

# АГЕНЦИЯ ПО ВПИСВАНИЯТА

---

**УТВЪРДИЛ:**

22.3.2022 г.

**X**

---

Даниела Митева  
изпълнителен директор  
Signed by: Daniela Stoyanova Miteva

**Изпълнителен директор**

## **СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В АГЕНЦИЯ ПО ВПИСВАНИЯТА**

**София, 2022 година**

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

I. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА .....	3
II. ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ .....	5
III. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ .....	8
VI. УСЛОВИЯ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РИСКА .....	11
IV. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА .....	12
V. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ НА РИСКОВЕТЕ.....	21
VI. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ .....	23

## I. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Настоящата Стратегия за управление на риска в Агенцията по вписванията е изготвена в изпълнение на актуализираната методология и изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС). Ръководството на Агенцията декларира, че настоящата стратегия е в тясна взаимовръзка с определените мисия, визия и стратегически цели на организацията. Тя ще допринесе за постигане на ефективно управление на Агенцията.

Част от отговорността по целеполагане е утвърждаването на стратегически план за развитие на Агенцията, включващ ясна визия, мерки и дейности за развитието на всеки от регистрите, поддържани от АВ, както и индикатори и срокове за проследяване на изпълнението. Настоящата Стратегия за управление на риска е изготвена в съответствие със Стратегическия план на АВ.

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица (структури, където е приложимо) и основните изисквания към процеса и да подпомага изпълнителния директор и останалите служители при осъществяване на функциите им, свързани с:

- **идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи постигането на целите;**
- **определяне на подходящи действия в отговор на дефинираните основни рискове;**
- **документиране на резултатите от управлението на риска.**

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицираните рискове, застрашаващи постигането на целите на Агенцията по вписванията.

Стандартизиран подход означава:

- ❖ **Единна теоретична база и терминология:** общоприета дефиниция за риск, единна система за идентифициране, оценка и контрол на рисковете и основни етапи (стъпки) на процеса по управление на риска;
- ❖ **Общоприложима методология за идентифициране и оценка на рисковете** - методологията се прилага от всички служители в Агенцията по вписванията;

- ❖ **Разбиране за възможните реакции в отговор на риска:** ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска, вземане на решение относно подходящата реакция и предприемането на конкретни действия в подкрепа на това решение;
- ❖ **Определяне на ролята и отговорностите** на Комитет по управление на риска
- ❖ **Приемственост и устойчивост на дейностите:** управлението на риска е непрекъснат и динамичен процес, отнасящ се до всички дейности и нива в организацията. Адекватното управление на риска изисква редовна комуникация, мониторинг и докладване на резултатите от процеса по управление на риска.

Целите на Стратегията за управление на риска в Агенцията по вписванията са свързани с:

- ✓ Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска сред служителите;
- ✓ Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска сред служителите;
- ✓ Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита;
- ✓ Внедряване на управлението на риска като част от процеса по вземане на стратегически и оперативни решения, като това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативните цели 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 се утвърждава от Изпълнителния директор и задължително подлежи на мониторинг и евентуална актуализация на всеки три години или при междувременно настъпване на съществени промени в рисковата среда.

Стратегията за управление на риска в Агенция по вписванията е разработена на основание чл. 12, ал. 2 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор. Тя е съобразена с Указанията за управление на риска в организациите от

публичния сектор и Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 година.

## **II. ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ**

### ***Управление на риска***

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че стратегическите и оперативни цели, определени в стратегическия план на Агенцията по вписванията, ще бъдат постигнати. В тази връзка ефективното управление на риска е невъзможно без да са определени целите на АВ. Предпоставка за идентифициране на рисковете и предприемане на мерки за тяхното управление е определянето на стратегическите и оперативни цели за съответния период. От съществена важност за процеса на управление на риска са дефинираните цели, както и резултатите от тяхното измерване, да бъдат ясно комуникирани и осъзнати от цялото ръководство и експертния състав на АВ.

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 от ЗФУКПС „*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.*” Понятието е доразвито 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 АВ е динамичен процес, който следва да осигурява добро познаване и разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на Фонда да постига своите цели, чрез навременното им идентифициране и предприемане на подходящите действия за наблюдение, управление и докладване.

