



**РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**  
Областна дирекция „Земеделие”- гр.Монтана  
Министерство на земеделието, храните и горите

**УТВЪРДИЛ: /П/**

**ДАТА: 07.05.2020 г.**

**Д-Р ВИОЛЕТА ГЕРГОВА**

**ДИРЕКТОР ОД „ЗЕМЕДЕЛИЕ” –**

**ГР. МОНТАНА**

# **СТРАТЕГИЯ**

**ЗА**

**УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

**В ОБЛАСТНА ДИРЕКЦИЯ „ЗЕМЕДЕЛИЕ” – МОНТАНА**

**МОНТАНА**

**2020**

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана е юридическо лице на бюджетна издръжка, второстепенен разпоредител с бюджет към министъра на земеделието, храните и горите.

Мисията ѝ е подпомагане провеждането на държавната политика в областта на земеделието и горите, както и прилагането на общата селскостопанска политика на Европейския съюз на територията на област Монтана. Подкрепя трансформацията на модела на административното обслужване и развитието на електронното управление, като основа за модернизация на държавната администрация.

Визията на Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана е компетентна администрация, работеща с лице към хората, мислеща и отговорна, осигуряваща качествено, ефикасно и ефективно изпълнение на служебните задължения, съдействаща за достигане на високи стандарти и нива на конкурентно земеделие и прилагане на устойчиви земеделски практики. Развитие на селските райони в областта и интегриране в Европейското пространство, производство на качествени продукти с висока добавена стойност и увеличаване доходите на земеделските стопани в област Монтана.

Съгласно Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) Управлението на риска е един от взаимосвързаните елементи на системите за финансово управление и контрол в организациите от публичния сектор.

Предназначението на процеса по управление на риска е да даде разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати.

Въвеждането на системата за управление на риска ще осигури на ръководството на Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана достатъчно предварителна информация за потенциалните събития застрашаващи целите и възможните методи за намаляване на негативното им влияние и вероятността от настъпването им.

Настоящата Стратегия отчита обстоятелството, че въвеждането на система за управление на риска във всяка една организация е процес, а не еднократен акт, т.е. това е процес, който се развива поетапно - от една страна следва да се изгради институционална рамка (процедури, правила и отговорни длъжностни лица) на системата за управление на риска, отчитайки способностите на съответната организация; а от друга - да се изградят необходимите знания и умения в съответните длъжностни лица и да се изгради съответната управленска култура за прилагане на процеса на управление на риска - на практика.

## **ГЛАВА ПЪРВА**

### **ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

1. Настоящата Стратегията за управление на риска в Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана е изготвена в изпълнение на изискванията на ЗФУКПС. Тя е съобразена с Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор и Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол, издадени от Министерство на финансите и утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 г.

2. 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.

3. Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.

4. С настоящата стратегия се уреждат общи единни правила и единна процедура за създаване и поддържане на система за управление на риска в Областна дирекция „Земеделие“-Монтана.

5. Според концепцията на SMART целите, целите трябва да бъдат:

- Специфични/конкретни (Specific), т.е. да бъдат формулирани точно и определени цели, а не общи такива;
- Измерими (Measurable), т.е. целите да могат да бъдат измерени в единици;
- Достижими (Achievable) – целите трябва да са постижими с наличните ресурси;
- Уместни (Relevant), т.е. трябва да са полезни от гледна точка на разглежданата политика, да съвпадат с общата визия и мисия на организацията;
- Своевременни (Time-bound) - да се определи времето, за което ще се постигне съответната цел (да има поставен краен срок).

**Целите на Стратегията за управление на риска в Областна дирекция „Земеделие“-Монтана са:**

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в Областна дирекция „Земеделие“-Монтана;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в Областна дирекция „Земеделие“- Монтана;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в Областна дирекция „Земеделие“- Монтана;
- 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 Областна дирекция „Земеделие“- Монтана, като част от процеса по годишно планиране.

Стратегията за управление на риска се утвърждава от директорът на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана, и се актуализира минимум веднъж на три години.

