



**РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**  
**НАЦИОНАЛЕН ОСИГУРИТЕЛЕН ИНСТИТУТ**

**УТВЪРЖДАВАМ**  
**УПРАВИТЕЛ:**

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

**София, 2023 г.**

## **I. Въведение**

Стратегията за управление на риска е основен документ, с който се определя рамката за постигане на унифициран подход в управлението на оперативната дейност на НОИ и неговите административни звена, чрез използване на интегрирано и ефективно управление на риска. Нейното предназначение е да изгради институционална рамка (процедури, правила и отговорни длъжностни лица), отчитайки особеностите на организацията, както и отчитането и анализирането на предварителната информация за потенциалните събития, застрашаващи целите и възможните методи за намаляване на негативното им влияние и вероятността от настъпването им, с оглед обезпечаването на добро финансово управление, вземането на адекватни решения от страна на ръководството за постигане на поставените цели.

Стратегията за управление на риска в Националния осигурителен институт е разработена на основание чл. 12, ал. 3 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС), Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор и Методически насоки по елементите на финансово управление и контрол, издадени от министъра на финансите през 2020 г. Стратегията е съобразена с въведените в ЗФУКПС изисквания за осъществяване на финансовото управление и контрол при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност, чрез взаимосвързаните елементи, базирани на Интегрираната рамка за вътрешен контрол – COSO 2013 и с Концепцията за Трите линии на защита в публичния сектор.

Настоящата Стратегия за управление на риска включва политиките, практиките, механизмите и инструментите, чрез които се гарантира, че рисковете, пред които е изправена организацията, са по подходящ начин идентифицирани и управлявани. Определя методите, които ще бъдат използвани в процеса на управление на риска, начините за документиране на процеса, отговорностите на лицата, участващи в процеса, начина, по който ще се осъществява мониторинг на дейността по управление на рисковете и реда за докладване пред ръководството. Стратегията е неразделна част от системата за финансово управление и контрол на Националния осигурителен институт. Процедурите и действията се описват в наръчник.

## **II. Оценка на външната и вътрешната среда**

Оперативната среда, в която работи НОИ и неговата администрация е рамката, в която се прилага управлението на риска. Тя се състои от външни и вътрешни фактори, които влияят на дейността му и които създават неувереност дали и как ще постигне целите си. Всички дейности съдържат риск, но той се управлява, като се идентифицира, анализира и след това се преценява как да се въздейства върху него. Оценката на външните и вътрешните за НОИ обстоятелства и влияния са важни за определянето нивото на риска, на което е изложен институтът.

**Вътрешната среда** на института е съвкупност от неговите ресурси и интегрираните системи и механизми за управление, включваща:

- Управленската структура;
- Организационна структура;
- Утвърден стратегически документ за развитието на НОИ и ежегодно целеполагане;
- Ресурси – материални, човешки, финансови и информационни ресурси;
- Организационната култура;

- Система за комуникация.

Факторите на **външната среда** с най-съществено влияние върху института са:

- Икономическите условия (стадии на икономически растеж, инфлация, ниво на доходите на населението, пазар на труда и т.н.);
- Демографските фактори в страната (смъртност, раждаемост, миграция и др.);
- Политическите условия (политически решения, оказващи влияние върху социалноосигурителната система, закони и подзаконовни нормативни актове);
- Социалните условия (обществени ценности, менталитет);
- Технологически условия (технически прогрес, състояние на иновационните процеси, научни открития и перспективи, телекомуникации);
- Потребителите и клиентите на НОИ (структура, целеви групи, нагласи);
- Взаимоотношения с национални и международни институции (сътрудничество, обмен на данни).

От тях сред факторите с най-голямо влияние са честите промени в нормативната уредба и създаваната от тях несигурност. Въведеното задължение за изготвяне на предварителни и последващи оценки на въздействието на законодателството, и подобрената процедура по провеждане на обществени консултации на проектите на нормативни актове са предпоставки за повишаване на качеството на нормотворческия процес и на вътрешната му съгласуваност.

Други фактори с влияние върху публичния сектор и върху НОИ, като част от него, са предприетите инициативи в областта на модернизацията на публичния сектор и приложението на иновативни технологии в публичната администрация<sup>1</sup>, които акцентират върху предоставяне на електронни административни услуги, ориентирани към потребителя, цялостна цифрова трансформация на публичния сектор, основана на данни, в т.ч. изграждане на цифрова администрация, въвеждане и поддържане на високо ниво на мрежова и информационна сигурност и изграждане и поддръжка на споделени ресурси на електронното управление с високо ниво на защита на данните, цифровите права и етичните стандарти.

### **III. Основни понятия**

Основните понятия, които са използвани в стратегията са:

**Риск е събитие**, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му;

**Управление 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;

**Разумна увереност** – задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност е признание, че не е възможно да се твърди абсолютно и със сигурност, че дадено неблагоприятно събитие няма да се случи въпреки взетите мерки и предприетите действия. Никой не може да постигне абсолютна (100%) увереност поради многобройни фактори,

---

<sup>1</sup> Националната програма за развитие: България 2030 предвижда през следващото десетилетие фокусът да бъде поставен върху намаляване на административната тежест и повишаването на качеството на предоставяните услуги.

произтичащи от ограничените финансови и други ресурси, ограниченията на източниците на информация, човешките грешки и т.н.;

**Идентифициране на риска** – идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на организацията;

**Оценяване на риска** – процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние (ефект) върху целите на организацията при неговото настъпване;

**Вероятност** – представлява възможността дадено събитие да се случи или с други думи колко е вероятно дадено събитие да се прояви;

**Влияние (ефект)** – представлява описание и оценка на това какви биха могли да бъдат последствията/въздействието от настъпило събитие;

**Оценка на риска** – това е общият резултат от оценките на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск;

**Присъщ риск** – рискът, свързан с естеството на дейността на организацията при липса на каквито и да е действия (контроли) за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление;

**Остатъчен риск** – нивото на влияние и вероятност на риска, което остава след реакцията (контрола) на ръководството към присъщия риск. След предприемане на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск и по същество изразява факта, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорност на ръководителя е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за организацията или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване;

