

# ПЛЕВЕНСКА ФИЛХАРМОНИЯ

гр. Плевен 5800, ул. «В. Левски» № 155, тел.: 064 / 82 26 92, факс: 064 / 82 38 86

e-mail: [plevenphil@abv.bg](mailto:plevenphil@abv.bg)

## ЗАПОВЕД

№ 213/31.12 2018г.

гр. Плевен

Във връзка с изграждането и функционирането на Системата за финансово управление и контрол в публичния сектор

## УТВЪРЖДАВАМ:

1. Стратегия за управление на риска в Плевенска филхармония.
2. Риск-регистър за периода 2019г. -2021г.

Настоящата заповед влиза в сила от 01.01.2019г.

Настоящата заповед да се доведе до знанието на всички заинтересованите служители за сведение и изпълнение.

Контрола по изпълнението на заповедта възлагам на Нели Костова –артистичен секретар на Плевенска филхармония.

Директор .....  
/Любомир Дяковски/



УТВЪРЖДАВАМ

Директор: .....

/Любомир Дяковски/

СТРАТЕГИЯ



## ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ПЛЕВЕНСКА ФИЛХАРМОНИЯ I. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Стратегията за управление на риска /СУР/ в Плевенска филхармония е разработена на основание Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор. Тя е основен документ, който подпомага постигането на стратегическите цели на филхармонията като посочва и конкретизира механизмите за управление на риска.

Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциалните събития или ситуации, които могат да повлияят върху постигане на целите на институцията и ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище. Управлението на риска е непрекъснат процес, който е неразделна част от управленския процес като цяло.

Ядрото на СУР включва задълбочено проучване и анализ на заплахите, като обръща внимание на профила на предполагаемите рискове. Тя се прилага за всички във филхармонията.

Целите на Стратегията за управление на риска в Плевенска филхармония са свързани с:

- разбиране за процеса по управление на риска
- утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете.
- изграждане на отговорност, свързана с управлението на риска.
- управлението на риска като част от процеса по взимане на решения.

- утвърждаване на методология за анализиране и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива.
- осигуряване на информираност на служителите за възприетите процедури за управление на риска

Настоящата Стратегия за управление на риска влиза в сила от датата на нейното утвърждаване и е в сила за три годишен период. Актуализирането на Стратегията за управление на риска се извършва на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

## II. ОБХВАТ

Процесът за управление на риска обхваща външните и вътрешни условия, които оказват влияние върху постигане на целите и приоритетите, както и на цялостната дейност на фирмахармонията.

Най – общо те могат да бъдат групирани като:

- Човешки ресурси, като риск може да бъде предизвикан от недостиг на кадри, недостатъчна квалификация и опит, липса на обучение, текучество, недостатъчна мотивация на персонала;
- Финансови ресурси, като риск може да бъде предизвикан от недостатъчно средства за осъществяване на дейността
- Промяна на нормативната уредба или вътрешни правила, като риск може да бъде предизвикан от промени в националното или европейско законодателство
- Промяна в управленския персонал, като риск може да бъде предизвикан от липса на приемственост и неэффективно функциониране на административията;
- Заобикаляща среда, като риск може да бъде предизвикан от взаимоотношенията с външни организации, институции, контрагенти и др.
- Информационни системи, като риск може да възникне когато системите не са налични или не функционират съгласно очакванията.

## III. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

### A. Понятия

**Заплаха** – всяко събитие, което потенциално може да нанесе вреда на организацията. Тя се превръща в риск, само когато е налице уязвимо място в системата.

**Видимост** - мярка за интереса на външни обекти към системата.

**Риск** - заплаха, която може да повлияе негативно върху постигнати целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

**Профил на риска** – количествено измерване на степента на заплаха, видимост на заплахата, уязвимост на системата и оценка на последиствията.

**Процес на управление на риска** е последователността от действия на ръководството, насочени към изследване и въздействие върху съществуващите рискове.

**Система /модел/ за управление на риска** е механизъм за вземане на решения, чрез който ресурсите се разпределят така, че да се получат оптимално третиране на риска.

## **Б. Отговорности**

Директорът отговаря за осъществяване на финансовото управление и контрол в организацията и конкретно финансовото обезпечаване на всички дейности, свързани с нейните цели и задачи. Той се отчита за дейността си пред Министъра на културата.

