



МИНИСТЕРСКИ СЪВЕТ

ДЪРЖАВНА АГЕНЦИЯ

"ДЪРЖАВЕН РЕЗЕРВ И ВОЕННОВРЕМЕННИ ЗАПАСИ"

УТВЪРЖДАВАМ:

ПРЕДСЕДАТЕЛ:

/ ЕМИЛ КОЛЕВ /

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В

**Държавна агенция „ДЪРЖАВЕН РЕЗЕРВ и
ВОЕННОВРЕМЕННИ ЗАПАСИ“**

Съдържание

I. Същност и цели на стратегията за управление на риска	3
II. Общ преглед на процеса по управление на риска в ДА „ДР ВВЗ“	4
1. Дефиниции	4
1.1. Управление на риска	4
1.2. Риск	4
1.3. Риск апетит	4
2. Роли и отговорности	5
2.1. Председател на ДА „ДР ВВЗ“	5
2.2. Консултативен съвет за финансово управление и контрол	5
2.3. Ръководители на структурни звена в ДА „ДР ВВЗ“	7
2.4. Вътрешен одит	7
III. Процес по управление на риска	8
1. Идентифициране на рисковете	8
1.1. Определяне на целите	8
1.2. Класификация на рисковете	9
1.3. Попълване на риск-регистър	10
2. Оценка на риска	11
2.1. Оценка на присъщия риск	11
2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола	12
3. Попълване на риск-регистър	13
4. Отговор на риска	14
4.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска	15
4.2. Разработване на контролни дейности	16
4.3. Анализ на разходите и ползите от контрола	17
4.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности	17
5. Мониторинг и докладване	18
IV. Управление на знанието	20
1. Единна база данни за управление на риска	20
2. Регистър на проявилите се рискове	20
Приложение 1: Класификация на рисковете	
Приложение 2: Риск регистър	
Приложение 3: Примерни критерии за оценка на влиянието	
Приложение 4: Примерен формат на План за действие	
Приложение 5: Примерен формат на Регистър на проявили се рискове	

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска

Настоящата Стратегията за управление на риска в ДА „ДР ВВЗ“ е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица (структури) и основните изисквания към процеса.

Стратегията ще подпомогне председателя на агенцията и ръководителите на подчинените му структури да:

- идентифицират и оценяват рисковете, застрашаващи постигането на целите;
- определят подходящи действия в отговор на рисковете;
- документират резултатите от управлението на риска на всеки етап.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в агенцията, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на агенцията.

Целите на Стратегията за управление на риска в ДА „ДР ВВЗ“ са свързани с:

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в агенцията;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в агенцията;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на агенцията;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на агенцията, като част от процеса по годишно планиране;
- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

Стратегията за управление на риска е утвърдена от Председателя на ДА „ДР ВВЗ“, след съгласуване с Консултативен съвет за финансово управление и контрол (КСФУК / Съвета) на агенцията. Стратегията за управление на риска се актуализира минимум веднъж на три години.

II. Общ преглед на процеса по управление на риска в ДА „ДР ВВЗ”

1. Дефиниции

1.1. Управление на риска

Дефиницията за управлението на риска се съдържа в чл. 12 (2) на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор: *„Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати”,* като се доразвива в Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол: *„Управление на риска е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище.”*

Управлението на риска в ДА „ДР ВВЗ” е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на агенцията да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

1.2. Риск

„Риск е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на агенцията за провеждане на държавната политика в областта на планирането, създаването, съхраняването, опазването, обновяването, поддържането, освобождаването, ползването, отчитането, финансирането и контролирането на държавните резерви и военновременните запаси на страната в съответствие с интересите на националната сигурност. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.”

1.3. Риск апетит

Консултативният съвет за финансово управление и контрол, с одобрението на Председателя на агенцията, определя риск апетита на агенцията.

