

**СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
В НАЦИОНАЛНИЯ ИНСТИТУТ НА ПРАВОСЪДИЕТО**

(Утвърдена с решение по т. 1 на УС на НИП по Протокол № 114/30.09.2019 г.)

Гр. София, 2019 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
II. СЪЩНОСТ И ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА.	4
III. ПРИНЦИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА	6
IV. ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....	7
Приложения:	178

I. ВЪВЕДЕНИЕ.

Стратегията за управление на риска в Националния институт на правосъдието определя методите, които ще бъдат използвани в процеса на управление на риска, начините за документиране на процеса, начина, по който ще се осъществява мониторинг на дейността по управление на рисковете, реда за докладване, отговорностите на лицата, които ще подпомагат ръководителя на организацията и ще координират процеса по управление на рисковете.

Мисията на Националния институт на правосъдието е да формира ценности, знания, умения и професионална компетентност чрез провеждането на практически насочено обучение, основано на съвременни методи и в съответствие с принципите за съдебно обучение, приети от Европейската мрежа за съдебно обучение.

Основна цел на Националния институт на правосъдието е подобряването на ефективността на правораздаването чрез качествено професионално обучение на лицата по чл. 249 от Закона за съдебната власт, както следва:

1. обучение, съобразно потребностите, процесуалната роля и професионалния опит на участниците;
2. формиране, развитие и надграждане на уменията на преподавателите като съдебни обучители;
3. разработване на учебни материали, самообучителни ресурси, публикации, изследвания и анализи в областта на правосъдието и съдебното обучение с практическа насоченост.

1. Цел.

Стратегията за управление на риска има за цел да създаде и поддържа инструментариум, който да подпомага ръководството на Националния институт на правосъдието за намаляване на рисковете до степен, позволяваща изпълнението на функциите и задачите, при оптимално управление на бюджета на НИП и на проекти, финансирани от Европейския съюз и други международни проекти и програми.

Въвеждането на система за управление на рисковете ще даде възможност на директора на Националния институт на правосъдието, заместник-директорите, главния секретар и директорите на дирекции в администрацията на НИП достатъчно предварителна информация за потенциалните събития, за възможните методи за намаляване на рисковете и евентуалното им негативно влияние и вероятността от настъпването им.

2. Нормативно основание.

Стратегията за управление на риска на Национален институт на правосъдието е разработена на основание разпоредбите на чл. 12 във връзка с чл. 7, ал. 1, т. 2 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и на Насоки за въвеждането на управление на риска в организациите от публичния сектор от Министерство на финансите.

Стратегията за управление на риска е неразделна част от системата за финансово управление и контрол на Национален институт на правосъдието. Стратегията за управление на риска в Национален институт на правосъдието подлежи на преглед и актуализиране на период от три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

Основните понятия, които са използвани в стратегията, се дефинират в ЗФУКПС – „*управлението на риска*“ (Чл. 12, ал. 2 от ЗФУКПС) и „*риск*“ (§1, т. 5 от ДР на ЗФУКПС).

II. СЪЩНОСТ И ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА.

1. Управлението на риска е неразделна част от цялостното управление на Националния институт на правосъдието (НИП). **Ефикасното управление** на риска се постига само когато то е напълно интегрирано в системата и процесите на управление на организацията и са приложени 11-те принципа за управление на риска представени в ISO 31000.

Управлението на **риска** е процесът на идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигането на целите на Националния институт на правосъдието, установяването и прилагането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете в дейността на Института до приемливо равнище, определяне на структурните звена и длъжностни лица, имащи отношение и отговорности към рисковете, разкриване на източниците на информация и документация, създаващи възможност за определяне на вероятността за настъпване на рискови събития.

Рискът е негативно събитие, което може да повлияе върху постигане на целите на Института. Измерва се с неговият ефект и с вероятността от настъпването му.

Управлението на риска обхваща текущо и периодично наблюдение и анализиране на всички процеси и дейности в Института.

Управлението на риска осигурява:

- постигане на стратегическите и оперативни цели на НИП;
- повишаване ефективността на управлението и подобряване качеството на предоставяните публични услуги;
- намаляване вероятността за настъпване и негативно влияние на „присъщия риск“ до приемливо ниво на „остатъчния риск“ за основните дейности на Института.