Директорът сформира комисия по управление на риска с цел гарантиране на постоянно наблюдение на процесите по управление на риска в институцията. Комисията има за цел на сигнализира своевременно появата на заплаха за системата и предложи дейности на минимализирането и като риск.

Информация и комуникация е необходима на всички нива, за да се определи, оцени и отговори на риска. Информацията и ефективната комуникация води до ефективен вътрешен контрол и постигане целите на стратегията за управление на риска. Комуникацията тече по вертикалните и хоризонтални връзки на структурата на организацията, като най-важен канал се определя между ръководството и служителите. Предоставяната информация е наложително да бъде своевременно, уместна, актуална, точна, вярна и достъпна.

Директорът трябва да има информация за най-важните рискове за институцията по отношение реализирането на стратегическите цели и финансовата обезпеченост, както и за възможните загуби на бюджетни средства в част приход-разход. Директорът координира

информацията за процеса на управление в подструктурите

Директорът носи отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите. Отговорностите включват следното:

- Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му.
- Идентифициране на значимите рискове и оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели – анализ на средата и оперативен план за реализиране на дейностите
- Въвеждане адекватни контролни дейности за управление на рисковете и осигурява ефективното им прилагане
- Докладва резултатите от управлението на риска в Министерството на културата един път в годината в срок до 28.02 на следващата година
- Изготвя доклад при изпълнението на дейностите от годишния план, които съдържа количествен и съдържателен анализ на дейността
- Предприема действия за подобряване структурата и дейността на филхармонията.

**В. Риск-регистър**- Вписват се рисковете, които има вероятност да засегнат системата относно безопасността и могат да доведат до сериозни негативни последици за служителите и персонал, като:

- финансови рискове;
- възпрепятстване изпълнението на стратегическите цели;
- рискове за имиджа на институцията;
- рискове за репутацията на персонала;
- проблеми, засягащи целите и функционирането на системата на всички нива.

В Риск-регистър се вписват идентифицираните рискове с тяхната степен на значимост и вероятност на проявление, както и

контролните процедури и мероприятия за снижаване на тези рискове.

**Управление и надзор** – напр. Лоша комуникация от страна на ръководството; Липса. Неправилно взимане на решения/неподходящ процес по взимане на решения и неподходящо делегиране на правомощия; решенията се взимат без адекватно да се вземат предвид всички свързани рискове; Неспособност да се поставят под въпрос решенията и мнението на ръководството; Неспособност да бъдат наказани служителите в случай на неспазване на правилата.

**Стратегии и планиране** – напр. Корушция; Негативни нормативни промени, регулации с негативен за дейността ефект; Финансов риск; Невъзможност за синхронизиране на функционалните стратегии и цели с по-общите стратегии на Министерството.

**Оперативна дейност и инфраструктура** –напр. Лоша вътрешна организация и последователност на процесите; Неподходящо използване на ресурси; Неспазване на управленските решения и контрол; недобро разпределение на задачите; затруднен мониторинг; Недостатъчни предварителни проучвания в човешките ресурси; Неясни стратегии за комуникация и промяна в управлението; Неясно разпределение на правомощията; Ненавременно докладване на проблеми; Неспособност да се разрешават проблеми; Неспазване на клаузи и условия по споразумения; Неподходящи финансови контроли; Нефективна оценка на риска от съдебни дела;

**Съответствие**- напр. Не са създадени подходящи политики и процедури; Прекомерни или хаотични, противоречащи си политики и процедури; Неподходящи или недостатъчни ресурси за ефективното докладване на проблеми; Не са установени необходимите контроли, които да ограничат идентифицираните рискове; Възнаграждението не е обвързано с персоналната отговорност

**Докладване** – напр. неспазване на приложимото законодателство и нормативни изисквания; Липса на ефективен вътрешен контрол; Липса на разделение на отговорностите; Неправилно докладване

#### **IV. ЕТАПИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

**Управлението на риска преминава през три етапа:**

- Идентифициране на рисковете;
- Анализ и оценка на идентифицираните рискове;
- Влияние на рисковете върху основните дейности на Плевенска филхармония и избор на средства за свеждането им до приемливо ниво.

##### **1. Идентифициране на рисковете .Методи за идентифициране.**

- Човешки ресурси и промени в персонала;
- Промени в нормативни актове, регламентиращи дейността;
- Промени във вътрешните правила;
- Заобикаляща среда и взаимодействия с външни организации;
- 1.2.Методи за идентифициране:

Идентифицирането на рисковете в Плевенска филхармония се извършва чрез:

- Фактически проверки на място;
- Проверка на документи;
- Писмени станoviща;
- Въпросници;
- Фокус групи;
- Други методи по преценка на ръководството.