### ***Риск***

Легалната дефиницията за Риск се съдържа в §5 от ДР на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор: „Риск е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му. ”

### ***Разумна увереност***

Задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност е признание, че не е възможно да се твърди абсолютно и със сигурност, че дадено неблагоприятно събитие няма да се случи въпреки взетите мерки и предприетите действия. Никой не може да постигне абсолютна (100%) увереност поради многобройни фактори, произтичащи от ограничените финансови и други ресурси, ограниченията на източниците на информация, човешките грешки и т.н.;

### ***Идентифициране на риска***

Идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на организацията.

### ***Оценка на риска***

Процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние (ефект) върху целите на организацията при неговото настъпване.

### ***Анализ на риска***

Процес, състоящ се от три взаимосвързани компонента: оценка, управление и обмяна на информация за рисковете между различните звена в АВ.

### ***Вероятност***

Представява възможността дадено събитие да се случи или с други думи колко е вероятно дадено събитие да се прояви;

### ***Ефект (влияние)***

Представява описание и оценка на това какви биха могли да бъдат последствията/въздействието от настъпило събитие. Ефектът може да бъде както отрицателен, така и положителен;

### ***Присъщ риск***

Рискът, свързан с естеството на дейността на организацията при липса на каквито и да е действия (контроли) за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление;

### ***Остатъчен риск***

Нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията (контрола) на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск, и по същество изразява факта, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорност на ръководителя е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за организацията или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване; 9. Реакция на риска - мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска;

### ***Риск апетит (праг на търпимост)***

Комитетът по управление на риска, с одобрението на изпълнителния директор на АВ, определя риск апетита на Агенцията. Риск апетитът на АВ се дефинира като: „Рискът, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.“, съгласно §1, т.4 от ДР на ЗФУКПС.

Нивото на риск апетита, определено от Комитета по управление на риска и одобрено от Изпълнителния директор на АВ, има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали организацията 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.

### ***Мониторинг на риска***

Процес по наблюдение, управление и контрол на предложени последващи и предприети действия за смекчаване на рисковете.

### ***Риск регистър***

База данни, включваща всички рискове, която се попълва и поддържа съгласно настоящата стратегия.

### ***Динамика на риска***

Процесът по управление на риска е динамичен процес, обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която АВ функционира. Различните фази на процеса се осъществяват перманентно във времето и отразяват настъпващите промени. В тази връзка актуализацията на целите, вероятността от настъпване на даден риск и неговото възможно влияние, както и мерките, които се определят за реакция на рисковете също са динамични и предполагат извършване на строг мониторинг върху изпълнението им и

непрекъснато и своевременно актуализиране.

### **III. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ**

Управлението на риска е интегриран процес в дейността на АВ, в който вземат участие ръководството и всички служители в АВ.

Съгласно чл. 3 ал. 1 и 2 от ЗФУКПС: „Ръководителите на публичните организации 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 публичните организации отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят.”

#### ***Изпълнителен директор на АВ***

Отговорен за управление на риска по смисъла на чл. 2, чл.7, ал.1, т.2 и ал. 2, чл.10, ал. 1, т.2 и чл. 12 от ЗФУКПС. В тази си дейност той се подпомага от Комитета по управление на риска, както и от служителите на ръководни длъжности.

Изпълнителният директор има отговорности по:

1. Създаването и поддържането на култура на управление на риска в организацията;
2. Определяне на мисията, визията и стратегическите цели на организацията;
3. Утвърждаването на Стратегически план, който да отразява общите цели на АВ;
4. Утвърждава Стратегия за управление на риска, която се актуализира периодично (на всеки три години), както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда, наблюдава изпълнението ѝ и получава годишен доклад за дейността на Комитета по управление на риска за изпълнението на Стратегията;
5. Определя Комитета по управление на риска и разпределя ясно отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на организацията и служителите;
6. участва в периодичните прегледи за актуализация на риск регистъра;
7. получава протоколите от заседанията на Комитета по управление на риска и периодично утвърждава риск регистъра и промените в него.
8. Одобрява риск апетита на организацията;
9. Одобрява и осигурява прилагането на реакциите на риска, определени в резултат



от управлението на риска, за да се намали влиянието и вероятността от настъпването на тези рискове (реакция на риска) до приемливо ниво;

10. Осигурява предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

*Заместник Изпълнителен директор и главен секретар* са отговорни за управлението на риска, в рамките на правомощията си като при необходимост докладват за възникнали случаи на критични рискове.