2. Със стратегията за управление на риска се определят механизмите за:

- идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, които заплашват постигането на оперативните и стратегически цели на структурните звена и общо за Института;

- въвеждане на подходящи дейности за контролиране на рисковете, които ги намаляват на приемливо равнище на остатъчния риск, без да застрашават постигането на целите;

- провеждане на текущ мониторинг и периодично оценяване на нивото на всеки определен риск, както и на дейностите по управление на риска;

- изготвяне на периодични доклади, предоставящи информация за резултатите от управление на риска;

- предприемане на превантивни и коригиращи действия на база на мониторинга и докладването за тяхното изпълнение.

3. Изисквания и отговорности.

3.1. Изграждането и внедряването на системата от дейности по управлението на риска в Института е съобразено със следните изисквания и отговорности:

- **директорът на НИП** е отговорен за въвеждане за управлението на риска и надзора върху този процес.

Стратегическите цели и приоритети за НИП се определят от директора на Института в съответствие с Концепцията за стратегическо управление на Националния институт на правосъдието 2016-2021 г. Въз основа на предложения от заместник-директорите, главния секретар и ръководителите на структурни звена, директорът на НИП определя годишните цели и приоритети за следващата година.

- **ръководителите на структурните звена** от Института участват пряко в процеса по планиране и изпълнение на дейностите по управление на риска, в съответствие с определените им персонални отговорности, в рамките на своите структурни звена. Те отговарят за определянето на целите на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Ръководителите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите, които ръководят.

Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:

- ✓ Ефективно управление на служителите и поддържане нивото им на компетентност;
- ✓ Идентифициране на значимите рискове на ниво дирекция/отдел;
- ✓ Оценяване влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на Института;
- ✓ Оценяват вероятността рисковете да се сбъднат;
- ✓ Въвеждане на адекватни контролни дейности за управление на рисковете и осигуряват ефективното им прилагане;
- ✓ Периодичен преглед на докладите за управление на риска в рамките на всяко структурно звено и гарантиране, че значимите рискове са управлявани по ефективен начин;
- ✓ Обобщаване на информацията за съществените рискове, на базата на която изготвят цялостен рисков профил на съответното структурно звено;
- ✓ Докладване на резултатите от управлението на риска на директора на Института;
- ✓ Докладване на информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакция спрямо риска са извън правомощията им.

- **служители, които не заемат ръководни длъжности** – спазват разписаните правила и процедури и своевременно уведомяват прекия си ръководител при текущи проблеми в дейността и констатирани нарушения, изпълнява плановете за действие в резултат на процеса на управление на риска.

Дейностите за постигане на ежегодните цели се осъществяват от служителите в НИП под ръководството на ръководителите на административни звена, главния секретар и заместник-директорите.

4. В НИП са създадени необходимите условия, допринасящи за успешното организиране на процеса по управление на риска, като има действащи:

- **стратегически документи** за развитие - Концепцията за стратегическо управление на Националния институт на правосъдието (2016-2021г.);

- **оперативни (годишни) цели и задачи** – ежегодно с бюджета на Института се приемат годишните цели и приоритети. Съобразно разпределението на отговорностите на административните звена в структурата на Института и длъжностните характеристики за съответните служители се изготвят и приемат годишни планове и задачи;

- **ресурсна осигуреност (човешки ресурси, материални активи и финансови средства)**. Националният институт на правосъдието осигурява необходимите ресурси за изпълнение на функционалните отговорности и поетите ангажименти. Ресурсната осигуреност обхваща наличието на: квалифициран персонал, финансови средства и материални активи;

- **достатъчна, надеждна и достъпна информация** – информацията, която се поддържа е достъпна в електронна форма и/или на хартиен носител за служителите на администрацията и осигурява ефективни взаимоотношения, комуникация и координация на дейностите между структурните звена в Института;

- **ефективно и ефикасно управление на ресурсите** – внедрената Система за финансово управление и контрол гарантира възприетите принципи за добро финансово управление и адекватен вътрешен контрол.

III. ПРИНЦИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

При управлението на риска в Националният институт на правосъдието се спазват следните принципи:

1. Управлението на риска подкрепя създаването и защитата на стойността. Съобразно този принцип в НИП се откриват и се въздейства върху факторите, които пораждаат неопределеност. По този начин, рискът не се управлява сам за себе си, а по начин, позволяващ целите да бъдат постигнати и резултатите подобвени.