## **ГЛАВА ВТОРА**

### **СЪЩНОСТ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

#### **1.1. Управление на риска**

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 от 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 Областна дирекция „Земеделие“- Монтана 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 Областна дирекция „Земеделие“- Монтана да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

#### **1.2. Риск**

Дефиницията за Риск се съдържа в Допълнителните разпоредби на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор: „ Риск е събитие, което ще повлияе

върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.”

**1.3. Риск апетит (праг на търпимост)** е нивото на риск, което организацията е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите.

Риск апетитът на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана се дефинира като: Риска, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.

## **РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ОБЛАСТНА ДИРЕКЦИЯ „ЗЕМЕДЕЛИЕ“- МОНТАНА**

Съгласно чл. 3, ал. 1 и 2 от ЗФУКПС: „Директорът на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана отговаря за осъществяване на финансовото управление и контрол във всички ръководени от него структури, програми, дейности и процеси при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност.

Ръководителите на всяко ниво/ главен секретар, директори на дирекции и началници на общински служби по земеделие/ в Областна дирекция „Земеделие“- Монтана отговарят и се отчитат пред директора на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят.

### **1. Отговорност на директора на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана**

Въвеждането и контрола върху процеса по управление на риска в дирекцията е отговорност на директора на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана.

Директорът на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана

- отговаря за определяне на мисията, везията и стратегическите цели на дирекцията;
- утвърждава Стратегически план, който обхваща период не по-малък от три години и ежегодно Оперативен план;
- утвърждава Стратегията за управление на риска, която се актуализира на всеки три години, както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- разпределя ясно отговорностите по управление на риска сред ръководството на дирекцията и служителите;
- одобрява нивото на риск апетита на дирекцията;
- предприема коригиращи действия на база информацията от мониторинга на риска;
- сформира Консултативен съвет по управление на риска и им възлага съответни функции.

**2. Отговорност на главения секретар** – отговорен за съответствието на организационната структура на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана с целите на нейната мисия, както и за управление на риска в дирекциите.

### **3. Отговорност на директори на дирекции**

- отговарят за определянето на цели на дирекциите, които ръководят;
- носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на звеното;
- идентифициране на значимите рискове на ниво дирекция;
- оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана;
- оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- въвеждат адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряват ефективното им прилагане;
- докладват резултатите от управлението на риска на главния секретар и/или Консултативния съвет по управление на риска.

**4. Отговорност на началник на общинска служба по земеделие** – създава организацията на работа в общинската служба, носи отговорност за идентифицирането на

рисковете, съставянето на планове за действие и прилагането на мерките в ръководената от него общинска служба, като информира периодично прекия си ръководител за състоянието на рисковете.

#### **5. Отговорност на служителите**

- да подпомагат преките си ръководители в процеса на управление на риска като осигряват нужната за това информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;
- да докладват на преките си ръководители за възникнали проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;
- да докладват за потенциални възможности за подобрене.

#### **6. Отговорност на Консултативен съвет по управление на риска**

В Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана със заповед на директора е създаден Консултативен съвет по управление на риска, който се състои от председател и членове за срок от 3 години и има за цел:

- извършва ежегоден преглед на Стратегията за управление на риска и прави предложение за актуализирането при необходимост;
- отговаря за разработването и поддържането на риск-регистър на Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана, включващ установените рискове в текущата дейност и потенциалните рискове в бъдещата дейност на дирекцията, както и резултатите от техния анализ и оценка;
- разработва, предлага и актуализира план за действие за прилагане мерки за намаляване на рисковете, които са над приемливото ниво;
- изисква допълнителна информация от директорите на дирекции и началниците на ОСЗ, във връзка с осъществяване на дейността си;
- осъществява годишен мониторинг на напредъка по изпълнението на плана за развитие на Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана и текущ мониторинг по изпълнение на предприетите мерки за намаляване на рисковете.

Председателят на Консултативния съвет по управление на риска координира дейностите по управление на риска в ОД „Земеделие“ – Монтана.

Консултативният съвет за управление на риска в Областна дирекция „Земеделие“ – Монтана заседава и провежда извънредни заседания и привлича за съдействие, както служителите на дирекцията, така и външни лица при необходимост.

