



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

Агенция за социално подпомагане



УТВЪРЖДАВАМ,

1.12.2022 г.

X

Румяна Петкова

Изпълнителен директор

Signed by: Rumyana

№ 4, § 2 и чл. 6, § 3 от  
Регламент (ЕС)  
2016/679

Petkova

**АКТУАЛИЗИРАНА СИСТЕМА  
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА  
НА АГЕНЦИЯТА ЗА СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ  
2021-2023**

Система за управление на риска се създава, документира, внедрява, поддържа, преразглежда и документира от ръководството на Агенцията за социално подпомагане (АСП) и представлява подсистема на Система за финансово управление и контрол на АСП.

Тя се състои от следните

**ДОКУМЕНТИ**

1. Стратегия за управление на риска в АСП
2. Вътрешни правила за управлението на риска в АСП
3. Процедури/ред за управлението на риска в АСП
4. Приложения

1051 София, ул. Триадица № 2, тел. 02/9350550, факс 02/9861198  
[ok@asp.government.bg](mailto:ok@asp.government.bg)



**АКТУАЛИЗИРАНА СТРАТЕГИЯ  
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В  
АГЕНЦИЯТА ЗА СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ  
2021-2023**

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>I.</b>	<b>Същност, цели и обхват на стратегията за управление на риска .....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Основни принципи в процеса по управление на риска .....</b>	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>Структури и отговорности в процеса по управление на риска .....</b>	<b>4</b>
<b>IV.</b>	<b>Етапи на процеса по управление на риска .....</b>	<b>7</b>
	<b>1. Рискови области и идентифициране на рисковете .....</b>	<b>7</b>
	<b>2. Оценка на рисковете .....</b>	<b>7</b>
	<b>3. Приоритизиране на рисковете .....</b>	<b>7</b>
	<b>4. Реакция на рисковете и контролни дейности .....</b>	<b>7</b>
	<b>5. Мониторинг, оценка и докладване на процеса по управление на рисковете .....</b>	<b>7</b>
	<b>6. Документиране на процеса по управление на риска .....</b>	<b>8</b>
<b>V.</b>	<b>Заключение .....</b>	<b>8</b>

## **I. Същност, цели и обхват на стратегията за управление на риска в АСП.**

Стратегията за управление на риска в Агенцията за социално подпомагане е изготвена във връзка с изпълнение на изискванията на **чл. 12 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС)**, както и други нормативни актове на Народното събрание и Министерски съвет на Република България, актове на министъра на финансите, вътрешни актове на министъра на труда и социалната политика и изпълнителния директор на АСП.<sup>1</sup>

Стратегията е съобразена с Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор и Методически насоки по елементите на финансово управление и контрол на министъра на финансите.

Стратегията за управление на риска определя стъпките и етапите, през които преминава процесът по управление на риска; подходът, който се използва; основните изисквания към процеса и отговорните структури (лица).

Стратегията има за цел да подпомогне ръководството на агенцията и ръководителите на подчинените му структури (директорите на регионални дирекции за социално подпомагане) да идентифицират, оценяват, контролират и управляват рисковете, застрашаващи постигането на целите пред АСП.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в Агенцията за социално подпомагане, позволяващ навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на поставените цели.

Оперативните цели на Стратегията за управление на риска в Агенцията за социално подпомагане са, както следва:

- **Цел № 1:** Изграждане и развитие на подходяща контролна среда за управление на риска;
- **Цел № 2:** Идентифициране, оценка и управление на рисковете, застрашаващи постигането на целите;
- **Цел № 3:** Въвеждане на контролни дейности, включващи писмени политики и процедури, даващи увереност, че рисковете са ограничени в допустимите граници, определени в процеса на управление на риска;
- **Цел № 4:** Изграждане и прилагане на добри информационни и комуникационни системи, които осигуряват идентифициране, събиране и разпространяване в подходяща форма и срокове на надеждна и достоверна информация за процеса по управление на риска;
- **Цел № 5:** Изграждане на система за мониторинг на процеса по управление на риска с цел да се оцени функционирането му и да се гарантира навременното му актуализиране при промени в условията.

Обхватът на стратегията се съдържа в Управлението на риска. Управлението на риска включва както идентифициране, оценяване, мониториране на потенциални събития или ситуации (рискове и рискови области), които биха могли да повлияят негативно върху постигане на целите, така и въвеждането на контролни механизми, целящи ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище. Управлението на риска, разглеждано като процес е предназначено да даде разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати. В тази връзка е необходимо в него да бъдат включени всички процеси: управленски, основни и спомагателни, свързани с функционирането на АСП, като система, от която зависи осъществяването на определените със закон функции.

## **II. Основни принципи в процеса по управление на риска.**

Основните принципи, които е необходимо да бъдат спазвани при реализирането на процеса по управление на риска са прозрачност, надеждност, всеобхватност и достъпност на информацията, документираност на действията, адекватност, навременност, координация и съгласуваност на действията и осигуряване на ефективност на разходите с цел постигане на максимални резултати с наличните ресурси, стимулиране на диалога с цел предоставяне на пълна, обективна и балансирана информация.

## **III. Структури и отговорности в процеса по управление на риска в АСП.**

<sup>1</sup> Виж Приложение А към Системата за управление на риска на АСП

Ръководителите на организацията носят отговорност за цялостния процес по идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на организацията (чл. 6 от ЗФУКПС).

Участниците в процеса по управление на риска, които носят управленска отговорност са следните:

- ⇒ **Изпълнителният директор на Агенцията за социално подпомагане** – по смисъла на чл. 7, ал. 1 от ЗФУКПС е отговорен за управлението на риска. Във връзка с чл. 9, ал. 1 от ЗФУКПС изпълнителният директор делегира правомощия на Главния секретар и Консултативния съвет по управление на риска, назначени със заповед да осъществява процесите по риск-мениджмънт в АСП.
- ⇒ **Главен секретар** - носи отговорности, свързани със създаването на организацията на работа, организирането и контролирането на ефективното протичане на процесите от Системата за управление на риска, следи за съответствието на прилаганите от служителите контролни дейности в Агенцията за социално подпомагане. Председателства и контролира дейността на КСУР, предлага за утвърждаване на изпълнителния директор изготвените периодични документи и приложения, отнасящи се до управлението на риска в АСП. Следи за спазването на Примерния годишен график за дейностите по Системата за управление на риска. Отчита се на изпълнителния директор.
- ⇒ **Директор на дирекция в Централно управление на АСП / ръководител на административно звено на директно подчинение на изпълнителния директор** – контролира рисковите фактори за дейността на ресорната му дирекция / звено и взема решения в границите на своите правомощия за ограничаване и управление на идентифицираните рискове. Носи отговорности, свързани със създаването на организацията на работа, организирането и контролирането на ефективното протичане на процесите от Системата за управление на риска в дирекцията, следи за съответствието на прилаганите от служителите контролни дейности. При отчитане изпълнението на месечната програма/план за предходния месец и подготовка на програмата/плана за следващия месец, отговаря за ежемесечното извършване на преглед на риск-регистъра, както и за актуализирането му при необходимост. Определя служител, който да изпълнява функциите на координатор на ниво дирекция / звено.
- ⇒ **Директор на регионална дирекция за социално подпомагане** – носи отговорности, свързани със създаването на организацията на работа, организирането и контролирането на ефективното протичане на процесите от Системата за управление на риска, следи за съответствието на прилаганите от служителите контролни дейности в регионалната дирекция. Контролира рисковите фактори за дейността на регионалната дирекция и дирекциите „Социално подпомагане“ на територията на съответната област. Отговаря за ежемесечното извършване на преглед на риск-регистъра, както и за актуализирането му при необходимост. Определя служител, който да изпълнява функциите на координатор на ниво регионална дирекция.
- ⇒ **Директор на дирекция „Социално подпомагане“** – отговорен е за организирането и контролирането на ефективното протичане на процесите по управление на риска на ниво дирекция, създаването на организация на работа в дирекцията. Следи за състоянието на прилаганите от служителите контролни дейности. Периодично информира директора на регионалната дирекция за състоянието на установените рискови и за предприетите контролни дейности.

