



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

„Риск интелигентност“

Карта на рисковете

Съдържание

I. Риск клас – Управление и надзор	2
A. Риск категория – Корпоративно управление и надзор	2
B. Риск категория – Етика	5
II. Риск клас – Стратегия и планиране	8
A. Риск категория – Социална отговорност и устойчивост	8
B. Риск категория – Външни фактори.....	11
C. Риск категория – Планиране.....	13
D. Риск категория – Стратегия.....	15
III. Риск клас – Оперативна дейност и инфраструктура	18
A. Риск категория – Управление на активите.....	18
B. Финанси.....	20
C. Риск категория – Човешки ресурси	23
D. Риск категория – Информационни технологии	26
E. Риск категория – Правен риск.....	29
F. Риск категория – Разработване на продукти.....	32
G. Риск категория – Продажби, маркетинг и комуникации	34
IV. Риск клас / категория – Съответствие	37
V. Риск клас / риск категория – Докладване.....	39



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

I. Риск клас – Управление и надзор

Управлението и надзорът (Governance) са съвкупност от взаимоотношения и структури, чрез които се определят целите на организацията и средствата за постигане на тези цели и за мониторинг на представянето.

Това включва:

- Честни и справедливи корпоративни практики
- Прозрачност
- Отчетност
- Рискове свързани със структурата, политиката, процедурите и органите, чрез които основните направления и решения на организацията се надзирават и управляват.

“Корпоративно управление и надзор” и “Етика” са двете категории риск в рамките на този клас.

A. Риск категория – Корпоративно управление и надзор

Корпоративното управление и надзор е съвкупността от процеси, обичаи, политики, закони и институции, които влияят на начина, по който организацията е ръководена, управлявана или контролирана. Ключовите елементи на доброто корпоративно управление включват честност, доверие и почтеност, откритост, фокусиране над изпълнението, отговорност и отчетност, взаимно уважение и ангажираност към организацията.

В частност, корпоративното управление подчертава, че висшето ръководство на организацията трябва да се държи честно и морално, най-вече когато се отнася за действителни или привидни конфликти на интереси и за информацията във финансовите отчети.

Под-категория – Ефективност на ръководството/управление на знанието

Рискове:

- Неразбиране на ръководството относно законово-определените му отговорности/невъзможност да изпълнява отговорностите си
- Неефективни/недостатъчни независими комитети/работни групи
- Лоша комуникация от страна на ръководството
- Недостатъчно знание/липса на знание относно отговорностите на ръководството
- Недостатъчно знание/липса на знание относно дейностите, изпълнявани от организацията и процесите, които протичат в нея
- Липса на контакт с ръководството (освен с прякото ръководство)
- Липса на сплотеност на Ръководния състав

Под-категория – Структура и лидерски умения

Рискове:

- Липса на подходящ тон/насоки от ръководството



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Слаба структура/спойка/състав на ръководството
- Неефективна комуникация между политическото и оперативното, изпълнителното ръководство, както и в рамките на едно ръководно ниво
- Конфликт на интереси и липса на независимост
- Неправилно взимане на решения/неподходящ процес по взимане на решения и неподходящо делегиране на правомощия
- Лоша координация и несъобразяване на дейностите с целите на организацията
- Невнимание, липса на фокус и усилия над стратегията и изпълнението ѝ

Под-категория –Компенсация и възнаграждение /допълнителни стимули, обвързани с представянето

Рискове:

- Неадекватно разкриване/оповестяване/разгласяване на процеса и принципите за компенсация на ръководния състав
- Показателите за измерването на представянето и изпълнението на дейностите не са съобразени с дългосрочната стратегия
- Възнаграждението не е съобразено с очакванията на заинтересованите лица
- Несъобразено голямо / непропорционално внимание и значение на краткосрочни резултати
- Несъответствие между стимули и възнаграждения

Под-категория –Репутация и връзки със заинтересованите лица

Рискове

- Неспособност да бъдат разбрани и удовлетворени очакванията на служителите, партньорите, обществото
- Неспособност да бъдат идентифицирани и разбрани тенденции и процеси, свързани със служителите, кредиторите, гражданите и други заинтересовани лица
- Реално или привидно съществено вмешателство и влияние от страна на външни за организацията лица или обществени/политически групи
- Неспособност или нежелание да се отговори, да се вземат предвид предложения на служителите и други заинтересовани лица
- Негативно мнение и лоша репутация на отдела, дирекцията, министерството

Под-категория – Корпоративна отговорност и устойчивост

Рискове:

- Невъзможност да изпълнят задълженията свързани със социалната отговорност
- Неспособност да се разберат тенденциите свързани с работната сила на организацията, кредиторите, клиентите и другите заинтересовани лица
- Реално или възприето влияние от страна на основните акционери
- Неспособност адекватно да се обмислят или да се отговори на предложенията от страна на акционерите



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Под-категория –Надзор на риска

Рискове:

- Неадекватен надзор над риска, поет от ръководството при изпълнение на дейностите
- Неподходяща структура, която да позволява единен подход при управлението на рисковете в организацията
- Неподходящи/неприемливо високи или ниски нива на риск апетит и нива на толериране на ниска
- Липса на риск-интелигентно взимане на решения; решенията се взимат без адекватно да се вземат предвид всички свързани рискове
- Неподходящо публично оповестяване на високо-рискова информация
- Неправилно използване или липса на подходяща рамка за управление на риска

Под-категория –Прозрачност и финансов интегритет

Рискове

- Незадълбочен/повърхностен преглед на финансовите отчети и друга свързана информация
- Неспособност да се поставят под въпрос решенията и мнението на ръководството
- Неподходящ надзор над вътрешните и външните одитори
- Липса на финансова компетентност на одитния комитет, комитета по риска, ръководството и др.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

В. Риск категория – Етика

Програмата за етика и съответствие поддържа целите на организацията и определя границите на законно и етично поведение. Утвърждава система за предупреждение на висшето ръководство, когато организацията се приближава до (или пресича) даден лимит или се сблъсква с пречка (например злоупотреба, вътрешни измами, несъответствие, неетично поведение и т.н.), която пречи на постигането на целите.

При невъзможност за ефективно съставяне и изпълнение на програма за етика и съответствие, организацията не може да насърчи култура на доверие, отчетност и/или почтеност. Възможни са действия свързани с измама или злоупотреба

Организацията трябва да вгради в своите дейности процесите по етика и съответствие при управление на риска и да поощри служителите да сигнализират при нарушения на съответните стандарти.