## **ГЛАВА ТРЕТА**

### **ОСНОВНИ ЕТАПИ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

#### **1. Процес на управление на риска**

Основните цели на процеса на управление на риска са:

- своевременното откриване и противодействие на значимите за Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана рискове;
- своевременни промени в политиката за управление на риска, въз основа на оценката на ефективността на процеса.

##### **1.1. Описание на процеса**

Управлението на риска е непрекъснат процес. Процесът на управление на риска може да бъде разделен на фази, с оглед описание на действията, които се извършват на всяка една от тях и начина на документиране. Следната схема илюстрира процеса на управление на риска.

#### 1.1.1. Идентифициране на рисковете

Най-важната класификация на рисковете разделя рисковете на вътрешни и външни.

• **Външни рискове са** – рискове, свързани с външни обстоятелства, като например:

\* Промяна в политическата ситуация – Смяната на правителството или на ръководството на дирекцията може да промени поставените цели;

\* Законодателни промени могат да ограничат планираните действия и да увеличат вероятността за допускане на грешки;

\* Природни явления – пожари, наводнения и други природни бедствия може да се окажат катастрофални за дейността на дирекцията и да застрашат здравето и живота на служителите в нея.

• **Вътрешни рискове са:**

\* Промени в организационната структура - това може да окаже неочаквано негативно влияние върху дейността на организацията и да доведе до срив в системата на вътрешния контрол;

\* Проблеми, свързани с човешкия ресурс – текучество на персонала; недостиг на квалифицирани специалисти; слаби политики, които не мотивират качествено изпълнение на служебните или трудови задължения и повишаване нивото и квалификация на персонала; не осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд може да застраши живота и здравето на служителите; липса на координация и неефективна комуникация може да доведе до неизпълнение на оперативните дейности;

\* Лошо управление на финансите – Превишаването на бюджетните лимити, неуспех да се съберат приходите;

\* Недобро функциониране на системата за финансово управление и контрол – непостигане целите на вътрешния контрол в дирекцията, свързани с предлагане на публични услуги с високо качество при спазване на изискванията за ефективно и ефикасно използване на материалните и човешките ресурси;

\* Рискови фактори, свързани с качеството на информацията – остаряла, неточна и непълна база данни може да доведе до вземане на погрешни управленски решения;

\* Рискови фактори, свързани с информационната система – срив в системата, загуба, подправяне на данни и неоторизиран достъп до информационната система на дирекцията може да повлияят отрицателно върху нейната дейност;

\* Наличие на данни за конфликт на интереси, или корупционни практики може да повлияе негативно върху дейността и на дирекцията и репутацията на нейното ръководство.

Възможни са и **други класификации на рисковете**, които да улеснят идентифицирането на конкретните рискове. Като примерни рискови области могат да се посочат следните: стратегически, оперативни, политически, икономически, репутационни, технологични, рискове за сигурността, правни, финансови, договорни, управленски.

#### 1.1.2. Цели

Целите на Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана играят съществена роля в цялостния процес на управление на риска. Стратегическите цели и приоритети на дирекцията са определени в тригодишен Стратегически план за развитието на Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана. Ръководството поставя годишните си цели на етапа от бюджетната процедура. Въз основа на тези цели, директорите на дирекции и началниците на общинските служби по земеделие определят специфични за дейността си цели. Оперативните цели се посочват в натурални, и/или стойностни показатели. За целите, определени само с качествена характеристика се посочват критериите за оценката им. Наличието на цели е предпоставка за идентифициране на потенциални събития, които могат да повлияят на тяхното постигане.

Всяко решение, което се взема в рамките на процеса на управление на риска, следва да бъде обвързано с крайния резултат, към който се стреми Областна дирекция „Земеделие” - Монтана. Следователно, процесът на управление на риска ще е насочен към осигуряване на благоприятни условия за постигане на целите на Областна дирекция „Земеделие” - Монтана.

## **2. Процес по управление на риска и механизми за неговото осъществяване**

Процесът на управление на риска включва следните основни етапи:

- \* идентифициране на рисковете;
- анализ и оценка на идентифицираните рискове;
- реакция на рисковете;
- документиране;
- мониторинг и докладване.