*Директори на дирекции, началници на отдели* - отговарят в рамките на функционалните си задължения за идентифицирането на рисковете и прилагането на мерките по управлението им. Оценяват установените рискове с помощта на Комитета по управление на риска. Наблюдават рисковете в дирекциите и отделите си за състоянието им, както и за напредъка, адекватността и ефективността на прилаганите мерки в изпълнение на плана за действие. Ръководителите на структурните звена (дирекции, отдели) докладват на Комитета по управление на риска периодично за състоянието на рисковете, които да се включат в риск-регистъра, или при възникване на кризисна ситуация или промяна във вероятността и влиянието на един или група рискове.

Всеки ръководител на структурно звено в организациите от публичния сектор е „**собственик на риска**“ по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководеното от него звено.

*Служителите в Агенцията по вписванията* - участват в процеса по управлението на риска и изпълняват плановете за действие, като прилагат определени контролни процедури в процеса по управлението на риска. Докладват за идентифицирани рискове на прекия си ръководител и управляват рисковете в рамките на своите задължения.

Отговорностите на служителите са:

1. Да подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;

2. Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;

3. Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за

подобрене на системата за вътрешен контрол (СВК).

Комитет по управление на риска

Комитетът по управление на риска е работна група, чиято основна роля е централизираното управление на риска. Комитетът трябва да се състои от специалисти в различни области, свързани с функциите на организацията. Членовете на комитета следва да притежават добро разбиране за дейностите, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Комитетът по управление на риска има отговорности по:

1. Разработване на Стратегията за управление на риска, извършва ежегоден преглед на Стратегията за управление на риска и прави предложения за актуализирането ѝ;
2. Отговаря за разработването и поддържането на риск регистър на Агенцията по вписванията, включващ установените рискове, свързани с текущата и бъдеща дейност на Агенцията, както и резултатите от техния анализ и оценка;
3. Определя риск апетита на организацията с одобрението на ръководството и дава на указания относно приемливите нива на риск;
4. Разработва и предлага и актуализира план за действие за прилагане на мерки за намаляване на рисковете, които са над приемливото ниво;
5. Изисква и анализира информация за напредъка по изпълнението на предприетите за намаляване на рисковете мерки
6. Докладва на Изпълнителния директор на Агенцията по вписванията за резултатите от дейността си .
7. Има методологически функции по управление на риска - подпомага и консултира „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска;

Постоянно действащия комитетът по управление на риска се състои от осемнадесет члена, които се определят от Изпълнителния директор на Агенцията по вписванията и включва представители от следните звена:

1. Главен директор на Главна дирекция „Регистри“;
2. Служител по сигурността на информацията;
3. Директор на дирекция „ДЛР“;

4. Директор на дирекция „ПОЧРД“;
5. Директор на дирекция „ФСДУС“;
6. Директор на дирекция „ИОТ“;
7. Началник на отдел „ПОАНД“, дирекция „ПОЧРД“;
8. Началник на отдел „ЧРДП“, дирекция „ПОЧРД“;
9. Началник на отдел „УС“, дирекция „ФСДУС“;
10. Началник на отдел „ФСО“, дирекция „ФСДУС“;
11. Началник на отдел „АМО“, ГД „Регистри“;
12. Началник на отдел „ИСР“, ГД „Регистри“;
13. Директор на Регионална дирекция – София;
14. Директор на Регионална дирекция – Велико Търново;
15. Директор на Регионална дирекция – Варна;
16. Директор на Регионална дирекция – Бургас;
17. Директор на Регионална дирекция – Пловдив;
18. Директор на Регионална дирекция – Враца.

Комитетът по управление на риска заседава поне веднъж на всеки шест месеца. При изпълнение на своите отговорности Комитетът може да привлича за съдействие други служители от Агенцията по вписванията и/или външни лица и да провежда извънредни заседания.

## **VI. УСЛОВИЯ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РИСКА**

### **Създаване на условия за управление на риска**

В Агенция по вписванията са предприети необходимите действия за осигуряване на адекватен процес по управление на риска и създаване на условия за минимизиране на потенциалните заплахи за неизпълнение на стратегическите цели, чрез следните действия:

- Утвърден е стратегически план, който отразява общите (стратегически) цели на организацията.
- Утвърдена е Стратегия за управление на риска.

- Определен е Комитет по управление на риска и отговорностите по управление на риска.
- Утвърден е риск-апетит.

### **Определяне на целите на Агенцията по вписванията**

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

Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината (включително, когато тя представлява междинен етап от дългосрочен проект) следва да отговаря на изброените по-долу критерии (наричани SMART): **S (Specific) - Специфична M (Measurable) - Измерима A (Attainable) - Постижима R (Realistic) - Реалистична T (Time- bound) - Ориентирана във времето**

### **Оперативна среда**

Оперативната среда, в която функционира администрацията на АВ, се състои от външни и вътрешни фактори.