**Реакция на риска** – мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска;

**Риск апетит** – нивото на риск, което организацията е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите;

**Собственик на риска** – това е лицето/звеното, което отговаря за съответната дейност и за вземане на подходящите решения за справяне/реакция спрямо съответните рискове;

**Самостоятелна структурна единица (ССЕ)** – дирекция в ЦУ и териториално поделение на НОИ;

**Структурно звено (СЗ)** – отдел в ЦУ и в ТП, дирекция в ТП – София-град.

#### **IV. Управленска философия, политика по управление на риска и дефиниране на риск апетита**

Управлението на риска е основен инструмент, подпомагащ управлението на ресурсите и успешното реализиране на целите на института. Процесът е структуриран, последователен и непрекъснат и е интегриран в дейността на НОИ. Неговата ефективност се определя от нивото на организираност, задълбоченост и изчерпателност на прилагания процес, качеството на изпълняваните процедури, подготовката и ангажираността на участващия ръководен и оперативен състав. Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни, измерими цели и тяхното разбиране.

Основните принципи, залегнали във философията на процеса по управление на риска са прозрачност, надеждност, всеобхватност и достъпност на информацията, координация и съгласуваност на действията, стимулиране на комуникацията с цел предоставяне на пълна,

обективна и балансирана информация и осигуряване на ефективност на разходите за постигане на максимални резултати.

При управлението на риска в НОИ се прилага централизиран подход и същевременно процесът е неразделна част от цялостното управление и извършване на дейността на организацията.

Дейностите по управлението на риска в НОИ са насочени към:

- Минимизиране на рисковете, свързани с постигането на целите на Националния осигурителен институт;
- Интегрирано и ефективно управление на рисковете с осигуряване на полезни за оперативното управление резултати;
- Утвърждаване на организационна култура и постигане на разбиране от ръководителите на всички нива за необходимостта и ползата от активното им участие на всички етапи от процеса;
- Утвърждаване на знанията и разширяване на уменията на всички участници в процеса по управление на риска;
- Мотивиране на участниците, подобряване на комуникациите, разпространение на добри практики;
- Рационализиране на процеса и актуализиране на правилата и методиката за управление на риска в НОИ.

Прилагането на система за управление на рисковете осигурява възможност на ръководството на Националния осигурителен институт, главния секретар и директорите на дирекции в ЦУ и ТП на НОИ достатъчно предварителна информация за потенциалните събития, за възможните методи за намаляване на рисковете и евентуалното им негативно влияние и вероятността от настъпването им.

Прилагането на Стратегията за управление на риска в НОИ е насочено към постигането на следните резултати:

- утвърждаване на НОИ като модерна институция и модел на добро финансово управление в публичния сектор;
- усъвършенстване на управлението на административната дейност;
- идентифициране на управляемите и неуправляемите рискове, които могат да засегнат законосъобразното, ефективното, ефикасното и икономичното протичане на дейностите;
- стимулиране на въвеждане и прилагане на адекватни и ефективни контролни механизми;
- определяне на ролите и отговорностите на участниците в процеса по управление на риска;
- оптимално използване на ресурсите, необходими за осъществяване на дейността на института;
- защита на институционалния облик и репутацията;
- подобряване на системите за финансово управление и контрол.

### **Риск апетит на НОИ**

Декларирането на ниво на риск, което НОИ е склонен да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите, е важен компонент от процеса по управление на риска. Нивото на риск апетита има директно отношение към реакцията

спрямо даден риск, т.е. първо дали организацията ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.

Риск апетитът на института е унифициран, отнася се както за организацията като цяло, така и за всяка самостоятелна структурна единица/структурно звено и се дефинира, както следва:

*В Националния осигурителен институт осъзнаваме, че предвид външната и вътрешната среда, в която функционираме, не можем да контролираме всички рискове, но въпреки това декларираме, че ще толерираме само рискове, които са с ограничено въздействие върху способността ни да постигаме стратегическите и оперативните си цели и да предоставяме качествени услуги на нашите клиенти.*

Управителят на НОИ определя риск апетита на организацията ежегодно или при промяна на средата.

**Националният осигурителен институт, като организация от публичния сектор, отделя необходимото внимание на управлението на риска в своята дейност.** В процеса на управление на риска ще насочваме вниманието си към следните събития и процеси, които могат да окажат влияние върху дейността на института и изпълнението на целите му:

❖ ***Приходите от осигурителни вноски за ДОО да не са достатъчни, за да покрият разходите за пенсии, обезщетения и помощи.*** Има редица фактори, които увеличават вероятността и въздействието на една такава опасност. Сред тях на първо място са демографските процеси. В демографски план, българската пенсионна система е изправена пред сериозни предизвикателства<sup>2</sup>. Прогнозите на НСИ показват, че населението на страната ще продължава да намалява, като едновременно с това неговата възрастова структура ще се влошава. Това ще доведе до чувствително нарастване на коефициента на възрастова зависимост. Ако през 2021 г. на 100 лица между 15 и 64 г. са съответствали 34 лица на възраст над 65 г., то през 2070 г. броят им ще нарасне до 54 на 100 лица. Населението в трудоспособна възраст ще намалява и дялът му от общата численост на населението в България ще се свие от около 64% до около 57%. От своя страна, дялът на възрастното население (65+) ще нарасне от около 22% през 2021 г. до 30% през 2070 г.

Съотношението между броя на пенсионерите и броя на осигурените лица, наричано още (системен) коефициент на зависимост, е ключов индикатор за финансовото състояние на пенсионните схеми от разходопокривен тип, който в дългосрочен план ще нараства. Застаряването на населението и нарастването на средната продължителност на живота от една страна, и намаляването на населението в трудоспособна възраст от друга, оказват съществено влияние върху държавната осигурителна система в дългосрочен план.

Проведените в последните години пенсионни политики съдействаха за повишаване на адекватността на пенсиите. През 2022 г. брутният коефициент на заместване на дохода<sup>3</sup> достигна 51,9%. В резултат на проведените през 2022 г. политики по отношение на размерите на пенсиите, през следващите няколко години брутният коефициент на заместване на дохода се очаква да достигне до около 56-57%.

През 2022 г. разходите за пенсии достигнаха 9,5% от БВП без допълнителните суми към пенсиите и 10,0% от БВП с включени допълнителни суми, които не бяха предвидени в

---

<sup>2</sup> Конвергентна програма на Република България (2023 – 2026).