Под-категория –Подход в отговор на обвинения

Рискове:

- Липса на дефиниран протокол/процедура за подход и отговор на съдебни обвинения/твърдения
- Проучвания, обвинения, твърдения и др. не се документират; не се документират резултатите и предприетите мнения
- Липса на дефинирана, формална процедура при криза
- Загуба на чувствителна информация поради безотговорно/неподходящо боравене/съхранение на информацията

Под-категория –Комуникация

Рискове:

- Липса на текуща комуникация относно въпроси, свързани с етиката и съответствието
- Липса на подходящи методи, чрез които служителите могат да повдигат въпроси свързани с етика и съответствие
- Липса на анонимна линия за докладване
- Неспособност да се създаде ангажираност у служителите и етично самосъзнание, както и възприемането на етиката и съответствието като въпроси от първостепенна важност

Под-категория –Корективни действия и дисциплина

Рискове:

- Неспособност да бъдат наказани служителите в случай на неспазване на правилата
- Непоследователност на дисциплинарните мерки в случай на неспазване на правилата



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Неспособност да се комуникират последствията от неетично поведение и неспазване на правилата
- Неспособност да се изпълнят промените за коригиране на системните програмни проблеми

Под-категория –Етична култура/Тон на върха

Рискове:

- Неспособност да се насърчава етична култура
- Неподходящи стимули за действие
- Неспособност да се наблюдават и контролират неоторизирани действия
- Неспособност да се защитават подалите сигнал (whistleblowers)

Под-категория –Етика на докладване

Рискове:

- Неспособност да бъдат идентифицирани и докладвани тенденции, свързани с етиката
- Неподходящи източници за докладване на етични нарушения
- Неподходящо докладване на съществени етични нарушения към съответните външни заинтересовани лица

Под-категория –Разследване

Рискове:

- Липса на дефиниран протокол за провеждане на разследвания
- Неспособност да се определят и оценят рискове свързани с етика и съответствие
- Неспособност да се определят процесите и действията, повлияни от рисковете свързани с етиката и съответствието
- Неспособност редовно да се оценява подготовката на организацията

Под-категория –Мониторинг и одит

Рискове:

- Неспособност за провеждане на рутинни одити на съответствието
- Неуместно разпределение на ресурсите за мониторинг и одит
- Неспособност непрекъснато да се наблюдават етиката и съответствието

Под-категория –Политика и процедури

Рискове:

- Неадекватна политика на етика и съответствие
- Неадекватни процедури на етика и съответствие
- Неспособност да се подготвят процедури свързани с конкретни длъжности



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Под-категория –Анализ и оценка на програмата

Рискове:

- Неспособност да бъдат събрани уместни данни и информация за оценка на програмата
- Неспособност да се определят и приоритизират области на важност
- Неспособност да се предприемат действия за непрекъснато подобрене на програмата

Под-категория –Структура и надзор

Рискове:

- Неуместна политика на надзора
- Неадекватна структура на надзора
- Неуместно делегиране на отговорности и мониторинг на действия

Под-категория –Обучение

Рискове:

- Неадекватна програма за обучение по етика и съответствие
- Неспособност да се обучат характерни структурни единици по политиката и процедурите на етика и съответствие
- Неспособност да се проследи изпълнението на обучението



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

II. Риск клас – Стратегия и планиране

Стратегията и планирането включват стратегическите решения на организацията за изпълнението на целите и.

Разглеждането на риска като фактор при развиването на стратегията на организацията може да помогне за:

- Идентифициране и приоритизиране на проблемните области.
- Подготвяне на стратегически план за действие с ясно дефинирани отговорности и отчетност, резултати и крайни срокове.

Планирането осигурява детайлна и логична рамка за постигане на стратегическите цели на организацията.

A. Риск категория – Социална отговорност и устойчивост

Тази категория риск се отнася до непрекъснато подобряване на дейността за гарантиране наличност на ресурсите в дългосрочен план чрез прозрачно и социално ориентирано отношение към околната среда.

Под-категория – Биологично разнообразие

Рискове:

- Неспособност да се намали инвазията на нови видове в съществуващи екосистеми
- Неспособност да се създадат защитни зони за запазване на биологичното разнообразие
- Неспособност да се подобри използването на природни ресурси

Под-категория – Промяна на климата

Рискове:

- Невъзможност да се контролират и намалят вредните емисии
- Неподходящ мониторинг на емисиите на парникови газове
- Несъответствие на контрола на емисиите на парникови газове със съответните закони и регулации
- Неспособност да се приемат и подобрят технологиите за контрол на замърсяването
- Невъзможност да се генерират търгуеми CO2 кредити
- Неефективни програми за намаляване на въглеродните емисии

Под-категория – Обществени инвестиции

Рискове:

- Недостатъчни обществено значими инициативи
- Липса на вътрешна подкрепа за развитие на обществените начинания
- Неефективно докладване на обществените инвестиционни начинания
- Неефективни решения и програми за аутсорсване в чужбина (по-евтини дестинации) на дейности и производства



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Неспособност да се поддържат услуги по селски и зле поддържани маршрути
- Липса на достъпност за възрастни и хора с увреждания

Под-категория – Управление на енергията и достъп до алтернативни източници

Рискове:

- Неадекватна икономия на енергия
- Невъзможност да се използват алтернативните източници на енергия
- Несъответствие на използването и икономията на енергията със съответните закони и регулации

Под-категория – Честна търговия и сертифициране

Рискове:

- Неспособност да се приемат честни търговски бизнес практики
- Неспособност да бъдат сертифицирани продукти
- Неспособност да се постигне растеж и репутация чрез честна търговия

Под-категория – Използване и осчетоводяване на природни ресурси

Рискове:

- Стоков риск и защита на природните ресурси
- Невъзможност да се облекчи зависимостта от природните ресурси
- Неадекватни системи и процеси за отчет и използване на природните ресурси

Под-категория – Благотворителност

Рискове:

- Недостатъчни благотворителни дейност
- Неспособност да се насърчат служителите в сферата на благотворителността
- Неефективен отчет на благотворителните дейности

Под-категория – Финансиране на проекти

Рискове:

- Финансиране на проекти с вреден ефект върху природата
- Неспособност да се наблюдава общото финансиране на проекти
- Финансиране на проекти в страни нарушаващи човешките права

Под-категория – Недостиг на ресурси

Рискове:

- Липса на фокус върху научни изследвания и развитие на възобновяеми енергийни източници
- Недостиг на вода (питейна и промишлена)

Под-категория – Стратегии за устойчиво развитие

Рискове:

- Неспособност да се демонстрира корпоративна отговорност



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Несъответствие на приоритетите на социална отговорност и устойчивост с цялостната бизнес стратегия
- Липса на сътрудничество с различни промишлени начинания
- Лоша устойчивост при изпълнение на основни дейности и процеси

Под-категория – Устойчиво качество на водата

Рискове:

- Изтичания и оттоци влияещи на наличието на водни ресурси
- Прекомерно използване на водата
- Неспособност да се спазват съответните регулации за водата

Под-категория – Намаляване на отпадъците и затворен цикъл на производство

Рискове:

- Неспособност за намаляване на отпадъците
- Неправилни практики за третиране, повторна употреба и изхвърляне на отпадъците
- Неспособност да се приеме устойчив процес на производство
- Несъответствие с приложимите закони и регулации за управление на отпадъците



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

В. Риск категория – Външни фактори

Външните фактори, като политически, икономически, пазарни, социални, технологични, правни, регулаторни, свързани с измами, условия и околната среда, биха могли да представляват заплаха за организацията. Проявлението на тези фактори не може да бъде контролирано от организацията, но те се случват достатъчно регулярно, за да бъдат до голяма степен предвидими.

