



**РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**  
Областен управител на област Разград

**УТВЪРЖДАВАМ:**

**ГЮНАЙ ХЮСМЕН**  
*Областен управител на област Разград*

## **СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ - РАЗГРАД**

Разград  
2021 г.

## СЪДЪРЖАНИЕ:

I. ВЪВЕДЕНИЕ .....	3
II. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ .....	4
1. ПРАВНА РАМКА .....	4
III. ОБХВАТ .....	5
IV. ЕТИКА И РОЛИ В ПРОЦЕСЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА .....	6
V. ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА .....	8
1. ДЕФИНИРАНЕ НА ЦЕЛИ И ПРОЦЕСИ .....	12
2. СРАВНИТЕЛЕН ПОДХОД ЗА ОЦЕНКА НА ЦЕЛИТЕ И ПРОЦЕСИТЕ ..	12
3. ПОДХОД ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ .....	13
3.1. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ВЪТРЕШНО ПРИСЪЩИТЕ РИСКОВЕ .....	13
3.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ОСТАТЪЧНИТЕ РИСКОВЕ .....	14
4. РЕАКЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ .....	15
5. ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА МЕХАНИЗМИТЕ ЗА ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ .....	16
6. ДЕФИНИРАНЕ НА ПЛАНОВЕ ЗА ДЕЙСТВИЕ .....	17
VI. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ .....	18
VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	19

## I. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в Областна администрация – Разград е разработена във връзка с изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и представлява средносрочна програма, която има за задача да отрази основните цели и приоритети в дейността на Областна администрация и да определи рамките на действие в процеса по управление и оценка на рисковете за постигане на стратегическите и оперативните цели на администрацията.

Стратегията:

- е насочена към създаване на ефективна организация на процеса по управление на рисковете;
- обхваща периода 01.01.2021 – 31.12.2023 г.;
- определя приложимата **методология**, въвежда система за **докладване и документиране** на състоянието на поетите от Областна администрация рискове, планове за **предприемане на мерки** и средство за ограничаване или елиминиране на рисковете с неприемливо ниво.

Очакваният ефект от реализиране на заложените мерки в стратегията е свързан с:

- изграждането и ефективно функциониране на стабилна система за идентифициране, оценка, измерване, докладване и степенуване по важност на всички рискове, свързани с изпълнението на основните дейности на Областната администрация като цяло;
- усъвършенстване на съществуващите контролни механизми;
- осигуряване на ефективни контроли при нововъзникващи процеси.

## **II. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ**

Стратегията за управление на риска се прилага в изпълнение на функциите и дейностите на Областна администрация като цяло съгласно утвърдените от Областния управител Система за финансово управление и контрол и механизъм за идентифициране на риска на Областната администрация. Тя има задължителен характер за ръководните длъжностни лица и служители, участващи в процеса за управление на риска.

Настоящата стратегия урежда процеса по управление на риска в Областна администрация, определя същността на процеса и компетенциите на участниците в него.

Оценката и управлението на риска съдейства за стабилното и ефективно функциониране на Областната администрация чрез усъвършенстване на системата за вътрешен контрол, като:

1. подпомага реализирането на целите и задачите на администрацията;
2. допринася за достоверността, надеждността и пълнотата на финансовата, управленската и оперативната информация;
3. съдейства за постигане на необходимото съответствие с изискванията на действащото законодателство;

Процеса на управление на риска има за цел:

1. да поддържа непрекъсваемост и нормално протичане на функциите и дейностите в Областна администрация;
2. да се постигне ранно идентифициране на нововъзникнали рискове;
3. да бъде своевременно информирано ръководството на Областна администрация за критичните оперативни рискове в организацията;
4. да се повиши вътрешноинституционалната култура и разбирането в областта на риска.

### **1. ПРАВНА РАМКА**

Предвид основните нормативни, стратегически и програмни документи, а именно:

- Закон за администрацията;
- Устройствен правилник на Областните администрации;
- Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор.

**Стратегическата цел** на Областна администрация е осъществяване на политиката на правителството на Р. България в българската икономика чрез създаване на справедлива и прозрачна система за управление на средствата от Европейските фондове и Националния бюджет.

### III. ОБХВАТ

Процесът за управление и оценка на риска следва да обхваща външните и вътрешните условия, които оказват влияние върху постигане на целите и приоритетите, както и на цялостната дейност на Областна администрация. Най-общо те могат да бъдат групирани като:

- Човешки ресурси - като риск може да бъде предизвикан от недостиг на кадри, недостатъчни квалификация и опит, неефективно или липса на обучение, текучество, загуба на експертен персонал и липса на приемственост; недостатъчна мотивация на персонала;
- Финансови ресурси - като риск може да бъде предизвикан от недостатъчно финансиране;
- Промени в изискванията на нормативните актове или вътрешните правила - като риск може да бъде предизвикан от промени в националното законодателство или на законодателството на ЕС;
- Промени в управленската структура и управленския персонал - като риск може да бъде предизвикан от липса на приемственост и неефективно функциониране на администрацията;
- Информационни системи - като риск може да бъде предизвикан от лош или несъответстващ на бизнес изискванията дизайн, когато системите не са налични или не оперират съгласно очакванията;
- Заобикалящата среда - като риск може да бъде предизвикан от взаимодействието с външни организации и взаимоотношения с външни експерти, контрагенти и др. извън контрола на Областна администрация.