2. Управлението на риска е неразделна част от всички процеси в НИП. Дейностите, които извършва администрацията на НИП, както и решенията които се взимат водят до възникването на риск. Затова управлението на риска не се разглежда като отделна дейност, а представлява част от отговорностите на ръководството и е неразделна част от всички процеси в НИП, включително стратегическо планиране, управление на проекти, управление на промяна.

3. Управлението на риска е част от вземането на решения. Управлението на риска дава възможност за информирано вземане на решения от ръководството на Института.

4. Управлението на риска изрично разглежда неопределеността. При управлението на риска в НИП се взема предвид същността на неопределеността, въздействието ѝ върху целите на Института и начините за нейното отстраняване.

5. Управлението на риска е системно, структурирано и своевременно. Управлението на риска изисква въвеждането на организационни практики в НИП, които да отчитат рисковете, свързани с всички решения.

6. Управлението на риска се основава на най-добрата налична информация. За правилното определяне на рисковете от решаващо значение е качеството на наличната информация. Източници на информация могат да бъдат данни за минали периоди, опит, обратна връзка, наблюдение, анализи, експертна оценка. Надеждността на информацията трябва да се оценява редовно за точност, приложимост и актуалност.

7. Управлението на риска е адаптивно. За да отговори на нуждите на НИП, управлението на риска трябва да се прилага в съответствие с външната и вътрешната среда и със специфичната законово регламентирана дейност на Института.

8. Управлението на риска взема предвид човешки и културни фактори. Поведението на служителите в НИП, техните способности и възприятия могат да улеснят или възпрепятстват постигането на целите на организацията, което само по себе си представлява риск и трябва да се управлява.

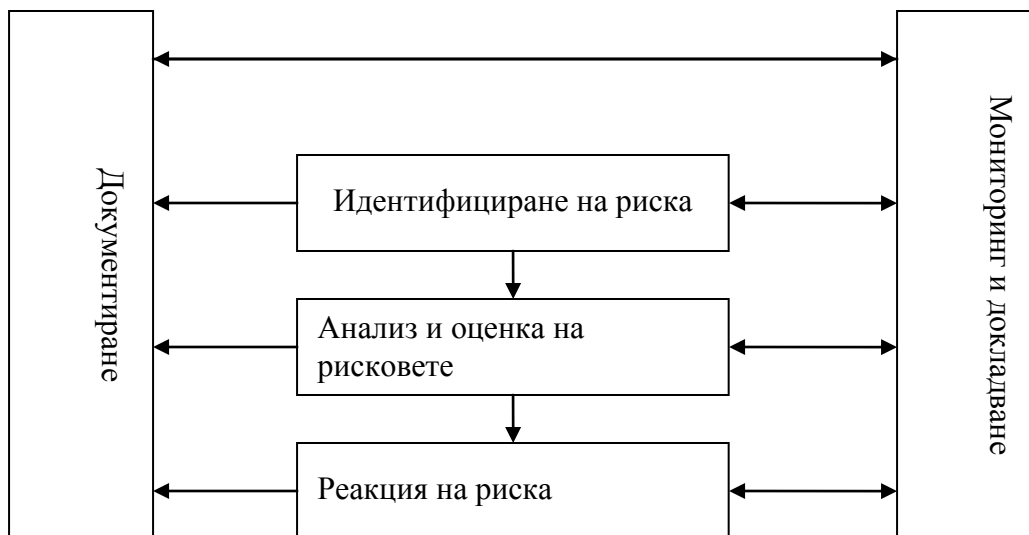
9. Управлението на риска е прозрачно и приобщаващо. Принципът предполага подходящо и навременно участие на всички служители в процеса и най-вече на тези, които вземат решенията. Участието на заинтересованите страни в процеса им позволява ясно да представят своите виждания, които да бъдат взети под внимание при управлението на риска. Решаващо значение за прилагането на този принцип има създаването на доверие. За да се изгради е необходимо съответните заинтересовани страни да бъдат включени на всеки етап от процеса на управление на риска. В тази връзка важно място заемат осигуряването на поверителност, сигурност и защита на предоставената и използваната в процеса информация.

10. Управлението на риска е динамично, повтарящо се и реагиращо на промени. Всяка промяна във външната и/или вътрешната среда или пък в целите на НИП, неизбежно води до промяна на рисковете.

11. Управлението на риска улеснява непрекъснатото подобряване на организацията. Непрекъснато подобряване трябва да има както на процеса на управление на риска, така и на всеки друг аспект от дейността на НИП.

