единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието на ръководството на РБ „Христо Ботев” – Враца също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадена.

Оценката на риска играе ключова роля при избора на подходяща реакция за намаляване на рисковете. Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от горепосочените реакции на риска. Това най-вече се налага при високите рискове, които сериозно застрашават постигането на целите на библиотеката. При последващ преглед на риск - регистъра определената реакция към даден риск може да бъде променена.

4.5. Контролни дейности

Контролните дейности са отговорност на ръководителите. Осъществяват се в цялата библиотека, на всички равнища и във всички функции и процеси в библиотеката.

Контролните дейности представляват действията, регламентирани със съответни правила и процедури, които се извършват коректно и навременно създават необходимите условия за правилно управление и намаляване на рисковете. Тези дейности са констативни, превантивни и корективни.

- Превантивни са контролните дейности, които пречат да възникнат нежелани събития. С тях се въвеждат мерки за избягване на предвидените евентуални отклонения и проблеми преди тяхното настъпване.

- Констативни са тези контролни дейности, с които се установяват възникнали нежелани събития и се сигнализира на ръководителя за тях.

- Корективни са контролните дейности, които целят да бъдат поправени последиците от настъпили нежелани събития.

4.6. Информация и комуникация

Информацията е необходима на всички нива в библиотеката, за да се определи, оцени и отговори на риска.

Информацията и комуникацията създават възможност за оценка на правилността, етичността, икономичността, ефективността и ефикасността на дейностите.

Информацията е необходима на всички равнища на библиотеката, за да се осъществява ефективен вътрешен контрол и да се постигнат целите ѝ.

Ефективната комуникация трябва да протича по вертикалните и хоризонталните връзки на библиотеката, през всички компоненти и в цялата структура.

Предоставяната информация трябва да бъде: своевременна, уместна, актуална, точна, вярна и достъпна.

4.7. 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 се преглежда периодично /един път годишно/ риск-регистъра. 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.

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 Директора на РБ „Христо Ботев” – Враца, че процеса на управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за библиотеката ниво.

Докладът относно управлението на риска се адресира до Директора и съдържа данни за:

- Предприетите действия във връзка с процеса по управлението на рисковете;
- Изпълнението на планираните действия, заложили в регистъра на рисковете, информация за ефективността им и в случай че 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.

IV. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ В СТРУКТУРАТА НА БИБЛИОТЕКАТА

В дейността на РБ „Христо Ботев” – Враца като цяло, областите, които подлежат на наблюдение по отношение на съпътстващите ги рискове и фактори са:

- Нормативната уредба в страната;
- Вътрешна уредба, регулираща дейността на РБ „Христо Ботев” – Враца като цяло и отделните структури и звена и нейната промяна;
- Финанси, бюджет, парични потоци и счетоводна отчетност;
- Административен и професионален капацитет и недостатъчна възможност за своевременна и адекватна квалификация на служителите;
- Промяна в управлението и в организацията на дейността;
- Други фактори (външни и вътрешни за библиотеката);

В съответствие с посочените области, рисковете, подлежащи на управление се определят, както следва:

- Промяна в нормативната уредба;
- Промяна във вътрешните правила и документи;
- Промяна в управлението на организацията на дейността;
- Административен и професионален капацитет и недостатъчна възможност за своевременна и адекватна квалификация на служителите;
- Риск от грешки на новоназначените служители.

V. ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Оперативно управление на рисковете

Ръководителите на направления и отдели са на пряко подчинение на Директора на библиотеката. Ръководителите осъществяват оперативната дейност по управление на риска в управляваните структури и докладват на Директора.

Управлението на риска се осъществява по отношение на:

1.1 Идентифициране на рисковете в съществуващите и нововъзникващи дейности;

1.2 Анализ на рисковете по отношение на: причини, значимост и вероятност от настъпване;

1.3 Приоритизиране на рисковете (подреждане по значимост);

1.4 Набелязване на дейности за покриване на рисковете. В случаите, когато идентифицираните рискове могат или се очаква да бъдат покрити чрез извършване на действия, които излизат извън сферата и отговорността на преките ръководители, те в най-кратък срок уведомяват писмено директора, а той ръководителя на постоянната работна група за управление на риска /ПРГУР/ за идентифицираните рискове и предлаганите от тях действия за минимизиране на влиянието им.

1.5 Рискове и предлаганите от тях действия за минимизиране на влиянието им.

2. Годишна оценка на рисковете

Годишната оценка на рисковете в РБ „Христо Ботев” – Враца се извършва от *Постоянна работна група за управление на риска /ПРГУР/*, назначена със заповед от Директора на библиотеката. Същата периодично разглежда функциите и дейностите в структурните звена и на идентифицираните в дейността им рискове.

2.1. ПРГУР провежда ежегодна среща за управление на риска, в срок до 30 ноември на текущата календарна година. ПРГУР извършва годишен преглед на дейностите на база изготвените собствени риск регистри;

2.2. ПРГУР изготвя Риск-регистър *на значимите рискове* / изготвен в резултат на проведеното заседание/, в който се определят контролните дейности и превантивните мерки за всеки от значимите рискове.

2.3. ПРГУР изготвя ежегоден *Доклад за състоянието на системата за управление на рисковете*. Докладът се представя на Директора на РБ „Христо Ботев” – Враца до 15 януари на следващата календарната година и включва и риск-регистъра на значимите рискове.