Под-категория – Конкуренция

Рискове:

- Неадекватен анализ на конкуренцията
- Антимонополни действия
- Липса на посредничество

Под-категория – Кредитен рейтинг

Рискове:

- Липса на достъп до капитал/финансов ресурс
- Кредитният рейтинг не е правилно разглеждан фактор при взимането на решения
- Неподходящо управление на кредитния рейтинг

Под-категория – Търсене от страна на клиентите

Рискове:

- Промяна в предпочитанията на клиентите
- Неподходящо разпределение на стоките
- Променящи се условия и обстоятелства

Под-категория – Икономически условия/Секторни и браншови тенденции

Рискове:

- Промени в макроикономическата среда
- Промени в дадена индустрия, промишленост, сектор
- Цикличност
- Демографски промени
- Инфлация/дефлация
- Монетарни и фискални политики (вътрешни и на чуждестранните партньори)

Под-категория – Измами

Рискове:

- Измама от страна на външни лица
- Измама от страна на трети страни като доставчици, публични и частни партньори и др.
- Неефективни програми, целящи предотвратяване, идентифициране и действия за елиминиране на измами



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Под-категория – Гео-политически

Рискове:

- Загуба на статут, режим, облекчения на международно ниво
- Политическа нестабилност
- Влошаване на дипломатически и търговски отношения
- Корупция/корупционен риск
- Културни различия

Под-категория – Кризи/катастрофи/бедствия

Рискове:

- Епидемии (например, свински грип, птичи грип)
- Природни бедствия
- Аварии
- Катастрофи, причинени от човешка грешка
- Тероризъм

Под-категория – Закони и регулации

Рискове:

- Лобизъм
- Негативни нормативни промени, регулации с негативен за страната/дейността на организацията ефект
- Неспазване на приложимото международно законодателство

Под-категория – Финансов/пазарен риск

Рискове:

- Финансов пазарен риск
- Ценови риск (цени на суровини/стоки)
- Риск, свързан с лихвените проценти
- Валутен риск

Под-категория – Трети страни/партньорства/съвместни проекти

Рискове:

- Финансиране на проекти
- Невъзможност/неспособност да се одитират трети страни
- Договорен риск
- Незачитане/слабо зачитане на трудовите и човешките права



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

С. Риск категория – Планиране

Осигурява подробна, логична рамка за постигането на стратегическите цели на организацията. Процесът на организацията за дефиниране на стратегията чрез изпълними действия (а не общи термини) и взимане на решения за разпределяне на ресурсите за постигане на тази стратегия (капитал и персонал).

Осъществяването на планове се случва с адекватната подкрепа на ръководството, служителите и другите заинтересовани лица.

Рискове свързани с планирането:

- Невъзможност за синхронизиране на функционалните стратегии и цели с по-общите стратегии на организацията
- Неефективно планиране, което може да доведе до грешно разпределение на ресурсите, нерентабилни дейности, проекти или операции.

Под-категория – Капиталово планиране

Рискове:

- Недостъпност на капитала
- Неуместна капиталова структура и съотношение на кредит спрямо собствени средства, структура на финансирането
- Инвестиционен риск
- Риск от разпределението на капитала
- Лоша вътрешна организация и последователност на процесите
- Неспособност да се синхронизират стратегическите цели с капиталовото планиране

Под-категория – Планиране на оперативната дейност

Рискове:

- При планирането на цялостната дейност на организацията не се взимат предвид отделните дирекции/звена
- Изготвените и поставени планове не са изпълними
- Неподходящо използване на ресурси

Под-категория – Измерване на представянето

Рискове:

- Неспособност да се измерва представянето
- Липса на ключови показатели за измерване на представянето (KPIs)
- Неподходящо комуникиране/разясняване на очакваното представяне и цели
- Неодобрение/невъзприемане и неизползване на основни/стандартни показатели за измерване на дейността

Под-категория – Планиране на сценарии

Рискове:

- Не се планират различни сценарии при дългосрочното планиране



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Не се вземат предвид основни фактори и критерии, които определят вариации в сценария/сценариите
- Неподходящи действия спрямо сценариите



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

D. Риск категория – Стратегия

Стратегията включва планиране на действията на организацията в дългосрочен план за постигане на бизнес целите и. Ръководството трябва да вземе предвид риска при формулирането на стратегията. Този подход помага при идентифициране и приоритизиране на проблемните области и подготвяне на стратегически план за действие с ясно дефинирани отчетност, резултати и крайни срокове.

Под-категория – Съюзи и партньорства

Рискове:

- Неспособност да се идентифицират възможности за партньорство
- Неподходящ и недостатъчен анализ на взаимовръзките и отношенията с партньорите
- Неуспех при дефинирането на обхвата и границите на партньорството
- Лош мониторинг и управление на партньорските връзки
- Лош, неподходящ процес за разрешаване на спорове

Под-категория – Бизнес концентрация

Рискове:

- Свърх-зависимост от доставчиците
- Свърх-зависимост от клиентите
- Зависимост от съоръжения, които не са собственост на организацията

Под-категория – Бизнес модел

Рискове:

- Неподходящи предположения за бизнес модела
- Неадекватно изследване на околната среда
- Неподходяща комбинация между продукт и ценообразуване

Под-категория – Клиенти

Рискове:

- Неспособност да се привлекат и задържат клиенти
- Неочаквани негативни промени в желанията и предпочитанията на клиентите
- Неадекватно наблюдение на употреба от страна на клиентите
- Неподходящо разпределение
- Неефективни маркетингови послания

Под-категория – Растеж

Рискове:

- Неефективна стратегия за развитие и комуникация
- Липса на растеж в нови или развиващи се пазари
- Неспособност да се определят възможностите за растеж