Участници в процеса по управление на риска със съвещателни функции:

- ⇒ **Консултативен съвет по управление на риска (КСУР) в АСП** (създаден с акт на изпълнителния директор):
  - Председателства се от Главния секретар;
  - обсъжда и актуализира регистъра на стратегическите и оперативни рискове в АСП и предлага мерки за тяхното ограничаване;
  - предлага за утвърждаване прага на рисковия толеранс по стратегическите и оперативните цели;

- осъществява текущ мониторинг по управление на риска;
  - предлага за утвърждаване риск-апетита по стратегическите и оперативните цели;
  - разработва и предлага за утвърждаване от изпълнителния директор проекти за актуализация /изменения и допълнения/ на Вътрешните правила за управление на риска в АСП;
  - периодично представя на изпълнителния директор информация за идентифицираните рискове и предложение на мерки за тяхното ограничаване.
- ⇒ **Координатор по управление на риска на ниво Консултативен съвет** – служител от административно звено в АСП с ангажименти по управлението на риска, определени чрез Устройствения правилник на агенцията и/или други вътрешни документи.

Участници в процеса по управление на риска с експертни функции:

- ⇒ **Координатор по управление на риска на ниво дирекция / звено в Централно управление на АСП:**
- обобщава предложенията от отделите и секторите за идентифицираните рискове и мерките за тяхното минимизиране и преодоляване;
  - попълва регистъра за идентифицираните рискове за дирекцията;
  - предоставя информация за риск-регистъра на дирекцията на координатора по управление на риска на в АСП;
  - съхранява документацията по управление на риска на ниво дирекция;
  - изготвя доклад за управление на риска в дирекцията **най-малко веднъж годишно, съобразно Примерният календар за дейностите по управление на риска**;
  - при необходимост и съгласувано с директора инициира актуализация на регистъра за идентифицираните рискове за дирекцията.
- ⇒ **Координатор по управление на риска на ниво регионална дирекция за социално подпомагане:**
- обобщава предложенията от дирекциите „Социално подпомагане“ от съответната област за идентифицираните рискове и мерките за тяхното минимизиране и преодоляване;
  - попълва регистъра за идентифицираните рискове на ниво област;
  - предоставя информация за риск-регистъра на регионалната дирекция на координатора по управление на риска на в АСП;
  - съхранява документацията по управление на риска на ниво регионална дирекция;
  - изготвя доклад за управление на риска в регионалната дирекция **най-малко веднъж годишно**;
  - при необходимост и съгласувано с директора на регионалната дирекция за социално подпомагане инициира актуализация на регистъра за идентифицираните рискове на ниво област.
- ⇒ **Служител/експерт** – участва в процесите по управлението на риска чрез изпълнение на мерките, заложи в плана за минимизиране въздействието на рисковете и прилагане на определените контролни процедури, като спазва разписаните правила и своевременно уведомява координатора при идентифициране на нови възникнали рискове.
- ⇒ **Административно звено в АСП** с ангажименти по управлението на риска, определени чрез Устройствения правилник на агенцията или чрез акт на изпълнителния директор:
- попълва и актуализира риск-регистъра на АСП;
  - води документалната отчетност по управление на риска в АСП;
  - предоставя информация на Консултативния съвет по управление на риска в АСП;
  - координира действията на координаторите по управление на риска на ниво дирекция / звено в Централно управление на АСП и регионална дирекция за социално подпомагане.

Дирекция „Вътрешен одит“, в съответствие с изискванията на чл. 3 от Закона за вътрешния одит в публичния сектор, извършва независима и обективна дейност за предоставяне на увереност и консултиране, предназначена да носи полза и да подобрява дейността на организацията. Вътрешният одит помага на организацията да постигне целите си чрез прилагането на систематичен и дисциплиниран подход за оценяване и подобряване ефективността на процесите за управление на риска, контрол и управление.

#### **IV. Етапи в процеса по управление на риска.**

##### **1. Рискови области и идентифициране на рисковете:**

- 1.1. Определяне целите на организацията и дейностите за постигането им;
- 1.2. Определяне на рисковите области и идентифициране на съответните рискове.

##### **2. Оценка на идентифицираните рискове:**

- 2.1. Изследване на вероятността от настъпване, честотата, последиците, причините и тенденциите на влияние на рисковете;
- 2.2. Оценяване на рисковете чрез използване на два основни показателя – вероятност и влияние.

##### **3. Приоритизиране на рисковете:**

- 3.1. Извършване на подбор на оценените рискове и подреждане според оценяването им. Целта е да бъде обърнато необходимото (приоритетно) внимание на съществените рискове за постигането на целите/дейностите;
- 3.2. Съпоставяне на очакваните вреди/щети от настъпването на рисковете и очакваните разходи за въздействие върху тях;
- 3.3. Определяне на допустимия отклонение по отношение на идентифицираните и оценени рискове.

##### **4. Реакция на рисковете и контролни дейности:**

- 4.1. Избор на варианти за реакция спрямо риска: ограничаване, прехвърляне, толериране, прекратяване или комбинация от посочените;
- 4.2. Оценяване на очакваните разходи за въздействие/противодействие на риска;
- 4.3. Предприемане на действия за прилагане на планираните мерки за противодействие при задължително спазване на принципа – разходите за тяхната реализация да не надхвърлят очакваните ползи.

##### **5. Мониторинг, оценка и докладване на процеса по управление на рисковете:**

- 5.1. Установяване нивото на остатъчен риск, след предприемането на мерки по ограничаване на риска /въведените контроли и процедури/;
- 5.2. Определяне на риск-апетита по стратегическите и оперативните цели;
- 5.3. Текущо наблюдение на състоянието, както на идентифицираните рискове, така и на целия процес по управление на риска и предприемане на коригиращи действия с цел подобряване идентифицираните слабости на системата за управление на риск;
- 5.4. Анализ и оценка на вложените ресурси, качеството на изпълнението на отделните етапи от процеса по управление на риска и постигнатите резултати;
- 5.5. Актуализация на риск-регистъра в АСП при необходимост;
- 5.6. Въвеждане на процедура за докладване на прекия ръководител.

##### **6. Документиране на процеса по управление на риска:**

- 6.1. Управлението на риска на ниво дирекция / звено в Централно управление и регионална дирекция за социално подпомагане се документира на всеки етап, като документацията се съхранява от координатора по управление на риска;
- 6.2. Управлението на риска на ниво агенция се документира на всеки етап, като документацията се съхранява от оторизираното административно звено в АСП с ангажменти по управлението на риска;
- 6.3. Документацията по оценяване на риска трябва да удостоверява наличие на: стратегия, правила и процедури за управление на риска; риск-регистри; доклади, планове и отчети за изпълнение на дейностите по управление на риска.