<sup>3</sup> Съотношението на средния размер на пенсията за трудова дейност към средния осигурителен доход на осигурените лица за съответната календарна година.

Закона за бюджета на ДОО за 2022 г. През 2023 г. и 2024 г. разходите за пенсии ще надхвърлят 10,0% от БВП, като през 2025 г. и 2026 г. ще достигнат стойност от 11,0%.

През 2022 г. трансферът от държавния бюджет за покриване на недостига от средства достигна 7 312,8 млн. лв. или 40,4% от общите разходи на ДОО. За периода 2023 – 2026 г. този процент първоначално нараства на 46,9%, след което бележи спад и през 2026 г. трансферът за покриване на недостига се очаква да е 44,2% от общите разходи.

Решенията, свързани с промяна на един или друг от параметрите на осигурителната система могат или да ускорят, или да забавят влиянието на демографските процеси върху способността на държавата да изпълни ангажимента си към сегашните и бъдещи осигурени лица и пенсионери.

❖ **Контролните механизми да не са достатъчно ефективни, за да установят и не допускат грешки, нередности и измами с фондовете на ДОО.** Наличието на ефективна система за оценка и управление на риска и повишаването на ефективността на предварителния, текущия и последващия контрол в НОИ са гаранция, че фондовете на държавното обществено осигуряване се използват по предназначение, без отклонение на ресурси към отделни лица или организации, които нямат право на тях. Борбата на Националния осигурителен институт с опитите за измами в осигурителната система се води непрестанно и навсякъде в страната. Осъществяваната комуникация и координацията на съвместните действия с компетентните национални институции (МВР, НАП, Прокуратурата на Република България и т.н.), имат като резултат спиране и възстановяване на нерегламентирани плащания, но и превантивен ефект за бъдещи опити за нарушения. НОИ ще продължава да развива своите политики в тази област, за да продължи да противодейства на грешките, нередностите и измамите с фондовете на ДОО.

❖ **Контролните механизми да не са достатъчно надеждни при защитата на информацията и активите.** НОИ ще полага всички усилия, за да опази информацията (физическа или цифрова), съдържаща се в информационните системи, регистри и архиви – един от най-ценните активи на института. Без достъп до такава информация, НОИ няма да е в състояние да изпълнява нормативно определените му задачи, свързани с отпускане и изплащане на осигурителни плащания, както и със създаване на гаранции, че няма злоупотреби с фондовете на ДОО. Наред с това, като администратор на лични данни, НОИ ще се грижи за опазването на личните данни, ще ги използва според предназначението, за което са събрани и най-вече ще положи всички усилия да не допуска по никакъв начин нерегламентиран достъп до тях.

❖ **Кадровият ресурс на НОИ да не е с необходимото количество и качество, а служителите – достатъчно мотивирани, за изпълнение на възложените на института обществени задачи.** В годините НОИ успя да намали текучеството на персонала почти наполовина – от 15,7% през 2016 г. до близо 8,5% през 2021 г. Но през 2022 г. тенденцията на намаляване на показателя беше прекъсната и той се повиши с 3,7 п. п. спрямо предходната година и достигна до 12,2%.

Наред с информацията, хората са другият най-ценен ресурс, с който НОИ разполага. Задържането и привличането на служители с необходимия професионален опит и квалификация, съответстващи на високите обществени очаквания към резултатите от дейността на института, безспорно има влияние върху изпълнението на стратегическите цели.

НОИ ще продължава да управлява и развива компетентността и целия потенциал на служителите си, както на индивидуално, така и на организационно равнище. Обучението и повишаването на професионалната квалификация на служителите в системата, ще доведат

до по-доброто изпълнение на дейностите и по-доброто качество на обслужване на клиентите на институцията.

❖ **Развитието на информационните и комуникационните технологии да изпревари технологичното състояние на НОИ.** Националният осигурителен институт ще се стреми да оползотворява възможностите, които стремителното развитие на цифровите възможности дава. Цифровите технологии отварят нови хоризонти за подобряване качеството на предоставяните административни услуги, за комуникацията с клиентите и заинтересованите страни, за работата с данни и администрирането на осигурителните програми, както и за усъвършенстване на контролните механизми. НОИ ще продължава да разширява своята дейност за дигитализиране и модернизиране на предлаганите услуги и надграждане на административния капацитет посредством ефективното използване на финансовите инструменти на Европейския съюз.

❖ **Взаимодействието със заинтересованите страни да доведе до несъответствие между резултатите от дейността на НОИ и нормативно определените му задачи.** НОИ изпълнява, но не формулира политиката в областта на държавното обществено осигуряване, затова и в дейността си ще отчитаме, че изпълнението на стратегическите цели на НОИ се намира в пряка зависимост от решения, вземани извън НОИ, т.е. от различни органи на публичната власт. Влияние оказват и действията на други национални организации и заинтересовани страни, а що се отнася до изпълнението на международните договори и европейските регламенти в областта на координацията на системите за социална сигурност – и в чужбина. Не може да се пропусне и ролята на наднационалните организации и институции, в т.ч. институциите на Европейския съюз.

## **V. Роли и отговорности в процеса по управление на риска**

Процесът по управление на риска е отговорност на управителя на НОИ, но конкретни функции и отговорности по неговото изпълнение съществуват на всички йерархични нива от структурата. От изключителна важност за ефективността на процеса е ангажираността и разбирането на ръководството и служителите на института.

### **Управителят на НОИ отговаря за:**

- Определянето на целите на организацията, разработването и прилагането на стратегически и годишни планове, планове за действие и индикатори за достигане на поставените цели (чл. 7, ал. 1, т. 1 от ЗФУКПС).
- Идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на организацията (чл. 7, ал. 1, т. 2 от ЗФУКПС).
- Планирането, управлението и отчитането на публичните средства с оглед постигане на целите на организацията (чл. 7, ал. 1, т. 3 от ЗФУКПС).
- Утвърждаването на Стратегия за управление на риска в НОИ.
- Въвеждането на контролни дейности – писмени политики и процедури, създадени да дават разумна увереност, че рисковете са ограничени в допустимите граници, определени в процеса на управление на риска (чл. 13, ал. 1 от ЗФУКПС).
- Определянето и разпределянето на отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на организацията и служителите.
- Определянето на риск апетита на организацията ежегодно или при промяна в средата.