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Под-категория – Пазари

Рискове:

- Риск на финансовите пазари
- Недостатъчно внимание към външните фактори

Под-категория – Сливания/придобивания/продажби

Рискове:

- Неспособност да се определи ясна крайна визия за интеграция/продажби
- Недостатъчно наблюдение на счетоводните, данъчни, регулаторни и оперативни цели

Под-категория – Политики

Рискове:

- Неподходящо комуникиране на политиките
- Неефективно внедряване, утвърждаване на политиките
- Политиките си противоречат или противоречат на оперативната дейност и цели

Под-категория – Прехвърляне на дейности на външни организации

Рискове:

- Загуба на контрол и отговорност, особено над основни дейности и функции
- Прекомерна зависимост от трети страни
- Неспособност да се осъществява мониторинг и проверка на външните организации
- Липса на специфични критерии за избор на партньор и качество на осъществяваната от него дейност

Под-категория – Визия, мисия и ценности

Рискове:

- Неспособност да се артикулира визия, която да вдъхновява и мотивира цялата организация
- Неуспех при дефинирането на мисия на организацията
- Неуспех при дефинирането и установяването на ценности, които да са общи за всички в организацията

Под-категория – Ценообразуване

Рискове:

- Неспособност да се спазят регулаторните рамки за ценообразуване
- Неподходящо ценообразуване на продукти или услуги
- Липса на гъвкавост при ценообразуването
- Неспособност да се съобрази с предпочитаното ценообразуване
- Неефективна международна стратегия за ценообразуване



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Под-категория – Технологии

Рискове:

- Неспособност да се планира правилно излизането от употреба на дадена технология
- Неспособност да се прилага технологията
- Неефективно/забавено развитие, тестване и въвеждане на нови технологии



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

III. Риск клас – Оперативна дейност и инфраструктура

Този клас рискове може да включва случаи на загуби, произтичащи от неадекватни или неуспешни вътрешни процеси, хора и системи, неизправност на инфраструктурата свързана с изпълнение, защита и използване на съществуващи активи. Чрез фокусиране над настоящите процеси / инфраструктури и техния принос за постигането на целите на организацията и интегрирането на управлението на риска в основните оперативни дейности, организацията може да предотврати ненужни процедури и разходи.

Краткосрочните и дългосрочните оперативни нужди трябва да бъдат определени и планирани така, че да се осигури предлагане и конкурентна структура на разходите, както и стратегическо и ефективно управление на тези критични фактори.

A. Риск категория – Управление на активите

Активите включват, както материални активи (имоти, машини, оборудване и съоръжения), така и нематериални активи (интелектуална собственост, човешки капитал на организацията.)

Неспособността да се предпазят активите от рискове, свързани с околната среда (наводнения, земетресения) и рискове свързани с достъп (неразрешено влизане, щети и незаконно присвояване), както и невъзможността да се осигури безопасността на човешкия ресурс / капитал водят до загуба на активи.

Неефикасното използване и неадекватната поддръжка на активите могат да доведат до неефективна работа. С нарастващия акцент над въздействието и устойчивостта на околната среда, проектирането на съоръжения и оборудване трябва да вземе под внимание и ефикасното потребление и отделяне екологични / замърсяващи материали и процеси.

Под-категория – Сгради и оборудване

Рискове:

- Несъответствие между финансовата и физическата информация
- Неадекватно застрахователно покритие
- Неспособност за употреба на оборудване, което използва възобновяеми или алтернативни източници на енергия
- Неспособност за извеждане от експлоатация на съоръжения и възстановяване на сгради, използвайки най-добрите решение за околната среда

Под-категория – Нематериални активи

Рискове:

- Нарушение на авторските права/марката



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Липса на трудови договори
- Кражба на търговска тайна
- Непълноценно използване на нематериалните активи

Под-категория – Лична безопасност

Рискове:

- Неподходящи условия на лична безопасност
- Липса на адекватни процеси за периодичен преглед, комуникация и утвърждаване на политиките за здраве и безопасност
- Неспазване на приложимото законодателство

Под-категория – Физическа сигурност

Рискове:

- Неуспешно/неефективно внедряване на контроли, осигуряващи сигурността
- Неподходящи процеси и политики, които да осигурят сигурността на физическите активи
- Неефективни планове за ограничаване на риска за физическата сигурност
- Кражба

Под-категория – Управление на процесите

Рискове:

- Неспособност да се проследяват активите и свързаната с тях информация
- Неподходяща логистика
- Неефективни и неефикасни процеси

Под-категория – Данъци

Рискове:

- Прекомерни данъчни оценки на имотите
- Неспособност да се намалят данъчните разходи свързани с придобиване на материални активи и съоръжения
- Неоптимизирана политика на амортизация

Под-категория – Използване и оползотворяване

Рискове:

- Неправомерно разпореждане с, използване или присвояване
- Ненавременни, закъснели дейности по поддръжка и ремонт
- Недобро планиране на капацитета и оползотворяването
- Неподходящи локации
- Неефективно използване



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

В. Финанси

Финансите са свързани с набавянето, разпределението и използването на парични средства, както и с инструментите и анализите, нужни за взимането на тези решения. Основната цел на функцията “Финанси” е да увеличи стойността на организацията и да се намалят финансовите рискове. Организациите са изложени на финансови рискове в следните области: структура на капитала, разпределение на капитала, финансова информация, валутни курсове, хеджиране и др.

Под-категория – Счетоводство

Рискове:

- Неподходяща счетоводна политика
- Недостатъчен контрол на записите в главната книга
- Липса на цялост на финансовата информация
- Липса на знания за счетоводните принципи и практики
- Недостатъчни програми и контрол срещу измами
- Неподходящо/неадекватно управление на предварителни разчети и резерви

Под-категория – Качество на одита

Рискове:

- Неспособност да се оцени ефективността на вътрешния контрол
- Неефективно планиране на одита
- Неспазване на управленските решения и контрол
- Прекомерна зависимост от работата на другите
- Неефективно управление на данъчния одит
- Неспособност за използване на ускорени данъчни техники за разрешаване на спорове

Под-категория – Управление на капитала

Рискове:

- Неправилно капиталово бюджетиране
- Загуби при изплащане на дългови задължения
- Неспособност за оценка на оптималните финансови източници и разходи
- Правни капиталови изисквания
- Неадекватна капиталова структура и подходящо съотношение на финансиране: кредит спрямо собствени средства
- Неспособност за оптимизиране на капиталовата структура

Под-категория – Кредит

Рискове:

- Липса на ефективен процес за управление на кредита
- Неспособност за поддържане на кредитна информация за клиентите
- Лоши техники за оценка на кредита
- Неадекватни методи за приспадане на кредитни загуби