## **V. Заключение.**

Стратегията за управление на риска в Агенцията за социално подпомагане се утвърждава с акт на изпълнителния директор.

Стратегията се актуализира веднъж на три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда. Решението за актуализация се взема на заседание на Консултативния съвет по управление на риска, въз основа на аргументирано предложение от страна на участник в процеса по управление на риска.

Документът подпомага процеса по управлението на риска и е основание за изготвяне на Вътрешни правила за управление на риска на ниво агенция и Процедури за управление на риска в АСП.



**АКТУАЛИЗИРАНИ ВЪТРЕШНИ ПРАВИЛА  
ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА  
В АГЕНЦИЯТА ЗА СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ  
2021-2023**

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

<b>I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>II.СЪЗДАВАНЕ НА УСЛОВИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА .....</b>	<b>4</b>
<b>III. РИСКОВИ ОБЛАСТТИ, ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>IV. РЕАКЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ И КОНТРОЛНИ ДЕЙНОСТИ .....</b>	<b>6</b>
<b>V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>7</b>

## **I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ:**

1. Управлението на риска е един от петте взаимосвързани елемента за осъществяване на финансово управление и контрол, определени в чл. 10, ал. 1 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС). Управлението на риска се разглежда като непрекъснат процес. Неговото определение и другите използвани специфични понятия са представени в Приложение В – Дефиниции на някои основни понятия към Системата за управлението на риска на Агенцията за социално подпомагане (СУР на АСП).

2. Управление на риска включва:

- 2.1. Идентифициране, анализиране, оценяване, групиране, приоритизиране, избиране на контролни дейности, определяне на срок и отговорник или изпълнител на контролните дейности и попълване на риск-регистъра.
- 2.2. Документиране на всеки етап от процеса по управление на риска като условие за редовен и систематичен преглед на този процес.

3. АСП наблюдава и проследява най-важните (определящите) рискови фактори, свързани с осъществяваните дейности при постигане на целите на организацията.

4. Вътрешните правила за управление на риска (вътрешните правила) са част от Системата за управление на риска в АСП. Тези правила, съобразно нивата на отговорност уреждат процеса по управлението на рисковете, на които са изложени или могат да бъдат изложени дейностите за постигането на целите на агенцията. Вътрешните правила регламентират модела за идентифициране, оценка, анализ и управление на рисковете, свързани с дейността на агенцията. Същите въвеждат процедури и контролни дейности, целящи ограничаването и намаляването на риска от неизпълнение на планираните стратегически и оперативни цели (дейности и задачи) на агенцията.

5. Моделът за управление на риска в АСП е разработен в съответствие с изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и Методическите насоки по елементите на финансово управление и контрол, дадени от Министерство на финансите, основаващи се на Интегрираната рамка за вътрешен контрол, разработена от КОСО<sup>2</sup> и на Указанията на ИНТОСАЙ<sup>3</sup> за прилагане на стандартите за вътрешен контрол в публичния сектор.

6. Вътрешните правила за управлението на риска имат задължителен характер за структурните звена в АСП (дирекция / звено в Централно управление и регионални дирекции за социално подпомагане). Вътрешните правила дават основание на структурните звена в АСП (дирекция / звено в Централно управление), в самостоятелен раздел на вътрешните правила за дейността си да опишат свои специфики, както и в приложения към тях да документират всички дейности, свързани с управлението на риска в конкретното административно звено. Вътрешните правила за управление на риска дават основание на регионалните дирекции за социално подпомагане да разработят вътрешни правила, в които да опишат както своите специфики, така и спецификите на конкретната обслужвана област, като в приложения към тях да документират всички дейности, свързани с управлението на риска в съответната регионална дирекция и дирекциите „Социално подпомагане“ на територията на областта.

## **II. СЪЗДАВАНЕ НА УСЛОВИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА:**

7. Ръководството на АСП се ангажира със създаването на предпоставки и условия за управлението на риска. Посочените по-долу условия допринасят за изграждането на стабилна система за вътрешен контрол, която осигурява прозрачна и ясна процедура за идентифициране на целите, прилагане на критерии за оценка на изпълнението и докладване на резултатите. Ангажиментът по управление на риска най-общо се изразява чрез предприемане на следните действия, определени в самостоятелни вътрешни правила:

- 7.1. Приемане, утвърждаване и актуализиране на Стратегически план, обхващащ период не по-малък от 3 години и доразвиван всяка година в оперативни планове. Стратегическия план отразява общите (стратегически) цели, приоритети и дейности на агенцията и

---

<sup>2</sup> КОСО – Комитет на спонсиращите организации на комисията Трейдуей, включваща представители на Института на вътрешните одитори, Американския институт на сертифицираните експерт счетоводители, одиторски фирми и др. Комитетът разработва доклад, известен още като модел за вътрешен контрол на КОСО или Интегрирана рамка за вътрешен контрол.

<sup>3</sup> ИНТОСАЙ – Международна организация на върховните одитни институции на държавите-членки и специализираните агенции към ООН.

разпределението на отговорностите между структурните единици (дирекциите / звената в Централно управление).

- 7.2. Приемане, утвърждаване и актуализиране на Оперативен план, определящ дейностите и мерките за постигане на основните приоритети за съответната календарна година, като и задачите, сроковете за изпълнение и отговорните структурни единици за всяка една от заложените в Стратегическия план цели.

8. Ръководството на АСП следва да осигури необходимите ресурси, включително определяне на необходимата информация и осигуряване на достъп до нея на съответните служители, във връзка с изпълнение на задълженията по управление на риска.

9. Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината (включително, когато тя представлява междинен етап от дългосрочен проект), отговаря на SMART критериите<sup>4</sup>.

### **III. РИСКОВИ ОБЛАСТИ, ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ (Карта на риска):**

10. Отношението към управлението на риска следва да бъде като към процес с приоритетно значение. Предвид динамиката и сложността на процеса, изискването е вниманието да бъде фокусирано върху проблемните области за постигане целите на организацията. Идентифицирането на рисковете се осъществява посредством:

- 10.1. Определяне на основните дейности и/или процеси, както и на напредъка по постигането на целите, въз основа на заложените показатели за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите (целови стойности на индикаторите в стратегическия и/или оперативния план, по които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно);
- 10.2. Определяне на неблагоприятните външни и вътрешни събития, които могат да настъпят и да повлияят на дейностите/процесите за постигане на стратегически и оперативни цели;
- 10.3. Определяне на рисковите области и основните рискове, които АСП е длъжно да идентифицира и управлява:
- 10.3.1. **Влияние на външни рискове**, свързани с:

- Законодателство – законодателни промени, които могат да предизвикат промяна в обхвата на заплануваните действия или да наложат ограничителни мерки;
- Политика – промяна в програмата на правителството, която може да предизвика изменения в стратегическите и оперативните цели и приоритети на агенцията;
- Промяна в европейските регламенти, издаване на нови директиви, съдържащи рестриктивни мерки и други;
- Организиран обществени прояви.