#### **IV. ЕТИКА И РОЛИ В ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

Стратегията е разработена в съответствие с основните принципи за професионална етика и спазване на правилата за поведение от всички участници във процеса по управление и оценка на риска, а именно:

- *Почтеност и прозрачност*

Участниците в процеса на управление на риска се задължават да изпълняват задачите си почтено, съвестно и отговорно и да допринасят за постигането на законните и етични цели на администрацията. Изготвянето на шестмесечни и годишни отчети за дейностите по управление и оценка на риска трябва да представят данни за обективното състояние на системите за контрол, които не могат да се модифицират. При установяване на несъответствия и грешки се осъществява комуникация с ръководителя на съответното структурно звено за тяхното изясняване и отстраняване.

- *Обективност*

Участниците в процеса по управление и докладване на риска следва да дадат балансирана оценка за свързаните с това обстоятелства и не се влияят от собствени или чужди интереси при преценката си.

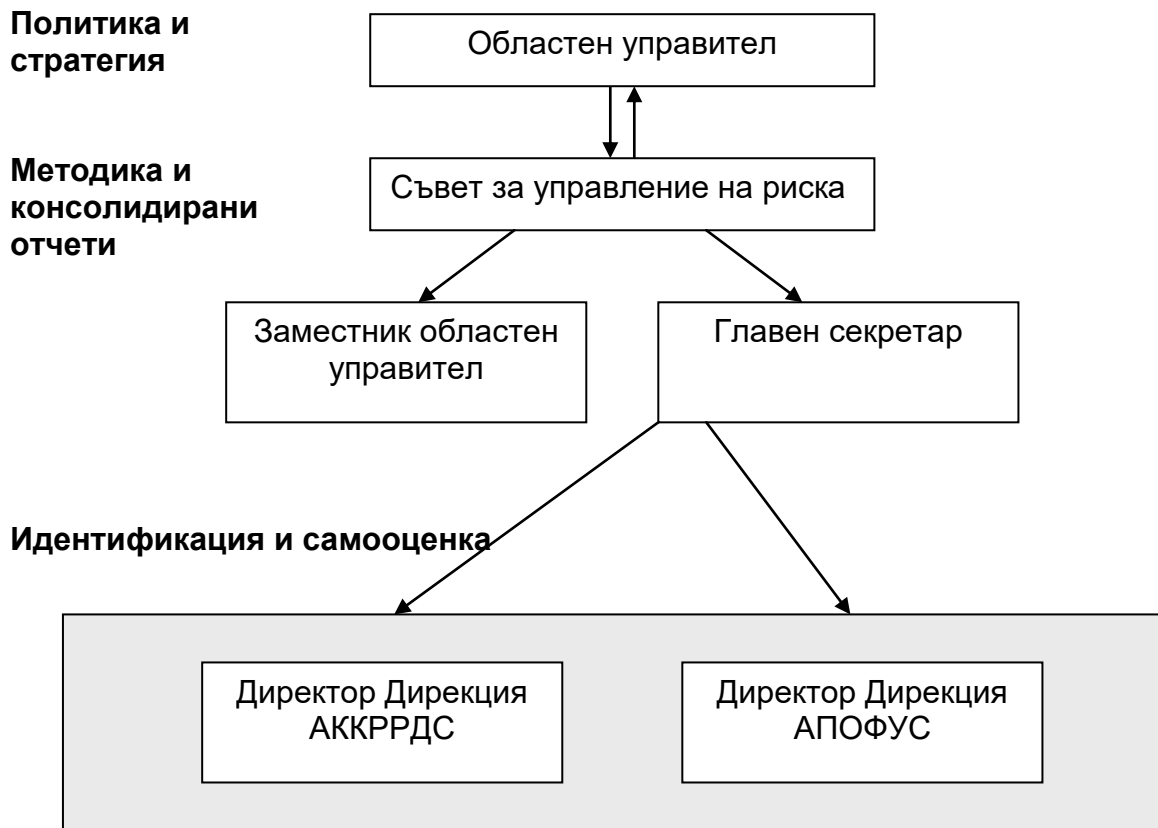
- *Поверителност и конфиденциалност*

Участниците в процеса се задължават да не разпространяват информация за рисковете, присъщи за дейностите в техните дирекции. Информация се предоставя при възникнала необходимост „да се знае”. Получената информация за рискове на други участници не се разпространява без тяхно съгласие.

- *Компетентност и качество на информацията*

Участниците в процеса се задължават да спазват етичните принципи и норми, като предоставят качествена информация, обоснована с оценка на риска и на вътрешните контроли, актуална и в сроковете, определени за съставянето на отчети на Областната администрация.

## Организационна структура и роли в процеса



Към Областния управител се създава Съвет за управление на риска със съвещателни функции, подпомагащ работата на Областния управител. Съставът и правомощията на Съвета са определени в утвърдена от Областния управител на Областна администрация Система за финансово управление и контрол в Областна администрация.