## 2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове;

Включва оценка на вероятност от появата му и измерване влиянието, което ще окаже.

2.1. Измерване на вероятност от появата му:

- Представява оценка на степента на проява на риска по следната скала:
- а/не е вероятно да се прояви;
  - б/рядко се проявява;
  - в/възможна е проявата му;
  - г/вероятна е появата му;
  - д/почти е сигурно да се прояви.

2.2. Измерване на влияние, което ще окаже върху дейността:

Оценката на влиянието е отговор на въпроса: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви? Първоначално се избира подход за оценка влиянието на риска - количествен/загуба на средства, брой нарушения, брой засегнати други звена и лица /, качествен- какви структури ще засегне; честота на проявяване; видимост; безопасност за съществуване на системата; хипотеза за последици и отражението върху изпълнението на целите.

Скала за оценка:

- а/несъществено влияние върху системата
- б/малко влияние върху системата
- в/умерено влияние върху системата
- д/съществено влияние върху системата
- е/изключително голямо влияние върху системата

Категоризация на риска – висок, среден, нисък. Рискът е висок, когато не е покрит с контролна процедура. Среден-в известна степен е покрит с контролна процедура. Нисък- когато е покрит с контролна процедура с висока ефективност и липсват или има незначителни отклонения.

2.3. Таблица за оценка степента на значимост на риска:

Влияние	Ниско 1-2	Средно 3	Високо 4-5
---------	--------------	-------------	---------------

вероятност				
Висока 4-5	среден		висок	висок
Средна 3	нисък		среден	висок
Ниска 1-2	нисък		нисък	среден

3. Определяне на влиянието на идентифицираните рискове върху отделни дейности във организацията:  
 3.1. Дейности свързани с планиране и разходване на бюджета

Рискови фактори	влияние	вероятност	Оценка за значимост
1. Човешки ресурси	4	3	висок
2. Нормативна база	4	2	среден
3. Вътрешни правила	4	2	среден
4. Поемане на ангажменти и задължения	4	3	нисък
5. Заобикаляща среда	3	2	среден

3.2. Дейности във връзка с управлението и разпореждането със собствеността

Рискови фактори	влияние	вероятност	Оценка за значимост
1. Човешки ресурс	4	2	среден
2. Нормативна база	1	1	нисък
3. Вътрешни правила	3	1	нисък
4. Заобикаляща	4	4	висок

среда			
-------	--	--	--

### 3.3. Подбор, назначаване и освобождаване на служителите и изплащане на възнагражденията им

Рискови фактори	Влияние	вероятност	Оценка за значимост
1. Човешки ресурси	4	2	среден
2. Нормативна база	1	1	нисък
3. Вътрешни правила	4	2	среден

### 3.4. Концертна дейност

Рискови фактори	влияние	вероятност	Оценка за значимост
1. Човешки ресурси	4	3	висок
2. Нормативна база	2	2	среден
3. Вътрешни правила	4	2	среден
4. Човешки фактор извън институцията	2	2	среден
5. Заобикаляща среда	3	1	среден

### 4. Избор на средства за свеждане на риска до приемливо ниво- трети етап

Определяне на конкретни контролни дейности, съобразно възникналия риск. Контролните дейности са отговорност на ръководителя. Тези дейности са:

- Превантивни, тези които възпрепятстват възникването на нежелани събития;
- Констативни, тези които се установяват като появили се и се докладват на отговорното длъжностно лице;
- Корективни, целици да поправят последиците от настъпилите нежелателни събития.



## У. Методи за управление на риска/реакция към риска/

### 1. Ограничаване на риска. Това е метод за изграждане на контроли/контролни дейности/

ограничаване на риска в приемливи граници в зависимост от значимостта на риска. Най-често срещаната реакция, която се прилага. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодически.

**2. Прехвърляне на риска.** Използва се когато рискът е оценен като висок и трябва да бъде „прехвърлен“ към друга организация. Класически пример е застраховането.

**3. Голериране на риска.** Метод при рискове, които имат незначително влияние върху постигане на целите или ползите от предприемане на действия са многократно по-високи от очакваните ползи. Рискът се приема, но се наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да променят неговата степен.