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Под-категория – Инвестиции във финансови активи

Рискове:

- Неподходяща информация за инвестиционни решения
- Неспособност да се балансира инвестиционното портфолио
- Неспособност да се уеднаквят инвестициите с бизнес стратегиите

Под-категория – Застраховки и хеджиране

Рискове:

- Неподходящо покритие на застраховките и хеджирането
- Липса на оценка на покритието на застраховките и хеджирането
- Неспособност за мониторинг на своевременно докладване

Под-категория – Ликвидност

Рискове:

- Неадекватно финансиране и ликвидност
- Неадекватен паричен поток
- Неблагоприятни промени в обема на дълговете и ценните книжа
- Недостатъчен контрол на разпределението
- Неадекватен анализ на пазарните възможности
- Неадекватно управление на работния капитал

Под-категория – Пенсии

Рискове:

- Липса на ефективен екип за управление на инвестициите
- Невъзможност да се изплатят пенсиите в дадените срокове
- Неподходящи актюерски разчети
- Неспособност да се изплатят задълженията по пенсионните фондове

Под-категория – Планиране/Бюджетиране/Прогнозиране

Рискове:

- Неподходящи бизнес предположения
- Неточна информация използвана в процеса на планиране и бюджетиране
- Неспособност за мониторинг на плановете и бюджета
- Неправилно данъчно планиране

Под-категория – Данъци

Рискове:

- Несъответствие на ценообразуващите термини
- Неадекватно или прекалено агресивно данъчно планиране
- Неспособност да се изпълнят данъчните изисквания
- Неадекватно управление на данъчния риск
- Неочаквани парични данъци



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Неспособност да се оптимизират данъчните спестявания от бизнес взаимоотношенията



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

С. Риск категория – Човешки ресурси

Възможните рискове могат да бъдат причинени от слабости или неуспехи на политиките, процесите, практиките и системите, свързани с управлението на човешкия ресурс в организацията. Това включва неадекватна култура, планиране и обучение, подпомагащи процеси, системи и рамки, ангажменти към и в подкрепа на служителите, ръководството и членовете на Борда на директорите преди, по време на, при приключване и след официалната обвързаност с организацията.

Под-категория – Организационна култура

Рискове:

- Лошо изпълнен процес по управление на промяната
- Нечувствителност към морала на служителя
- Несъответствие между организационната култура и организационната стратегия
- Неадекватна комуникация от висшето ръководство

Под-категория – Здравеопазване и социални помощи

Рискове:

- Неадекватни помощи за служителите и планове на здравеопазване
- Несъответствие със счетоводните стандарти и регулации
- Неефективна/неефикасна администрация на плана за компенсация на служителите
- Несъответствие с плановете, както са документирани от местните държавни регулаторни органи

Под-категория – Политики и процедури касаещи човешките ресурси

Рискове:

- Неадекватни трудови стандарти
- Нарушения в трудовите практики
- Неспазване на справедливи трудови отношения
- Липса на комуникация и обучение по трудовите стандарти

Под-категория – Последствия от важни събития

Рискове:

- Трудови протести/стачки, профсъюзи и синдикати
- Неефективна промяна в управлението
- Недостатъчни предварителни проучвания в човешките ресурси
- Организационна несигурност, която води до проблеми с наемането и задържането на кадри
- Неясни стратегии за комуникация и промяна в управлението

Под-категория – Структура на организацията

Рискове:

- Неясно разпределение на правомощията
- Злоупотреба с правомощията



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Неподходящо делегиране на правомощията
- Неподходящо разпределение на правомощията по взимане на решения
- Прекомерна концентрация върху разпределението
- Сложно устройство/структура на организацията

Под-категория – Възнаграждения /заплати

Рискове:

- Неточна обработка на заплатите
- Неефективна обработка на заплатите
- Неадекватно разпределение на права и задължения
- Риск при обработка на заплати от трета страна
- Риск при данъчното съответствие на възнагражденията/заплатите

Под-категория – Представяне/управление на таланта и компенсации

Рискове:

- Неразумни очаквания за представяне
- Стимулите не са в съответствие с представянето
- Неефективен контрол/управление на процеса по обезщетение
- Потенциални измами
- Неефективен процес по управление на собствения капитал и на отсрочените възнаграждения

Под-категория – Пенсионни програми

Рискове:

- Неефективен дизайн на пенсионните програми
- Регулаторни рискове
- Неточен и скъп процес на администриране
- Неспособност да се финансират пенсионните програми

Под-категория – Развитие на таланти/набиране на персонал

Рискове:

- Липса на приемственост
- Неефективна политика за задържане на служителите
- Неспособност да се привлекат и задържат служители
- Липса на многообразие в работната сила
- Неефективен процес за набиране на служители
- Неефективно планиране на работната сила

Под-категория – Обучение и развитие

Рискове:

- Неефективни програми за обучение и развитие
- Липса на подходящи програми за продължителна заетост на служителите



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Програмите за обучение и развитие не са съобразени с целите и оперативната дейност
- Аутсорсинг на функцията, занимаваща се с обучение и развитие



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

D. Риск категория – Информационни технологии

Използването на технологии във всички икономически и обществени начинания създава критична зависимост от ИТ за инициирането, записването и управлението на повечето аспекти, свързани с икономически транзакции, информация и знания.

ИТ рисковете се свързват с неспособността на ИТ да подпомагат мисията, визията и целите на организацията, да бъдат ефективни и ефикасни, да отговарят на правните и екологичните изисквания, както и на изискванията, свързани с качеството и сигурността, да подпомагат докладването и да управляват промените. ИТ рисковете също така включват неефективно управление на продължителността на бизнеса и плановете за реакция след бедствия, лоша архитектура и оперативна неефективност.