IV. ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.

Процесът по управление на риска е разделен на етапи с оглед описание на действията, които се извършват при всяка една от тях и начина на документиране.



ЕТАП I. Идентифициране на риска.

Идентифицирането на риска е първата фаза от процеса по управление на риска и започва с анализ на стратегическите и оперативните цели на Института и свързаните с тях дейности и процеси.

Процесът на идентифициране на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел включва:

- 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 повлияят на определената дейност/процес.

1.1. Предварителни дейности:

Определяне на целите.

Предварителни дейности при определяне на целите са свързани с определяне на основните процеси в НИП. Използва се разпределението на функционални отговорности съгласно Структурата на НИП и Правилника за организацията на дейността на Института.

При определяне на целите се извършват следните дейности:

- идентифициране и прецизно дефиниране на стратегическите цели на НИП;
- познаване дейността на НИП, отговорностите и възможностите, както и общите и конкретните цели и планове за тяхното постигане;
- идентифициране на други външни и вътрешни заинтересовани страни;
- идентифициране на други външни фактори, които могат да засегнат организацията;
- определяне на отговорности за управление на риска.

Анализиране на целите на НИП и на свързаните с тях дейности съгласно структурата на НИП и Правилника за организацията на дейността на НИП и на неговата администрация, като се акцентира на възможностите и проблемите, които могат да затруднят изпълнението им – анализът се извършва по структурни звена на база:

- планиране и изпълнение на основните цели на звеното, насоките за развитие в стратегически и оперативен план, връзката и приноса към целите на Института;
- изпълнение на текущите задачи, поставени в годишните планове – извеждат се проблемите, определени като тенденции или като еднократни, случайни събития;
- оценяване на ползите и проблемите във взаимоотношенията с външни организации, с обучаеми, с контрагенти по договори и др.;
- преценяване на ефективността от прилагания подход за комуникация и координация на дейностите вътре в администрацията на Института;
- преценяване на възможностите за риск при изпълнение на нова отговорност (нов проект или нова услуга) или възникване на нова ситуация.

1.2. Рисквите области са:

- **стратегически** – влияят върху дейността на всички структурни звена за постигането на стратегическите цели на НИП, рисковете в тази област са взаимосвързани и отразяват спецификата на Института;
- **оперативни** – различни са за отделните звена, възпрепятстват текущото изпълнение на конкретни задачи съобразно функционалните отговорности на Института;
- **финансови** – произтичат от начина на финансиране на НИП или от неспазване на принципите за управление на публичните ресурси;
- **политически** – възникват от промяна в управлението и провеждане на нови политики на централно ниво;
- **икономически** – нивото на инфлация, безработицата и други характеристики на икономическата криза;
- **рискове за репутация** – зависи от практиката за публичност и прозрачност на дейността на Института;
- **технологични рискове** – причинени от използването на стари технологии, от пробив в сигурността или от използването на нови информационни системи, които не са достатъчно изпробвани или служителите не са обучени на необходимото ниво;
- **рискове на сигурността** – причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или нерегламентиран достъп до информация;
- **правен риск** – нови разпоредби в законодателството на национално ниво и на ниво Европейски съюз, касаещи разпределението на средствата от ЕС и въвеждането с нормативен акт на допълнителни изисквания по отношение на осъществяваната дейност, но без достатъчно време за подготовка;
- **договорен риск** – невключване на клаузи обезпечаващи законосъобразното и целесъобразното изпълнение на договорите; нарушаване на нормите на Закон за обществените поръчки и др.

При идентифициране на рисковете е необходимо да се вземат под внимание:

- всички отношения, които организацията има с външни за нея субекти – други организации, контрагенти по договори, преподаватели, граждани и др.;
- възможност за възникване на рискове, свързани с изпълнението на нови проекти или дейности в рамките на осъществяваните.

1.3. Определяне на рисковите фактори:

- **външни** – промяна в нормативната среда, природни бедствия, промени в начина на финансиране, промени в политическата ситуация, промяна в нормативната уредба на централно равнище, инфлация и др.;

- **вътрешни** – финансова устойчивост при управление на бюджетните и извънбюджетни средства, управление на човешките ресурси, процедури за обществени поръчки, управление на собствеността, информационни технологии, корупционен натиск и конфликт на интереси, управленски стил, контрол върху запаси и др., изпълнение на годишния календар на обученията в Института, недобра логистика при провеждане на обученията.