Риск апетитът на ДА „ДР ВВЗ” се дефинира като: *„Риска, който агенцията е готова да поеме при осъществяване на нейната дейност, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.”*

Нивото на риск апетита, определен от Консултативен съвет за финансово управление и контрол и одобрен от Председателя на агенцията, има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. агенцията ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи

риска и второ - как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция. Реакцията на риска е в пряка връзка с риск рейтинга, т.е. обичайното ниво на риск апетита включва рискове с рейтинг „Приемлив” и ”Изисква внимание” и само в извънредни случаи и рискове с рейтинг „Неприемлив”.

2. Роли и отговорности

Съгласно чл. 3 ал. 1 и 2 от ЗФУКПС: *„(1) Ръководителите на организациите отговарят за осъществяване на финансовото управление и контрол във всички ръководени от тях структури, програми, дейности и процеси при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. (2) Ръководителите на всяко ниво в организациите отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят.”*

2.1. Председателят на ДА „ДР ВВЗ”

Въвеждането и надзорът върху процеса по управление на риска в ДА „ДР ВВЗ” е отговорност на Председателя на агенцията, като съгласно чл. 9, ал. 1 от ЗФУКПС: *„Ръководителите ... могат да делегират правомощията си по този закон на други длъжностни лица от ръководената от тях организация, като в тези случаи определят конкретните им права и задължения.”*

Тази отговорност на Председателя на ДА „ДР ВВЗ” е делегирана на председателя на КСФУК в агенцията. КСФУК се сформира на основание чл.4, ал.1, чл.7, ал.1, чл.12, ал.1 – 4 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, както и с цел гарантиране на постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в рамките на агенцията. Функциите и правомощията на КСФУК, неговите членове и председател, съгласно настоящата Стратегия, се определят със заповед на Председателя на агенцията.

2.2. Консултативният съвет за финансово управление и контрол

Консултативният съвет за финансово управление и контрол в ДА „ДР ВВЗ” е работна група, чиято основна роля е централизираното управление на риска.

Консултативният съвет за финансово управление и контрол е в състав от главния секретар на агенцията и включва директорите на дирекции в ЦУ. Членовете на Съвета следва да притежават добро разбиране за дейностите на агенцията, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Консултативният съвет за финансово управление и контрол се ръководи от Главния секретар на ДА „ДР ВВЗ”, който е негов председател.

Функции и правомощията на КСФУК:

1. Координира въпросите, свързани с управлението на риска в „ДР ВВЗ“;
2. Определя риск апетита за „ДР ВВЗ“ с одобрението на Председателя на агенцията;
3. Съгласува Стратегията и модела за управление на риска в „ДР ВВЗ“;
4. Извършва преглед на рисковия профил на агенцията и следи управлението на риска да се извършва във всички структури на всички нива в организацията;
5. При установяване на слабости в процеса по управление на риска, подпомага организационните структури в агенцията, за да се осигури разработването на адекватни планове за действия;
6. Осигурява формалната оценка на риска поне веднъж годишно;
7. Осигурява докладите до или на ръководството за ограничаване на ключовите рискове с цел подпомагане на консолидацията на резултатите и осигуряване на ефективно управление;
8. Предоставя помощ при изготвяне на/или при промени в бюджета, с цел управление на идентифицирани рискове, или постигане на регулаторно съответствие;
9. Извършва преглед на оповестената информация във Въпросника и проекта на Доклада за състоянието на системите за финансово управление и контрол, които се изготвят в изпълнение на Наредбата за формата, съдържанието, реда и сроковете за представяне на информация по чл. 8, ал. 1 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор и се докладват ежегодно от председателя на финансовия министър;
10. Представя Риск регистъра на агенцията на Звеното за вътрешен одит с цел вътрешния одит да бъде детайлно запознат с идентифицираните рискове, които да вземе предвид при планирането на дейността си;
11. Информира Председателя и служителите на агенцията относно съществените рискове за дейността на агенцията, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности;
12. Разглежда и одобрява вътрешни устройствени актове на агенцията свързани със СФУК.
13. Предлага и съдейства за обучението на служители на агенцията по отношение управлението на риска в случаи на необходимост;
14. Разглежда доклади на вътрешния и външния одит и всички препоръки, дадени в одитни доклади, доклади на инспектората и други контролни органи, като оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на агенцията;
15. Следи за наличие на дублиране на дейности;
16. Следи за изпълнението на взетите от него решения;
17. Получава информация относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която организацията е изложена на риск.