- **Външни фактори са:** съществуващата нормативна уредба; общественото мнение; икономическите условия в страната; финансирането и наличието на бюджетни ограничения, международни дейности и др.
- **Вътрешни фактори са:** организацията на оперативните дейности в администрацията; наличните ресурси; действащите финансово-счетоводни и ИТ-системи; нови дейности, операции или функции; вътрешно реструктуриране на дейности и други.

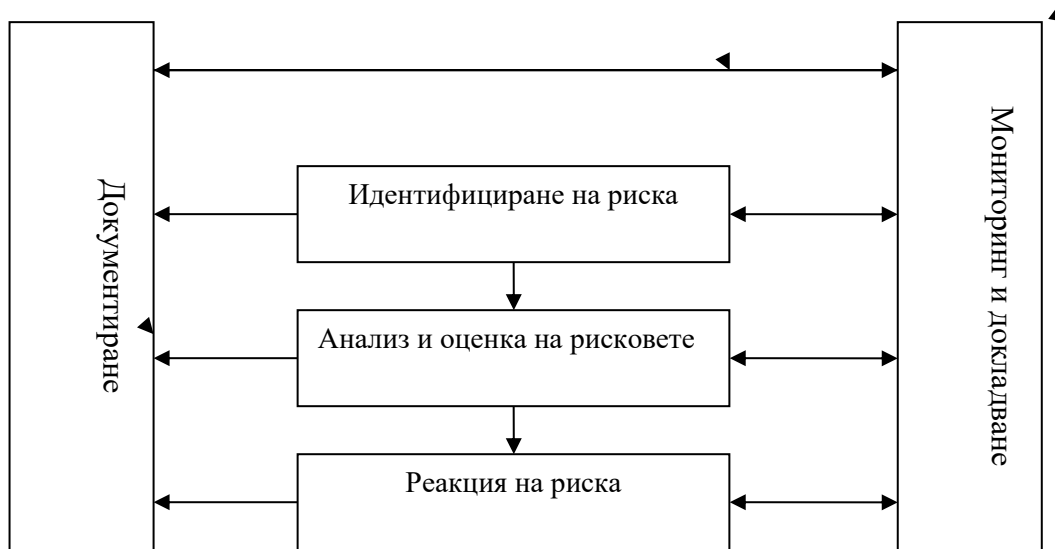
Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, следва да бъде описано най-общо по следния начин:

- описание на основните дейности/ процеси, свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел;

- определяне на неблагоприятните събития /рискове/, които могат да настъпят и да повлияят на определена дейност/ процес.

#### IV. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Процесът по управление на риска включва идентифициране, анализ, оценка и определяне на реакция спрямо установените рискове.



Идентифициране на събитията – установяване на потенциалните събития, които могат да повлияят негативно върху постигането на стратегическите и оперативните цели на Агенцията по вписванията. Установените рискове могат да бъдат свързани с текущата и бъдеща дейност на Агенцията

Основни групи рискове са представени в Приложение №1 към Стратегията.

##### 1. Идентифициране на рисковете

Първият етап идентифициране на риска включва:

- ✓ Анализ на основните дейности/процеси, свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел и определяне на рисковите области;
- ✓ Определяне на най-важните неблагоприятни събития, които могат да настъпят и да повлияят върху определена дейност/процес;
- ✓ Групиране на рисковете;

Идентифицирането на рисковете се извършва на два етапа – първоначално идентифициране и периодично актуализиране на установените рискове.

Идентифицират се събитията, застрашаващи постигането на целите на организацията

или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели.

Идентифицирането на риска започва с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на Агенцията по вписванията и свързаните с тях дейности и процеси, които касаят дейността на съответното звено. Извършва се въз основа на дефинираните стратегически цели в Стратегически план на Агенцията по вписванията. На този етап се идентифицират събитията, които застрашават постигането на целите на всяко звено или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели. Това са тези рискове, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и които са с най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели на Агенцията по вписванията.

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че целите на Агенцията по вписванията ще бъдат постигнати. Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива критичните рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на Агенцията по вписванията или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели.

Следователно процесът по управление на риска започва с определяне на целите на организацията и на отделните структури в нея. Процесът по управление на риска следва да бъде съобразен със стратегическите и оперативните цели, тъй като външните и вътрешните условия, в които Агенцията по вписванията функционира, както и нейните цели могат да се променят.