1.4. Индивидуализиране на рисковите фактори, които ще са предмет на оценка и управление:

- **финансов риск** – размер и ритмичност на целевите трансфери при изпълнение на дейности, финансирани по оперативни програми, международни проекти и др.; промяна в нормативната уредба на централно ниво или еднократни решения на УС, от които произтичат допълнителни плащания или намаление на бюджета; неотложни непредвидени разходи за причинени вреди, загуба или повреди на активи от стихийни бедствия, аварии, злоупотреби от трети лица (кражби) или от злоупотреби от персонала; допълнителни финансови задължения за плащания при управление на проекти; съдебни решения; лихви и неустойки по поет дълг и договорни задължения и други;

- **стратегически** – изпълнение на стратегическите цели на Института, унищожаване на сградите на НИП в резултат на пожар, земетресение и др., загуба на ключов изпълнител на публична услуга или съществена промяна в цената на енергоносители, което да затрудни осъществяване на предоставяните услуги; прекъсване, прекратяване, лошо изпълнение на дейност/услуга, която извършва Института.

- **кадрова осигуреност** – недостиг на квалифицирани служители в т.ч. и от неадекватна административна структура; спазване на приетите етични норми: лош психоклимат, неспазване на трудовата и финансова дисциплина; управление на персонала: мотивация, оценка, обучения; наличие на здравословни и безопасни условия на труд: липса на нормална работна среда, незастраховане на персонала и др.; упражняване на корупционен риск и наличие на конфликт на интереси; неадекватно управление на конфликтите, възникващи, както в администрацията, така и свързаните с работата на администрацията.

- **информационни технологии** – изгубване/унищожаване на информация в резултат на сринове в електрическата/електронната система или вирусни/хакерски атаки и други причини; загуба на данни при миграция, поради тяхна несъвместимост; технически повреди поради недостиг на компетентен персонал за ползване и поддръжка на компютърните системи; кражба на технически средства и оборудване от административната сграда; неоторизиран достъп до класифицирана информация.

- **репутация** – неефективни взаимоотношения между администрацията на Института и първостепенния разпоредител: неспазени срокове; недостатъчна обосновааност на предоставените материали от администрацията и ненавременни решения и др.; медиен скандал, в който са замесени ръководители и/или служители на НИП; неизпълнение на проект/и с голямо обществено значение; извършени дейности, които не съответстват на поставените цели и задачи; неудовлетвореност на обучаемите от предоставените услуги от Института.

С определяне на целите се създава яснота по отношение на това, което се очаква да постигне НИП – първа стъпка, предхождаща процеса на идентифициране на риска.

В резултат на идентифициране на рисковете се създава списък на всички ключови рискове, които застрашават постигането на целите на Националния институт на правосъдието. Включените в списъка рискове следва да са реалистични и да отразяват действителността.

ЕТАП II. Анализ и оценка на рисковете

2.1. Основната цел на дейностите на този етап е да се анализират и оценят идентифицираните рискове на НИП, за да могат да бъдат определени **съществените рискове** и да се вземат управленски решения за въздействие и контрол върху тях.

Анализът на риска включва изследване на вероятността или предполагаемата честота от настъпване на неблагоприятно събитие, влиянието и последиците от възникване на конкретните рискове. Анализът на установените рискове осигурява необходимата информация за текущото състояние, включително и предприетите действия спрямо всеки от идентифицираните рискове, въз основа на която се извършва последващата им оценка. При анализа на рисковете се обръща приоритетно внимание на всички рискове с висока вероятност на възникване и същевременно имащи високо влияние върху постигане на целите.

Оценката на риска включва преценяване на значимостта на всеки риск и оценка на вероятността от неговото възникване. **Оценката на риска в НИП е непрекъснат, повтарящ се процес на идентифициране на променените условия и предприемането на действия при доказана необходимост.**

Целта на оценката на риска е да информира ръководството на Института за областите на риск, в които трябва да се предприемат действия и за относителния им приоритет.

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.

Ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат само качествено оценени. Една от основните стъпки при управлението на рисковете е оценката по показатели „влияние” и „вероятност”. Тази стъпка от процеса е необходима предпоставка за вземане на адекватно решение относно мерките, които ще се предприемат за намаляване на вероятността и влиянието на идентифицираните рискове.