2.3. Ръководителите на структурни звена в ДА „ДР ВВЗ” (директор на главна дирекция, директорите на дирекции в ЦУ и ръководителите на административни звена).

Ръководителите на структурни звена са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите структурни звена.

Те отговарят за определянето на цели на структурите които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Ръководителите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите.

Отговорностите им по отношение на управлението на риска включва:

- Ефективно управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му;
- Идентифициране на значимите рискове на ниво главна дирекция/ дирекция/ отдел;
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на структурите;
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- Въвеждане на адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряване на ефективното им прилагане;
- Обобщаване на информацията за съществените рискове на отделите, на база на които изготвят цялостен рисков профил на съответното структурно звено;
- Участват в дейността на КСФУК и докладват резултатите от управлението на риска в съответната структура;
- Предоставят информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакция спрямо риска са извън правомощията им.

2.4. Вътрешен одит

Съгласно дефиницията в чл. 3 от Закона за вътрешния одит в публичния сектор: *„Вътрешният одит е независима и обективна дейност за предоставяне на увереност и консултиране, предназначена да носи полза и да подобрява дейността на организацията. Вътрешният одит помага на организацията да постигне целите си чрез прилагането на систематичен и дисциплиниран подход за оценяване и подобряване ефективността на процесите за управление на риска, контрол и управление.”*

Звеното за вътрешен одит подпомага ДА „ДР ВВЗ” за постигане на целите ѝ, като:

- Идентифицира и оценява рисковете в агенцията при изпълнение на конкретни одитни ангажменти;
- Оценява адекватността и ефективността на системите за финансово управление и контрол по отношение на:

- а) идентифицирането, оценяването и управлението на риска от отделните нива на ръководството в агенцията;
 - б) съответствието със законодателството, вътрешните актове и договорите;
 - в) надеждността и всеобхватността на финансовата и оперативната информация;
 - г) ефективността, ефикасността и икономичността на дейностите;
 - д) опазването на активите и информацията;
 - е) изпълнението на задачите и постигането на целите;
- Дава препоръки за подобряване на дейностите в организацията.

Вътрешният одит не е собственик на рисковете за организацията и не носи пряка отговорност за управлението им, с изключение на управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на самата функция по вътрешният одит.

Отговорността на ръководителя на вътрешния одит в процеса по управление на риска е да даде разумно ниво на увереност на КСФУК, а от там и на Председателя на агенцията, че критичните рискове са ограничени до допустимите за агенцията нива.

III. Процес по управление на риска

Основните етапи на процеса по управление на риска са:

1. Идентифициране на рисковете

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива критичните рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на агенцията, или да повлияят негативно по отношение на ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели. Следователно, процесът по управление на риска започва с определяне на целите на агенцията и на отделните структури в нея – главна дирекция, дирекции и отдели и други административни звена.

1.1. Определяне на целите

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е възможно да бъде извършено, ако е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в агенцията, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Стратегическият план за развитие на агенцията 2011-2014 г. определя стратегическите цели, на базата на които агенцията ежегодно определя целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати. Всяка дирекция и административно звено в ЦУ изготвя годишна програма за реализация на целите на съответната структурна единица. В годишната програма, или т.н. „Цели на администрацията” за съответната година, се

посочват оперативните цели и задачи и се одобрява от председателя на агенцията. Следователно, задължителна отправна точка за идентифицирането на рисковете са целите на ДА „ДР ВВЗ”, заложи и посочени в „Цели на администрацията” за реализация на Стратегическия план за развитие, в т.ч. целите и задачите на съответните структури в агенцията.

Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината, следва да отговаря на следните изброени критерии (наричани SMART): Специфична (Specific), Измерима (Measurable), Постижима (Attainable), Реалистична (Realistic), Ориентирана във времето (Time-bound).

В документа „Цели на администрацията” главна дирекция, дирекциите и административните звена от ЦУ дефинират крайните срокове за изпълнението на целите, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорности за отчитане на напредъка.

Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

1.2. Класификация на рисковете

След като са дефинирани целите за всяко структурно звено, неговото ръководство и служителите, ангажирани със съответните дейности са в позиция да идентифицират критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите.

Използва се единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират, за да може да се определят:

- Всички рискове, които са общи, т.е. те биха могли да повлияят постигането на целите на повече от едно структурно звено и/или на агенцията като цяло;
- Взаимосвързаните рискове, т.е. проявлението на един или повече риска в една дирекция/отдел или административно звено би могло да доведе до проявлението на даден риск в друга структура;
- Рискове, които са се проявили в миналото - позволяващи да се черпи предишен опит, да се проследява развитието на даден риск, да се синхронизират усилията.

Класификацията на рисковете, използвана от агенцията, включва четири нива: първо ниво е „Риск клас”, второ – „Риск категория”, трето – „Риск под-категория” и четвърто – „Риск”, съгласно определените им наименования в указанията на МФ, дирекция „Вътрешен контрол”.

Петте основни класа риск са:

- Управление и надзор,

- Стратегия и планиране,
- Оперативна дейност и инфраструктура,
- Съответствие и
- Докладване.

Категориите, подкатегиите и отделните рискове в рамките на всеки един клас са представени в Приложение 1 - Карта на рисковете. Картата на риска е инструмент, който улеснява идентифицирането на рисковете за организацията и предоставя единна рамка за класификация на рисковете. Тя не се разглежда като напълно изчерпателен списък за всички потенциални или приложими за агенцията рискове, но всички нива и служители в агенцията следва да използват една и съща терминология за дефиниране на риска. Ако към дадена риск под-категория се прибави нов риск или се промени дефиницията на вече включен в класификацията риск, ръководителят на съответното структурно звено, което е идентифицирало необходимостта от промяната, е длъжен да обсъди решението си с Консултативният съвет за финансово управление и контрол, който да информира за това останалите структури в агенцията.

1.3. Попълване на риск-регистър

Риск-регистърът е документ в представения установен формат (Приложение 2 - Риск регистър), който е еднакъв за всяко едно структурно звено и за агенцията като цяло.

За всяка от целите се идентифицират съществените рискове съгласно класификацията. Всяко структурно звено попълва своя риск регистър, като колоните „Категория”, „Подкатегория” и „Риск” се попълват съгласно термините в класификацията и картата на рисковете.

За всеки от идентифицираните рискове се определя номер (Риск ID), който позволява директно да се определи към кой клас и коя категория спада риска по следната схема:

Клас	Риск ID
Управление и надзор (УН)	УН (А или В)
Стратегия и планиране (СП)	СП (А,В, С или D)
Оперативна дейност и инфраструктура (ОДИ)	ОДИ (А, В, С, D, Е, F или G)
Съответствие (С)	С
Докладване (Д)	Д

В колона „Описание на риска” всяко структурно звено попълва индивидуалното си разбиране за проявлението на дадения риск конкретно в рамките на структурата и нейните цели/дейности.

Работната група от служителите на всяка от структурите е ангажирана да попълни риск-регистъра за съответното структурно звено. Риск-регистрите на всяко структурно звено се обобщават от лицето, отговорно за тази дейност, след което се обсъждат от

Консултативния съвет за финансово управление и контрол, както и обобщения за агенцията регистър поне веднъж годишно.

Консултативният съвет за финансово управление и контрол приема риск- регистъра за цялата агенция, в който са идентифицирани рисковете, застрашаващи постигането на целите на ДА „ДР ВВЗ”, като цяло и го представя на председателя на агенцията за одобрение.

2. Оценка на риска

Идентифицираните рискове за всяко структурно звено и съответно за агенцията като цяло се оценяват по показателите „Влияние” и „Вероятност”.

2.1. Оценка на присъщия риск

Оценяват се потенциалното **влияние и вероятност** на присъщия риск, който се дефинира като: *„Рискът за агенцията, съществуващ при липса на всякакви действия, предприети от ръководството на структурата и/или на агенцията за промяна на вероятността или на въздействието на риска”*, т.е. оценява се влиянието на риска при липсата на какъвто и да е контрол или други мерки за управлението му.