Адаптивността на управлението на риска е динамичен процес. Той е част от цялостното управление на организацията и се осъществява от всички нейни йерархични нива.

Идентифицирането на рисковете е свързано с определяне на ясни и измерими цели, които отговарят на критериите SMART и могат да повлияят негативно върху постигането на целите.

Рисковете се идентифицират на ниво дирекция. Идентифицираните рискове се описват по формулата  $\text{риск} = \text{причина} + \text{проблем} + \text{последствие}$ .

Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, следва да бъде извършен въз основа на следните последователни действия:

- Анализ на основните дейности и процеси, свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел;
- Определяне на неблагоприятните събития (рискове), които могат да настъпят и да повлияят на определена дейност или процес;

При идентифицирането на рисковете, трябва да бъдат взети в предвид:

- Всички взаимодействия с външни институции, организации, клиенти на Агенцията по вписванията, медии и др.;
- Всички взаимодействия между структурните звена във Агенцията по вписванията, нивото на взаимодействие, нивото на знания, мотивираност и обезпеченост и др.;
- Вероятностите за възникването на нови отношения или промяна в съществуващите, при изпълнението дейността;
- Промяната в околната среда (обществените, социалните или политическите отношения и др).

Необходимостта да се отдели сериозно внимание на основните рискове, с които се сблъсква Агенцията по вписванията, както и възможностите на организацията, налага да бъдат идентифицирани и управлявани не повече от 20-30 риска. Ето защо е от съществено значение идентифицирането на значимите за Агенцията по вписванията рискове. Това са рискове, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и са с най-голямо потенциално влияние върху постигането на стратегическите и оперативни цели.

Рисковете могат да възникнат по различни причини и в резултат от промените на различни фактори. Някои от тях са сравнително лесно предвидими, а за други е необходим по-задълбочен анализ. Групирането на рисковете по области улеснява идентифицирането на конкретните рискове. Основни групи рискове са представени в Приложение №1 към Стратегията

От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- тяхната всеобхватност при откриването, тъй като съществува голяма вероятност, рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;
- моментът на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един

риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие;

- концентриране към откриване на най-съществените рискове от всички възможни, т.е. тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и съответно да повлияят върху постигане целите на институцията.

### **Методи за идентифициране на рискове**

В дейността на Агенцията по вписванията рисковете могат да бъдат идентифицирани чрез следните методи:

- Анализи на процеси и дейности;
- Анализи на документи;
- Проверка на място за идентифициране на текущ проблем в дейността;
- Анкетни карти и интервюта със служители;
- Получаване на данни за съществуващи рискове от страна на служители на АВ.

За целите на пълната и обективна идентификация на риска биха могли да се използват и други източници на информация: доклади от различни одитни и контролни органи; информация за предстоящи нормативни, регулаторни или други промени; информация в медии; оплаквания и сигнали от трети страни; доклади, анализи и др. от професионални организации.

- Други методи -по преценка на ръководителите на административните звена.

## **2. Анализ и оценка на рисковете**

Този етап обхваща следните последователни стъпки:

**Оценка на идентифицираните рискове от гледна точка на вероятността от настъпването им и тяхното въздействие.**

**Вероятността** характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримо бъдеще. **Влиянието** показва какви са последиците от настъпването на неблагоприятното събитие. Оценяват се присъщите рискове, без да се вземат под внимание съществуващите контролни процедури, а само естеството на дейността или процеса.



При оценката на присъщия риск се прилага тристепенна скала като резултатите от нея се представят чрез матрица за оценка на риска.

**Вероятността на риска се оценява по следната скала:**

1. Ниска (малка вероятност от настъпване на неблагоприятно събитие);
2. Средна (средна вероятност);
3. Висока (голяма вероятност да настъпи/рискът вече е настъпил);

**Вероятността се идентифицира с въпроса „До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримото бъдеще (1,2,3 години)?**

**Оценки за измерване на вероятността на риска:**

ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ НА ВЕРОЯТНОСТТА	ДЕФИНИЦИЯ
1	НИСКО	Вероятността да се реализира риска е много малка (един път годишно, един път на полугодие, почти невъзможно)
2	СРЕДНО	Вероятността да се реализира риска (всеки месец)
3	ВИСОКО	Вероятността да се реализира риска (всяка седмица/всеки ден)

**Влиянието се оценява по следната скала:**

1. Ниско (малко влияние);
2. Средно (умерено влияние);
3. Високо (голямо влияние, важни последици);