Областна дирекция „Земеделие” - Монтана следва да идентифицира, оцени, анализира, реагира на рисковете и да изготви свой собствен риск-регистър.

### **2.1. 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 Областна дирекция „Земеделие” - Монтана или да повлияят негативно над 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 дирекцията и на общинските служби по земеделие.

Определяне на целите - основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако в организацията не е въведен адекватен процес на целеполагане.

Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в организацията, за да се осигури тяхното постигане, чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Целите за всяка дирекция се определят в оперативен годишен план, в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорности за отчитане на напредъка.

Методите за идентифициране на рисковете:

- \* анализи на документи, включително на регистри, по повод установяване на пълнотата и надеждността на регистрираната в тях информация;
- \* проверка на място за идентифициране на текущ проблем в дейността;
- \* анкетни карти и интервюта със служителите за установяване на текущи и потенциални рискове;
- \* други методи по преценка на ръководителите, или по препоръка на Консултативния съвет по управление на риска в Областна дирекция „Земеделие” - Монтана.

### **2.2. 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.

Необходимо е да се използва единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират, за да може да се определят:

- Всички рискове, които са общи за Областна дирекция „Земеделие” - Монтана (т. е. те биха могли да повлияят постигането на целите на организацията като цяло);
- Взаимосвързаните рискове (например, проявлението на един или повече риска в една дирекция би могло да доведе до проявлението на даден риск в друга дирекция);
- Рискове, които са се проявили в миналото (позволява да се черпи от предишен опит, да се проследява развитието на даден риск, да се синхронизират усилията).

Веднъж идентифицирани, рисковете се отнасят към съответните категории и се групират.

Основната цел на такъв тип класификации е да се представи информация за естеството на идентифицираните рискове. По-долу са посочени примери за категории риск.

Всеки риск се отнася към категория, което позволява по-детайлно и структурирано описание на конкретните заплахи.

Колкото по-конкретно определяме и групираме дадени рискове по общите им белези, толкова по-ефективен и ефикасен е контролът, който създаваме, внедряваме и прилагаме за ограничаването им.

Примери за конкретни категории рискове са изброени по-долу:

<b>Видове риск</b>	<b>Описание на риск</b>	<b>№ Риск</b>
Риск, свързан с човешки ресурс	Риск, произтичащ от неправилно разпределение на ролите и отговорностите, неадекватна организационна структура, неспазване на законови изисквания или неосигуряване на безопасни условия на труд и други.	1
Риск, свързан с информационните технологии	Рискове, свързани с комуникационните канали, качество и навременност на информацията, доклади на ръководството и други.	2
Оперативен риск	Риск, произтичащ от неправилното функциониране на процесите или свързани с неадекватност на контролната среда	3
Правен риск или регулаторни рискове	Рискове, възникващи от промяна в националното или на ЕС законодателство	4
Договорен или партньорски риск	Рисковете, възникващи от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.	5
Финансов риск	Рискът от финансови загуби, причинени от недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата.	6
Икономически риск	Рискове, породени от особеностите и/или промяната на икономическата система (инфлация, конкуренция и др).	7
Риск, свързан с околната среда /природо-климатичен или екологичен/	Рискове, свързани с промяна на околната среда.	8
Риск за сигурността	Риск от неоторизиран достъп или злоупотреба с конфиденциална и чувствителна информация и данни, както и от неосигурена физическа сигурност на хора и активи на организацията.	9
Риск при събиране, обработване и съхранение на личните данни	Рискове, произтичащи от: пропуски в организационно-техническите мерки за защита на данните; обработване на лични данни без законово основание; риск от неправомерно изтегляне на информация - хакерска атака и др.	10
Корупционен риск	Рискът от искане, даване, предлагане или приемане пряко или косвено на подкуп или всяка друга облага или обещаването на такава, което засяга надлежно изпълнение на едно или повече задължения или поведението на засегнатото лице.	11
Политически риск	Риск от промени в парламента и в правителството, смяна	12



	на курса в провежданите или прокарване на нови политики, промяна в основни принципи, критично забавяне или липса на консенсус за вземане на ключови решения и др., свързани с политически решения.	
Други		13

### 3. Оценка на риска

Оценка на риска е вторият етап от процеса на управление на риска. На този етап се изследват причините, вероятността от настъпване, честотата и последиците за възникване на конкретните рискове. Основната цел на този етап е анализиране и оценяване на рисковете, за да могат да бъдат оценени съществените рискове и да се вземе решение как да се контролират тези рискове и какво въздействие да се окаже върху тях, т.е. каква да бъде реакцията на риска.