Под-категория – Архитектура

Рискове:

- ИТ архитектурата не е съобразена с целите и стратегията
- Неспособност да се внедри подходяща технология в подкрепа на целите и стратегията
- Неспособност да се развие архитектура, която отговаря и поддържа дейностите и процесите
- Не се взимат предвид промени в дейността и структурата
- Системите не отговарят на изискванията
- Неефективна методология за придобиване на софтуер

Под-категория – Управление на активи

Рискове:

- Неспособност за добиване на прогнози за клиентите
- Използване на непозволен или нелицензиран софтуер/хардуер
- Неподходящо/неправомерно управление на наличния софтуер/хардуер
- Неспособност да се следи работата и наличността на необходимите ресурси

Под-категория – Управление на продължителността на бизнеса

Рискове:

- Неспособност да се възстановят данните
- Критично важни ресурси не са на разположение/липсват
- Неподходящо планиране за случаи на критични прекъсвания в инфраструктурата
- Неспособност за възстановяване на основни процеси и дейности

Под-категория – Управление на промяната

Рискове

- Неефективни процеси свързани с контрола над промяната
- Неправомерни/неоторизирани промени
- Недостатъчно тестване преди имплементацията



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Невъзможност да се възстанови обработването (processing)
- Неизпълнение на пост-ратифицирана проверка

Под-категория – Договаряне и аутсорсинг

Рискове:

- Неправилен процес по искане на оферти и избор на доставчици, договаряне и мониторинг
- Слаби контроли над сигурността и конфиденциалността на данните
- Договорни клаузи, които правят невъзможен прегледа на практиките, свързани със сигурността и конфиденциалността

Под-категория – Информационна сигурност

Рискове:

- Неефективни/неефикасни контроли на достъпа
- Уязвимост на външни атаки
- Неефективна антивирусна стратегия
- Ненавременно прилагане на „кръпки“ в сигурността
- Липса на физическа/логическа сигурност
- Неправилно/липса на разпределение на отговорностите

Под-категория – Операции

Рискове:

- Неосигуряване на график на процесите и навременно приключване на процесите
- Неефикасни процеси и инструменти за запазване на данните
- Критични данни не се архивират в помещения извън сградата
- Неспособност да се осигури преносима медия
- Неспособност да се установят изискваната данъчна и правна информация

Под-категория – Физически / околна среда

Рискове:

- Неподходяща физическа сигурност около дата центровете
- Неспособност да се управляват промени в климата и околната среда
- Не се прави редовно планиране на капацитета

Под-категория – Конфиденциалност и защита на данните

Рискове:

- Неоторизиран достъп до лични данни
- Неясна собственост и класификация на данните
- Липса на интегритет на данните

Под-категория – Управление на проблеми

Рискове:

- Ненавременна детекция и докладване на проблеми



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Неподходящи или ненавременни действия за разрешаване на проблемите
- Неспособност да се разрешават проблеми

Под-категория – Управление на проекти

Рискове:

- Напредъкът по изпълнение на проектите не се проследява, комуникира и докладва
- Неспособност да се получи одобрение и убеждение у заинтересованите лица
- Неспособност да се идентифицират, приоритизират, докладват и управляват целите на проекта

Под-категория – Записи

Рискове:

- Неподходящо управление на записите
- Неспособност да се осигури и поддържа сигурността на записите
- Неспазване на приложимите изисквания
- Липса на политики и процедури за запазване на данните

Под-категория – Лицензиране на технологии

Рискове:

- Неспособност да се импортира/експортира технология, софтуер, данни и/или хардуер
- Неспазване на законовите изисквания
- Приложимото законодателство не се преглежда непрекъснато
- Използване на нелицензиран и неподходящ софтуер



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Е. Риск категория – Правен риск

Правният риск е свързан с неспособността на инфраструктурните процеси, системи и ресурси да поддържат спазването на правните и регулаторни изисквания. Това включва правна защита на интелектуалната собственост и други нематериални активи, възможност да се водят съдебни дела и управление на договорните отношения.

Под-категория – Банкрут

Рискове:

- Неспособност да се определят и идентифицират задълженията на ниво управление
- Неспособност да се разпознае възможността за банкрут
- Неспособност да се гарантират правата на длъжниците

Под-категория – Конкуренция

Рискове:

- Липса на разбиране за индустрията и пазара, в които организацията оперира
- Неспособност да се постигне съответствие със съответните анти-монополни и ценообразуващи регулации
- Неспособност да се разберат и да се преследват ползите от анти-монополните закони и регулации

Под-категория – Управление на договори

Рискове:

- Неспазване на клаузи и условия по споразумения
- Неподходящо ниво на правомощия за сключване на договори
- Споразуменията не са съобразени с целите на организацията
- Условията по договора не отговарят на нормативните изисквания
- Не се осъществява мониторинг над спазването на споразуменията от страните по договора
- Неподходящо/недостатъчно задълбочено предварително проучване на бъдещи партньори

Под-категория – Разследвания

Рискове:

- Криминални и съмнителни практики
- Неспособност да бъдат внедрени контроли срещу измама
- Неправилно извършване на независими вътрешни разследвания
- Липса на запознатост с нормативните изисквания
- Липса на координация между правна дирекция и другите организационни структури



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Под-категория – Околна среда, здраве и безопасност

Рискове:

- Не са създадени процедури, касаещи сигурността и околната среда
- Липсват политики и процедури, които да осигурят спазване на стандартите за безопасност
- Липса на запознатост с нормативните изисквания

Под-категория – Финанси и счетоводство

Рискове:

- Неспазване на изискванията за оповестяване на финансова и друга информация
- Неподходящи финансови контроли
- Липса на интегритет на финансовите отчети
- Няма независим одитен комитет
- Неправилно приложение на правилата и регулациите
- Не е установен план, осигуряващ съответствие

Под-категория – Правителствени разследвания

Рискове:

- Липса на насоки, свързани с правителствени разследвания
- Не са идентифицирани проблематични сфери, които биха могли да доведат до правителствени разследвания
- Неправилни/неподходящи вътрешни разследвания и неефекасни комуникационни програми при криза

Под-категория – Интелектуална собственост

Рискове:

- Не са регистрирани права над интелектуалната собственост
- Не е гарантирана сигурността на чувствителна информация, свързана с интелектуалната собственост
- Нарушение на правата
- Неспособност да се гарантира употребата на интелектуалната собственост
- Неспазване на международната нормативна уредба

Под-категория – Трудови отношения

Рискове:

- Трудовото законодателство не е залегнало в политиките за управление на човешки ресурси
- Не се осъществява мониторинг на трудовото законодателство
- Липса на запознатост на персонала относно трудовото законодателство

Под-категория – Спазване на нормативната и законовата уредба

Рискове:

- Липса на насоки относно подходящи юридически практики



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Неправилна комуникация на задължителни нормативни изисквания
- Неспазване на нормативните изисквания
- Липса на надзор
- Не е установена и поддържана ефективна програма, осигуряваща съответствието

Под-категория – Съдебни дела и разрешаване на съдебни спорове

Рискове:

- Неефективна оценка на риска от съдебни дела
- Остатъчни иски от минали или придобити единици
- Неспособност за защита при юридически спорове и иски
- Липса на предварителни дейности по управление на риска, предотвратяващи юридически риск
- Прехвърлена отговорност от бизнес партньори

Под-категория – Закони за защита и конфиденциалност на данните

Рискове:

- Не са установени формални политики и програми за конфиденциалност и защита
- Неспособност да се осъществят програмите по конфиденциалност на данните
- Неспазване на приложимото законодателство

Под-категория – Записи и управление на информацията

Рискове:

- Не е установена политика за поддържане и съхранение на записи
- Неспособност да се възпроизвеждат записи
- Неспазване на законите и задълженията свързани със съхранение и поддръжка на записи
- Липса на осведоменост да се запазват правни доказателства
- Липса на политика за запазване на документи
- Липса на отговорност за надзора на задължително запазване и съхранение на документация



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Ф. Риск категория – Разработване на продукти

Разработването на продукти се свързва с процеса на въвеждане на нов продукт или услуга на пазара. Този процес включва много стъпки, от начално предлагане на идея през изработване на продукта до евентуалното прекратяване на производството му. Организациите обикновено разглеждат разработването на даден продукт като първия стадий от цикъла за създаването и продажбата на нови продукти в рамките на цялостния процес по стратегическо управление на жизнения цикъл на продукта с цел поддържане и ръст на пазарния дял.

