

# О Б Щ И Н А П Е Р Н И К О Б Л А С Т П Е Р Н И К

Сертифицирана по ISO 9001: 2008

2300 Перник , пл. "Св. Иван Рилски " 1А ; тел: 076 / 602 933; факс: 076 / 603 890

## З А П О В Е Д

№.....199.....

гр.Перник..27.04.....2014г.

На основание чл.44, ал. 2 от ЗМСМА чл.3, ал.1 и във връзка с чл.12, ал.3 от ЗФУКПС и във връзка със съвършенстването на СФУК на Община Перник

### У Т В Ъ Р Ж Д А В А М:

Актуализирана Стратегия на риска на Община Перник, във връзка с настъпили нормативни промени в Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и Закона за публичните финанси.

С настоящата заповед да бъдат запознати всички зам.кметове, директори дирекции и началник отдели, за задължително спазване и прилагане в дейността си.

Организация по изпълнението и контрол по спазването на Стратегията на риска на Община Перник възлагам на Секретаря на Община Перник – Председател на Комитета по оценка на риска на Община Перник.



Кмет:

/Р. Янакиева/



# ОБЩИНА ПЕРНИК ОБЛАСТ ПЕРНИК

Сертифицирана по ISO 9001: 2008

2300 Перник , пл. "Св. Иван Рилски " 1А ; тел: 076 / 602 933; факс: 076 / 603 890



УТВЪРДИЛ:

КМЕТ :

/Р. ЯНАКИЕВА/

*СТРАТЕГИЯ*

за

*УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА*

на

*ОБЩИНА ПЕРНИК*

*Изготвена 2008 г. ;  
Актуализирана 2014 г.*

## I. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в Община Перник е разработена на основание чл.12, ал.3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор /ЗФУКПС/- разработена през 2008 г. и актуализирана 2014 г. в част III – Система за управление на риска в т.1.2.3. – Документиране.

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

## II. ПОНЯТИЯ

**Риск** е възможността да настъпи събитие, което може да повлияе негативно върху способностите на администрацията на общината да постигне целите си. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

**Процес** на управление на риска е последователността от действията на администрацията, насочени към изследване и въздействие върху съществуващите рискове. Процесът е систематичен и подпомага всички протичащи в администрацията процеси.

**Система** по управление на риска е механизмът за вземане на решения, подпомагащ общината за постигане на нейните цели, и чрез който ресурсите на общината се разпределят така, че да се получи оптимално третиране на риска.

## III. СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

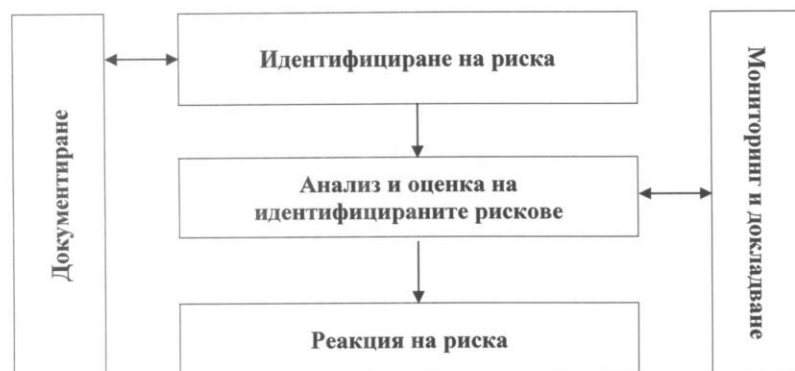
**1. Процес по управление на риска** - той е част от общия процес по управлението на общината като цяло.

Основните цели на процеса по управление на риска са:

- ✓ Своевременно откриване и противодействие на значимите за общината рискове, застрашаващи целите
- ✓ Създаване на предварителна информация и вероятността на настъпване на рисковете
- ✓ Разпределение на човешките ресурси, съобразно степента и значимостта на различните рискове
- ✓ Своевременни промени и актуализиране на политиката за управление на риска, въз основа на оценката на ефективността на процеса.

### 1.1. Описание на процеса:

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. Следната схема илюстрира процеса по управление на риска.