#### **Стратегически рискове/планиране; Оперативни рискове:**

- 10.3.2. **Рискове на дейността**, свързани с:
- Постигането на определените стратегически и оперативни цели - определяне на неточни и/или непостижими цели или несъответстващо изпълнение (оперативни рискове);
  - Степента, точността и качеството на ежедневното изпълнение на оперативните процеси и дейности, в т.ч. рискове от вземане на неадекватни решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол;
  - Забавяне подаването на своевременно и обективна информация за възникнало кризисно явление и неговото развитие. Неэффективна система за навременно подаване на информацията. Неточна информация, довеждаща вземането на управленско решение без наличието на необходимите познания.
  - Ненавременна реакция при възникване на социални конфликти и напрежение в определени групи на обществото;
  - Спазването на нормативната уредба, създаване и прилагане на различни правила и процедури, засягащи или отнасящи се до дейностите на агенцията;
  - Нужда от промяна или подобряване на технологиите, с цел поддържане на ефективността на дейността. Технологични проблеми при осъществяване на дейността;
  - Осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска;

<sup>4</sup> Приложение В към Системата за управление на риска на АСП – Дефиниции на някои основни понятия.

- Неизползвани възможности за нововъведения, непознаване на добрите европейски практики, въвеждане на нови подходи без необходимата оценка на риска.
- 10.3.3. **Рискове с управлението на човешките ресурси**, свързани с:
- Недостиг на квалифицирани служители - напускане на квалифицирани експерти и/или недостиг от административен капацитет;
  - Неадекватна координация и комуникация;
  - Формално отношение към възможностите за обучение, кариерно развитие и неадекватно стимулиране на служителите;
  - Неспазване на възприетите етични норми за поведение;
  - Неосигуряване на здравословни и безопасни условия на труд;
  - Дългосрочни отпуски или отсъствие по болест на квалифицирани в конкретна област служители.
- 10.3.4. **Финансови рискове** – причинени от:
- Недостиг от ресурси за предприемане на необходимите действия – намален размер на бюджетната субсидия;
  - Невъзможност за управление и контрол на финансовите ресурси - неефективно, неефикасно и неикономично разходване на средствата;
  - Поставени условия за усвояването на средства от ЕС;
  - Наличие на финансови задължения – отговорност на агенцията за причинени вреди на трети лица.
  - Измами или кражби – загуба на активи, разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да осигурят желаните превантивни действия;
  - Риск от измами и злоупотреби с публични средства.
- 10.3.5. **Инвестиционни и свързани с активи рискове:**
- Загуба на активи;
  - Неподходящи инвестиционни решения;
  - Незастраховани рискове или неприемлива цена на застраховането.
- 10.3.6. **Рискове за репутацията:**
- Слаби или недостатъчно адекватни връзки с обществеността;
  - Неуспех при предоставянето на услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани, с представители на други институции и организации;
  - Обществени настроения - създаване на напрежение в определени групи на обществото, социални конфликти;
  - Поведение, накърняващо авторитета или доверието в институцията;
  - Неспособност за комуникиране по подходящ начин със заинтересованите страни, водещо до уронване на репутацията;
  - Проява на субективизъм при официално идентифициране на ключовите рискови въпроси, които може да подобрят или уронят репутацията;
  - Неспазване на срокове за предоставяне на информация, предоставянето на некачествени услуги в сферата на консултирането при работа с граждани, с представители на други институции и организации
  - Липса на яснота и прозрачност, вследствие липса на координация между звената в АСП, както и администрации с по-висок ранг;
11. Идентифицирането на рисковете се осъществява чрез набор от следните техники за идентификация, подбрани от административното звено или организацията според конкретна преценка на обстоятелствата:
- 11.1. Проучвания и анкети за определяне на рисковете;
  - 11.2. Вътрешни и външни източници на информация;
  - 11.3. Работни срещи (на различни нива в организационната структура);
  - 11.4. Мозъчна атака (брейнсторминг или активно колективно обсъждане);
  - 11.5. Индивидуални събеседвания;
  - 11.6. Контролни списъци (с отметки), или проверка-лист и разглеждане на всеки риск от проверка-листа;
  - 11.7. Разглеждане на опита от предишни инциденти по отношение на тяхната честота и влияние и обсъждане с други организации (териториални поделения), които са изложени на подобен риск.
  - 11.8. SWOT<sup>5</sup> анализ.

<sup>5</sup> Приложение Дефиниции на някои основни понятия.

#### IV. РЕАКЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ И КОНТРОЛНИ ДЕЙНОСТИ (съответствие и докладване):

След идентифициране и оценяване на рисковете се предприемат мерки и действия за ограничаване на тяхното негативно отражение върху дейността. Решенията се вземат: за дирекциите – от директорите на дирекции и главния секретаря на АСП.

##### **Възможни са следните варианти за реакции:**

➤ **ограничаване на риска** – най-често срещаната реакция, която се прилага. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат или прехвърлен. Затова се провеждат контролни дейности, които да дават разумна увереност, че риска ще бъде ограничен в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждане на контролните дейности. Рисковете, към които се прилага този вид реакция, трябва да се наблюдават периодично.

➤ **прехвърляне на риска** – ако се прецени, че рискът е твърде висок, може да се прехвърли към друга организация. Класическият подход е застраховането. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели, е предмет на застраховането, е препоръчително да се предприемат действия в тази насока. Застраховането води до допълнителни разходи, но пък намалява значително показателя „влияние на риска“. Друг способ за прехвърляне на риска е сключване на споразумение с друга организация, с която да се прехвърля осъществяването на определена дейност, заедно със съответните рискове.

➤ **толеране на риска** – възможна е, ако определени рискове имат ограничено /незначително/ влияние върху постигането на целите или ако разходите по предприемане на действия превишават потенциалните ползи. Такива рискове следва да се наблюдават периодично, тъй като различни външни или вътрешни фактори могат да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга категория.

➤ **прекратяване на риска** – някои рискове могат да се намалят или ограничат единствено чрез прекратяване на съответната дейност, която ги поражда. Бездействието на дадена структура също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които структурата е създадена. За агенцията възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, защото самото ѝ функциониране до голяма степен е функция от нормативни актове.

Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинации от различни реакции, както и при един последващ преглед на риск-регистъра реакцията към даден риск да бъде променена.

12. Контролните дейности (контролите) са в зависимост от извършената оценка на риска и условно се разделят на превантивни (възпрепятстващи възникването на нежелани събития), разкриващи (установяващи възникнали нежелани събития, за които се сигнализира на прекия ръководител) и коригиращи (поправящи последиците от настъпили нежелани събития). Изградената контролна среда в системата за финансово управление и контрол в АСП до известна степен изпълнява ролята на превантивна защита срещу настъпване на вероятни рискове за функциониране на администрацията.

13. Намаляването на идентифицираните рискове до приемливо ниво изисква:

13.1. Прилагане на съществуващите контролни дейности – установените вътрешни правила за разрешаване, одобряване и оторизиране; разделение на отговорностите; предварителен контрол; система на двойния подпис; процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на операциите; процедури за наблюдение; преглед на процедури, дейности и операции; антикорупционни процедури; достъп до активи и информация, съпоставяне на данни и др.;

13.2. Избиране на допълнителни контролни дейности – подходящи дейности относно остатъчния риск. Прилагат се при идентифициране на остатъчен риск, който не е в границите на приемливо ниво.

14. След вземането на решение за подходящата реакция спрямо риска се определя отговорно звено и/или отговорник/изпълнител на контролните или допълнителни действия – по компетентност (оправомощен подчинен с възложени отговорности), както и реално изпълним срок, съобразен с протичането на други действия, процедури и взаимовръзки (при необходимост).