ВЛИЯНИЕ

Влиянието се идентифицира с въпроса: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите?

Оценките за измерване на влиянието са представени в следната скала:

Оценка	Описание
1	Несъществено
3	Малко
5	Умерено
7	Съществено
9	Изключително голямо

Критериите за оценка на влиянието са представени в Приложение 3 - Примерни критерии за оценка на влиянието.

ВЕРОЯТНОСТ

Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне.

Вероятността се идентифицира с въпроса - До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3 години)?

Оценката се прави според следната скалата:

Оценка	Описание
1	Не е вероятно
3	Рядко
5	Възможно
7	Вероятно
9	Почти сигурно

2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола

Като част от процеса по управление на риска се определят или посочват съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове.

Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като: „*рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството*”, т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му.

Оценката на ефективността на контрола се измерва чрез следните 2 показателя:

- **Стойност на риска** - стойността на риска се изразява като средно аритметична величина на влиянието и вероятността;
- **Ефективност и адекватност на контрола** – Ефективността и адекватността на контрола се определя като отговор на въпроса: До каква степен активно контролирате този риск (каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите / наличните контроли, които упражнявате)? Стойността на остатъчния риск се определя от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск.

Оценката за ефективност и адекватност на контрола се прави според следната скала:

Оценка	Описание
1	Трябва да правим много по-малко
3	Трябва да правим по-малко

5	Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни
7	Трябва да направим повече
9	Трябва да направим много повече

Висок риск е този, който се оценява с висока стойност и към който агенцията не е приложила адекватен и ефективен контрол.

Среден риск е този, който:

- 1) е с висока стойност, но агенцията е предприела необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли. Вътрешният одит следва да даде разумна увереност на ръководството относно ефективността и ефикасността на контролите;
- 2) е с ниска стойност, но агенцията е изложена на този риск поради липса на ефективни контролни механизми за ограничаването му, като в този случай следва да се анализира общото въздействие на всички такива рискове, за да се провери дали те не надвишават риск апетита.

Нисък риск е този, който има ниска стойност и същевременно агенцията е предприела необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности, или да преразпредели ресурсите (към друг риск), тъй като поради ниска стойност на риска агенцията би могла до голяма степен да го приеме.

Риск рейтинг

Математически изразен остатъчният риск е резултат от стойността на риска и ефективността на контрола. Риск-апетитът на ниво агенция (като цяло) за остатъчен риск е, както следва:

ОЦЕНКА (стойност на риска * ефективност на контрола)	РЕЙТИНГ
1-15	ПРИЕМЛИВ
16-54	ИЗИСКВА ВНИМАНИЕ
55-81	НЕПРИЕМЛИВ

3. Попълване на риск - регистър – техническо изпълнение

Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в Риск-регистъра, който автоматично пресмята стойността на риска, след което се извършва оценка на адекватността и ефективността на

контрола, определя се (автоматично) и рейтинга на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на агенцията.

Членовете на Консултативния съвет за финансово управление и контрол, съответно работната група за оценка на риска във всяка една от структурите, използват попълването на Риск-регистъра и като основа за дискусия, чиято цел е постигането на консенсус и общо разбиране за оценката на всеки от идентифицираните рискове. След като се попълни риск-регистърът, резултатите могат да бъдат представени графично.

4. Отговор на риска

След като идентифицираните рискове са оценени, ръководителите на структурни звена след съгласуване с Консултативния съвет за финансово управление и контрол, вземат решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразяват решението си с риск апетита на агенцията.