Процеса на управление на риска се извършва първо оперативно от всяка дирекция в общината и в последствие се прави оценка на значимите рискове, като резултатите от оперативната оценка се обединяват и се определят значимите рискове, които се приоритизират и управляват.

**Фактори, които влияят на процеса по управление на риска:**

**Оперативна среда:**

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

**Цели:**

Целите на общината играят съществена роля в цялостния процес по управление на риска. Те служат като отправна точка при идентифицирането на рисковете, техния анализ, приоритизиране и противодействие. Ясното и точно определяне на целите на общината, води до по-лесното идентифициране на рисковете, които биха застрашили постигането им. Всяко решение, което се взема в рамките на процеса по управление на риска, следва да бъде обвързано с крайния резултат, към който се стреми администрацията. Следователно процесът по управление на риска ще е насочен към осигуряване на благоприятни условия за постигане целите на общината.

**1.2. Етапи на процеса по управление на риска:**

Процесът по управление на риска ще включва следните основни етапи: идентифициране на риска, анализ и оценка на идентифицираните рискове, документиране, реакция на рисковете, мониторинг и докладване.

Всяка дирекция в общината, следва да идентифицира, оцени, анализира, документира, реагира на рисковете и изготви свой собствен риск –регистър.

**1.2.1. Идентифициране на рисковете:**

Това е първия етап от процеса на управление на риска, при който се откриват рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на общината. 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;
- ✓ Моментът на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие ;концентриране към откриване на най-съществените рискове от всички възможни, т.е. тези за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и съответно да повлияят върху постигане целите на общината.

Идентифицирането 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 една стратегическа или оперативна цел;
- определяне на неблагоприятните събития /рискове/, които могат да настъпят и да повлияят на определената дейност/процес.

При идентифицирането на рисковете , трябва да бъдат взети в предвид :

- всички отношения на общината с външни организации, граждани, медии, изпълнители по договори и др.;
- вероятностите за възникването на такива, при изпълнението на нови проекти или дейности в рамките на осъществяваните;
- изпълнение на част от целите на общината от второстепенни разпоредители

#### 1.2.2. 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/предполагаемата честота от настъпване на неблагоприятно събитие, влиянието/последичите от възникването 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 категоризация на рисковете е като ,високи средни и ниски на база вероятност от настъпване и оказано влияние. При оценката на риска трябва да се има в предвид субективния момент при извършването и тъй като ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат оценени само с преценяване /качествено/.

|               |                |               |               |
|---------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>висока</b> | Среден риск    | Висок риск    | Висок риск    |
| средна        | Нисък риск     | Среден риск   | Висок Риск    |
| <b>ниска</b>  | Нисък риск     | Нисък риск    | Среден риск   |
|               | <b>НИСКО</b>   | <b>СРЕДНО</b> | <b>ВИСОКО</b> |
|               | <b>ВЛИЯНИЕ</b> |               |               |

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 общината.

### 1.2.3. Документиране

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

#### Единна база данни за управление на риска - актуализирано

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива в администрацията, Комисията 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.);
- политики и процедури, свързани с вътрешния контрол;
- доклади на Комисията по управление на риска;

Комисията по управление на риска следва да определи Администратор на базата данни, както и правила за достъп до информацията, която се поддържа в нея. Базата данни следва да бъде достъпна за всички служители на администрацията (съгласно определените правила и нива на достъп)

Със заповед на кмета на общината е определен Комитет за оценка на риска на ниво организация. За председател е определен Секретаря на общината и членове, Директор дирекция "ФС" и Директор дирекция "МП", Директор Дирекция "Организационно техническо обезпечаване" /ОТО/, н-к отдел "Образование, култура, младежки дейности и спорт". Контролът по работата на комисията е възложена на Финансовия контролор на Община Перник. Комисията по управление на риска поддържа 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. Заседанията на Комисията 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 администрацията като цяло и в отделните дирекции;
- **Среща за оценка на риска**, на която се представят риск регистрите на всяко едно структурно звено и се попълва обобщен риск регистър на администрацията;
- **Среща за утвърждаване на плана за действие** за управление на идентифицираните рискове;
- **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 Комисията по управление на риска подготвя Годишен доклад до Кмета на Община Перник, в който отчита дейностите си по управление на риска през годината, както и постигнати цели. Докладът съдържа и становище за цялостния рисков профил на администрацията и планирани дейности за следващата година.