## **V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

15. Вътрешните правила за управление на риска в АСП се предлагат на изпълнителния директор за утвърждаване, след съгласуване с ресорните заместник-изпълнителни директори и главния секретар. Те имат силата на вътрешно административен акт, подлежат на ежегоден преглед и при необходимост се актуализират.

16. Настоящите вътрешни правила се свеждат до знанието на всички служители на АСП за изпълнение.

**ПРОЦЕДУРИ**

**ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА**

**В АГЕНЦИЯТА ЗА СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ**



## **I. ПРОЦЕДУРА (РЕД)**

### **ЗА ИЗГОТВЯНЕ НА РИСК-РЕГИСТРИТЕ**

Основните етапи на процеса по управление на риска са описани детайлно по-долу:

1. Анализ на целите и дейностите;
2. Идентифициране на риска;
3. Анализ и оценка на идентифицираните рискове;
4. Реакция на рисковете;
5. Документиране;
6. Мониторинг и докладване.

#### **1. Основни фактори на влияние върху процеса на управление на риска**

##### **1.1. Целеполагане**

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране.

База за идентифициране на рисковете са целите на АСП, заложи в стратегически и оперативни документи, програми, дейностите и задачите на структурните звена, разписани в Устройствен правилник, бюджет на АСП.

Основните приоритети са изведени в действащи планови документи – Актуализиран стратегически план на АСП 2022-2025 г.

Дейностите, осъществявани от Агенцията (съгласно изм. и доп. ДВ, бр. 97 от 13 ноември 2020 г., в чл. 2, ал. 2 от Устройствения правилник), са:

- предоставяне на социални помощи и на семейни помощи за деца, закрила на детето и осигуряване на правата на хората с увреждания;
- оказва методическа подкрепа при оценката на потребностите от социални услуги, планирането, създаването, предоставянето и развитието на социалните услуги;
- координира разработването и актуализацията на Националната карта на социалните услуги;
- дава предварително одобрение за създаване, промяна на броя на потребителите и промяна на мястото на предоставяне на социалните услуги, които се финансират от държавния бюджет, в съответствие с Националната карта на социалните услуги;
- разработва предложения до министъра на труда и социалната политика за определяне и актуализиране на стандартите за финансиране на социалните услуги, които се финансират от държавния бюджет, и за размера на таксите за тяхното ползване;
- изготвяне на обобщени годишни отчети и анализи за всички индивидуални оценки на потребностите на хората с увреждания и резултатите от тях, както и за дейността по социално подпомагане в страната, които представя на министъра на труда и социалната политика;
- участва при изготвянето на проекти на нормативни актове в областта на социалните помощи, социалните услуги и правата на хората с увреждания;
- разработва единна система за оценка и контрол на дейностите на дирекциите „Социално подпомагане“ и осъществява специализиран контрол върху тях чрез инспектората;
- изгражда, администрира и поддържа интегрирана информационна система на агенцията за изпълнение на дейности по закон в областта на социалното подпомагане, социалните услуги и закрила на детето;
- други дейности, определени в закон или в акт на Министерския съвет.

Агенцията за социално подпомагане е определена за Управляващ орган (УО) на Оперативна програма за храни и/или основно материално подпомагане от Фонда за европейско подпомагане на най-нуждаещите се лица в България за периода 2014-2020 г., с решение на Министерски съвет (МС) от 08.09.2014 година. Оперативната програма е одобрена с Решение за изпълнение на Европейската комисия от 05.12.2014 година.

Целите за всяка дирекция/отдел се определят в оперативен годишен план и/или съгласно приоритетните области по одобрения за съответната година бюджет.

При изготвяне на оперативен годишен план се дефинират крайните срокове за изпълнението им, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорности за отчитане на напредъка. Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината следва да отговаря на изброените по-долу критерии (наричани SMART):

- S (Specific) – Специфична
- M (Measurable) –Измерима
- A (Attainable) – Постижима
- R (Realistic) – Реалистична
- T (Time-bound) – Ориентирана във времето

Поставените в стратегическия план задачи се изпълняват от всяка една структура.

- В тази връзка във всяка административна структура следва да се анализират конкретните действия, в контекста – съществуват ли рискове, които да пречат за успешното изпълнение на всяка една от дейностите.

- Необходимите за изпълнение на дейностите ресурси се предвиждат в бюджета на АСП за всяка бюджетна година.

- Основни документи, свързани с това са: бюджет на АСП за всяка бюджетна година; утвърдена структура и численост на администрацията; разчет за капиталовите разходи и инвестиционна програма; други.

- В тази връзка като основа при конкретизирането на набора от рискове за всяка една административна структура ще са:

- стратегическите цели за развитие на АСП от стратегическите документи;
- оперативните цели и/или приоритетни области и дейности за годината (индивидуално за всяка дирекция/отдел и/или звено и т.н.);
- разписани дейности по Устройствения правилник.

## **1.2. 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 АСП фактори, които влияят на дейността ѝ.

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

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

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

- Всички отношения на АСП с външни организации и институции, граждани, медии, доставчици и клиенти и др.;

- Вероятностите за възникването на рискове, при изпълнението на нови проекти или дейности;

- Изпълнението на част от целите на АСП от подчинени структури.

## **2. Идентифициране и класификация на риска**

### **2.1. Идентифициране на рисковете**

Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, се извършва въз основа на следните последователни действия:

- Анализ на основните дейности/процеси свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел;

- Определяне на неблагоприятните събития (рискове) и потенциални възможности,

които могат да настъпят и да повлияят на определена дейност/процес.

Анализът се концентрира в идентифициране на най-съществените рискове. Това са тези, за които съществува **най-голяма вероятност** да настъпят и **с най-голямо потенциално влияние** върху постигането на стратегическите и оперативни цели на АСП.

## **2.2. Класификация на рисковете.**

Рисковете могат да възникнат по различни причини и в резултат от промените на различни фактори.

За целите на създаване на стандартизирана рамка на управление на риска е необходимо групирането на рисковете.

За целите на Стратегията е изготвена **Карта на риска (Раздел III от АКТУАЛИЗИРАНИ ВЪТРЕШНИ ПРАВИЛА ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА В АГЕНЦИЯТА ЗА СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ)**: категория, област, дефиниран риск.

*Категориите са: Външни фактори; Стратегически рискове/планиране; Оперативни рискове; Съответствие и докладване.*

*Всеки риск категория, се допълва с област и дефиниран риск с общ характер.*

Картата на риска **не съдържа** изчерпателен списък за всички потенциални или приложими за организацията рискове. При възникване на нови или изменения на описаните в Картата категории, области и дефиниции за риск, Звеното за управление на риска извършва актуализация на картата.

**(!)** Изключително важно е на всички нива в АСП и всички служители да използват една и съща терминология за дефиниране на риска.

За всяка от целите се идентифицират съществените рискове съгласно класификацията. Всяко структурно звено попълва своя риск регистър, като колоните „Категория/област“, „Област“ и „Дефиниран Риск“ се попълват съгласно термините в картата на риска.

За всеки от идентифицираните рискове се създава номер, който позволява директно да се определи към кой клас спада риска и кой номер подред е в риск регистъра по следната схема.