Директорите на дирекции:

- Отговарят за адаптирането на процеса по управление на риска към специфични нужди на структурата, която управляват;
- В съответствие с правомощията си дефинират и осигуряват финансовите и организационни ресурси за управление на риска, и отговарят за осъществяване на управленските контроли;

- Организирант процеса за самооценка на рисковете, свързани с дейностите, за които носят отговорност. Одобряват план за действие и мерките, които се изискват, за да бъдат редуцирани рисковете до приемливо за Областна администрация ниво, и осигуряват планове за непрекъсваемост на дейността;
- Отговарят за поддържане на база данни за присъщите рискове на дейността и внедрените контролни механизми;

Директорите на дирекции в Областна администрация изпълняват следните функции в рамките на своите структури:

- подготвят и предоставят информация за състава на консолидирания отчет;
- мониторинг на рисковете, присъщи за дейността;
- изграждат процес за идентифициране и оценяване на оперативните рискове;
- подпомагат дефинирането и реализирането на планове за действие, целящи укрепване на контрола над рисковете;
- осигуряват ефективността на системата за контрол на рисковете от гледна точка на функционирането, организацията и технологичната среда на база на самооценка, оценки и препоръки на трети страни;
- текущо поддържат актуална база данни с оперативните рискове и контроли за съответната дирекция (*Приложение № 1*);
- поддържат регистър на оперативните инциденти и участват в анализа на възникнали оперативни инциденти;
- разработват отчети за състоянието на риска в дирекцията – първото шестмесечие (*Приложение № 5*) и годишен (*Приложение № 6*);
- осигуряват съгласуваност на инициативите, предприети в областта на вътрешен контрол;
- стимулират адекватната „култура по отношение на рисковете“.



## V. ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Представеният в стратегията процес за управление на риска интегрира подхода за самооценка. При този подход се дава правото на структурните звена да участват активно в управлението на рисковете, свързани с дейността, която упражняват и да поемат съответните отговорности.

Извършването на самооценка цели да повиши знанията, културата на открита комуникация и прозрачност, да подобри координацията между структурните звена и поемането на обща отговорност в процеса за управление на риска.

Настоящата стратегия определя последователните фази на процеса на управление на риска (виж диаграмата по-долу), които структурните звена следва да изпълняват:

- Установяване на контекста в рамките на структурното звено – целият спектър от осъществявани процеси и поставени цели следва да се идентифицира, дефинира и представя по структуриран начин. На база оценка на характеристиките на бизнес процесите, следва да се осъществява идентифициране и оценяване на рисковете, свързани с най-важните и главни цели и процеси на структурните звена;

- Идентифициране на рисковите области – Оперативни, Финансови, Риск за репутацията, Управленски, Технологични, Договорни или партньорски рискове. Идентифицирането на рисковете обхваща събития, застрашаващи постигането на целите на администрацията или изпълнението на конкретни дейности, свързани с тези цели. Ето защо вниманието следва да е концентрирано към идентифициране на:

а) „брутните” рискове – рисковете свързани с целите и процесите следва да се идентифицират, преди да се отчетат съществуващите механизми за техния контрол и ограничаване;

б) оценяване на остатъчните рискове – структурните звена дават качествена оценка на рисковете от гледна точка на тяхното **въздействие** (оперативно, финансово), върху репутацията и т.н.) и **вероятността** те действително да се случват по определени скали, които са общи за Областна администрация;

- Реакция на рисковете – ограничаване, прехвърляне толериране, прекратяване на риска;

- Оценка на въздействието на механизмите за вътрешен контрол – съществуващите мерки следва да се идентифицират и да се оцени тяхната ефективност и целесъобразност. Това дава възможност да се оцени „реалната“ (или остатъчна) експозиция на разглеждания риск;

- В случаите на високо ниво на остатъчния риск се съставят Планове за действие с предложени конкретни мерки и препоръки (Приложение № 4) с цел постигане на определено „целево“ ниво на риска, което се счита за приемливо за структурното звено и за Областна администрация като цяло;

- Резултатите от последователно извършените по-горе стъпки следва да се документира в риск-регистър (Приложение № 2) и регистрират в база данни. Ръководството на Областна администрация следва да бъде информирано чрез отчети за първото шестмесечие и консолидиран годишен отчет за състоянието на рисковете и предприетите контролни механизми;

- Отделните фази следва да се повтарят на регулярна основа (частично или цялостно) в контекста на един постоянен актуализиращ процес, за да се следи експозицията на риска.

Всяко структурно звено текущо поддържа актуална база данни с присъщите рискове и заложените вътрешни контроли за дейността.

**УСТАНОВЯВАНЕ НА КОНТЕКСТА**

Дефиниране на цели и процеси  
Оцеляване на характеристиките на всеки процес/цел

**ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВИТЕ ОБЛАСТИ**

Оперативни, Финансови, Риск за репутацията, Управленски, Технологични, Договорни или партньорски рискове

**ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА „БРУТНИТЕ” РИСКОВЕ**

Идентифициране на възможните категории присъщ риск

**ОЦЕНЯВАНЕ НА ОСТАТЪЧНИТЕ РИСКОВЕ**

Установяване нивото на остатъчния риск

**РЕАКЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ**

Ограничаване, прехвърляне, толериране, прекратяване на риска

**ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО**

Какви мерки (вътрешни контролни механизми) съществуват в момента за управление на рисковете

Каква е вероятността

Какви са въздействията

Приемливо ли е нивото на остатъчния

**ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ**

Планиране и внедряване на възможни мерки за ограничаване на риска

**РИСК РЕГИСТЪР**

## **ЕТАП 1**

### **1. ДЕФИНИРАНЕ НА ЦЕЛИ И ПРОЦЕСИ**

В Областна администрация Разград се прилага подход, при който на база регламентираните в нормативни, стратегически и програмни документи основни цели и функции се идентифицират целите и процесите, свързани с дейностите на структурните звена.