Извършва се оценка на последиците от настъпването на риска – количественото му или качественото му **влияние** върху постигането на целите и **вероятността** да се случи събитието – предполагаемата честота на риска като събитие, след което се определят **мерките**, които се предприемат при възможност – ефекта от начина, по който ще бъде управляван риска.

След като са идентифицирани рисковите области и рисковите фактори, рисковете се оценяват **веднъж годишно** и се определя тяхната степен. Оценката на риска е от съществено значение, за да предприеме ръководството на НИП превантивни и последващи действия на база нивото на риска в определената рискова област и съобразно тяхната значимост.

Определянето на относителното тегло за рисковите фактори се извършва като се задава тегло за всеки рисков фактор в зависимост от относителната важност на различните фактори.

Анализът на рисковете цели да се определят съществените рискове, тези за които има висока вероятност да се случат и имат високо влияние, тези за които има висока вероятност да се случат и имат високо влияние върху постигане на целите – за тези рискове се предприемат приоритетни действия за управление.

Стандартният подход за управление на риска включва групиране на рисковете в три групи: „**високи рискове**”, „**средни рискове**” и „**ниски рискове**”. Индивидуалните оценки на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват от съответните ръководители на структурните звена в „Карта за идентифициране и оценка на риска” (приложение № 1).

За оценка на рисковете в НИП се използва двуизмерна скала, на която се отразяват вероятността от настъпването им и тяхното влияние:

Вероятност:

- 1 - ниска вероятност от настъпване;
- 2 - средна вероятност от настъпване;
- 3 - висока вероятност от настъпване;

Влияние:

- 1 - слабо влияние;
- 2 - средно влияние;
- 3 - силно влияние;

След определяне на вероятността и влиянието, дадените оценки се умножават и се получава стойност, която представлява цифрово отражение на оценката на риска. Стойност от 1 до 2 е **НИСЪК РИСК**, от 3 до 4 е **СРЕДЕН РИСК**, от 6 до 9 е **ВИСОК РИСК**.

ВЕРОЯТН ОСТ	3	СРЕДНО висока вероятност ниско влияние	ВИСОК висока вероятност средно влияние	ВИСОК висока вероятност високо влияние
------------------------	---	--	--	--

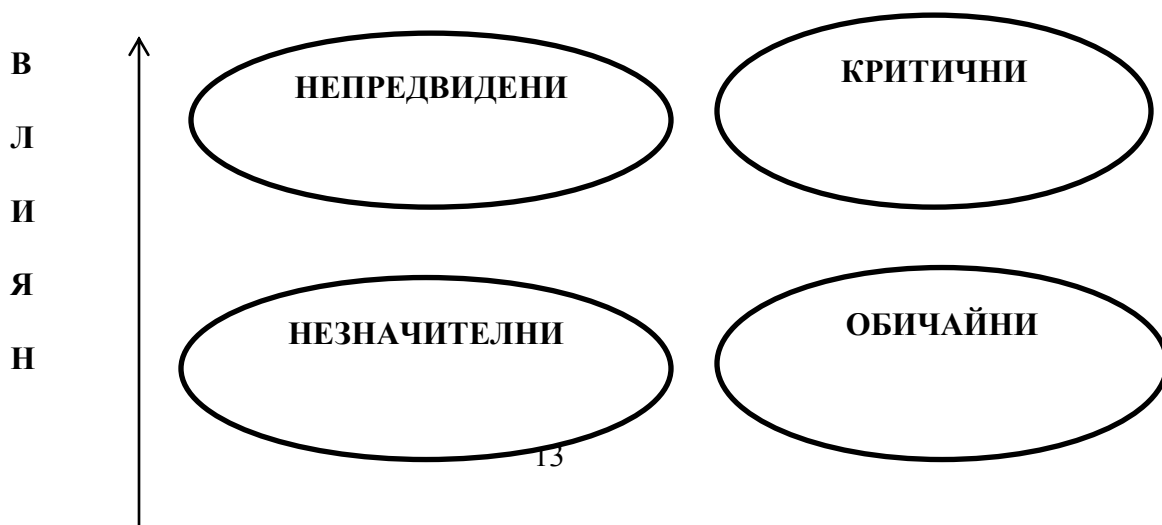
	2	НИСЪК средна вероятност ниско влияние	СРЕДЕН средна вероятност средно влияние	ВИСОК средна вероятност високо влияние
	1	НИСЪК ниска вероятност ниско влияние	НИСЪК ниска вероятност средно влияние	СРЕДЕН ниска вероятност високо влияние
		1	2	3
		ВЛИЯНИЕ		

Рисковете оценени като високи/високи и високи/средни по двата показателя попадат в т.нар. червена зона или те са определени като „**високи рискове**”. Рискът е висок, когато не всички рискове са покрити с контролни процедури. Те се преценяват като съществени за дейността, следва да се управляват активно и за тях се предприемат незабавно действия за намаляването им.