## **Методи за идентифициране на рисковете**

В дейността на АСП рисковете могат да бъдат идентифицирани чрез следните методи:

- Анализи на процеси и дейности;
- Анализи на документи;
- Проверка на място за идентифициране на текущ проблем в дейността;
- Анкетни карти и интервюта със служители;
- Други методи по преценка на ръководителите на административните звена.

## **3. Оценка на риска**

### **3.1. Оценка на присъщия риск**

Основната цел на тази фаза е анализиране и оценяване. Това е необходимо, за да могат да бъдат определени съществените рискове, да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие да се окаже върху тях ( т.е. каква да бъде реакцията на риска).

Рисковете се оценяват чрез използване на два показателя – **вероятност и влияние**

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

## **ВЛИЯНИЕ**

Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви?

## **ВЕРОЯТНОСТ**

Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне.

До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3 години)?

Оценките за измерване на влиянието и вероятността са представени в графиката по-долу:

<b>Оценка</b>	<b>Описание на влиянието</b>	<b>Описание на вероятността</b>
<b>1</b>	<b>Несъществено</b>	<b>Не е вероятно</b>
<b>2</b>	<b>Малко</b>	<b>Рядко</b>
<b>3</b>	<b>Умерено</b>	<b>Възможно</b>
<b>4</b>	<b>Съществено</b>	<b>Вероятно</b>
<b>5</b>	<b>Изключително голямо</b>	<b>Почти сигурно</b>

Използват се различни методи за оценка на рисковете по посочените показатели:

- чрез колективно обсъждане на вероятността на даден риск да възникне и значимостта на събитието по отношение на дейността в организацията;
- опита от предишни инциденти (събития), показващ тяхната честота и влияние;
- обсъждане с други организации, които са изложени на подобен риск;
- професионална преценка на ръководителя на съответната структура;

## **Оценка на присъщия риск**

В АСП се използва двуизмерна скала за количествена и качествена оценка на присъщите рискове, която изглежда по следния начин:

ВЛИЯНИЕ	5	Среден риск - 5 (непредвиден и рискове)	Среден риск - 10 (непредвиден и рискове)	Висок риск - 15 (непредвиден и рискове)	Критичен риск - 20	Критичен риск - 25
	4	Нисък риск - 4 (непредвиден и рискове)	Среден риск - 8 (непредвиден и рискове)	Висок риск - 12 (непредвиден и рискове)	Висок риск - 16 (непредвиден и рискове)	Критичен риск - 20
	3	Нисък риск - 3 (Релевантни рискове)	Среден риск - 6 (Релевантни рискове)	Среден риск - 9 (Релевантни рискове)	Висок риск - 12 (системни рискове)	Висок риск - 15 (системни рискове)
	2	Много нисък риск - 2 (Релевантни рискове)	Нисък риск - 4	Среден риск - 6 (Релевантни рискове)	Среден риск - 8 (системни рискове)	Среден риск - 10 (системни рискове)
	1	Много нисък - 1 (Релевантни рискове)	Много нисък - 2 (Релевантни рискове)	Нисък риск - 3 (Релевантни рискове)	Нисък риск - 4 (системни рискове)	Среден риск - 5 (системни рискове)
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	ВЕРОЯТНОСТ					

#### Категоризация на присъщия риск:

Рисковете се категоризират съобразно дадените оценки (количествени или качествени) като за целите на стратегията оценките се трансформират с цел, работа с по-ниски числови стойности:

Стойност	Трансформация на оценката	Оценка на риска
1-2	1	Много нисък риск
3-4	2	Нисък риск
5-10	3	Среден риск
12-16	4	Висок риск
20-25	5	Критичен риск

#### 3.2. Определяне на адекватността и ефективността на контрола

За да се оценят остатъчните рискове, риск собствениците трябва да идентифицират **контролните механизми**, които имат за цел да намалят вероятността и/или ефекта на всеки риск. Стъпки:

1. Идентифициране на контролните механизми;
2. Оценка на адекватността и ефективността на контролата – по отношение на **ефекта** и върху *влиянието* и *вероятността* на риска.

Оценката за ефективност и адекватност на контрола се прави според скалата, описана по-долу:

Оценка	Описание
1	Трябва да правим много по-малко

3	Трябва да правим по-малко (адекватни контроли)
3	Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни и ефективни
4	Трябва да направим повече
5	Трябва да направим много повече

### 3.3. Оценка на остатъчния риск

Остатъчен риск е рискът, който остава след прилагането на съществуващите контроли. Оценката на остатъчния риск по същество означава оценка на присъщия риск, чрез два показателя (произведение на двата показателя):

**Стойност на риска** - стойността на присъщия риск, оценен по показателите вероятност и влияние.

**Ефективност и адекватност на контрола** - ефективността и адекватността на контрола се определя като отговор на въпроса: **До каква степен активно се контролира този риск и/или има ли налични контроли?** Стойността на остатъчния риск се определя от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск.

### 3.4. Риск рейтинг

Стойност	Риск рейтинг
1-2	Много нисък риск
3-4	Нисък риск
5-10	Среден риск
12-16	Висок риск
20-25	Критичен риск

### 3.5. Риск апетит

Дефинирането на риск апетита включва както определяне на стойностите на вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост (толерирание), така и за реакциите по отношение на рисковете (например поставяне под наблюдение или вземането на решение да не се предприемат никакви действия по отношение на рискове, за които няма почти никаква вероятност да настъпят и чието настъпване ще причини щети под прага на търпимост).

ОЦЕНКА (стойност на риска * ефективност на контрола)	РИСК-АПЕТИТ
от 1 до 5	Приемлив
от 6 до 10	Изисква внимание
от 11 до 15	Изисква засилено внимание
от 16 до 20	Неприемлив
от 21 до 25	Особено неприемлив

В резултат и въз основа на извършен текущ преглед, изготвен периодичен доклад по управление на риска и/или инцидентно възникнали събития (промяна в нормативна уредба, обществена реакция и др.) се оценяват остатъчните (и/или се идентифицират нови) рискове. Реакцията спрямо остатъчните (и/или идентифицираните нови) рискове, както и предприемането на коригиращи/допълнителни контролни дейности е в зависимост от определения риск-апетит, връзката между тях може да се изрази по следния начин:

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

За целите на стратегията в АСП се прилага следния модел за определяне на риск апетита:

**Приоритет 1 Критични рискове:** това са рисковете, които притежават и двата фактора - *влияние* и *вероятност*, оценени със стойност равна на 5. Обикновено това е група рискове, които изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска.

**Приоритет 2 Непредвидени рискове:** тези рискове трябва да бъдат контролирани преди „системните рискове“, тъй като *влиянието* им може да бъде значително, въпреки че *вероятността* да се случат е по-малка отколкото при критичните рискове. За такива рискове обикновено се взимат предпазни мерки (например избухване на пожар).

**Приоритет 3 Системни рискове:** тези рискове са с голяма *вероятност* да се случат, но *влиянието* им е сравнително ниско. За такива рискове обикновено се взимат предпазни мерки. По-скоро трябва да се има предвид ефектът на натрупването (например поредица от малки проблеми с голямо въздействие при натрупване или системно нарушение).

**Приоритет 4 Релевантни рискове:** тук се отнасят рисковете, при които и двата фактора са с ниско до средно ниво оценки. Основани на нивото рискова допустимост, тези рискове привличат вниманието или не. Това зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите страни.