- Одобряване и осигуряване прилагането на реакциите на риска, определени в резултат от управлението на риска, за да се намали влиянието и вероятността от настъпването на тези рискове до приемливо ниво.
- Осигуряването на условия за предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

### **Ръководители на самостоятелни структурни единици (ССЕ) и структурни звена (СЗ) в НОИ:**

- Всеки ръководител на самостоятелна структурна единица/структурно звено в НОИ е „собственик на риска“ по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководената от него единица/звено.
- Идентифицират и оценяват рисковете, които стоят пред ръководеното от тях ССЕ/СЗ, както и рисковете, стоящи пред организацията като цяло.
- Отговарят за избора и прилагането на реакция на рисковете, съобразно определеното ниво на риск апетит в НОИ.
- Отговарят за извършването на анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които съответната ССЕ/СЗ трябва да реагира.
- Отговарят за извършването на мониторинг и докладване на резултатите от управлението на риска в ръководеното от тях ССЕ/СЗ. При нужда от предприемане на коригиращи действия, ръководителите участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.
- Отговарят за осигуряване на информираност на служителите за всички етапи и документи, свързани с процеса по управление на риска в съответното ССЕ/СЗ.

**Длъжностното лице по защита на данните и Служителят по сигурността на информацията в НОИ** участват в изменението и усъвършенстването на вътрешните контроли и системите за управление на рисковете, свързани със създаването и разпространението на информацията и комуникацията.

**Експерт по мрежова и информационна сигурност** – ръководи периодичните оценки на рисковете за мрежовата и информационна сигурност.

### **Финансови контролори в НОИ**

- Подпомагат процеса по управление на риска в НОИ, като един от елементите от вътрешната система за финансово управление и контрол, с даване на компетентно мнение и съвет.
- Следят за законосъобразността и прилагането на нормативно установения ред за протичане на процеса в НОИ.
- Извършват координацията между ръководителите на всички нива в териториалното поделение с оглед регулираното протичане на процеса по целеполагане, управление на риска и отчитане изпълнението на целите.

**Инспекторат на НОИ** – Прави оценка на корупционния риск и предлага мерки за ограничаването му.

### **Отдел „Анализ и управление на риска“**

- Създава организация за разработване на Стратегията за управление на риска в НОИ и нейната актуализация.
- Подпомага ръководството на организацията при определяне на риск апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск.
- Осъществява методологически функции по управление на риска – подпомагане и консултиране „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска.
- Координира и организира дейностите по целеполагане и управление на риска в института.
- Осигурява отразяването на идентифицираните рискове и дейностите по управление на риска в риск регистър на НОИ и го актуализира след извършването на мониторинг.
- Организира и провежда обучения и консултиране по теми, свързани с управлението на риска в института и обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита.
- Изготвя доклади с обобщена информация по отношение управлението на риска в института.

**Служителите на НОИ** са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете и са в позиция да установят първи евентуални слабости, нередности или проявления на рискове. Служителите имат отговорности да:

- Подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;
- Докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите, както и потенциални възможности за подобрене.

**Дирекция „Вътрешен 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, като:

- оценява ефективността и допринася за подобряването на процесите на управление на риска в НОИ;
- подпомага процеса по управление на риска, като наблюдава, оценява, проверява, докладва и прави препоръки за подобряване;
- предоставя обективно мнение по отношение на управлението на риска чрез извършване на одитни ангажименти при спазване на приложимата нормативна рамка и Стандартите за вътрешен одит в публичния сектор.

### **Основни роли при прилагане на модела на трите линии на защита в НОИ**

В нормативната и методологична уредба, вътрешният контрол в публичния сектор се представя като процес, който се осъществява от служителите и ръководителите за да предостави разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати. Тази система за вътрешен контрол се състои от въведените със Закона за финансово управление и контрол през 2006 г. пет елемента на финансовото управление и контрол – контролната

среда, управление на риска, контролни дейности, информация и комуникация. Съществено условие е те да функционират в пълната си цялост.

Концепцията на трите линии на защита е въведена през 2013 г. чрез позиция на Международния институт на вътрешните одитори. Моделът на трите линии на защита не въвежда нови отговорности или функции по управление и контрол. Той цели единствено да подреди съществуващите функции в ясна структура, да разясни съществените роли и отговорности и да подобри комуникацията между специалистите, които ги осъществяват.