Под-категория – Прекратяване и продажба

Рискове:

- Неприложимост на продукта
- Неадекватно изтегляне на продукта
- Неадекватно уведомяване за прекратяване
- Липса на отговорност за живота на продукта след продажбата, както и за безопасното му разрушаване и изхвърляне

Под-категория – Пускане в употреба

Рискове:

- Неадекватни маркетингови кампании
- Неадекватно обучение
- Неадекватна поддръжка на клиенти

Под-категория – Дизайн и качество на продукта

Рискове:

- Неадекватни стандарти за качество
- Неефективен дизайн и потвърждение за развитието на продукта
- Неспособност да се представи оценка след пускането на продукта в употреба
- Неспособност да се защити интелектуалната собственост
- Неспособност да се минимизират рисковете за околната среда и за клиентите при дизайна на продукта

Под-категория – Замяна

Рискове:

- Неспособност да се подобри качеството и представянето на съществуващи продукти
- Недостатъчна диверсификация на продуктовата гама
- Лошо управление на жизнения цикъл на продукта

Под-категория – Тестване

Рискове:

- Неадекватно тестване на продукта преди пускане в употреба
- Несъответствие с регулаторните изисквания



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Неадекватно тестване на пазара
- Неспособност да се наблюдават дейностите на бизнес партньорите

Под-категория – Иновации, научни изследвания и развитие

Рискове:

- Неспособност да се изберат търговско-приложими идеи
- Неадекватно изследване на пазара
- Неефективен процес за развитие на продукта
- Неадекватни прототипи

Под-категория – Отговорност

Рискове:

- Дефект в дизайна и производството
- Нарушение на гаранцията
- Неправилно поставяне на етикети или използване на продукта

Под-категория – Производство

Рискове:

- Неинтегриран процес по разработката на продукта
- Неправилно планиране на производството
- Некачествен инженерен дизайн и стандартизация
- Неадекватни контроли за качество
- Неподходяща техническа оценка на новите продукти
- Недостатъчно сътрудничество с трети страни

Под-категория – Остаряла технология

Рискове:

- Неефективна/закъсняла разработка, тестване и разполагане на нова технология
- Неподходящи технологични партньорства
- Неспособност да се замени остарялата технология

Под-категория – Време

Рискове:

- Забавяне в разработката и пускането в употреба на нови продукти
- Неправилни очаквания за изискванията на пазара
- Неспособност да се избере подходящо време за предварително обявяване на нови продукти



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Г. Риск категория – Продажби, маркетинг и комуникации

Основният риск е, че стратегията за продажби, маркетинг и комуникации на дадена организация не е гъвкава спрямо промени в околната среда и в търсенето на пазара. Тази категория риск се отнася до способността на организацията да предвижда и задоволява предпочитанията на клиентите и на пазара, да разработва и внедрява продукти и услуги и да доставя продукти с качество и на цена, които ще привлекат и задържат потенциалните клиенти.

Под-категория – Налагане на марката и репутация

Рискове:

- Неподходяща корпоративна стратегия за налагане на марка
- Незащитен имидж на марката
- Неефективно справяне с негативни събития и управление на кризи
- Неспособност да се следват насоките/изискванията на марката
- Отслабване на марката

Под-категория –Комуникация

Рискове:

- Неясна комуникация
- Комуникиране на съобщения до неподходяща публика
- Вътрешната комуникация не е съвместима с корпоративните цели/стратегия

Под-категория –Отношения с клиентите/Поддръжка на клиентите

Рискове:

- Неадекватна инфраструктура за поддръжка на клиентите
- Неправилно дефинирани рамки за поддръжка на клиентите, работни потоци и метрика на представянето
- Лошо управление на връзката с клиентите
- Недостатъчно внимание към удовлетвореността на клиентите

Под-категория –Разпространение

Рискове:

- Неподходящи договори с партньорите по каналите на разпространение
- Конфликти по каналите на разпространение
- Неподходяща стратегия за разпространение
- Неподходящ дизайн на разпространителната мрежа
- Лошо управление на стоките
- Липса на устойчива верига за доставки и съхранение

Под-категория –Електронна търговия/Интернет стратегия

Рискове:

- Липса на интернет излагане на продукти или услуги



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Несъществуващи инструменти и стратегия за електронна търговия, която да развие бизнеса
- Неспособност да се защити електронната търговия/интернет стратегията
- Невъзможност да се използва електронната търговия за подобряване на връзката с клиентите
- “Click-through” измама

Под-категория –Връзки с инвеститорите

Рискове:

- Предоставяне на невярна информация
- Неефективни финансови процеси за доставяне на информацията навреме
- Неадекватно медийно обучение
- Неспособност да се придържа към регулаторните изисквания

Под-категория –Маркетингови програми

Рискове:

- Неадекватна информация за подпомагане на маркетинговите програми
- Неспособност да се наблюдават маркетинговите програми с бизнес партньорите
- Липса на последователност/взаимодействие между организацията на маркетинга и продажбите
- Неспособност да се определят целеви групи
- Неспособност ефективно да се проследяват резултатите
- Неетични маркетингови програми

Под-категория –Маркетингово проучване

Рискове:

- Анализ на незначителни данни
- Неспособност да се усвоят подходящи техники и методи за проучване на пазара
- Анализът и проучването водят до грешни заключения
- Неспособност да се анализират текущите пазарни условия

Под-категория –Маркетингова стратегия

Рискове:

- Маркетинговите програми не са в съответствие с целите на организацията
- Корпоративните съобщения не са в съответствие с корпоративната стратегия
- Неправилна оценка на големината на пазара

Под-категория –Връзки с обществеността

Рискове:

- Неефективно управление на връзките с обществеността
- Непоследователни/противоречиви съобщения



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Под-категория –Търговска стратегия

Рискове:

- Неефективни продажби
- Неправилно съставени алтернативни стратегии за продажби
- Неточна метрика за наблюдение на успеха на търговската стратегия
- Неточно прогнозиране на ключови тенденции на пазара



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

IV. Риск клас / категория – Съответствие

Целите на организацията, свързани с осигуряване на съответствие се отнасят до спазването на приложимите закони, регулации и стандарти и всички приложими външни и вътрешни политики и правила. Изисквания за съответствие са свързани с пазар, ценообразуване, данъци, околна среда, социално осигуряване на служителите, международна търговия и т.н. Приложимите закони и регулации установяват минимални стандарти на поведение, които предприятието интегрира в целите за осигуряване на съответствие. Историята на съответствието (и съответно на несъответствието) на дадена организация може значително да повлияе положително (или отрицателно) на нейната репутация в обществото и на пазара.