**В риск регистъра на АСП се включват приоритетни рискове с ВИСОК и СРЕДЕН РИСК, съобразно оценката за ефективността и адекватността на контролните механизми. През следващите две години, въз основа на доклада за управление на риска се определя риск апетита.**

#### **Основни принципни правила при разработване на контролни дейности:**

За рисковете, с избрана реакция „**Ограничаване**“, т.е. прилагане на контрол, се определя съответната цел на контрола и допълнителни контролни дейности.

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 агенцията при отчитане на анализа за разходите и ползите от контрола.

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

- нива и процедури за разрешаване и одобрение;
- система за двоен подпис;
- равняване на физически и счетоводни записи;
- докладване и проверка на дейностите и оценка на ефикасността и ефективността на операциите;
- сигурност и защита на активите и информацията;
- разделение на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност за одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол;
- правила за достъп до активите и информацията;
- предварителен контрол за законосъобразност;
- процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- процедури за мониторинг / наблюдение;
- правила за управление на човешките ресурси;

- правила за управление на инвестиции и инвестиционни проекти;
- правила за документиране на всички операции и дейности;
- контроли в областта на информационните технологии (ИТ контроли); и др.

#### **Анализ на разходите и ползите от контрола**

За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, всеки ръководител на структурно звено трябва да извърши анализ на разходи-ползи за всеки предложен контрол, за да определи кой е задължителен и подходящ при дадените обстоятелства. Анализът разходи-ползи за предложените нови контроли или за подсилени контроли включва, както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждане на контролите.

#### **4. Основни документиране**

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, се документира. Чрез документиране на всеки риск и на всеки етап от процеса по управление на риска, вкл. на избраната реакция на служителите, които ще я прилагат, се постига лесен преглед на рисковия профил на агенцията.

Процесът на управление на риск в АСП се описва (документира) в риск регистър, както следва:

**Риск регистър на структурните звена в администрацията** (Централно управление и териториални поделения) – изготвени от ръководителите на дирекции/самостоятелни отдели и одобрени от ресорен зам.-изпълнителен директор или главен секретар. При изготвяне на електронен риск регистър, същия се предоставя по електронен път на Координатора по управление на риска на ниво Консултативен съвет.

**Риск регистъра на значимите рискове в АСП**, съгласуван и утвърден от изпълнителния директор на АСП. При изготвяне на електронен Риск регистър, същия се утвърждава с електронен подпис от изпълнителния директор на АСП.

#### **5. Мониторинг и докладване**

Осигуряването ефективността на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение /мониторинг/ на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване.

Независимо, че процесът по управление на рисковете е отговорност на изпълнителния директор (по смисъла на чл. 7, ал. 1 от ЗФУКПС е отговорен за управлението на риска. *Във връзка с чл. 9, ал. 1 от ЗФУКПС изпълнителният директор делегира правомощия на Консултативен съвет по управление на риска, назначен със заповед да осъществява процесите по риск-мениджмънт в АСП*), той изпълнява това свое задължение със съдействието на служителите на ръководни длъжности.

В АСП осъществяването на мониторинг на процесите по управление на риска се извършва две нива – дирекция/отдел и агенция. Конкретните ангажименти на всеки участник в процеса са разписани в Актуализираната стратегия за управление на риска в АСП 2021 – 2023 година.

Мониторинг на процеса по управление на риска се прави на всеки етап и протича в три направления:

- текущ мониторинг и периодична преценка (ревизиране) на рисковете;
- изготвяне на периодични доклади, предоставящи информация за резултатите от управлението на риска;
- предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

Мониторингът на процеса по управление на риска включва:

- периодичен преглед на риск-регистъра;
- обсъждане на ефективността на предприетите действия;
- актуализиране на риск-регистъра.

При извършването на мониторинга се ползва информация от:



- одитни доклади;
- периодичен доклад по управление на риска;
- въпросника за целите на годишното докладване по образец, утвърден от министъра на финансите.

**Систематичното наблюдение се осъществява като:**

- изпълнителният директор, заместник-изпълнителните директори, главният секретар, директорите на дирекции/ ръководителите на звена в Централно управление и директорите на регионални дирекции за социално подпомагане преглеждат периодично целия риск-регистър;
- определени рискове могат да бъдат преглеждани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост;
- рискове от съществено значение могат да изискват и ежедневен преглед;
- при възникване на внезапни събития риск-регистърът може да се разглежда извънредно, без да се изчаква редовният преглед.

Определеното в административно звено в АСП с ангажименти по управлението на риска:

- Регулярно следи и докладва дейностите по управление на риска в дирекциите/ звената в Централно управление на АСП и регионалните дирекции за социално подпомагане.
- При обобщаване на информацията от месечните работни програми и отчети, изготвени от дирекциите/звеното в Централно управление, информира изпълнителния директор и главния секретар на АСП при наличие на промяна на посочени рискови фактори от структурните звена.
- Обобщава постъпилите Планове за управление на риска (риск-регистри), както и докладите по управлението на риска и ги предоставя за обсъждане на Консултативния съвет за управление на риска.
- Докладите на дирекциите/звената в Централно управление на АСП се съгласуват с ресорния заместник-изпълнителен директор/главния секретар на АСП, а на регионалните дирекции за социално подпомагане от директора на Главна дирекция „Социално подпомагане“ и се предоставят за обобщаване на звеното по т. 30.

**При анализа на изпълнението на месечната програма за предходния месец и подготовка на програмата за следващия месец директорите/ръководителите на звена в Централно управление:**

- Задължително извършват преглед на риск-регистъра и при необходимост същият се актуализира;
- Директорите на регионални дирекции за социално подпомагане ежемесечно извършват преглед на риск-регистъра и при необходимост го актуализират.

**Координаторът по управление на риска на ниво Консултативен съвет:**

- Попълва и при необходимост актуализира регистъра на рисковете на АСП;
- Заедно със звеното изготвя периодични доклади и сигнали до Консултативния съвет относно изпълнението на контролните дейности при управление на рисковете;
- Извършва и други планирани действия по координирането на процеса по управление на риска.

**Консултативният съвет по управление на риска:**

- Осъществява текущ мониторинг по управление на риска, чрез преглед на информацията, подадена от съответните структурни звена и/или оторизираното звено;
- Периодично предоставя на изпълнителния директор информация за идентифицираните рискове, както и предложения за мерки за тяхното ограничаване;
- Обсъжда и предлага обобщен доклад за резултатите от процеса по управление на риска до изпълнителния директор.

При съставянето на плановете за управление на риска (риск-регистрите), докладите за управление на риска следва да се използват утвърдените формати по образците от приложенията. Това позволява проследяване и обобщаване на резултатите отделно както за дирекции/звена в Централно управление на АСП, регионални дирекции за социално подпомагане и дирекции „Социално подпомагане“, така и за агенцията като цяло.

Документите за финализиране на отделните етапи в процеса по управление на риска се съставят така, че да гарантират проследимост и съпоставимост на резултатите във времето и да позволяват правенето на изводи.

**Документи, които се изготвят:**

- Списък на идентифицираните рискове, Индивидуални оценки на присъщия риск, Обобщена оценка на присъщия риск - Приложение № 1
- Риск регистър на дирекцията/отдела – Приложение № 2
- Риск регистър на значимите рискове на АСП за .....година – Приложение № 3
- План за управление на риска - Приложение № 4
- Примерен календар за дейностите по управление на риска – Приложение № 5
- Консолидиран годишен доклад за осъществен мониторинг от КСУР.