Дейностите, извършени от структурните звена са организирани в процеси, насочени към постигането на целите. Дефинирането на целите и процесите е отправна точка за стартиране на процеса за управление на рисковете и има за цел:

- да се идентифицират целите и процесите, за които ще бъдат анализирани присъщите рискове;
- да се опишат (изброят) целите и процесите, т.е. да се събере необходимата информация, която следва да се използва за идентифициране на рисковете.

При идентифициране на целите и процесите структурните звена имат възможност за избор на процедури „отгоре-надолу” и „отдолу-нагоре”, представени в утвърден от Областния управител на Областна администрация Механизъм за идентифициране на риска.

### **2. СРАВНИТЕЛЕН ПОДХОД ЗА ОЦЕНКА НА ЦЕЛИТЕ И ПРОЦЕСИТЕ**

Преди да се пристъпи към идентифициране на риска, всяка цел и всеки процес следва да се анализират от гледна точка на тяхната значимост и същественост, като се използват бизнес характеристиките (рискови фактори), посочени по-долу:

а) целта и процесът или групата задачи и процедурата (тясно свързана или не) представляват ли основна функция на Областна администрация (определена със закон или друг нормативен акт);

б) поддържат ли се връзки с външната среда, които увеличават вероятността да се наруши законовата уредба или да се накърни репутацията на администрацията;

в) оперира ли се с финансови средства или действия, които биха могли да доведат до значителна финансова загуба на Областна администрация;

г) целта и процесът или групата задачи и процедурата нови ли са или са променяни скоро (изпълнявани проекти);

д) докладвано ли е за системни инциденти при тази цел и процес или група задачи и процедура;

е) осигурени ли са необходимите човешки ресурси и технологични средства за изпълнение на целта и процеса или групата задачи и процедурата, по отношение на численост, квалификация, информационно-технологично осигуряване;

## **ЕТАП 2**

### **3. ПОДХОД ЗА ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ**

Процедурата за идентифициране на рисковете предлага няколко взаимно допълващи се подхода:

Професионалната интуиция е първият от тях и се основава на анализ (на ниво „основна цел и функция“) на информацията, събрана от професионален опит, историческия запис на инцидентите и историята на управление на дейността, като се преценява какво би могло да се случи в бъдеще.

Вторият подход представлява един по-подробен систематичен анализ на рисковете, възможните източници и причини за рискове, свързани с естеството на осъществяваните дейности и по-специално с оглед на първоначалната оценка при внедряване на нови дейности, проекти или неясни рискови ситуации.

Този подход може да се приложи и при усъвършенстване или промяна на дейността, с цел преразглеждане на съществуващите контролни механизми и рисковете, обусловили тяхното внедряване.

#### **3.1. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ВЪТРЕШНО ПРИСЪЩИТЕ РИСКОВЕ**

В тази фаза структурните звена следва да идентифицират вътрешно присъщите рискове, т.е. потенциалните рискови събития, които могат да попречат за постигането на целите на дейността и/или да възпрепятстват изпълнението на процеса, преди да се отчетат съществуващите контролни механизми. Всеки отделен риск трябва да бъде описан и категоризиран, независимо дали се счита, че е покрит с подходящ контролен механизъм.

Областна администрация прилага Обща типология за анализ и оценка на риска (каталог на рисковете), ориентирана към дейността ѝ като цяло (*Приложение № 3*). Целта е да се осигури еднородност на извършваните анализи и да се гарантира високо качество на консолидираните отчети, предназначени за ръководния състав на Администрацията. Общата типология не представлява изчерпателен списък и е възможно да бъдат идентифицирани рискове в допълнение на тези, посочени в типологията. Дейността в едно структурно звено не е задължително да покрива целия спектър от рискове, включени в каталога. Вътрешно присъщите рискове за дейностите включват потенциалните прегради, пречки, заплахи, експозиции, действия и ситуации, които могат да възпрепятстват постигането на целите и гладкото протичане на процесите. Разглеждат се рисковите събития, които водят до негативно влияние върху репутацията, финансовото състояние или оперативната дейност.

### **3.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ОСТАТЪЧНИТЕ РИСКОВЕ**

Остатъчният риск се оценява от гледна точка на въздействието, което оказва и от гледна точка на вероятността да се случи.

Настоящата стратегия разглежда качествен подход към оценката на риска, при който се използват числа за обозначаване на нивото на риска, като по този начин се цели определено качествено измерване.

Оценените остатъчни рискове се класират по степента на тяхната комплексна оценка (нивото на риск). Нивата на остатъчните рискове представляват нивата, при които управленският екип може да вземе решение да приложи допълнителни контролни мерки за намаляване на риска, или да приеме нивото на остатъчния риск и възможните последици от рисковото събитие.