Под-категория – Комуникации и обучение

Рискове:

- Неподходящо комуникиране на въпроси, свързани със съответствието
- Липса на програма за обучение, обхващаща цялата организация
- Не са идентифицирани конкретни/специфични дейности, за които са приложими нови закони, регулации и политики
- Неспособност да се проследи и осигури свидетелство, че е преминато задължително обучение

Под-категория – Култура на съответствието

Рискове:

- Неспособност да се създаде култура, в която въпросите, свързани със съответствието са третирани обективно и с необходимото внимание
- Неспособност да се осигурят подходящи инструменти и ресурси на персонала, с които да се постигне непрекъснато съответствие
- Културата на съответствието не отговаря на стратегията на организацията
- Не са установени програми за осигуряване на съответствието и не се предприемат дисциплинарни мерки

Под-категория – Управление на информацията относно съответствието

Рискове:

- Не са установени ефективни начини за управление на информацията
- Проблеми и дейности, свързани със съответствието не се обсъждат редовно от ръководството
- Липса на интегритет на информацията, която се използва за вземане на решения и управление на съответствието

Под-категория – Организация

Рискове:

- Не са определени изрично представители на ръководството, които отговарят за съответствието
- Неподходящо разпределение на ресурси



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Липса на авторитет и независимост

Под-категория – Докладване

Рискове:

- Не са идентифицирани и докладвани основни тенденции, свързани със съответствието
- Неподходящи или недостатъчни ресурси за ефективното докладване на проблеми
- Неподходящо докладване на значителни проблеми на външни заинтересовани лица

Под-категория – Контрол и мониторинг

Рискове:

- Не са установени превантивни и отчитащи контроли
- Не са установени програми за мониторинг и тестване
- Неспособност да се поддържат подобрения в контролите

Под-категория – Политики и процедури

Рискове:

- Не са създадени подходящи политики и процедури
- Прекомерни или хаотични, противоречащи си политики и процедури
- Не е установена отчетност и инструменти за измерване

Под-категория – Оценка на риска

Рискове:

- Неспособност да се идентифицират съществени рискове
- Не са установени необходимите контроли, които да ограничат идентифицираните рискове
- Неспособност да се комуникират рисковете на всички нива и във всички звена в организацията

Под-категория – Надзор

Рискове:

- Не е установена отчетност, отговорност и инструменти за измерване
- Не е установен и поддържан надзорен контрол
- Неспособност да се направи връзка между представянето по отношение на съответствието с управлението на представянето
- Възнаграждението не е обвързано с персоналната отговорност



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

V. Риск клас / риск категория – Докладване

Докладване: обобщаване, изготвяне, представяне и разпространение на финансова и нефинансова информация до заинтересованите лица на организацията. Докладването включва, както вътрешни отчети за ползване от ръководството, така и външни отчети, изисквани от местните закони и регулаторните органи. Рисковете в този клас са свързани с:

- Неадекватни, неподходящи или подвеждащи база данни, анализ и представяне, а също и оперативните процеси, използвани за подготвянето на финансовите отчети
- Невъзможност за събиране на уместна и надеждна външна и вътрешна информация
- Издаване на заблуждаващи отчети до заинтересованите лица
- Липсващо, неправилно или недостатъчно представяне на финансова (и поддържащата я оперативна) информация до подходящите хора и др.

Под-категория риск – Спазване на счетоводните стандарти

Рискове:

- Неспособност да се следят и спазват стандартите
- Неспособност да се имплементират Международни стандарти за финансово отчитане

Под-категория риск – Финансово оповестяване

Рискове:

- Не се оповестява информация съгласно регулаторните стандарти
- Неподходящо обсъждане и анализ от страна на ръководството

Под-категория риск – Наличие на финансова информация

Рискове:

- Липсва финансова информация, необходима за вземането на решения
- Неспазване на приложимото законодателство и нормативни изисквания
- Липса на интегритет и качество на данните

Под-категория риск – Измама във финансовите отчети

Рискове:

- Лошо управление и надзор
- Неефективни програми срещу измама
- Неспособност да бъде установена програма за етичност и съответствие
- Липса на ефективен вътрешен контрол
- Липса на разделение на отговорностите

Под-категория риск – Управленско докладване

Рискове:

- Недостатъчен обмен на информация
- Не се докладват основни показатели
- Неефективно представяне на информацията



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Под-категория риск – Регулаторно докладване

Рискове:

- Неправилно докладване
- Съществени грешки във финансовите отчети
- Неспособност да се докладва относно ефективността на вътрешния контрол
- Неправилна/погрешна оценка
- Липса на вътрешен контрол над процесите по финансово докладване и интегрирането им с други процеси, основни дейности и дейности, насочени към съответствието
- Неспособност да се идентифицират и коригират съществени слабости и недостатъци

Под-категория риск – Качество на отчетите

Рискове:

- Неспособност да се представи точна и пълна информация
- Информацията не се представя навреме
- Използват се остарели инструменти за докладване и информация

Под-категория риск – Законово-изисквани отчети

Рискове:

- Липса на осведоменост относно изискванията
- Неспособност да се осигури точност на отчетите
- Неподходящ или неправилен формат на представяне на информацията

Под-категория риск – Устойчиво докладване

Рискове:

- Неспособност да се оповести несъответствието със съответните закони и регулации свързани с околната среда
- Неспособност да се представи устойчивостта като потенциална инвестиционна идея
- Невъзможност да се адресират притесненията на акционерите

Под-категория риск – Данъчно докладване

Рискове:

- Неадекватно данъчно третиране на финансовите данни
- Несъответствие с изискванията
- Неспособност да се представят данъчно основани баланси
- Неадекватна глобална оценка на данъчните разпоредби