Рискове за всяка дирекция и съответно за Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана се оценяват по показателите:

**Влияние** или това е вероятността от настъпване на неблагоприятно събитие; (Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите?).

**Вероятност** или какви ще бъдат последиците от настъпването на неблагоприятното събитие: (До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в бъдеще?).

Оценката на идентифицираните рискове се извършва от гледна точка на вероятността събитието да се случи и въздействието (ефекта), който ще има върху дейността в организацията (като произведение между оценката на вероятността и оценката на въздействието) по скалата от 1 до 5, както следва:

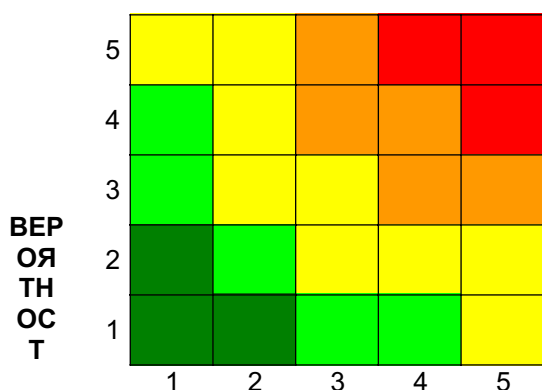
#### Вероятност:

- 1 - много ниска вероятност от настъпване;
- 2 - ниска вероятност от настъпване;
- 3 - средна вероятност от настъпване;
- 4 - висока вероятност от настъпване;
- 5 - много висока вероятност от настъпване.

#### Влияние:

- 1 - много слабо влияние;
- 2 - слабо влияние;
- 3 - средно влияние;
- 4 - силно влияние;
- 5 - много силно влияние.

След определяне на вероятността и влиянието, дадените оценки се умножават и се получава стойност, която представлява цифрово отражение на оценката на риска. Стойност от 1 до 2 е МНОГО НИСЪК РИСК, от 3 до 4 е НИСЪК РИСК, от 5 до 10 е СРЕДЕН РИСК, от 12 до 16 е ВИСОК РИСК и от 20 до 25 е МНОГО ВИСОК РИСК.



## ВЛИЯНИЕ

много висок риск

висок риск

среден риск

нисък риск

много нисък риск

Рамката за категоризиране на рисковете е: много високи, високи, средни, ниски и много ниски. При оценката на риска трябва да се има предвид субективния момент при извършването ѝ. Ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат оценени само субективно.

#### 4. Реакция на риска (прилагане на мерки срещу рисковете)

Прилагане на съществуващите контролни действия – реакция на рисковете за намаляването им до приемливо равнище да се извършва със съдействието на съответните функционални ръководители в Областна дирекция „Земеделие“- Монтана. Изградената контролна среда в системата за финансово управление и контрол в Областна дирекция „Земеделие“- Монтана до голяма степен изпълнява ролята на превантивна защита срещу настъпване на вероятни рискове за функциониране на администрацията и на осигурителната система.

Ръководството на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана определя своята реакция спрямо рисковете на базарискови приоритети:

- **спрямо рисковете, попадащи в зоната с висок и много висок приоритет** задължително се предприемат мерки, чрез изготвяне на план за действие, включващ отговорни лица и срокове;
- **спрямо рисковете, попадащи в зоната на наблюдение (среден риск)** се следят периодично и се анализират механизмите и действията, чрез които те се поддържат в рамките на приемливото ниво;
- **рисковете с нисък и много нисък приоритет** се преглеждат поне веднъж годишно и се анализира вероятността и влиянието, което биха имали при промени във вътрешните и външни фактори.

