



**РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Министерство на земеделието, храните и горите  
Областна дирекция „Земеделие“- София област

**СТРАТЕГИЯ**  
**ЗА**  
**ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**  
**В ОБЛАСТНА ДИРЕКЦИЯ „ЗЕМЕДЕЛИЕ” –**  
**СОФИЯ ОБЛАСТ**

**СОФИЯ**

**2017**

## I. ВЪВЕДЕНИЕ

Областна дирекция „Земеделие“ – София област /областната дирекция/ 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 при прилагането на Общата селскостопанска политика на Европейския съюз на територията на областта.

С настоящите правила се урежда организационната структура и нивата на отговорност по управлението на риска в областната дирекция), правилата и процедурите за установяване, оценяване, управление и наблюдение на рисковете, на които са изложени или може да бъде изложени осъществяваните от областната дирекция дейности и услуги.

Управлението на риска е част от вътрешната система за контрол на областната дирекция. Целта на управлението е да открие рисковете, поставящи под съмнение доброто функциониране на дирекцията, да ги оцени и да намали критичните рискове.

По своята същност управлението на риска представлява съвкупност от процеси на идентифициране, оценка и контрол на рисковете, чрез които се осигурява изпълнението на целите на областната дирекция и се постига ефективно управление.

С оглед изпълнение на горепосочената мисия, ръководството на Областна дирекция „Земеделие“ – София област /ОДЗ/ си е поставила 4-ри категории цели - стратегически, оперативни, отчетни и за съответствие.

Процедурите за управление на риска включват:

**Вътрешната среда** - включва организацията на оперативните дейности в областната дирекция, наличните ресурси, действащите системи, промени в работните задачи и др.

**Определяне на целите** – стратегическите цели и приоритети на областната дирекция са определени в Стратегически план за развитието на ОДЗ – София област за периода от 01.01.2016 г. до 31.12.2018 г. Ръководството поставя годишните си цели на етапа от бюджетната процедура – съставяне проект на бюджет за следващата година. 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 потенциалните събития, които могат да повлияят на тяхното постигане;

**Идентифициране на събитията** - вътрешни и външни събития, които оказват влияние върху постигането на целите на областната дирекция са рискове (събития с негативен ефект) и възможности (събития с положително въздействие);

**Оценка и анализ на риска** - рисковете се анализират, като се преценява вероятността да настъпят, честотата и резултата от тяхното въздействие, което служи за основа при решението, как могат да бъдат управлявани. Рисковете се оценяват като присъщи - рискове от грешки и слабости;

**Реакция на риска** – въз основа на оценката на рисковия профил на дейностите се определя подходящ метод за реагиране спрямо тях: ограничаване, прехвърляне, толериране или прекратяване на рисковете;

**Контролни дейности** – целят ограничаване на въздействието или вероятността от настъпване на риска и прилагане на механизъм за осъществяване на контрол от ръководителите и спазване на съгласувателните процедури;

**Информация и комуникация** – необходимата информация се идентифицира, събира и представя в подходяща форма и в определен срок, позволяващи на ръководството и служителите да изпълняват своите отговорности;

**Мониторинг** – осъществява се чрез постоянно и тематично наблюдение на рисковете и докладване за тяхното състояние с цел успешното им управление и своевременно предприемане на необходимите действия за намаляване на риска до приемливо ниво.

## II. ЦЕЛИ

Цел на настоящата Стратегията за оценка и управление на риска в ОДЗ – София област е създаване на предпоставки за ефективно управление на риска в организацията, чрез определяне на критериите за преценка на неговата ефективност, функционалните области (приложно поле, в което да бъдат идентифицирани рисковете), рисковите фактори, организационните и функционални структури, отговорни лица, методите и механизмите за осъществяване процеса на управление на риска.

Критерии за ефективно управление на риска са:

- Наличието и ефективното функциониране на компонентите от рамката на управление на риска в областната дирекция;
- Когато ръководството има разумна увереност, че разбира степента до която:
  - ✓ стратегическите цели на ОДЗ са постигнати;
  - ✓ дейностите в дирекцията са ефикасни и ефективни;
  - ✓ финансовите отчети са верни и пълни и финансовото и нефинансовото докладване е надеждно;
  - ✓ активите и информацията са опазени;
  - ✓ приложимите закони и регулации са спазени.