От своя страна директорите на дирекции/н-к отдели в Община Перник организират самостоятелно дейността си 2 /два/ пъти в календарната година по анализ, оценка и управление на риска на ниво съответната дейност за която отговарят и представят задължително до 28-мо число на последния месец за съответното полугодие, на Финансовия контролор. Комитетът по оценка на риска представя доклад с обобщена оценка на евентуални и/или възникнали рискове пред ръководството на Община Перник.

При възникване на непредвидени рискови ситуации или обстоятелства, засягащи постигането на целите в Община Перник, Комитетът изготвя оценка на рисковете и я представя пред ръководството за вземане на решения за преодоляването им.

**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 (включително да се реферира 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; 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).

За представяне на дейността по документиране на процеса по управление на рисковете Община Перник формата на риск- регистъра е:

## **РИСК – РЕГИСТЪР – ОБЩИНА ПЕРНИК**

**Цели:**

**Стратегически** - те са основните дългосрочни насоки на работа на Община Перник , чрез тях се изясняват организационните цели и ценности .

**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

| Риск | Оценка на риска (присъщия) |            | Предложения за действия |            | Оценка на остатъчния риск | Допълнителни действия | Срок | Отговорник/Изпълнител |
|------|----------------------------|------------|-------------------------|------------|---------------------------|-----------------------|------|-----------------------|
|      | Влияние                    | Вероятност | Влияние                 | Вероятност |                           |                       |      |                       |
| 1    | 2                          | 3          | 4                       | 5          | 6                         | 7                     | 8    | 9                     |
| ...  | ...                        | ...        | ...                     | ...        | ...                       | ...                   | ...  | ...                   |

#### 1.2.4. Реакция на рисковете:

След като рисковете са били идентифицирани и са оценени вероятността и влиянието им , трябва да се обмисли подходяща реакция.

##### Видове реакция на риска

Възможни са следните варианти за реакция:

- ✓ Ограничаване
- ✓ Прехвърляне
- ✓ Толериране
- ✓ Прекратяване на риска
- ❖ **ограничаване на риска**-това е често срещана реакция ,която ръководителите следва да прилагат.Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Рисковете обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично.
- ❖ **прехвърляне на риска**-класически начин за прехвърляне на риска е застраховането.В случая на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително намалява показателят "влияние на риска".
- ❖ **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.Такива рискове обаче трябва да бъдат постоянно наблюдавани.Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат 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.В публичния сектор каквато е общината възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени ,тъй като стратегическите цели се определят от правителствените програми.

При последващ преглед на риск-регистра определена реакция към даден риск може да бъде променена.

#### 1.2.5. Мониторинг и докладване:

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 общината, че процеса по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за общината ниво.

Докладите относно управлението на рисковете в отделните дирекции се представят на Зам.кмета по икономическо развитие и съдържат данни за :

- ✓ Преприетите действия във връзка с процеса по управление на рисковете
- ✓ Изпълнението на планираните действия, заложи 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 регистрираните рискове
- ✓ Нововъзникнали рискове
- ✓ Компетентност на служителите по отношение управление на рисковете/информация за проведени обучения /

На ниво Дирекции , директорите изготвят риск-регистри, същите се представят на Комитета за оценка на риска, като в тях се съдържат данни само за съществените рискове

/средни и високи/, както и данни за планираните действия, отговорни лица и срокове. Същите са подписани от съответния директор на дирекция.

Ръководителите на второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към Община Перник изготвят самостоятелни риск-регистри. Същите докладват на кмета на общината само информация по управление на риска, изискваща реакция от страна на общинското ръководство на ежемесечните си срещи с него.

Линията на докладване на идентифицираните рискове следва иерархичната подчиненост в общината.

При критични ситуации се допуска линията на докладване от всички нива в йерархичната структура до кмета на общината да бъде директна с паралелно информиране на Комитета за оценка на риска.