- Ограничаване на риска – Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например, чрез законодателството, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро разбиране в сферата на вътрешния контрол; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности.
- Прехвърляне на риска - Прехвърляне или споделянето на риска по същество означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че той да бъде управляван съвместно, като например застраховането, различни степени на сорсинг споразумения и др. Подобни схеми позволяват достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация), като в същото време ограничават възможността от загуба на контрол над дейностите, която е възможна при 100% прехвърляне на трета страна. Ръководителите на структурни звена, КСФУС и Председателят на агенцията като цяло, продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в ДА „ДР ВВЗ”, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.
- Толериране на риска – Приемането или толерирането на даден риск означава, че агенцията поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че КСФУС следва периодично да наблюдава и преоценява риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Решението да се толерира даден риск трябва да бъде взето предвид оценката на риска, последствията за постигането на целите, риск апетита и правните последици (например, решението да не се предприемат действия може да доведе до по-голям риск). Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат:



- ✓ Действията по ограничаването на риска са свързани със съществени контролни дейности, разходите за които значително надхвърлят ползите;
- ✓ Поемането на риска е свързано със самото развитие на организацията, т.е. за да постигне целите си, тя трябва да остане гъвкава към променящата се среда, да извършва нови дейности и методи на работа и да търпи развитие, което би било ограничено в контролирана среда;
- ✓ Управлението на риска е извън контрола на ръководството и/или неизлагането на риск би могло да означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за организацията;
- Прекратяване (избягване) на риска – Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение означава, че КСФУК следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така Съветът трябва да разгледа приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности за избягване на риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

4.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска

- **Засилване на дейностите по ограничаване на риска:** За рисковете, за които е определена висока стойност, а така също и неефективност на контролите, следва да се предприемат действия за засилване на съществуващия вътрешен контрол и внедряване на допълнителни мерки за ограничаването им.
- **Постигане на увереност в нивото на подготвеност:** За рисковете, за които е определена висока стойност и висока ефективност на контролите следва да се изготви план за тестване на съществуващите контроли, за да се постигне увереност, че структурното звено, за което се отнася този риск е добре подготвено за ограничаването му. Необходимо е съгласуване със Звеното за вътрешен одит, което да извърши необходимите одитни процедури за осигуряване на независима оценка на ефективността на контролите.
- **Измерване на общото въздействие:** За рисковете, за които е определена ниска стойност и ниска ефективност на контролите, следва да се изчисли общото им въздействие, за да може при необходимост да се приложат допълнителни мерки за намаляване на остатъчния риск или да се направи план за постоянен мониторинг и периодичен преглед на оценката.
- **Прегрупиране на ресурсите:** За рисковете, за които е определена ниска стойност и висока ефективност на контрола, следва да се анализира възможността за прегрупиране на ресурсите, така че да се пренасочат усилия към по-съществените рискове без да се компрометира настоящото ниво на управление и контрол.



4.2. Разработване на контролни дейности

За рисковете, за които ръководителят на структурно звено и/или Консултативният съвет за финансово управление и контрол е избрал реакция „Ограничаване”, т.е. прилагане на контрол, се определя съответната цел на контрола. Целите на контрола могат да бъдат:

- Оперативни: насочени към ефективността и ефикасността на оперативните дейности що се касае до организационната структура, както и до приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели.
- Съответствие: контроли, които се внедряват, за да осигурят спазване на законите и съответствие с нормативната рамка, спазване на етичните принципи на организацията, съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики и процедури и договори.
- Финансови: могат да бъдат свързани с процесите на: 1) одобрение - финансовите трансакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролята и отговорностите; 2) осчетоводяване - всички одобрени трансакции се осчетоводяват в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да се осигури подготовката на финансовите отчети съгласно законовите изисквания и счетоводни стандарти; 3) защита на активите - отговорността за физическото управление на активите е възложена на персонал, чиито функции са независими и не са свързани с дейности по осчетоводяване; водят се регистри на извършените дейности и движението на активите, за да се поддържа аналитична отчетност; и 4) съпоставяне на данни - данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие.

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретни контролни дейности, които се вписват в плана за действие. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива в рамките на риск-апетита на агенцията.

Контролните дейности могат да бъдат превантивни, отчитащи/откриващи, последващи и включват:

- нива и процедури за разрешаване и одобрение;
- система за двоен подпис;
- равняване на физически и счетоводни записи;
- докладване и проверка на дейностите и оценка на ефикасността и ефективността на операциите;
- правила за достъп до активите и информацията;
- разделение на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност за одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол;
- предварителен контрол за законосъобразност;

- процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- процедури за мониторинг / наблюдение;
- правила за управление на човешките ресурси;
- правила за документиране на операции и дейности;
- правила за спазване на лична почтеност и професионална етика;
- други.