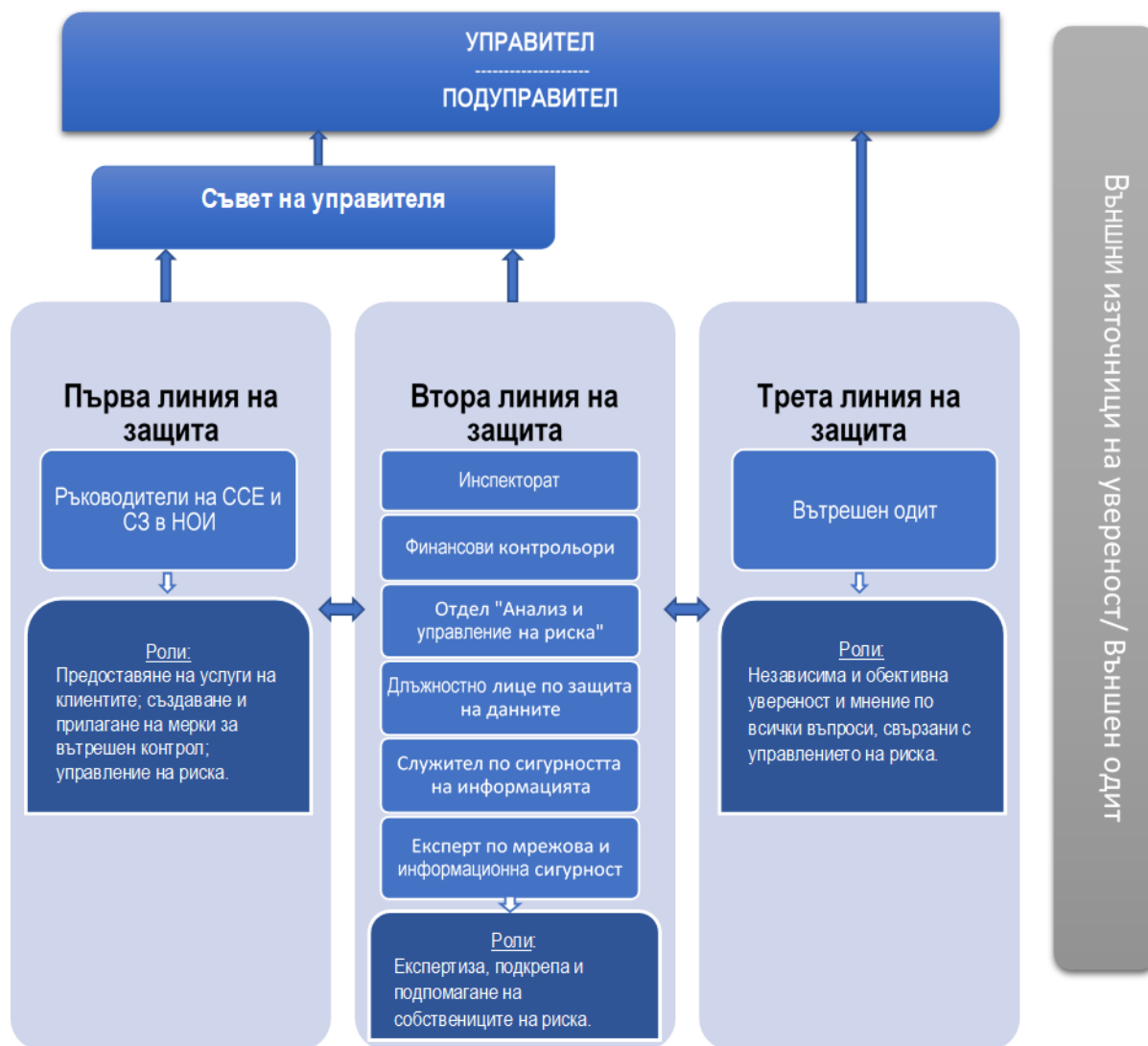
Като принцип за ефективното функциониране на вътрешния контрол в Националния осигурителен институт със Стратегията за управление на риска, са въведени **трите линии на защита**. Това означава разграничаване на вътрешния контрол в НОИ на три отделни независими една от друга части. Те спомагат да се осигури ясна линия между поставените цели, идентифицираните рискове и дейностите за ограничаването им, като се идентифицира собствеността на процесите и надзора в НОИ в рамките на системата за вътрешен контрол.

**Първата линия на защита** е свързана с непосредствения контрол от оперативното ръководство. То е натоварено с поддържането на ефективни вътрешни контроли, като част от неговите задължения са свързани с ежедневното изпълнение на контролни процедури и със създаване на основните контролни дейности в организацията. Това са ръководителите на самостоятелни структурни единици и структурни звена в НОИ.

**Втората линия на защита** помага на управлението чрез разработване на конкретни части от рамката за управление на риска, чрез наблюдение и улесняване на прилагането ѝ от оперативното управление, функционирането на ефективни практики за управление на риска и чрез подпомагане на собствениците на риска да докладват адекватна информация, свързана с риска. Тя се състои от отделни специфични структурни единици (звена) и длъжности с контролни функции, като основното ѝ предназначение е да даде увереност за правилното структуриране на първата линия. В НОИ това са финансовите контролори, отдел „Анализ и управление на риска“, Инспекторат, длъжностно лице по защита на данните, служител по сигурността на информацията и експерт по мрежова и информационна сигурност. Субектите от втората линия не притежават риска, но се фокусират върху подпомагане на собствениците на риска.

**Третата линия на защита** се изразява и изпълнява от вътрешния одит в НОИ. Вътрешният одит като независима и обективна структура докладва пред ръководството на организацията за ефективността при управление на риска, вътрешния контрол и управлението, както и начините за постигане на целите при управление на риска и вътрешния контрол от първата и втората защитни линии.

Въведеният принцип на трите линии на защита при управлението на публичните средства от Националния осигурителен институт предоставя допълнителна увереност на ръководството, обществеността и външните партньори за адекватното и законосъобразно функциониране на института.



**ЛЕГЕНДА:** ↑ Отчетност, докладване      ↔ Съгласуване, комуникация, координация, сътрудничество

## VI. Организация на процеса по управление на риска в НОИ

### Етапи в процеса по управление на риска

Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на НОИ, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

Процесът по управление на риска в Националния осигурителен институт е непрекъснат и включва следните етапи и дейности:

1. Идентифициране на рисковете
2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове

### 3. Определяне на реакция спрямо рисковете и оценка на остатъчния риск

#### 4. Мониторинг и докладване

##### 1. Идентифициране на рисковете

При идентифицирането на рисковете, които застрашават постигането на стратегическите и оперативни цели на НОИ, се извършва анализ на основните дейности/процеси и се определят потенциалните неблагоприятни събития, които могат да настъпят. Идентифицирането на рисковете е отговорност на собствениците на риска. На този етап се идентифицират всички присъщи рискове, които биха могли да повлияят на постигането на целите, като се:

- Анализират основните дейности/процеси, свързани с постигане на всяка една стратегическа/оперативна цел на НОИ и оперативна цел на самостоятелна структурна единица/структурно звено.
- Определят неблагоприятните събития/рискове, които мога да настъпят и да повлияят на определена дейност.

Съществуващите рискове се класифицират на вътрешни и външни за института.

- **Външните рискове** са свързани с външни обстоятелства, като: политически събития, законодателни промени, промени в икономиката, външни организации – партньори, контрагенти, медии и др.;
- **Вътрешните рискове** са свързани със спецификата на дейността и организацията на оперативните дейности, обмена на данни, управлението на ресурсите и др.