<b>ВЕРОЯТНОСТ</b> ниска средна висока	жълто	червено	червено	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <span>4</span> <span style="margin-left: 20px;">Висок риск</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <span>Ж</span> <span style="margin-left: 20px;">Среден риск</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <span>З</span> <span style="margin-left: 20px;">Нисък риск</span> </div> </div>
	зелено	жълто	червено	
	зелено	зелено	жълто	
	ниско	средно	високо	<b>ВЛИЯНИЕ</b>

Границите на зоните на риск толеранс се определят с Решение на Съвета за оценка на риска и подлежат на утвърждаване от Областния управител.

### ЕТАП 3

#### 4. РЕАКЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ

Определят се кои рискове могат да бъдат приети на установените нива и за кои следва да бъдат предприети допълнителни мерки за тяхното елиминиране или ограничаване.

При вземането на решение дали да бъде приет даден риск се отчита зоната, в която той попада на картата на риска при класирането.

По презумпция всички рискове, класирани в зелената зона (зоната на нормалното протичане на дейността) се считат за ниски и приемливи за Областна администрация. Структурните звена могат да решат да бъдат предприети допълнителни мерки за минимизиране на риска в тази зона.

Структурните звена определят кои рискове, класирани в жълтата зона (зоната на средната експозиция) могат да бъдат предприети. Решението за приемане на рискове в тази зона следва да бъде одобрено от Съвета за оценка на риска към Областна администрация.

Само в изключителни случаи могат да бъдат приемани рискове, класирани в червената зона (зоната на високата експозиция). Решението за приемане на риск в тази зона следва да бъде взето от Съвета за оценка на риска към Областна администрация и утвърдено от Областния управител на Областна администрация.

Приетите рискове подлежат на мониторинг, като с особено внимание се следят приетите рискове с по-високи нива.

В случаите, когато структурното звено определи нивото на риск за неприемливо, следва да се състави план за действие за постигането на определено целево ниво на риска, което се счита за желателно и постижимо.

#### **ЕТАП 4**

### **5. ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА МЕХАНИЗМИТЕ ЗА ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ**

Чрез управлението на риска се цели внедряване на контролни механизми за намаляване на въздействието или вероятността на присъщия риск.

Системата за финансово управление и контрол, която функционира в Областна администрация, по своя характер следва да бъде елиминираща и ограничаваща риска, а не санкционираща, т.е. да създава контролна среда, в която в резултат на възприетия подход за управление на рисковете, инцидентите са изключение и се дължат на нефункциониране на процеси и системи.

Системата за контрол на оперативната дейност следва да се основава на две вертикални нива на оперативен контрол, като на всяко от тях се упражнява хоризонтален контрол:

- а) първото ниво на контрол се упражнява на ниво процес;
- б) второто ниво на контрол се осъществява от ръководни длъжностни лица, отговарящи за структурните звена.

Вътрешните контроли се анализират от гледна точка на тяхната адекватност, ефективност и функциониране:

- а) да бъдат добре обмислени и приложими;
- б) да постигат целта за минимизиране на риска;
- б) да бъдат правилно прилагани и да функционират непрекъснато.

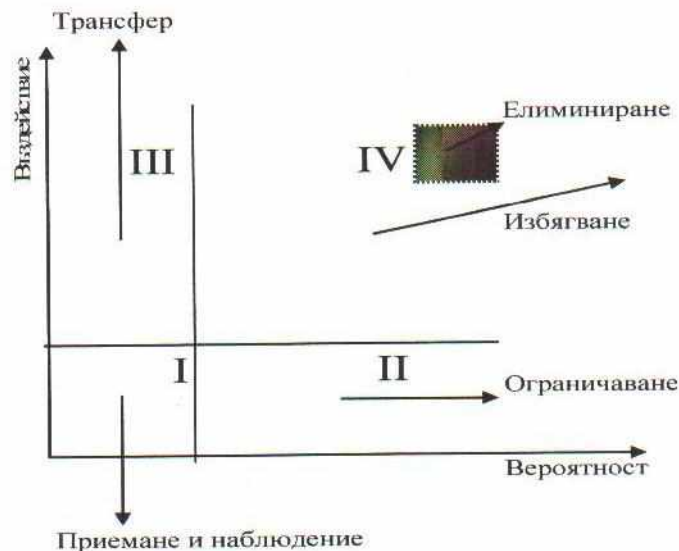
Контролите трябва да са с подходящо естество, за да сведат риска до приемливо ниво, като същевременно стимулират оптимизацията и не пречат на нормалното протичане на дейността. Неформалните контроли (етика, обучение и др.) могат да смекчават рисковете също толкова ефективно, колкото и прилаганите формални контроли.



## ЕТАП 5

### 6. ДЕФИНИРАНЕ НА ПЛАНОВЕ ЗА ДЕЙСТВИЯ

Плановите за действие имат за цел да сведат остатъчния риск до ниво, което се счита за приемливо, чрез внедряване на контролни механизми, като се повлияе на въздействието или вероятността на присъщия риск.