**4.1. Избиране на варианти за допълнителни действия** – или избиране на подходяща реакция на остатъчния риск при установяване, че контролните действия не са били достатъчно ефективни и рискът не е намален до приемливо ниво.

Предприемането от страна на директора на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана на мерки и действия за реакция или отговор на приоритизираният риск представлява много съществен етап от управлението на риска като цяло. При избора на подходящи действия (реакция) се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи.

Вариантите за допълнителни действия или видовете реакция на риска могат да бъдат:

- **Ограничаване на риска** – това е най-често срещаната реакция, която ръководителите следва да прилагат. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат или прехвърлен. Затова следва да се въведат контролни дейности, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролните дейности. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично.

- **Прехвърляне на риска** – ръководството на дирекцията може да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да го прехвърли към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели, е предмет на застраховане, препоръчително е ръководството да предприеме такива действия. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително намалява показателят „влияние на риска”.

- **Приемане на риска** – такава реакция е възможна, само ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за приемане на действия превишават потенциалните ползи. Такива рискове трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по-висока категория.

- **Прекратяване на риска** – някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието на организацията също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадена. В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, тъй като функциите и стратегическите цели на организациите в повечето случаи се определят от нормативни актове.

Оценката на риска играе ключова роля при избора на подходяща реакция. Към един и същ риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от горепосочените реакции на риска. Това се налага най-вече при високите и много високите рискове, които сериозно застрашават постигането на целите на Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана.

**4.2. Определяне на срок за извършване на контролните и допълнителните действия.** Срокът трябва да е реално изпълним и съобразен с протичането на други действия, процедури и взаимовръзки.

## 5. Документиране (риск-регистър)

Необходимо е всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете да бъде документирана. Чрез документиране на всеки риск на всеки етап от процеса по управление на риска се създават условия за редовен и систематичен преглед.

Документът, в който се описва процеса на управление на рисковете се нарича **риск - регистър**. Попълва се цялата Таблица на рисковете и оценката им, като рисковете се подреждат според оценката им, като най-високите са първи, а най-ниските - последни.

Основната информация, която се отразява в регистъра, воден на ниво Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана е:

- идентифициране на съществените рискове за дейността;
- оценка на риска, включваща обща оценка (много висок, висок, среден, нисък и много нисък риск);
- предприетите действия (реакция на риска);
- рисковете, които остават да съществуват след приемане на описаните действия (остатъчни рискове);
- допълнителни /планирани/ действия за понижаване на остатъчните рискове; - срок за изпълнение на допълнителните действия и отговорни длъжностни лица.

Риск-регистърът на ниво Областна дирекция „Земеделие“ - Монтана съдържа информация, свързана със съществените (средни, високи и много високи) рискове, идентифицирани и оценени в отделните дирекции. /Приложение 1/

## 6. Мониторинг и докладване

Изисква се редовно и непрекъснато систематично наблюдение (мониторинг) на всеки етап от процеса на управление и докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното снижаване. Мониторингът е най-важната стъпка от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират. Главният секретар на Областна дирекция „Земеделие“-Монтана, директорите на дирекции, началниците на общинските служби по земеделие, главния счетоводител предоставят на Консултативния съвет данни само за съществените рискове (средни, високи и много високи), както и данни за планираните действия, отговорни лица и срокове. Риск-регистърът се преглежда поне веднъж годишно (при необходимост може да бъде разглеждан и извънредно), но определени рискове могат да бъдат преглеждани и по-често, в зависимост от тяхната особена значимост и специфика.

Линията на оперативно докладване на идентифицираните рискове следва йерархичната подчиненост в Областна дирекция „Земеделие“- Монтана.

При критични ситуации се допуска линията на докладване на всички нива в йерархичната структура до директора на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана да бъде директна с паралелно информиране на Консултативния съвет.

За всички работни срещи във връзка с прегледа и актуализацията на риск-регистъра се изготвя протокол за взетите решения.