За осигуряване на пълнота на процеса по управление на риска и обхващане на всички рискови аспекти идентифицираните рискове се съотнасят към определена рискова област, както следва:

- **стратегически** – влияят върху дейността на всички структурни звена за постигането на стратегическите цели на НОИ;
- **оперативни** – различни са за отделните звена, възпрепятстват текущото изпълнение на конкретни задачи съобразно функционалните отговорности;
- **финансови** – произтичат от начина на финансиране или от неспазване на принципите за управление на публичните ресурси;
- **рискове, свързани с грешките, укриването и измамите** – възникват от непреднамерени или съзнателни действия в разрез със законодателството или пропуски в прилагането на нормативната уредба при изчисляването на дължими краткосрочни и дългосрочни обезщетения или при управлението на активите (материални и нематериални);
- **ресурсен риск** – причинен от недостатъчен материален или нематериален като количество и/или като качество, експертиза и мотивация човешки ресурс;
- **рискове за репутация** – в зависимост 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 или нематериални активи или нерегламентиран достъп до информация;

- **правен риск** – нови разпоредби в законодателството на национално ниво и на ниво Европейски съюз или въвеждането с нормативен акт на допълнителни изисквания по отношение на осъществяваната дейност, но без достатъчно време за подготовка;
- **договорен (партньорски) риск** – възникващ от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.

## 2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове

Основната цел на този етап е анализиране и оценяване на идентифицираните рискове, за 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 анализират от гледна точка на вероятността от настъпването им и степента на въздействието (влияние) им върху постигането на целите. Анализът на идентифицираните рискове осигурява необходимата информация за текущото състояние и предприетите действия спрямо всеки от идентифицираните рискове, въз основа на която ще се извърши последващата им оценка.

Оценката на идентифицираните рискове дава възможност рисковете да се подредят по важност или приоритетност, за да бъдат определени тези от тях, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и са с най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативните цели на НОИ. Извършва се чрез използване на два показателя:

- **влияние** – какви могат да бъдат последиците или въздействието от настъпване на риска за постигане на определените стратегически и оперативни цели;
- **вероятност** – до каква степен рискът може да се прояви и предполагаемата честота на настъпването му.

Оценката се извършва съгласно *Матрицата за оценка на рисковете в НОИ*. Вероятността и влиянието се оценяват в диапазона от 1 до 5 (ниска/о, под средната/о, средна/о, над средната/о и критична/о), на базата на вероятността от настъпване на събитието и потенциалното влияние, което ще има върху дейността на НОИ.

## Матрица за оценка на рисковете в НОИ

<b>ВЕРОЯТНОСТ</b>	<b>Критична 5</b> (Предстоящо настъпване)	5	10	15	20	25
	<b>Над средната 4</b> (Вероятността е над средното равнище)	4	8	12	16	20
	<b>Средна 3</b> (Средна вероятност)	3	6	9	12	15
	<b>Под средната 2</b> (Вероятността е под средното равнище)	2	4	6	8	10
	<b>Ниска 1</b> (Вероятност почти не съществува)	1	2	3	4	5
		<b>Ниско 1</b> (никакво влияние върху изпълнението на целта)	<b>Под средното 2</b> (малко или несъществено влияние върху изпълнението на целта)	<b>Средно 3</b> (не е критично за изпълнението на целта)	<b>Над средното 4</b> (застрашава изпълнението на целта)	<b>Критично 5</b> (критично за изпълнението на целта)
<b>ВЛИЯНИЕ</b>						

След определяне на вероятността и влиянието, дадените оценки се умножават и се получава стойност, която представлява цифрово отражение на оценката на риска. В зависимост от оценката, рисковете могат да попаднат в следните категории:

<b>ОЦЕНКА НА РИСКА</b>	
Стойност на риска	Категория на риска
1-2	Незначителен риск
3-4	Нисък риск
5-10	Среден риск
12-16	Висок риск
20-25	Критичен риск

### Описание на категориите на риска

**Критичен риск.** Това са рисковете с оценка от 20 до 25 съгласно Матрицата за оценка на рисковете в НОИ. Това са рискове, които изискват незабавни действия и задълбочен преглед на контролните дейности. Управляват се активно чрез предприемане на действия за намалението им. Често тези рискове не могат да се елиминират напълно.

**Висок риск.** Това са рисковете с оценка от 12 до 16 съгласно Матрицата за оценка на рисковете в НОИ. За тези рискове трябва да бъдат приложени дейности с цел ограничаването им веднага след като се вземат мерки по отношение на критичните рискове.

**Среден риск.** Това са рисковете с оценка от 5 до 10, като в зависимост от определения риск апетит те могат да се „приемат“ или да се приложат действия за намаляването им.

**Нисък риск.** Това са рисковете с оценка от 3 до 4. Те трябва да бъдат наблюдавани, но не се изискват мерки за ограничаването им.

**Незначителен риск.** Това са рисковете с оценка от 1 до 2. Тези рискове се смятат като ниско приоритетни и следователно са рискове, които се „приемат“ и подлежат на наблюдение.

### **3. Определяне на реакция спрямо рисковете и оценка на остатъчния риск**

#### **Реакция на риска**

След като идентифицираните рискове са оценени, се взема решение относно подходящата реакция към всеки от тях. Реакцията към риска зависи от неговата оценка и приетия риск апетит на НОИ. При избора на реакция към риска се съпоставят очакваните негативни последици и разходите за функциониране на контролните дейности. Всеки собственик на риск е отговорен да предложи мерки, които да бъдат реакция към рисковете, отнасящи се до ръководеното от него ССЕ/СЗ.

Видовете реакции на риска са следните:

- **ограничаване** (третиране) – въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване до допустимите нива. Контролните дейности могат да бъдат превантивни, разкриващи и последващи;
- **прехвърляне** – в случай че рискът е неприемливо висок, се търси възможност за прехвърлянето му или за разделянето му на части по друг начин (застраховане, аутсорсване на дейности), като собственика на риска продължава да бъде отговорен за него;
- **приемане** – приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна само, ако установените рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или са налице ограничени възможности за предприемане на ефективни действия.
- **прекратяване** – някои рискове могат да бъдат избегнати единствено чрез прекратяване на съответната дейност. Приложима е за всички рискове, за които това е единствен вариант за противодействие, като крайната цел при управлението им е елиминиране на риска.

Към един и същ риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от горепосочените реакции на риска. Това се налага най-вече при високите и критичните рискове, които сериозно застрашават постигането на целите на института. При избора на подходяща реакция (действия) се взема предвид изискването, разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи.