Рисковете в т.нар. жълта зона или това са „**средните рискове**”, когато всички рискове са покрити в известна степен с контролни процедури, но с недостатъчна ефективност. Те се приемат за значителни и трябва да се наблюдават, да се предприемат действия за контролирането им, за да не се допусне преминаването им в по-високата рискова група.

Рисковете в зелената зона се приемат като „**ниски рискове**” или ниско приоритетни. Рискът е нисък, когато всички рискове са покрити с адекватни контролни процедури с висока ефективност и липсват или са налице незначителни отклонения. Оценените като ниски рискове се считат за ниско приоритетни и такива, които се толерират. Те подлежат на наблюдение, като в случай на вземане на решение за предприемане на някакви действия, трябва да се има предвид, че разходите могат да надвишат ползата от намалението на съществуващия риск.

2.2. Приоритизиране на рисковете



И

Е

В Е Р О Я Т Н О С Т

В резултат на анализа и оценката на риска, рисковете от списъка са оценени по своята степен на сериозност, както и е събрана информация при кои рискове заплахата от проявление се повишава, кога – в случай на действително проявление – в какво се ще се изразява то. Тази информация предоставя възможност за по-добро разбиране на относителния приоритет на предприемането на по-нататъшни действия. Последователността на цветовете обозначения визуализират съответните сигнали или предупреждения по ефективен начин.

ЕТАП III. Документиране

Всяка дейност свързана с управлението на рисковете следва да бъде документирана. С документирането на всеки риск и на всеки етап от процеса на управление на риска се създават условия за систематичен преглед на процеса.

Документирането се извършва в Риск-регистър (образец - приложение № 2). В този документ се описват само съществените рискове, които ще се управляват, предприетите действия за намаляване на риска. Основната информация която се отразява в Риск-регистъра е:

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

Текущото поддържане на Регистъра се осъществява от служител, определен със Заповед на директора на НИП и отразява информацията от ръководителите на структурните звена и настъпилите промени в обстоятелствата по отношение на управлението на рисковете.

Документирането на всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, да бъде документирана. Чрез документирането на всеки риск и на всеки етап от процеса по управление на риска, включително описване на избраната подходяща реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове, се създават условия за редовен и систематичен преглед на процеса.

ЕТАП IV. Реакция на риска

1. Предприемането на мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове представлява съществен етап от управлението на риска на НИП.

След като идентифицираните рискове са оценени, определените лица по управление на риска вземат решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете. При избора на подходящи действия се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Реакциите на риска са:

- **ограничаване на риска** – представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли с цел да се намали остатъчният риск. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Ето защо, следва да се въведат контролни дейности, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от риска и съобразно разходите за въвеждането на контролните дейности. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично.
- **прехвърляне на риска** – в случай, че рискът е неприемливо висок, се търси възможност за прехвърлянето му към друга организация, например чрез застраховане. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително намалява показателят „влияние на риска“. Друг способ за прехвърляне на риска е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля осъществяване на определена дейност, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните.
- **толериране на риска** – приемането или толерирането на даден риск означава, че Института поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че лицата определени за управление на риска следва периодично да наблюдават и преоценяват риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. В този случай следва да се има предвид, че: определените рискове имат ограничено незначително влияние върху постигането на целите; разходите за предприемане на дейности са непропорционални на потенциалните ползи.
- **прекратяване (избягване) на риска** – избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Целта е да не се прави това, което би реализирало риска. Възможността за използването на тази реакция е ограничена, доколкото функциите и стратегическите задачи на НИП се определят от нормативни актове, решения на пленума на ВСС а в някои случаи и актове на МС.

2. При изготвяне на профила на риска НИП се възприема основен тип реакция „ограничаване на риска” в разумни граници чрез въвеждане на ефективни **контролни дейности**. Контролните дейности съгласно чл. 12 ал. 3 от ЗФУКПС следва да се преглеждат и актуализиран при необходимост най-малко веднъж годишно.