**4. Прекратяване на риска.** В определени случаи рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище, единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите.

### За ограничаване на риска се прилагат контролни дейности, насочени към:

- ефективността на действащата организационна структура;
- приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати цели.
- осигуряване спазването на нормативната рамка;
- спазване на етичните принципи;
- съответствие на дейностите с установените правила;
- спазване на политики, процедури и договори.
- затягане на финансовата дисциплина,
- Стриктно осчетоводяване съгласно законовите изисквания
- Защита на активите

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните дейности от превантивен, констативен или корекционен характер. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива. Например:

- нива и процедури за разрешаване и одобрение;
- система за двоен подпис;
- докладване и проверка на дейностите и оценка 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 документiranje на всички операции и дейности;
- контроли в областта на информационните технологии (ИТ контроли);

## **2. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности**

Планът за действие има следните характеристики:

- Включва ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;
- Предвижда стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Мотивира служителите и създава чувство за лична отговорност.
- Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзорна на дейностите, както и линиите на докладване между тях;

## **3. Мониторинг и докладване**

Използваните техники с цел да се подпомогне процесът по мониторинг (наблюдение) на рисковете са:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска, които могат да действат като системи за ранно предупреждение.
- Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъден на срещи
- Позволява лесно и обективно проследяване на изпълнение

## **4. Риск-регистър**

Документът, в който се описва процеса на управление на рисковите фактори се нарича Риск-регистър на Плевенска филхармония. В риск-регистъра са вписани и се анализират идентифицирани в резултат на извършената оценка четири основни рискови фактори с най-голяма степен на значимост за цялостната дейност на филхармонията. Разработва се за три годишен период или при промяна в рисковата среда.

В риск – регистъра са описани мероприятията и действията за ограничаване влиянието на тези рискови фактори, както и поставените срокове и отговорните за изпълнението им длъжностни лица. Тези мероприятия и дейности са описани в следната таблица:

Дейности в/у които влияят	Рискови фактори	Влияние	Вероятност	Оценка за значимост	Мероприятия	Срок	Отг.лица
1. Дейности свързани с планиране и разходване на бюджета	1. Човешки ресурси	4	3	висок	Правилно планиране от ръководството приходи по бюджета, което води до възможност за изпълнение на разходната част	15 февруари	Директор Гл.счетоводител
	2. Нормативна база	4	2	среден	Промяна на нормативната база водещо да намаление на приходната част или увеличение на разходите би могло да дебалансира бюджета. Много добро познаване на Методиката за определяне на средствата за субсидия и Правилата за прилагане на делегирани бюджети	постоянен	Директор Гл.счетоводител
	3. Вътрешни правила	4	2	среден	Добре развити правила и процедури за вземане на решения, извършване и одобряване на разходите, което ще	постоянен	Директор Гл.счетоводител



				Доведе до по-целесъобразно и законосъобразно разходване на средства		
4. Поемане на ангажменти и задължения	4	3	висока	Поемане само на ангажменти, които са добре обезпечени със	постоянен	Директор Гл.счетоводител
				средства, за да не се допусне състояние на неплатежоспособност на института		
5. Заобикаляща среда	3	2	среден	Добрата комуникация и работа с външни институции и организации, което ще окаже положително влияние върху планирането на приходите и разходване на бюджета.	постоянен	Директор Гл.счетоводител

Дейности в/у които влияят	Рискови фактори	Влияние	Вероятност	Оценка за значимост	Мероприятия	Срок	Отг.лица
2. Управление-то и разпореждането със собствеността	1. Човешки ресурс	4	2	среден	Изисква се Директора да управлява собствеността на института	постоянен	Директор
					законосъобразно и целесъобразно и всички служители имаци отношения към активите на института да се отнасят с грижата на добър стопанин		
3. Вътрешни пра-вила	2. Нормативна база	1	1	нисък	Нормативната база относно управлението на държавната собственост е ясно регламентирана и рядко се променя	постоянен	Директор Гл.счетоводител
					Ясно определени процедури и отговорности по разпореждането, съхранението и работата с активите		
4. Заобикаляща среда	3. Вътрешни пра-вила	4	4	висок	Поради липса на складова база съхранението на активите е обвързано с взаимоотношенията с други организации,	постоянен	Директор
					Ясно определени процедури и отговорности по разпореждането, съхранението и работата с активите		