Всеки риск в НОИ, който не е прекратен или прехвърлен към трета страна по подразбиране е поет. Ръководителите на всички нива в института са отговорни както за въвеждането на необходимите контроли, които да покриват идентифицираните рискове, така и за осъществяването на наблюдение и проверка дали тези контроли работят по предназначение, като по този начин ще се гарантира, че всичките системи за вътрешен контрол предоставят достатъчно увереност за изпълнението на целите.

В НОИ се възприема основен тип реакция „ограничаване“ на риска в разумни граници чрез прилагане на ефективни контролни дейности. Съгласно чл. 12, ал. 3 от



ЗФУКПС контролните дейности, целящи намаляването на риска, се анализират и актуализират най-малко веднъж годишно.

### **Оценка на остатъчния риск**

След предприемането на конкретни действия (реакция на риска), продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен.

Собствениците на рисковете в НОИ извършват оценка на остатъчните рискове, като определят съществуващите механизми за контрол, които ограничават идентифицираните рискове. Контролните дейности се прилагат във всички функции, процеси и на всички нива в института. Те са ключов елемент от вътрешния контрол, тъй като са действия, които се извършват своевременно за създаването на необходимите условия за адекватно обхващане и намаляване на вероятността и на въздействието на рисковете, и са регламентирани посредством съответните политики и процедури. Контролните дейности (наричани още контроли) са всяко едно действие, насочено към минимизиране на риска и увеличаване на вероятността за постигане на целите и задачите на НОИ. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че рисковете са ограничени до приемливи нива в рамките на риск апетита.

Стойността на остатъчния риск се определя от адекватността и ефективността на контролите. Прави се повторен анализ на идентифицираните рискове, като се определят вероятността и въздействието на остатъчния риск, след прилагане на контролите. Колкото по-адекватни и по-ефективни са контролите толкова по-нисък е остатъчният риск. При оценката на контролите могат да се използват всички видове източници на информация – одиторски доклади, доклади от други контролни органи, самооценки, статистическа информация, предишен опит и т.н.

Оценката на остатъчните рискове се извършва по *Матрицата за оценка на рисковете в НОИ*, като въз основа на вероятността и влиянието, остатъчните рискове могат да попаднат в следните категории: **критичен риск, висок риск, среден риск, нисък риск и незначителен риск**. За остатъчните рискове, категоризирани като: *критичен остатъчен риск и висок остатъчен риск* е необходимо да се дефинират мерки и допълнителни контролни механизми, които да бъдат въведени като реакция към остатъчния риск с цел той да бъде сведен до приемливо за НОИ ниво, както и срокът и отговорникът за разработването и въвеждането им. За остатъчен риск, категоризиран като *среден* може да се дефинират мерки и допълнителни контролни механизми или да се приеме на това ниво, в зависимост от определения риск апетит на НОИ. Рисковете, категоризирани като *нисък остатъчен риск и незначителен остатъчен риск*, се приемат от собствениците си на това ниво и подлежат само на наблюдение.

### **4. Мониторинг и докладване**

Етапът на мониторинг и докладване на резултатите от управлението на риска в НОИ е от изключителна важност и е организиран по начин, по който да се осигури непрекъсваемост на процеса. Целта на този етап е да се наблюдава дали оценката на риска (вероятността и влиянието на идентифицираните рискове) се променя и да дава увереност на управителя, че процесът по управление на риска остава ефективен във времето, доколко рисковете се управляват успешно, дали контролните дейности минимизират съответните рискове до приемливо за НОИ ниво и способстват за постигане на целите на института.

Процесът по управление на риска в НОИ подлежи на редовно и систематично наблюдение (мониторинг) и периодично докладване на идентифицираните рискове и

предприетите действия за тяхното снижаване (реакция). За осъществяване на редовен мониторинг риск регистрите на ССЕ/СЗ и риск регистърът на НОИ се преглеждат два пъти годишно през месеците февруари и юли и при необходимост се актуализират.

При възникване на внезапни събития риск регистрите на ССЕ/СЗ и риск регистърът на НОИ се преглеждат и актуализират извънредно. Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани неописани на предходен етап рискове, те трябва да бъдат добавени в риск регистъра и да се извърши актуализацията му преди настъпване на крайния срок за редовния преглед.

Ръководителите на самостоятелни структурни единици наблюдават и докладват обобщена информация за състоянието на рисковете в ръководената от тях ССЕ. Извършването на мониторинг на риск регистрите на ССЕ/СЗ се документира чрез попълване на *Доклад за управлението на рисковете в НОИ* (Приложение № 2). Ръководителите на ССЕ предоставят на отдел „Анализ и управление на риска“ информация за предприетите действия по управление на рисковете, настъпили промени в описаните в риск регистрите рискове, нововъзникнали обстоятелства, промяна в оценката на риска, като и мотивите за съответната промяна.

Въз основа на получената от ръководителите на ССЕ информация, отдел „Анализ и управление на риска“ изготвя Доклад от извършен мониторинг на рисковете в НОИ. Докладът се представя на заседание на Съвета на управителя от директора на дирекция „Анализ, планиране и прогнозиране“ и се утвърждава от управителя на НОИ.

## **VII. Документиране на дейностите по управление на риска**

Всяка основна дейност, свързана с управлението на риска в НОИ се документира, за да се осигури проследимост на целия процес. Чрез документиране на всеки етап от процеса се създават условия за редовен и систематичен преглед.

Всеки етап от процеса по управление на риска завършва с писмен документ, както следва:

- ❖ Стратегия за управление на риска в НОИ;
- ❖ Заповед на управителя за определяне на риск апетита на НОИ;
- ❖ Риск регистри на ССЕ/СЗ;
- ❖ Риск регистър на НОИ;
- ❖ Доклади за управление на рисковете на ССЕ/СЗ;
- ❖ Доклад от извършен мониторинг на рисковете в НОИ.