4.3. Анализ на разходите и ползите от контролните дейности

Целта на анализа на разходите и ползите е да се определи влиянието на действащите контролни механизми, необходимостта от въвеждането на нови или отпадането на някои от тях и преразпределение на ресурсите в случай на необходимост.

Анализ на разходите и ползите от контролните дейности се извършва в следните случаи:

- При идентифициране и оценяване на рисковете и преди утвърждаване на риск – регистъра – анализът се извършва от дирекциите в Централно управление, като разглежда необходимите контролни дейности за ограничаване на съответния риск и разходите и ползите от тяхното прилагане;
- При необходимост от въвеждането на нови контролни дейности за ограничаване на определен вид риск вследствие констатации от одитни ангажменти, проверки на Инспектората на агенцията или на други контролни органи.

4.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете, се представят на всички заинтересовани лица във формата на План за действие за ограничаване на рисковете. Консултативният съвет за финансово управление и контрол разписва план за действие за ограничаване на рисковете в агенцията като цяло, а ръководителите на структурни звена – за съответната дирекция/отдел, за която отговарят.

Планът за действие има следните характеристики:

- Включва ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;
- Предвижда постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Мотивира служителите и създава чувство за лична отговорност и „собственост“ на риска, т.е. определят се канали за комуникация, дейностите се обсъждат, анализират се мнения, предложения и оценки, за да може всеки включен в процеса да е напълно убеден, че дейностите, включени в плана са най-подходящите и най-добрите;

- Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзор на дейностите, както и линиите на докладване между тях;
- Позволява лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение и ключови индикатори за измерване на представянето.

Форматът на плана за действие на агенцията и нейните структури се определя от КСФУК и съдържа реквизитите на Приложение 4.

5. Мониторинг и докладване

След определяне на стратегията за отговор на риска, се осъществява постоянно наблюдение с цел да се гарантира, че тя е въведена и работи успешно. Мониторингът (наблюдението) се явява най-важната стъпка от цялостния процес по управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират.

С цел да се подпомогне процесът по наблюдение на рисковете е необходимо да бъдат използвани следните техники:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска, които могат да действат като система за ранно предупреждение. Например, ако неизпълнение на договори за доставка и съхранение са идентифицирани като рискове и са въведени контроли за ограничаването им, показател за тях могат да бъдат броят на некоректните контрагенти и случаи на отклонение от договорените условия. Ако тези показатели са над допустимата норма това е индикация, че приложените контроли не работят добре;
- Функцията по вътрешен одит да бъде използвана активно за предоставяне на увереност по отношение на адекватността и ефективността на въведените контроли;
- Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъждан на редовни срещи във всяка една структура на агенцията;
- Всяка организационна структура трябва редовно да докладва за напредъка на изпълнение на плана за действие на КСФУС.

Етапът на докладване на резултатите от управлението на риска е от изключителна важност и е организиран за всеки конкретен случай по начин, по който да се осигури непрекъсваемост на процеса.

Рискове, дефинирани в риск-класове „Управление и надзор”, „Стратегия и планиране”, „Оперативна дейност и инфраструктура”, „Докладване” и „Съответствие”:

- Всички рискове с оценка на *остатъчен риск* от 55 или повече (с рейтинг „Неприемлив”) трябва да бъдат докладвани тримесечно на КСФУС.

- Всички рискове с оценка за *влиянието* от 7 или повече трябва да се докладват веднъж годишно на КСФУС – за потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.

Рискове, дефинирани в риск класове „Оперативна дейност и инфраструктура” и „Докладване”:

- Всички рискове с оценка на *остатъчен риск* от 16 или повече (с рейтинг „Изисква внимание” и „Неприемлив”) трябва да бъдат докладвани тримесечно на Ръководителите на структурни звена и на КСФУС.
- Всички рискове с оценка за *влиянието* от 5 или повече трябва да се докладват тримесечно на Ръководителите на структурни звена – за потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.
- Прегледаните доклади от Ръководителите на структурни звена, трябва да бъдат предоставяни за информация на КСФУС.