**Приемане на риска** – въздействието и вероятността на риск събитието са незначителни. Препоръчителни контролни мерки – внедряване на мониторинг;

**Ограничаване на риска** – въздействието на риск събитието е ниско, вероятността – висока. Препоръчителни контролни мерки – въвеждане на превантивни контролни мерки (намаляващи вероятността) или коригиращи контроли (намаляващи въздействието);

**Прехвърляне на риска** – въздействието на риск събитието е високо, вероятността – ниска. Препоръчителни контролни мерки – прехвърляне на риска върху трети страни, риск събитието се поема от трета страна, което намалява въздействието;

**Елиминиране (избягване) на риска** – въздействието и вероятността на риск събитието са значителни. Препоръчителни контролни мерки – премахване на източника на риск или промяна на целта и преустановяване на дейността; ползване на насочващи контроли, като по този начин се цели пълното намаляване на вероятността от риск събитие.

## VI. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ

Ръководството на Областната администрация следва да бъде информирано чрез периодични консолидирани отчети за състоянието на рисковете и контролите и предприетите мерки. За целта се изготвя Доклад за оценка и анализ на риска от структурните звена.

Целта на Доклада за оценка и анализ на риска е да осигурява актуална информация на ръководството на Администрацията за точната картина на състоянието на рисковете, на които дейностите са изложени.

Отчетът има за цел да даде увереност на ръководството, че:

а) оперативните рискове се управляват в съответствие с определените нива на риск толеранс за Администрацията;

б) на база консолидирания риск регистър са определени приоритетите за изпълнение на плановете за действие, разработени от структурните звена;

в) общите рискове (рискове, засягащи повече от едно структурно звено) са идентифицирани и управлявани с приоритет;

г) мерките за намаляване на риска се внедряват в съответствие с одобрените плановете за действие;

д) регистрираните случаи на риск събитията са докладвани на съответните нива и са взети предвид при анализа и оценката на риска.

В обхвата на отчетите се включва:

а) идентифицирането на рисковите области;

б) анализ и оценка на идентифицираните рискове;

в) реакция на рисковете;

г) оценка на въздействието на мерките, приложени за минимизиране на риска;

д) документиране;

е) мониторинг и докладване.

## **VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процеса на управление на риска е непрекъснато развиващ се процес, предназначен да подобрява дейността на Областната администрация като цяло и да спомага за постигане на целите чрез прилагането на систематичен, дисциплиниран подход за оценка и управление.

Стратегията за управление на риска дава възможност за прилагане на последователни и съгласувани действия, водещи до идентифицирането, анализа и оценката на рисковите фактори и създава координационен механизъм за отчетност и докладване в процеса на оценка и анализ на риска.

**Стратегията за управление на риска в Областна администрация – Разград:**

- подлежи на актуализиране на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

- се свежда до знанието на всички служители в Областна администрация – Разград.

Контролните дейности, целящи намаляването на риска, се анализират и актуализират най – малко веднъж годишно.

Съгласували:

Евгени Драганов

*Зам. областен управител*

Михаил Тодоров

*Главен секретар*

Орхан Бедиханов

*Директор на дирекция АКРРДС*

Изготвил:

Марина Кирилова

*Юрисконсулт*

*04.01.2021 г.*

**Приложение № 2 Риск – регистър**

Съгласно т. V Процес на управление на риска

Риск	Оценка на риска (присъщ)		Оценка на присъщия риск Стойност	Предприети действия	Оценка на остатъчния риск след това		Планирани действия	Срок	Отговорни к/ изпълнител
	Влияние	Вероятност			Влияние	Вероятност			
Финансови рискове									

### Приложение № 3 Скали за оценка

#### Съгласно т. 3.1. Идентификация на вътрешно присъщите рискове

За целите на консолидираната отчетност, всеки един идентифициран риск се оценява качествено по 5-степенни скали от Ниво 1: „Ниско” до Ниво 5: „Изключително високо”. По описания начин се оценяват качествено както въздействието, така и вероятността рискът да се случи.

В случай, че един риск има повече от няколко въздействия при умножаването се взема само най-високата от възможните три области на въздействието. Следователно максималната възможна оценка на даден риск е 25 (т.е. оценка 5 по скалата за въздействието, умножена по 5 по скалата за вероятността).

#### а) Скали на въздействието

Степен	Въздействие върху оперативната дейност	
5	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО СИЛНО	<ul style="list-style-type: none"><li>загуба на информационна система, свързана с основните функции на Областна администрация</li><li>неадекватна и неефективна организация на работния процес</li><li>загуба на ключов персонал</li></ul>
4	СИЛНО	<ul style="list-style-type: none"><li>прекъсване функционирането на информационна система, свързана с функционирането на Областна администрация</li><li>сериозни промени в структурата на човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболявания)</li><li>неизпълнение на основните изисквания към дейността, съгласно вътрешни актове</li></ul>
3	СРЕДНО	<ul style="list-style-type: none"><li>забавяне на големи проекти</li><li>нарушаване принципите на опазване на служебна информация</li><li>проблеми с човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболявания)</li></ul>
2	УМЕРЕНО	<ul style="list-style-type: none"><li>неизпълнение на изисквания към дейността по вътрешни актове</li><li>забавяне на малки проекти</li><li>пречки с човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболявания)</li></ul>
1	СЛАБО	<ul style="list-style-type: none"><li>пречки за гладко изпълнение на процес</li><li>технически грешки</li></ul>