Консултативния съвет по управление на риска в Областна дирекция „Земеделие“-Монтана осъществява текущ мониторинг (преглед) на състоянието и функционирането на системата за управление на риска в дирекцията с цел:

- \* да установи нивото на остатъчния риск след предприетите мерки по ограничаване на риска (въведените контроли и процедури);
- \* да открие нови рискове и заплахи за постигане на целите на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана, възникнали в процеса на работа през изминалия период;
- \* да направи оценка на въведените контроли по отношение на тяхната адекватност (т.е. дали функционират добре и дали свързаните с тях разходи превишават очакваните ползи);
- \* да оцени цялостната дейност по управление на риска в Областна дирекция „Земеделие“-Монтана, с оглед достигане на разумна увереност за степента, в която целите са изпълнени и процесът по тяхното пълно постигане се контролира ефективно.

Периодичност, нива и срок на докладите:

- ✓ Годишно докладване на резултатите по управление на риска.
- ✓ Нива и срок на докладване: от Консултативния съвет по управление на риска до директора на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана: срок до 31 май на следващата година;
- ✓ Всяка година до 31 май, директора на Областна дирекция „Земеделие“- Монтана изпраща на председателя на Постоянната работна група за управление на риска в МЗХГ доклад, относно мониторинга и проследяването на процеса по управление на риска в Областна дирекция „Земеделие“- Монтана , придружен с риск-регистър.

## 7. Заключение

Настоящата Стратегия за управление на риска в ОД „Земеделие” – Монтана е съставена въз основа на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, Методически насоки по елементите на финансово управление и контрол и Указания за управление на риска в оргонизациите от публичния сектор, утвърдени със заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 г. на министъра на финансите.

Стратегията за управление на риска в ОД „Земеделие” – Монтана подлежи на актуализиране на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

## РИСК - РЕГИСТЪР

Одобрил:  
д-р Виолета Гергова  
Директор на ОД „Земеделие“ гр. Монтана

Име на структурата: Областна дирекция „Земеделие“ гр. Монтана

Процес, функция или дейност	Програма/цели	Риск	Категория риск	Влияние	Вероятност	Оценка на риска	Предприети действия	Оценка на остатъчния риск			Допълнителни действия	Срок	Отговорник/изпълнител
								Влияние	Вероятност	Оценка			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

**Колона 1** съдържа процеса, функцията или дейността.

**Колона 2** съдържа Програмата, по която се финансира изпълнението и поставените цели (стратегически/оперативни).

**Колона 3** съдържа рисковете, оценени като много високи, високи и средни, както и тези, които ръководството е решило, че е необходимо да наблюдава. Колоната съдържа рисковете, приети като съществени по времето на изготвяне на риск-регистъра и в момента на неговото актуализиране. В процеса на извършване на преглед и актуализация на риск-регистъра през годината могат да се добавят и други рискове, възникнали поради промяна в обстоятелствата. Други могат да отпаднат в резултат на тяхното понижаване до приемливо за организацията ниво и когато ръководителят е приел, че са предприети адекватни действия и че рисковете не представляват заплаха за постигане на целите.

**Колона 4** съдържа категорията риск.

**Колона 5 и 6** съдържат оценките на влиянието и вероятността от настъпването на риска, посочен в **колона 4**

**Колона 7** съдържа оценките на риска

**Колона 8** съдържа основните предприети действия по отношение на идентифицираните рискове при последния преглед на риск-регистъра.

**Колона 9, 10 и 11** съдържат оценките на влиянието и вероятността на остатъчния риск след прилагане на описаните в **колона 8** действия.

**Колона 12** съдържа информация за необходимостта от допълнителни действия за снижаване на остатъчния риск. Тя се попълва при преглед на риск-регистъра и при установяване, че предприетите действия не са били достатъчно ефективни и рискът не е намален до приемливо за организацията ниво. Ако се установи, че предприетите действия са достатъчни и не са необходими допълнителни мерки, това решение е желателно да се

отбележи в същата колона. По този начин се осигурява пълно и правилно документиране на всички решения, свързани с процеса по управление на риска.

**Колона 13** съдържа крайния срок, до който допълнителните действия /ако са необходими/, следва да бъдат предприети.

**Колона 14** съдържа определения от ръководителя на организацията служител, отговорен за предприемане на допълнителните действия.