## III. ОБХВАТ

3.1. Приложно поле за идентифициране на присъщи и остатъчни рискове в областната дирекция (основни функционални области):

- Управление на имотите и вещите – държавна собственост, предоставени за нуждите на областната дирекция;
- Управление на човешките ресурси (укрепване на административния капацитет);
- Система на вътрешния контрол върху дейността на областната дирекция;

- Финансово-счетоводно обслужване и бюджет;
- Административно-правно обслужване;
- Информационно обслужване;
- Администриране на публични услуги. Събиране на такси като орган по поземлена собственост;
- Система на управление на обществените поръчки;
- Регистрация в СИЗП на земеделски стопани, поддържане на данните в актуално състояние чрез извършване на проверки;
- Контрол на дейностите по поддържане картата на възстановената собственост (КВС), съгласно Наредба № 49 /2004 г.;
- Регистрира земеделските стопани, съгласно изискванията на Наредба № 3/1999 г. и води регистър;
- Провеждане на търгове за продажба или замяна на земи от ДПФ;
- Система от дейности регламентирани в ЗСПЗЗ, ППЗСПЗЗ и други нормативни и поднормативни актове;
- Контрол чрез извършване на проверки в обектите за съхраняване на зърно, съгласно разпоредбите на Наредба № 23 от 29.12.2015 г. за условията и реда за мониторинг на пазара на зърно;
- Дейности, свързани с годишни технически прегледи на земеделска и горска техника.

### 3.2. Рискови фактори:

- Външни рискови фактори:
  - ✓ Промяна в политическата ситуация – смяна на правителството или на ръководството на областната дирекция може да доведе до промени и/или забавяне на изпълнението на поставените цели;
  - ✓ Промени в нормативната уредба и нейната сложност може да ограничат и затруднят изпълнението на планираните действия и да увеличат вероятността за допускане на грешки;
  - ✓ Природна бедствия - пожари, наводнения и други може да се окажат катастрофални за дейността в дирекцията и да застрашат здравето и живота на служителите в нея.
- Вътрешни рискови фактори:
  - ✓ промени в организационната структура – този фактор може да окаже неочаквано негативно влияние върху дейността на организацията и да доведе до срив в системата на вътрешния контрол;
  - ✓ управление на персонала – негативно влияние върху дейността оказват текучеството; недостиг на квалифицирани специалисти за укрепване на административния

капацитет; ниското нъзнаграждение и липсата на допълнителни материални стимули; липсата на адекватни мерки и програми за повишаване на нивото на квалификация на персонала; неосигуряването на здравословни и безопасни условия на труд, застрашаващи здравето и живота на служителите; липса на координация и неефективна комуникация, водещи до ненавременно или въобще до неизпълнение на оперативните дейности или до загуба на ефективен фонд работно време, поради паралелно осъществяване на идентична дейност на повече от едно лице;

- ✓ управление на финансите – превишаването на бюджетните разходи, неуспешно и ненавременно събиране на приходите, натрупване на задължения;
  - ✓ система за финансово управление и контрол – недобро функциониране на системата, поради което не се постигат целите на вътрешния контрол в областната дирекция, свързани с предлагане на публични услуги в срок и с високо качество при спазване изискванията за ефективно и ефикасно използване на материалните и човешки ресурси;
  - ✓ контрол върху материалните запаси и активи – загуба на запаси поради кражби и/или злоупотреби с активи;
  - ✓ качеството на информацията – остаряла и непълна база данни може да доведе до вземане на погрешни управленчески решения;
  - ✓ информационната система - срив в системата, загуба, подправяне на данни и неоторизан 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.
- Други фактори в категориите рискове: стратегически, оперативни, политически, икономически, технологични, правни, финансови, екологични, управленчески, договорни, както и рискове за репутацията и сигурността.