Форма и съдържание на докладите

Минималните изисквания по отношение съдържанието, или какво трябва да се докладва за всеки риск, са следните:

- Ясно описание на риска, включително на контекста на риска;
- Целта, над чието постигане влияе;
- Оценката на влиянието, вероятността, стойността на риска, рейтинга и на остатъчния размер на риска;
- Съществуващи контроли за отговор на риска;
- Предложената стратегия за намаляване на остатъчния риск с допълнителни действия/контроли;
- Собственик (потърпевша структура/ процес/ дейност) на риска.

Заседания на КСФУС се провеждат за:

- потвърждаване целите на отделните структурни звена и приемане на документа „Цели на администрацията”;
- процеса по идентифициране и оценка на рисковете за организацията;
- прибавяне на нов риск или промяна на дефиницията на вече включен в класификацията риск;
- обсъждане на риск-регистрите на всяко едно структурно звено и попълнения Риск регистър на агенцията;

- вземане на решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, изхождайки от риск-апетита на агенцията;
- обсъждане на Въпросника и проекта на Доклад за състоянието на СФУК, съгласно Наредбата по чл.8 от ЗФУКПС;
- обсъждане на резултати от извършени одитни ангажименти, проверки на инспектората или други контролни органи;
- при внезапно възникнала необходимост;
- актуализиране на Стратегията за управление на риска в агенцията или за приемане на нова такава;
- отчитане на резултатите в края на годината.

Срещите на КСФУК приключват с изготвяне на протокол за проведеното заседание.

IV. Управление на знанието

1. Единна база данни за управление на риска

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива в агенцията, КСФУС следва да поддържа единна база данни за управлението на риска, в която да се представят следните документи в електронен формат чрез системата за вътрешна комуникация (папка RISK):

- актуалната версия на Стратегията за управление на риска;
- изготвени документи с пряко отношение в процеса по управление на риска (документи от структурните звена и на агенцията свързани с целеполагането, риск-регистри, планове за действие и др.);
- политики и процедури, свързани с вътрешния контрол;
- решения от заседания на КСФУС;
- доклади на КСФУС;
- други.

Консултативният съвет за финансово управление и контрол определя администратор и поддържащ базата данни. Базата данни е достъпна за всички служители на агенцията, съгласно определените правила и нива на достъп до информацията на вътрешната електронна страница на агенцията в папка RISK.

2. Регистър на проявилите се рискове

Консултативният съвет за финансово управление и контрол поддържа отделен регистър на рисковете, които са се случили. Целта на този документ е да се осигури

обмяна на опит и знания, както във времето, така и между различни служители, за да се подобри ефективността на процеса по управление на риска като цяло.

Форматът на Регистъра на проявилите се рискове позволява:

- да се води история на рисковете, като се посочва дата на проявление на риска;
- да се посочи собственика на риска и други отговорни лица за дейностите по управлението му;
- да се опише ситуацията, довела до сбъдването на негативното събитие и причините;
- да се опише конкретното проявление на риска и последиците от това - количествени и качествени показатели за последиците;
- да се посочи дали рискът е бил идентифициран и оценен в рамките на редовните заседания за оценка и актуализация на оценката на риска или идентифициран преди да се прояви;
- да се посочи предварително определената реакция на риска, включително да се реферира към планове за действия и други свързани документи;
- да се анализира кои от предвидените дейности за ограничаване на риска са били неуспешни и са създали предпоставка за проявление на риска;
- да се посочат сценариите за възможни действия и направения избор, като се подчертаят последващи дейности за ограничаване на риска, включително фактори за успех от плана за възстановяване;
- да се определи срок;
- да се определи статуса на риска - проявлението е започнало, приключило, води до други рискове, овладяно и др.;
- да се определи статуса на изпълнение - дейностите не са започнали, са в процес, завършени и т.н.

Консултативният съвет за финансово управление и контрол определя отговорно лице, което да поддържа регистъра на проявилите се рискове по представения формат, показан в Приложение 5.