## б) Скала на вероятностите

Степен	Вероятност и честота на възникване	Описание
5	Изключително висока <i>Почти сигурно всяка година</i>	Рисковото събитие се очаква да се появи в повечето случаи
4	Висока <i>Вероятно на 2 - 3 години</i>	Рисковото събитие вероятно ще се появи в повечето случаи
3	Средна <i>Възможно на 3 - 4 години</i>	Рисковото събитие може да се появи в стандартни случаи
2	Ниска <i>Малко вероятно на 4 - 5 години</i>	Рисковото събитие е вероятно да се появи в някои частни случаи
1	Изключително ниска <i>Рядко на повече от 5 години</i>	Рисковото събитие е много малко вероятно да се появи и то в много специфични случаи

ОДОБРИЛ:

Областен управител

Приложение № 4 Образец на план за действие

съгласно т. V Процес на управление на риска

ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ						
Основна цел/Функция			Цел/Процес			
Идентифициран риск						
N	Действия за предприемане		Отговорник	Срок	Предприети действия	
	<u>Цел</u>	<u>Мерки</u>			<u>Статус на изпълнение</u>	<u>Приключване</u>

**Приложение № 5 Шестмесечен доклад за анализ и оценка на риска**  
*Съгласно т. IV Етика и роли в процеса на управление на риска*

**ДОКЛАД**  
**ЗА АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА РИСКА В ДИРЕКЦИЯ „.....”**  
**ЗА ПЕРИОДА (първото шестмесечие)**

**1. Организация на процеса по управление на риска:**

- а) **Идентифициране на рисковите области – изброяване на идентифицираните рискове и сравнителен анализ с минал отчетен период**

<b>Рискови области</b>	<b>Идентифицирани рискове през отчетния период</b>	<b>Рискове от минали отчетни периоди, имащи влияние и през отчетния период</b>
<b>Оперативни</b> - Вътрешни (организация на работата, персонала и др.) - Външни (макроикономически, политически, промяна на нормативната база и др.)		
<b>Рискове за репутацията</b> (слаби връзки с обществеността, неуспех при предоставянето на услуги на бенефициенти, колеги и т.н.)		
<b>Технологични</b>		
<b>Рискове за сигурността</b> (кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства и др., поради неадекватна защита на информационната система)		
<b>Финансови</b> (недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата)		
<b>Управленски</b> (неуспех в управлението на организацията или незадоволителни мерки за вътрешен контрол)		
<b>Договорни или партньорски рискове</b>		



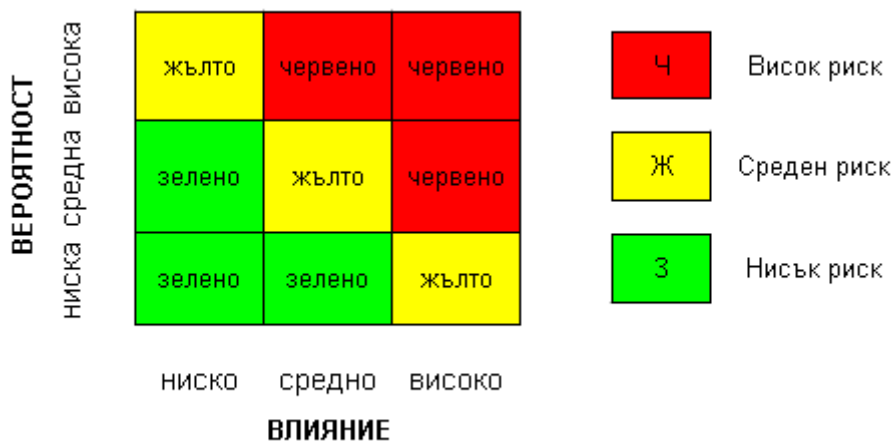
--	--	--

б) **Анализ и оценка на идентифицираните рискове – класифициране на рисковете по метода на качествения анализ за оценка на вероятността и оценка на въздействието**

- **Оценка на присъщите („брутни“) рискове – тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху целите.**
- **Оценка на остатъчния риск – ефективност на предприетите действия, оценка на въздействието на мерките, приложени за третиране на риска.**

Идентифицирани рискове	Оценка на влиянието Стойности 1-5 X	Оценка на вероятността Стойности 1-5 у	Обща оценка X*у	Класифициране на риска*

\* 1 – 4 нисък, 5 – 9 среден, 10 – 25 висок



в) **Реакция на рисковете – допустимост на риск и избор на стратегии за управление на риска (третиране, толериране, прехвърляне и прекратяване).**

г) **Документиране – отразяване в риск-регистър или карта за оценка на риска; оценка на остатъчния риск (влияние и въздействие);**

Риск	Оценка на риска (присъщ)		Оценка на присъщия риск (Стойност – Влияние умножено по Вероятност)	Предприети действия	Оценка на остатъчния риск след това		Планирани действия	Срок	Отговорник/изпълнител
	Влияние	Вероятност			Влияние	Вероятност			
Финансови рискове									

Риск      Нисък 1-4  
Среден 5-9  
Висок 10-25

д) **Мониторинг и докладване** – докладване на риска (определяне на срокове за докладване в зависимост от характера и нивото на допустимост на риска).