2.1. Целите на контролните дейности са:

- **Оперативни** – насочени към ефективността и ефикасността на оперативните дейности, както и до приетите политики и процедури за постигане на постигнатите резултати и цели.

- **Нормативни** – контроли, които се внедряват, за да се осигури спазване на законите и съответствие с нормативната рамка, спазване на етичните принципи на организацията, съответствие на дейностите с установените правил, спазване на политики, процедури и договори.

- **Финансови** – могат да бъдат: одобрение; осчетоводяване; защита на активите; съпоставяне на данни.

2.2. Контролните дейности се разделят на:

- **Превантивни дейности** за прогнозиране на потенциални проблеми и предприемане на превантивни мерки за ограничаване на риска. Тези дейности се прилагат, за да се предотвратят събития с негативно влияние, разработват се на база прогнозиране на потенциалните проблеми;
- **Последващи дейности** за установяване и регистриране на възникнали проблеми и предприемане на мерки чрез наблюдение (толерирание) на риска. Дейностите целят своевременно да се установят и регистрират възникналите проблеми, да се уведоми ръководството и да се предприемат мерки за отстраняване на проблема.
- **Дейности за коригиране** и отстраняване на проблеми и предприемане на мерки за предотвратяване на повторното им възникване;
- **Комбинация от контролни дейности.**

Дефинирането на специфичните дейности за ограничаване или толериране на риска и ясно определяне на роли и отговорности се отразяват в Карта за идентифициране и оценка на риска (приложение № 1).

След предприемане на мерки за реакция на риска ще разполагаме с ясен и подробен план за действие, който описва начина, по който възнамеряваме да управляваме рисковете. Ще се съгласуват определените действия и ще се възложат конкретни задачи на определени служители.

ЕТАП V. Мониторинг и докладване

Осигуряването на ефективност на процеса на управление на рисковете изисква редовно и непрекъснато систематично наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното снижаване (реакции). За осъществяване на систематично наблюдение, риск-регистърът се

преглежда поне веднъж годишно. Определени рискове могат да бъдат преглеждани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост. Някои съществени рискове могат да изискват и ежедневен преглед. При възникване на внезапни събития, риск-регистърът може да се разглежда извънредно, без да се чака редовния преглед.

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

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

- ✓ предприетите действия във връзка с процеса на 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 описаните в регистрите рискове;
- ✓ нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистрите рискове;
- ✓ рискове, които структурата или звеното не може да управлява самостоятелно;
- ✓ компетентността на служителите по отношение управление на рисковете (информация за преминали обучения);
- ✓ спазване на сроковете за изготвяне на докладите.

Целта на процеса по мониторинг и докладване от работна група от служители е да наблюдава дали рисковия профил (вероятността и влиянието на идентифицираните рискове) се променя и да дава увереност на ръководството на НИП, че процеса на управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за НИП ниво.

Приложения:

1. Карта за идентифициране и оценка на риска
2. Риск-регистър

КАРТА

за идентифициране и оценка на рисковете в дейността

на Дирекция към Национален институт на правосъдието за периода отдо

ГОДИШНИ ОПЕРАТИВНИ ЦЕЛИ:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

РИСКОВЕ ЗАТРУДНЯВАЩИ ПОСТИГАНЕТО НА ЦЕЛИТЕ:

№	Рискови фактори (финансови рискове, рискове свързани с персонала, рискове свързани с организацията на процесите, рискове свързани с влиянието на външни фактори)	Описание на конкретните рискове	Влияние	Вероятност	Оценка на риска	Предприети действия	Отговорни длъжностни лица	Срокове за изпълнение
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

РЪКОВОДИТЕЛ:

Дата.....

Утвърдил:
Директор на НИП:

РИСК-РЕГИСТЪР

за определяне на рисковете в дейностите на структурите в администрацията на
Национален институт на правосъдието, за периода отдо

ГОДИШНИ ОПЕРАТИВНИ ЦЕЛИ:

- 1.
- 2.

РИСКОВЕ ЗАТРУДНЯВАЩИ ПОСТИГАНЕТО НА ЦЕЛИТЕ:

Цел (стратегическа/оперативна):.....									
№	Риск	Оценка на присъщият риск		Предприети действия	Оценка на остатъчния риск		Допълнителни действия (препоръки)	Срок	Служител
		Влияние	Вероятност		Влияние	Вероятност			
I. (наименование на административно звено)									
II.									