За документирането на резултатите всеки собственик на риска изготвя риск регистър (Приложение № 1). Основната информация, която се отразява в риск регистъра, воден на ниво ССЕ и СЗ е:

- ✓ Стратегическа цел (попълва се в резултат от анализа на целите и на рисковете за тяхното изпълнение);
- ✓ Обща оперативна цел на НОИ (попълва се в резултат от анализа на целите и на рисковете за тяхното изпълнение);
- ✓ Оперативна цел на ССЕ/СЗ (попълва се в резултат от анализ на целите и рисковете за тяхното изпълнение);
- ✓ Идентифицирани рискове (формулиране и попълване на всички идентифицирани рискове);
- ✓ Вид на риска (външен или вътрешен риск);

- ✓ Рискова област (определяне на риска – стратегически, финансов, технологичен, и т.н.);
- ✓ Оценка на присъщия риск (оценка на влиянието и вероятността и определяне на оценката на риска);
- ✓ Предприети действия (описание на съществуващите към момента контролни дейности/мерки, които допринасят за ограничаването на идентифицираните рискове);
- ✓ Оценка на остатъчния риск (оценка на потенциалното влияние на остатъчния риск и вероятността за настъпването му след предприетите към момента мерки и контроли);
- ✓ Планирани действия (дефинирани нови мерки и контролни механизми, които трябва да бъдат въведени като реакция към остатъчния риск с цел той да бъде сведен до приемливо за НОИ ниво);
- ✓ Срок за разработване и въвеждане на планираните действия;
- ✓ Отговорно звено/а, което ще разработи и въведе дефинираните мерки и контроли.

На база риск регистрите на ССЕ се изготвя риск регистър на НОИ, като в него се документират рискове с най-голяма вероятност от настъпване и с най-голямо влияние върху постигането на целите на организацията.

### **VIII. Информираност и комуникация**

Основна характеристика на управлението на риска е, че то дава възможност за информирано вземане на решения. Непрекъснатата комуникация и обмяна на информация между всички нива и служители в НОИ са важни предпоставки за ефективността на процеса по управление на риска.

**Информацията** е необходима, за да се осъществи ефективен вътрешен контрол и да се постигнат целите на НОИ. Предоставяната информация трябва да бъде: своевременна, уместна, актуална, точна, вярна и достъпна, а комуникацията – ясно регламентирана. В НОИ е създадена организация за протичане на информацията по вертикалната и хоризонталната структура на организацията, което осигурява ефективност на комуникацията, както следва:

- ❖ Хоризонталната комуникация се осъществява между нивата на една и съща плоскост в йерархичната структура на НОИ. Тя е регламентирана и произтича от нормативните актове, Правилника за организацията и дейността на НОИ и утвърдените вътрешни правила.
- ❖ Вертикалната комуникация е подчинена на строго регламентираната структура на института в Кодекса за социално осигуряване и Правилника за организацията и дейността на НОИ. Тя се осъществява на принципа на делегиране на правомощия „от горе на долу“ и отчитане и докладване на изпълнението „от долу на горе“. Съдържа се също и във вътрешните процедури за контрол и отчетност, заповедите на ръководството, нормативни актове за реализиране на управленската отговорност и контрол.

Отчитайки важноста на документирането като елемент от процеса по управление на риска в НОИ са създадени ред и условия за проследяване на всички документи от този процес от ръководството на организацията и от контролиращите органи в НОИ.

За да се постигне осведоменост на всички служители в НОИ за процеса по управление на риска в Портала на института е създадена специализирана секция „Цели и

управление на риска“. На нея се публикуват както документи, свързани с процеса по управление на риска, така и документи по целеполагане и отчитане изпълнението на целите в НОИ – стратегически документи (Стратегия за управление на риска и Стратегия за развитие на НОИ), Наръчник за определяне на цели, управление на риска и отчитане изпълнението на целите в НОИ и приложенията към него, методологически указания и материали за самообучение. В тази секция се поставят и утвърдените документи от управителя на институционално ниво.

Чрез секцията „Цели и управление на риска“ всеки служител в института има информация както за своята роля и отговорност в процеса по управление на риска, така и по отношение на мисията и визията на НОИ, набелязаните цели и дейностите за тяхното постигане.

**Комуникацията** между ССЕ на централно и регионално ниво и отдел „Анализ и управление на риска“ по въпроси, свързани с прилагането на методологията и по обмена на утвърдените документи в процеса по управление на риска се осъществява посредством специализираните секции на всяка една ССЕ в Портала на института и специално създадената електронна поща RiskManagement@nssi.bg.

### **IX. Процедура за преглед и актуализиране на стратегията**

Стратегията за управление на риска в Националния осигурителен институт подлежи на преглед и актуализиране на период от три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

Всяка промяна в Стратегията за управление на риска в Националния осигурителен институт се съгласува с директорите на дирекции в централно управление и с участниците от втората линия на защита и се утвърждава от управителя на Националния осигурителен институт.

Неделима част от Стратегията са следните приложения:

1. Приложение № 1 Риск регистър;
2. Приложение № 2 Доклад за управлението на рисковете в НОИ.



**ПРИЛОЖЕНИЕ № 2**

**Доклад за управлението на рисковете в НОИ**

<b>Наименование на ССЕ/СЗ</b>	
<b>ДАТА</b>	

<b>1. Отпаднали присъщи рискове</b> <i>(Попълва се в случаите на прекратяване на дейността, за която е присъщ рискът)</i>	
Наименование на риска	
Мотиви	
<b>2. Промяна в оценката на присъщите рискове</b> <i>(Попълва се при настъпване на нови обективни обстоятелства)</i>	
Наименование на риска	
Стара оценка (за вероятност и влияние)	
Нова оценка (за вероятност и влияние)	
Мотиви	
<b>3. Изпълнение на планираните допълнителни дейности</b> <i>(Попълва се информация за изпълнението на планираните допълнителни дейности)</i>	
Наименование на риска	
Извършени ли са планираните допълнителни дейности в заложените срокове и в случай, че не са изпълнени, какви са причините за това	
Предлагана промяна при планираните допълнителни дейности, срокове, отговорници	
Мотиви за промяната	
<b>4. Идентифицирани нови присъщи рискове</b> <i>(Попълва се за всеки нов идентифициран риск, попълнен в Риск регистър)</i>	
Наименование на риска	
<b>5. Друга информация за състоянието на рисковете</b> <i>(Посочете всякаква друга релевантна информация към извършения мониторинг на рисковете)</i>	

**Приложение:**

1. Актуализиран риск регистър на дирекция .....в ЦУ/ТП .....на НОИ.

**Длъжност:**

**(име и фамилия)**