## 2. Профил на риска

- а) определяне на съществените за дейността рискове;
- б) повишаване на ресурсите за контрол за минимизиране на съществените рискове;
- в) изготвяне на план за действие с конкретни мерки и препоръки в случаите на високо ниво на остатъчен риск с цел достигане на приемливо за дирекцията ниво.

## 3. Организация и контрол на процеса по управление на риска

Описват се отговорностите на служителите, имащи отношение в организацията и координацията на процеса по управление на рисковете.

С уважение,

.....

Директор Дирекция „...”

**ОБРАЗЕЦ 2**

***Приложение № 6 Годишен доклад за анализ и оценка на риска***

***Съгласно т.IV Етика и роли в процеса на управление на риска***

**ДОКЛАД**  
**ЗА АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА РИСКА В ДИРЕКЦИЯ „.....”**  
**ЗА ПЕРИОДА (годишен)**

**1. Организация на процеса по управление на риска:**

а) **Идентифициране на рисковите области – изброяване на идентифицираните рискове и сравнителен анализ с минал отчетен период**

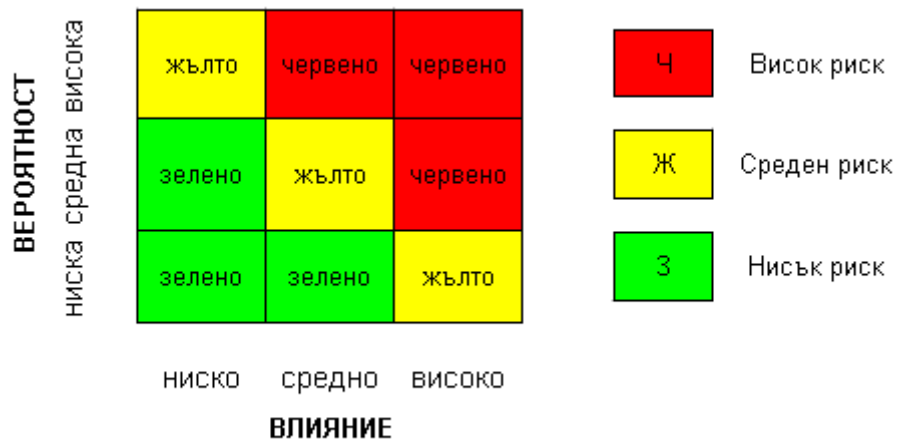
Рискови области	Идентифицирани рискове през отчетния период	Рискове от минали отчетни периоди, имащи влияние и през отчетния период
<b>Оперативни</b> - Вътрешни (организация на работата, персонала и др.) - Външни (макроикономически, политически, промяна на нормативната база и др.)		
<b>Рискове за репутацията</b> (слаби връзки с обществеността, неуспех при предоставянето на услуги на бенефициенти, колеги и т.н.)		
<b>Технологични</b>		
<b>Рискове за сигурността</b> (кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства и др., поради неадекватна защита на информационната система)		
<b>Финансови</b> (недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата)		
<b>Управленски</b> (неуспех в управлението на организацията или незадоволителни мерки за вътрешен контрол)		
<b>Договорни или партньорски рискове</b>		

б) **Анализ и оценка на идентифицираните рискове – класифициране на рисковете по метода на качествения анализ за оценка на вероятността и оценка на въздействието**

- **Оценка на присъщите („брутни“) рискове** – тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху целите.
- **Оценка на остатъчния риск** – ефективност на предприетите действия, оценка на въздействието на мерките, приложени за третиране на риска.

Идентифицирани рискове	Оценка на влиянието Стойности 1-5 X	Оценка на вероятността Стойности 1-5 у	Обща оценка X*у	Класифициране на риска*

\* 1 – 4 нисък, 5 – 9 среден, 10 – 25 висок



в) **Реакция на рисковете** – допустимост на риск и избор на стратегии за управление на риска (третиране, толериране, прехвърляне и прекратяване).

г) **Документиране** – отразяване в риск-регистър или карта за оценка на риска; оценка на остатъчния риск (влияние и въздействие);

Риск	Оценка на риска (присъщ)		Оценка на присъщия риск (Стойност – Влияние умножено по Вероятност)	Предприети действия	Оценка на остатъчния риск след това		Планирани действия	Срок	Отговорник/изпълнител
	Влияние	Вероятност			Влияние	Вероятност			
Финансови рискове									

д) **Мониторинг и докладване** – докладване на риска (определяне на срокове за докладване в зависимост от характера и нивото на допустимост на риска).

## 2. Профил на риска

- а) определяне на съществените за дейността рискове;
- б) повишаване на ресурсите за контрол за минимизиране на съществените рискове;
- в) изготвяне на план за действие с конкретни мерки и препоръки в случаите на високо ниво на остатъчен риск с цел достигане на приемливо за дирекцията ниво.

## 3. Организация и контрол на процеса по управление на риска

Описват се отговорностите на служителите, имащи отношение в организацията и координацията на процеса по управление на рисковете.