Най-малко веднъж на три месеца Комитета за оценка на риска в Община Перник осъществява текущ мониторинг /преглед/ на състоянието и функционирането на системата за управление на риска в общината с цел:

- ✓ Да установи нивото на остатъчния риск след предприетите мерки по ограничаване на риска /въведените контроли и процедури/;
- ✓ Да открие нови рискове /заплахи/ за постигане на целите на общината, възникнали в процеса на работа през изминалия период;
- ✓ Да направи оценка на въведените контроли по отношение на тяхната адекватност /т.е. дали са ситуирани на правилното място, дали функционират добре и дали свързаните с тях разходи не превишават очакваните ползи/;
- ✓ Да оцени цялостната дейност по управление на риска в Община Перник, с оглед достигане на разумна увереност за степента, в която общинските цели /стратегически, оперативни, отчетни и за съответствие/ са изпълнени и процесът по тяхното постигане се контролира ефективно.

Всички ръководители на второстепенни разпоредители с бюджетни кредити към община Перник съставят ежегодни писмени доклади за състоянието на системите за финансово управление и контрол в частност и управлението на риска в ръководените от тях структури.

Периодичност, нива и срок на представяне на докладите:

- ✓ Аналитичните доклади относно осъществяването на процесите и дейностите в Община Перник до 28-мо число на последния месец на за съответното тримесечие съдържат данни за текущото състояние на съответната дейност, тенденции, прогнози, идентифицирани съществени рискове, планирани и изпълнени действия за намаляване на риска.
- ✓ Годишно докладване на резултатите от управление на риска.

Нива и срок на докладване:

- от Секретаря на общината и ръководителите на второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към общината; срок – към 28 февруари на следващата бюджетна година;
- от кмета на Община Перник до министъра на финансите; срок-31 март на следващата бюджетна година.

#### IV. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

& 1. Настоящият документ е актуализиран въз основа на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор- Обн., ДВ, бр. 21 от 10.03.2006 г., доп., бр. 42 от 5.06.2009 г., изм. и доп., бр. 54 от 16.07.2010 г., доп., бр. 98 от 13.12.2011 г., в сила от 1.01.2012 г., изм., бр. 15 от 15.02.2013 г., в сила от 1.01.2014 г., Методическите насоки по елементите на ФУК и Насоките за въвеждането на управлението на риска в организациите от публичния сектор, издадени от Министерството на финансите и на основание Заповед №.499/07.04.2014 г на Кмета на Община Перник за актуализиране на СФУК.

& 2. Стратегията за управление на риска в Община Перник:

- ❖ подлежи на актуализиране на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- ❖ се свежда до знанието на всички служители в Общинската администрация Перник и до ръководителите на второстепенните разпоредители с Бюджетни кредити към същата община.

& 3. Влиза в сила от дата на актуализацията.

Неразделна част от Стратегията за управление за риска в Община Перник са утвърдените: Риск-регистър, Методология за оценка на риска, заповеди и др. които способствуват за намаляване на риска в организацията.

|                  |   |             |
|------------------|---|-------------|
| ОБЩИНА<br>Перник | Система за финансово управление и контрол   | РИ 02-02    |
|                  | “Методология за оценка на риска в общината” | стр. 1 от 3 |

### 1. Цел

Настоящата методология за оценка на риска в общинските дейности е разработена за целите на община Перник и е насочена към подпомагане реализацията на задълженията на ръководителя на организация в публичния сектор, регламентирани в Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, обнародван в ДВ бр. 21 от 10 март 2006 година, актуализиран и допълнен в бр. 15 от 15.02.2013 г., в сила от 1.01.2014 г. и Методологията на МФ.

### 2. Описание на работния процес

Методологията представя алгоритъмът и подходът за извършване на оценка на риска на ниво организация и в общинските процеси и дейности и има за цел да установи настоящото състояние на организацията по отношение на потенциалните рискове, и на тази база да бъдат набелязани мерки за избягване или намаляване на риска при функционирането на общината.