### 3.3. Структури и отговорности по управлението на риска:

- Организационна структура и отговорности:
  - ✓ директор на ОД „Земеделие“ – София област – отговорен за управлението на риска по смисъла на чл. 12 от ЗФУКПС. Тази дейност се подпомага от всички служители на ръководни длъжности в дирекцията и от Консултативен съвет за управлението на риска. Директорът утвърждава със заповед Стратегията за управление на риска;
  - ✓ главен секретар – отговорен за съответствието на организационната структура на областната дирекция с целите на нейната мисия, както и за управлението на риска в поверените му ресори;
  - ✓ директор на дирекция – контролира рисковите фактори за дейността на съответната дирекция, взема решение и носи отговорност за управление на рисковете във функционалните области, които той ръководи;

- ✓ началник на общинска служба по земеделие /ОСЗ/ – организира работата в общинската служба; следи промените в нормативната уредба, с която се урежда дейността на службата и предлага при настъпили промени в конкретни задължения на служителите да се променят длъжностните им характеристики; 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;
  - ✓ служител – експерт/специалист – спазва разписаните правила и процедури и своевременно уведомява прекия си ръководител при текущи проблеми в дейността и констатирани нарушения; изпълнява плановете за действие в резултат на процеса на управление на риска.
- Функционални структури и отговорности:
    - ✓ Комисия по управление и оценка на риска в областната дирекция, определена със заповед на директора:
      - извършва ежегоден преглед на Стратегията за управление на риска и при необходимост прави предложение за актуализирането ѝ;
      - отговаря за разработването и поддържането на риск-регистър на областната дирекция, 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 осъществяваната от тях дейност;
      - осъществява годишен мониторинг на напредъка по изпълнението на плана за развитие на областната дирекция за периода 2016-2018 г. и текущ мониторинг по изпълнение на предприетите за намаляване на рисковете мерки.

Комисията се състои от председател и членове за срок от 3 години.

Служителите, включени в Комисията (експерти с висока квалификация и професионален опит в различни функционални области) имат единствено консултативни и координиращи действия, насочени към подобряване на ефективността и ефикасността на процеса на управление на риска в дирекцията, без да носят управленска отговорност за взетите в хода на този процес решения.

Комисията за управление и оценка на риска в областната дирекция заседава и провежда извънредни заседания и привлича за съдействие както служители на областната дирекция, така и външни лица при необходимост.

#### **IV. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И МЕХАНИЗМИ ЗА НЕГОВОТО ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ:**

Процесът по управление на риска обхваща 5 /пет/ фази:

- Идентифициране на рисковете;

- Оценка на риска;
- Попълване на риск регистър;
- Отговор на риска;
- Мониторинг и докладване.

4.1. Идентифицирането на рисковете се състои в установяването на потенциални събития, които могат да повлияят негативно върху постигането на поставените 4 категории цели, а именно:

- ✓ Стратегически цели, свързани с мисията на областната дирекция;
- ✓ Оперативни цели, свързани с ефикасността и ефективността на дейностите в дирекцията (изразени в натурални и/или стойностни показатели);
- ✓ Отчетни цели, свързани със съставянето на верни и пълни финансови и други отчети, ясни нива на докладване и надеждност на информацията при докладването на финансовата и нефинансовата дейност в дирекцията;
- ✓ Цели за съответствие с изискванията на действащото законодателство в Република България, вътрешната нормативна уредба и клаузите на договорите, по които областната дирекция е страна.

При идентифицирането на рисковете се отчитат както вътрешни, така и външни фактори, вследствие на което за една цел могат да бъдат идентифицирани няколко различни риска.

Идентифицирането на рисковете се извършва на два етапа - първоначално идентифициране и периодично актуализиране на идентифицираните рискове.

Методите за идентифициране на рисковете са:

- ✓ анализ 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 служители за установяване на текущи и потенциални рискове в настоящата и бъдещата дейност на дирекцията;
- ✓ други методи по преценка на ръководителите, или по препоръка на Консултативния съвет за управление на риска в областната дирекция.

Попълват се колони 1, 2 и 3 на работен документ „Риск регистър” /Приложение № 1/

4.2. Основната задача на втората фаза “оценка на риска“ е рисковете да бъдат анализирани, оценени и класифицирани в зони на приоритети, с цел определяне на съществените рискове за дейността.