					Чийто помещения се използват за складови									
Дейности в/у които влияят	Рискови фактори	Влияние	вероятност	Оценка за значимост	Мероприятия	срок	Отг.лица							
								3.Подбор, назначаване и освобождаване на служителите и изплащане на възнагражденията	1.Човешки ресурси	2	среден	Да не е допуска в института да бъдат назначавани служителите без необходимите образovanie или качества за заеманата длъжност	При необходимост	Директор Гл.счетоводител
								2. Нормативна база	1	нисък	Нормативната база оказва слабо влияние върху подбора и назначаване и по-голямо върху освобождаването на служители	При необходимост	Директор Гл.счетоводител	
	3. Вътрешни правила	4	2	среден	Да се разработят ясни правила за подбор и назначаване, подробен дължностни характеристики, КТД и др.	При необходимост	директор							
Дейности в/у които влияят	Рискови фактори	Влияние	вероятност	Оценка за значимост	Мероприятия	срок	Отг.лица							
4.Концертна дейност	1.Човешки ресурси	4	3	висок	Организиране на концерти носещи големи приходи и субсидия. Изисква се прецизна преценка от	постоянен	Директор Арх.секретар							

					Ръководството и художествения съвет относно концертната програма		
2. Нормативна база	2	2	среден	Нормативната база оказва влияние върху избора на концертна програма във връзка с признаването ѝ за субсидиране от държавния бюджет	постоянен	Директор Арх. секретар	
3. Вътрешни правила	4	2	среден	Необходимо е да са разработени ясни правила за опреде- ляне на концер-тната програма и начина на организиране на концертната дейност	постоянен	Директор Арх. секретар	
4. Човешки фактор из-вън инсти-тута	2	2	среден	Външни солис-ти, диригенти и оркестранти могат да пов-лияят при реа- лизиране на концерт.	при необходимост	Директор Арх. секретар	
5. Заобика- ляща среда	3	1	среден	Работата заед-но с други организации при реализи-ране на кон-церти да бъде ясно и конк-ретно плани-рана, регламен-тирана и дого-ворирана като са защитени интересите на инсти-тута.	при необходимост	Директор Арх. секретар	

Видно е от изготвения риск-регистър за 2019 г.-2021 г., факторът с най-висока значимост от предварително идентифицираните е „човешкия фактор“ и „поемане на ангажменти и задължения“. Тези фактори влияят с най-голяма сила върху почти всички основни дейности в Плевенска филхармония. „Човешкия фактор“ има степен на значимост „висок“ във „Дейности свързани с планиране и разходване на бюджета“, във „Концертна дейност“, а в останалите основни дейности неговата степен е „среден“. Със степен на значимост „висок“ е и факторът „Заобикаляща среда“ в ангажменти и задължения“ има степен на значимост „висок“ във „Дейности свързани с планиране и разходване на бюджета“. Поемане на фактори- „Вътрешни правила“ и „Нормативна база“ влияят във всички основни дейности но със степен на значимост „среден“. Останалите рискови фактори до възможност за изпълнение на разходната част и организиране на концерти носещи големи приходи и субсидия. Изисква се прецизна преценка от ръководството и художествения съвет относно концертната програма.

- За осъществяване на систематично наблюдение на влиянието и значимостта на идентифицираните рискови фактори, както и на установяване на нови такива, директорът на Плевенска филхармония определя комисия/комитет по оценка на риска в състав:
1. Директор;
  2. Главен счетоводител;
  3. Артистичен секретар;
  4. Гл.диригент.

Комисията преглежда в края на всяка отчетна година целият Риск-Регистър за съответния три годишен период и наблюдаваните мероприятия и действия за снижаване на влиянието на тези фактори върху цялостната дейност, като анализират степента на риск на предварително идентифицираните фактори, евентуалната промяна в степента им на значимост и възникване на нови такива. При възникване на нови обстоятелства/структурна промяна, значима промяна в нормативната база, което води и до промяна в рисковата среда, Риск-регистъра може да бъде преразгледан и на по-кратки периоди.

### 3. Мониторинг и докладване

Използваните техники с цел да се подпомогне процеса по мониторинг (наблюдение) на рисковете са:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска, които могат да действат като системи за ранно предупреждение.
- Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъден на срещи

Настоящата Инstrukция за управление на риска е утвърдена със Заповед № 215/31.12.2018 г. и отменя действащата до момента

Изготвил: .....  
Виолета Найденова-Добрева /