Методологията на работа за идентифициране, оценка и разработване на действия за ограничаване и намаляване на риска е:

- Организационна диагностика
- Анализ и оценка на състоянието на рисковите фактори
- Оценка на съществуващия потенциал
- Установяване на стратегически параметри
- Набелязване на основни приоритети - рискови области с високо ниво и мерки за тяхното снижаване
- Разпределяне на разполагаемите ресурси между рисковите области
- Изготвяне на Стратегия за управление на риска и оперативен план за действие
- Реализация на стратегията и оперативния план
- Мониторинг на резултатите
- Набелязване и изпълнение на корективни действия в контролните дейности

### 3. Обхват

В обхвата на оценката на риска попадат структурите и процесите в общината, включително управление и финансиране на различни общински дейности. По-конкретно обхванатите области са както на ниво организация, така и на ниво дейности и процеси: бюджетен процес; разходване на общински финансови средства (поемане на задължение и извършване на разход); управление на човешките ресурси; възлагане на обществени поръчки; управление на общинска собственост; управление на материалните активи; управление на средствата, получени от фондове на ЕС; управление на информацията в общината.

В обхвата на оценката на риска се включват и институционалните и структурни елементи и фактори, които са ключови за провеждането на политика за управление на риска и са обект на влияние при настъпване на дадено събитие или процес, което може да бъде определено като рисково за дейността на общината. Обхванатите структурни единици и дейности са: цялостна дейност на общината; цялостен бюджетен процес; цялостен процес на извършване на разход; цялостен процес по възлагане на обществени поръчки; цялостен процес по управление на общинската собственост; цялостен процес по отчитане на материалните активи; цялостен процес по управление на финансирането; цялостен информационен процес; човешки ресурси; вътрешни

нормативни документи; вътрешни правила; IT системи; репутация на общината; социална среда в общината; финанси, съотносими към елементите на СФУК

#### **4. Оценка на риска**

За осъществяване на реална оценка на риска в общината се използват два подхода:

4.1. **Преглед на риска** - сформира се екип (външни консултанти и/или вътрешни служители), който има за задача да прегледа всички операции и дейности на общината, отнасящи се до нейните цели и да установи рисковете, тези цели да не бъдат постигнати, и то по ефективен, икономичен и ефикасен начин. В своята работа екипът провежда поредица от интервюта с ключови служители на всички нива, за да състави профил на риска за целия набор от дейности и процеси. В община Перник със заповед на кмета се създава Комитет за оценка на риска, който е и орган по управление на риска.

4.2. **Контрол и самооценка на риска.** Това е подход отдолу нагоре, при който директорите на дирекции/ н-к отдели/ ръководителите на звена на всяко ниво дейности, които ръководят създават организация да прегледат своите дейности и да запознаят по горните нива в йерархията с констатираните рискове. Това е препоръчително да се извърши въз основа на един документален подход (с рамка, по която да се извърши диагностиката, зададена под формата на анкетни карти - РД 02-03-01,..... 02-03-08) или посредством работна група като по този начин групите от служители се подпомагат при установяване на рисковете, засягащи техните области на отговорност.

Тези подходи се прилагат паралелно, за да се направи една комбинация от начални предпоставки в процеса на оценяване на риска, събрани въз основа на информационните потоци отгоре надолу и отдолу нагоре.

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. Управлението на рисковете е типичен оптимизационен процес. Важна е точността на изходните данни. Практично е да бъдат използвани условни единици. Допустимо е използването на е тристепенна скала.

Самия процес на оценяване на рисковото ниво е свързан с определяне на елементите на риска - вероятност от настъпване на събитието - тежест и ефекта му /на събитието/ върху елементите на системата. 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 общината и да се верифицира нивото на риска за всяка една стъпка от дадения процес.

След идентифицирането и оценката на риска се анализира и установя 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.

#### **5. Стратегически документи**

След прилагане на тази методология за оценка на риска в общината, следващ етап от работата е разработване на Стратегия за управление на риска, в която се предвижда система от контролни дейности /мерки/ за предотвратяване и ограничаване на риска. Също така е необходимо да се предвиди и система от контролни механизми за прилагането на контролните дейности, която от своя страна трябва да бъде обект на

мониторинг относно ефекта от прилаганите контролни механизми и действия за ограничаване на риска в общината.

Управление на рисковете не е еднократен процес. Практически всички негови етапи са свързани помежду си и при завършването на почти всеки един от тях съществува възможност да възникне необходимост от връщане към предишния. Така, при идентификацията на дейностите и процесите може да се окаже, че избраните граници на анализ следва да се разширят, а степента на детайлизация да се увеличи.