- Въз основа на докладваното Директорът, предприема действия за намаляване на рисковете.

- създаване на комисии за действие;

- въвеждане на строг режим на наблюдение на проблема;

- други.

2.4. Риск-регистърът на значимите рискове се утвърждава от Директора на РБ „Христо Ботев” - Враца

2.5. Всяка промяна в Стратегията за управление на риска в РБ „Христо Ботев” – Враца се взема с решение на ПРГУР и се утвърждава от директора на библиотеката, чрез издаване на заповеди.

VI. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

§1. Стратегията за управление на риска в РБ „Христо Ботев” – Враца е издадена на основание чл. 7, ал. 1, т.2 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и утвърдена със Заповед № 13/12.12.2013

§2. Настоящата стратегия влиза в сила от датата на нейното утвърждаване.

Приложение № 1

РИСК – РЕГИСТЪР

Цел (стратегическа/оперативна):								
Р и с к	Оценка на присъщия риск		Предприети действия	Оценка на остатъчния риск		Допълнителни действия	Срок	Служител
	Влияние	Вероятност		Влияние	Вероятност			
	2	3	4	5	6	7	8	9

3. Категоризиране на ключовите рискове:

– Присъщ риск – това е рискът от грешки и слабости, дължащи се на средата, в която се реализират основните библиотечни дейности. Задължително следва да се разглежда отделно от финансово-контролните системи, защото това е рискът от грешки и слабости допуснати, независимо от контролните механизми, които могат да се прилагат, за да намалят такива рискове.

– Контролен риск – това е риск, че грешките и слабостите не могат да бъдат предотвратени или открити и коригирани от контролните механизми в рамките на институцията. Системите за финансово управление и контрол са контролните механизми, установени в библиотеката, за да смекчат присъщите рискове и да предотвратят или разкрият и коригират съществени грешки или нередности.

4. **Оценка на риска** – това е процес свързан със събиране, изследване, анализиране и обобщаване на информация, необходима да се прецени вероятността от настъпване на събития, които могат да повлияят върху постигане целите на одитираната организация.

5. **Остатъчният риск се оценява от гледна точка на въздействието, което оказва и от гледната точка на вероятността да се случи.**

Преди да се подходи към идентификация на риска, всяка цел и всеки процес, трябва да се анализира от гледна точка на тяхната значимост, като се посочат рисковите фактори по-долу:

- задачите и процедурите включват ли се като основни функции на библиотеката, последните уреждат ли се с нормативен акт (закон или др. нормативен акт);

- вътрешната и външната среда създават ли предпоставки за поемани на рискове, които биха довели до нарушаване на закон или друг нормативен акт или накърняване на имиджа на библиотеката;

- оперира ли се с финансови средства или извършват ли се действия, които биха довели до финансови загуби на библиотеката;

- задачите и процесите и свързаните с тях процедури променяни ли са скоро или пък са съвсем нови;

- има ли инциденти при осъществяването им;

- осигурени ли са необходимите човешки ресурси и технологични средство за изпълнение на целите и задачите по отношение на численост, квалификация, информационно и технологично обезпечаване.

Начини за идентифициране на рисковете

При идентифицирането на рисковете могат да бъдат приложени различни подходи, които да се допълват взаимно:

- професионален опит и професионална интуиция – представлява анализ на информацията събрана по пътя на професионалния опит, история на дейността и нейното управление, имало ли е инциденти и как се е постъпвало при решаването на проблема. Необходимо е да се знае, за да може да се направи адекватна оценка дали може да се случи и в бъдеще;

- систематичен анализ на рисковете – предполага по-подробен анализ извършваните дейностите, за да се направи първоначална оценка на възможните източници и причини за рискове. Може да се приложи и при усъвършенстване или промяна на дейностите, като целта е да се преразгледат контролните механизми и рискове.

СКАЛИ ЗА ОЦЕНКА

Скала на въздействието/влиянieto

Степен	Въздействие върху оперативната дейност	
5	Изключително силно	1. Неадекватна и неефективна организация на работния процес 2. Загуба на ключов персонал
4	Силно	1. Сериозни промени в структурата на човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболяемост, възрастови диспропорции, текучество) 2. Неизпълнение на основни изисквания към дейността съгласно вътрешни актове
3	Средно	1. Проблеми с човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболяемост, възрастови диспропорции, текучество)
2	Умерено	1. Неизпълнение на изискванията на дейността по вътрешни актове 2. Изоставане в планираните графици 3. Пречки с човешкия фактор
1	Слабо	1. Пречки за гладко протичане на процеса и изпълнение на задачите 2. Технически грешки

Скала на вероятностите

Степен	Вероятност и честота на възникване	Описание
5	Изключително висока /почти сигурно всяка година/	Рисковото събитие се очаква да се появи в повечето случаи
4	Висока /вероятност на 2-3г.	Рисковото събитие вероятно ще се появи в повечето случаи
3	Средна /възможно на 3-4г.	Рисковото събитие може да се появи в стандартни случаи
2	Ниска /малко вероятно на 4-5г.	Рисковото събитие е вероятно да се появи в някои частни случаи
1	Изключително ниска /рядко, на повече от 5г.	Рисковото събитие е много малко вероятно да се появи и то в много специфични случаи