Оценката на идентифицираните рискове се извършва от гледна точка на вероятността събитието да се случи и ефекта, който ще окаже върху дейността на областната дирекция по скалата от 1 до 5, както следва:

- ✓ Вероятност:

- 1 – не е вероятно /много ниска вероятност от настъпване/ с оценка **1**;
- 2 – рядко /ниска вероятност от настъпване/ с оценка **3**;
- 3 – възможно /средна вероятност от настъпване/ с оценка **5**;
- 4 – вероятно /висока вероятност от настъпване/ с оценк **7**;
- 5 – почти сигурно /много висока вероятност от настъпване/ с оценка **9**.

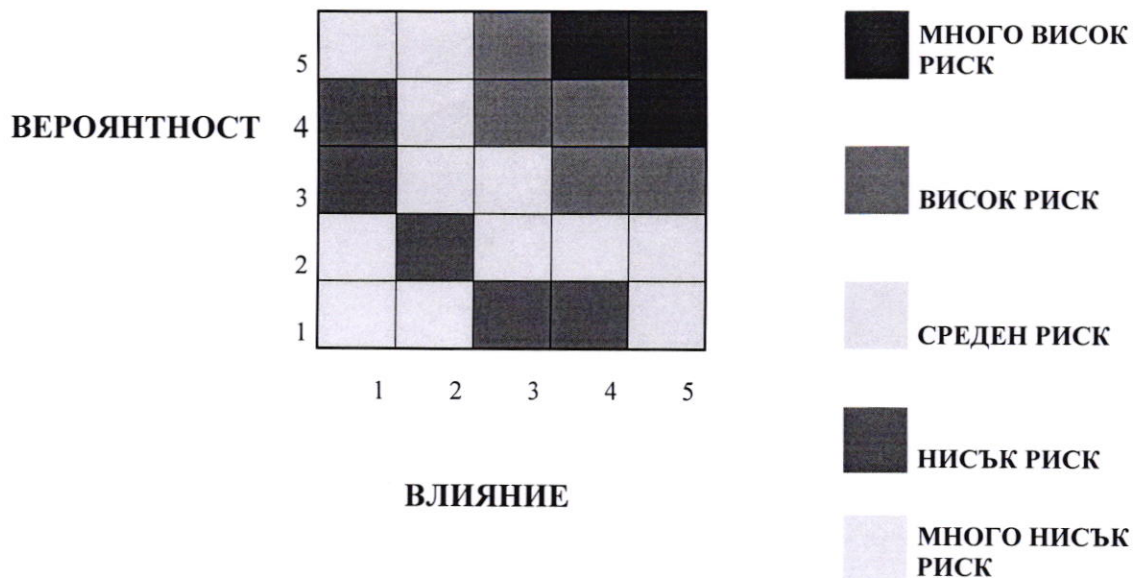
✓ Влияние:

- 1 – несъществено /много слабо влияние/ с оценка **1**;
- 2 – малко /слабо влияние/ с оценка **3**;
- 3 – умерено /средно влияние/ с оценка **5**;
- 4 – скъществено /силно влияние/ с оценк **7**;
- 5 – изключително голямо /много силно влияние/ с оценка **9**.

След като бъдат определени вероятността и влиянието, дадените оценки се умножават и получената стойност представлява цифрово отражение на оценката на риска:

- 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**.

За целта се използва двуизмерна скала на рисковете, по хоризонтала на която е «влиянието», а по вертикала - «вероятността».





При оценка на риска се има предвид и субективния момент при извършването ѝ. Ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат оценени само субективно. Рисковете се подреждат според оценката им, като най-високите са първи, а най-ниските последни.

Възможно е да се установят еднакви рискове за различни цели и дейности, като при такива случаи при попълване на риск регистъра е препоръчително тези рискове да се обединят в един от колона 5 надясно, а от колона 1 до колона 4 да се изписват всички цели и дейности, за които се отнасят.