СПИСЪК НА ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ РИСКОВЕ В .....ЗА 20.... ГОДИНА

**Стъпка 1**

№	Цел	Риск	Категоризация/реф № на риска
1.			
2.			
3.			

Забел.: Реф.№ на риска се определя от Картата на риска  
При непопълнени данни, реф. № се определя служебно от КСУР

Изготвил:  
Директор дирекция .../началник отдел: .....

Формуляр  
ИНДИВИДУАЛНИ ОЦЕНКИ НА ПРИСЪЩИЯ РИСК

**Стъпка 2**

№	Цел	Риск	влияние	вероятност	Оценка на присъщия риск
	1	2	3	4	
1.					
2.					
3.					

Член на КСУР: .....

Формуляр  
ОБОБЩЕНА ОЦЕНКА НА ПРИСЪЩИЯ РИСК

**Стъпка 3**

№	Цел	Риск	влияние	вероятност	Оценка на присъщия риск
	1	2	3	4	
1.					
2.					
3.					

Забел.: Оценките по к. 3 и 4 са средно аритметично от индивидуалните оценки

Координатор по управление на риска: .....  
Директор дирекция/началник отдел:.....

РИСК РЕГИСТЪР НА ДИРЕКЦИЯ/ОТДЕЛ ..... ЗА

Реф. №	риск	Оценка на присъщия риск	Контролни дейности		Остатъчен риск	Реакции към риска			
			Налични контролни механизми	Оценка на ефективността и адекватността на контролните дейности		допълнителни мерки	Срок за изпълнение на допълнителните мерки	Срок за докладване на изпълнените мерките	Отговорно лице
1									
2									
3									

Координатор по управление на риска: .....

Директор дирекция/началник отдел:.....

Утвърдил:

**РИСК РЕГИСТЪР НА ЗНАЧИМИТЕ РИСКОВЕ НА АСП**

**ЗА .....**

ид. №	Риск (категория, област, дефиниран риск) Риск ID	Оценка на присъщия риск	контролни дейности		Оценка на остатъчния риск	Допълнителни мерки	Приоритет за реакция на риска/срок	Отговорни лица
			предприети действия за намаляване на присъщия риск (контролни дейности)	оценка за ефективност и адекватност на контрола				

Изготвил:

Съгласувал

**ПЛАН ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ЗА ..... ГОДИНА**

<b>Цел</b>	<b>Риск</b>	<b>Действия/ Мерки описание на допълнителните дейности</b>	<b>Срок на изпълнение</b>	<b>срок на докладване</b>	<b>Отговорно лице</b>	<b>Последваща оценка/самооце нка</b>

Изготвил:

Съгласувал

**Календар за дейностите по управление на риска в АСП**

<p>Януари</p> <p>Доклад за управление на риска и ефективността на контролите, за изминалия период.</p> <p>Заседание и годишно докладване на КСУР до изпълнителния директор</p> <p>Поставяне на целите на структурите Идентифициране и оценка на риска Одобряване на риск регистри</p>	<p>Февруари</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>	<p>Март</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>	<p>Април</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>
<p>Май</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>	<p>Юни</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>	<p>Юли</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p> <p>Периодичен преглед на приложенията и заседание на КСУР.</p> <p>(при необходимост и/или инициране)</p>	<p>Август</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>
<p>Септември</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>	<p>Октомври</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>	<p>Ноември</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>	<p>Декември</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено (при необходимост и/или инициране)</p>

## **ДОКУМЕНТИ**

### **I. ДОКУМЕНТИ, ВЪЗ ОСНОВА НА КОИТО Е РАЗРАБОТЕНА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА НА АСП**

- 1.** Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС);
- 2.** Стратегия за развитието на вътрешния контрол в Република България;
- 3.** Устройствен правилник на АСП;
- 4.** Актуализиран Стратегически план на АСП за периода 2022 – 2025 г.
- 5.** Годишен оперативен план на АСП за съответната календарна година;
- 6.** Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол, издадени от Министерство на финансите;
- 7.** Насоки за въвеждането на управление на риска в организациите от публичния сектор, издадени от министерство на финансите.

### **II. ДРУГИ ОБЩИ ДОКУМЕНТИ С ВАЖНО ЗНАЧЕНИЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА В АГЕНЦИЯТА.**

- 1.** Вътрешни правила за финансово управление и контрол в АСП;
- 2.** Вътрешни правила за планиране, мониторинг и оценка на дейността на АСП;
- 3.** Стандарти за публичност и прозрачност на мониторинга и оценка на дейността на АСП.



## **ДЕФИНИЦИИ НА НЯКОИ ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ**

### **1. Управление на риска**

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. 12 (2) на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор: „**Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.**”, като се доразвива в Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол: „**Управление на риска е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на идентифицираните рискове, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище**”.

**Характеристика на процеса на управлението на риска в Агенцията за социално подпомагане:**

Процес, свързан с поставените стратегически и оперативни цели – предназначен да даде разумна увереност, че целите на АСП ще бъдат постигнати.

Динамичен процес – обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която общината функционира.

Процес, осъществяван на всички йерархични нива.

Процес, осъществяван в тясно взаимодействие с вътрешния одит в съответствие с модела на трите линии на защита.

### **Риск**

Дефиницията за Риск, приета в АСП се съдържа в допълнителните разпоредби на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор:

„Риск е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.“

### **Разумна увереност**

Съгласно § 1, т. 4 от ДР на ЗФУКПС разумната увереност е задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него.

### **Контролна среда**

В съответствие с изискванията на чл. 11, ал. 2 от ЗФУКПС контролната среда включва:

1. личната почтеност и професионална етика на ръководството и персонала на организацията;
2. управленската философия и стил на работа;
3. организационната структура, осигуряваща разделение на отговорностите, йерархичност и ясни правила, права, задължения и нива на докладване;
4. политиките и практиките по управление на човешките ресурси;
5. компетентността на персонала.

**Вероятност** – характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятните събития или ситуации.

**Влияние** – показва какви са последиците / въздействието / ефектът от настъпването на събитието или ситуацията за постигане целите на организацията и за изпълнението на дейностите ѝ.

**Идентифициране на риска** – потенциалните събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигането на целите в организацията.

**Оценка на риска** – оценява се вероятността от настъпването на потенциални събития или ситуации и въздействието, което ще окажат.

**Приоритизиране на рисковете** – процес, в който се извършва подбор на оценените рискове и подреждането им според поставената оценка.

**Допустим толеранс по отношение на идентифицираните и оценени рискове** – най-ниската оценка, под която рисковете на ниво агенция не се наблюдават от Консултативния съвет за управление на риска.

**Определяне на реакция спрямо риска** – избор на евентуалните действия или реакция спрямо рисковете.

**Остатъчен риск** – рискът, който остава след действието или реакцията от страна на ръководството, т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контролен механизъм или други дейности по управлението му.

**Риск апетит** – рискът, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.

**SMART критерии:**

- S (Specific) – Специфичен
- M (Measurable) – Измерим
- A (Attainable) – Постижим
- R (Realistic) – Реалистична
- T (Time-bound) – Ориентиран във времето

**SWOT** – акроним (аббревиатура) от следните думи на английски език: Strong – силна (страна), Weak – слаба (страна), Opportunity – възможност, Threat – заплаха.