4.3. Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в Риск регистъра, който автоматично пресмята стойността на риска. След това се пристъпва към оценка на адекватността и ефективността на контрола, а на база на тази тези две оценки се определя и рейтинга на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на Областната дирекция.

Членовете на Комисията по управление и оценка на риска или съответно работната група за оценка на риска във всяка една от дирекциите използват попълването на Риск регистъра 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.

4.4. Отговор на риска – след като идентифицираните рискове са оценени, ръководителите на структурни звена след съгласуване с Комисията по управление и оценка на риска вземат решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразяват решението си с риск апетита на администрацията .

- 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. Типични примери за прехвърляне на риска са застраховането, публично-частните партньорства, 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. Комисията по управление на риска и директора на ОДЗ като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в администрацията, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен
- Толериране на риска – приемането или толерирането на даден риск означава, че администрацията поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че Комисията по управление и оценка на риска 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 имайки 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 администрацията, 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, които 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 администрацията.
- Прекратяване (избягване) на риска – избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че Комисията по управление и оценка на риска следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така Комисията 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.

Всеки един от рисковете може внезапно да се прояви и да създаде кризисна ситуация, дори тези, които са оценени с ниска вероятност/влияние. Плановите за действие при непредвидени обстоятелства се прилагат спрямо всички рискове, които могат да имат критично, или катастрофално влияние върху организацията.

При избора на подходяща реакция се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи.

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 ОДЗ – София област.

#### 4.5. Мониторинг и докладване

Изисква се редовно и непрекъснато систематично наблюдение /мониторинг/ на всеки етап от процеса на управление на риска и докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното снижаване. Главния секретар на областната дирекция, директорите на дирекции и началниците на общинските служби по земеделие предоставят на Комисията 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 прегледани и по-често, в зависимост от тяхната особена значимост и специфика.

Линията на оперативно докладване на идентифицираните рискове следва йерархичната подчиненост в областната дирекция.

При критични ситуации се допуска линията на докладване от всички нива в йерархичната структура до директора на ОДЗ да бъде директна с паралелно информиране на координатора на риска на ниво Комисия.

За всички срещи между директора на ОДЗ и подчинените му служители на ръководни длъжности, провеждани във връзка с прегледа и актуализацията на риск регистъра се изготвя протокол за взетите решения.

Комисията по управление на риска в областната дирекция 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 областната дирекция, възникнали в процеса на работа през изминалия период;
- да направи оценка на въведените контроли по отношение на тяхната адекватност /т.е. дали са ситуирани на правилното място, дали функционират добре и дали свързаните с тях разходи не превишават очакваните ползи/;
- да оцени цялостната дейност по управление на риска в ОДЗ – София област, с оглед достигане на разумна увереност за степента, в която целите (стратегически, оперативни, отчетни и за съответствие) са изпълнени и процесът по тяхното пълно постигане се контролира ефективно.

Периодичност, нива и срок на представяне на докладите:

- годишно докладване на резултатите от управление на риска /относно периодичността/ и
- от комисията по управление и оценка на риска (предоставя обобщена информация) –до директора на ОДЗ; в срок до 31 март на следващата бюджетна година /относно нива и срок/.

## **V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Неразделна част от Стратегията за оценка и управление на риска в ОДЗ – София област е Риск – регистъра, който се изготвя пао приложения макет.

Настоящият документ е съставен въз основа на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, Закона за вътрешния одит в публичния сектор, Методическите насоки по елементите на ФУК и Насоките за въвеждането на управлението на риска в организациите от публичния сектор, издадени от Министерството на финансите.

Стратегията за управление на риска в ОДЗ – София област подлежи на актуализиране на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда и влиза в сила от датата на утвърждаването и.

Комисията по управление на риска определя отговорно лице, което да поддържа регистъра.

Контрол по изпълнението на Стратегията се осъществява от главния секретар.

Настоящата Стратегия е утвърдена със заповед № *РХ-12-327*..... 20*17*г. *24/07*

Контрол по изпълнението на Стратегията се осъществява от главния секретар.

Настоящата Стратегия е утвърдена със заповед № РХ-12-327 2017 г. 24/07