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

**Оценки за измерване на влиянието са представени в следната схема:**

ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ НА ВЛИЯНИЕТО	ДЕФИНИЦИЯ
1	НИСКО	Реализирането на риска не би довело до съществени последици за постигането на целите, рискът не се управлява
2	СРЕДНО	Реализирането на риска би довело до последици за постигането на целите, рискът следва да се управлява
3	ВИСОКО	Реализирането на риска би довело до съществени последици за постигането на целите. Риск с особен приоритет/задължително предприемане на действия

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

Формулата за определяне на рейтингът на риска се изчислява по следния начин:  
**вероятност x влияние = оценка на риска (рейтинг)**

МОДЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА РИСКА				
ВЕРОЯТНОСТ	3	СРЕДЕН	ВИСОК	ВИСОК
	2	НИСЪК	СРЕДЕН	ВИСОК
	1	НИСЪК	НИСЪК	СРЕДЕН
		1	2	3
ВЛИЯНИЕ				

Първоначално се оценяват идентифицираните присъщи рискове и след това се пристъпва към оценка на остатъчните рискове.

*Оценка на остатъчните рискове* - представлява оценка на адекватността и ефективността на контролните процедури. Остатъчният риск е рискът, който остава след предприетите действия и мерки за ограничаването му. Остатъчните рискове се оценяват съобразно вероятността и влиянието за настъпването им. За да се оценят

остатъчните рискове, риск собствениците трябва да идентифицират контролните механизми, които имат за цел да намалят вероятността и/или ефекта на всеки риск.

В хода на анализа на вероятността от настъпване на риска се оценяват и очакваните разходи на Агенцията за противодействие на отделните рискове, в зависимост от възможните мерки за третиране. Анализът се счита за ефективен, когато позволява идентифициране на всички важни за дейността процедури и има ясно разпределение на отговорностите.

**Приоритизиране на рисковете** - В хода на този етап от процеса се сравняват честотата, вероятността и последиците от риска с очакваните разходи по неговото противодействие. Така отделните рискове ще се подредят по приоритет, като ще се определят тези от тях, които задължително следва да бъдат третирани и начините/подходите за тяхното противодействие. Определя се областта, в която попадат оценените рискове - зона с висок приоритет, зона за наблюдение и зона с нисък приоритет.

При оценката на риска въз основа на вероятността и влиянието, рисковете могат да попаднат в следните категории, съгласно Стратегията за управление на риска – високи, средни и ниски.

**Високи рискове** - Това са рисковете, които след оценяване попадат в Зоната с висок приоритет, съгласно Стратегия за управление на риска. Обикновено това са група рискове, които изискват *незабавни* действия и *задълбочен преглед* на дейностите по управление на риска;

**Средни рискове** - Това са рисковете, които след оценяване попадат в Зоната за наблюдение, Те изискват *постоянно* наблюдение и предприемане на съответни действия за намаляването им.

**Ниски рискове** – рискове, попадащи в Зоната с нисък приоритет. В зависимост от определените нива на приемлив риск предизвикват или не предизвикват предприемане на съответни действия. Това зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите лица.

Спрямо рисковете, попадащи в зоната с висок приоритет задължително се предприемат мерки, чрез изготвяне на план за действие и се определят срокове и отговорни лица. Рисковете от зоната за наблюдение се следят периодично и се анализират механизмите и действията, чрез които тези рискове ще се поддържат в рамките на приемливото ниво.

Рисковете с нисък приоритет се преглеждат поне веднъж годишно и се анализира вероятността и влиянието, което биха имали при промени във вътрешните и външните фактори. Възможно е в хода на прегледа някои рискове да отпаднат и за тях да не се налага предприемане на последващи действия.

Процесът на управление на риска се осъществява оперативно от всяка дирекция/отдел. Основните цели на процеса на управление на риска са своевременно откриване и противодействие на приоритетните за Агенцията рискове, разпределение на човешките ресурси по адекватен начин, своевременно промени в политиката за управление на риска въз основа на оценката на ефективността на процеса.

### 3. Определяне на реакция спрямо рисковете

Определянето на реакция спрямо рисковете включва преценка на следните обстоятелства:

- избиране на най-подходящия метод чрез балансиране на разходите за реализиране на всяко възможно решение и ползите от него. Разходите по управлението на риска трябва да са съизмерими с получените ползи. Предпочитани са методите, при които може да се постигне значително намаляване на риска на сравнително ниска цена.

- при вземането на решения трябва да се извърши прецизна преценка на малко вероятните, но сериозни рискове, тъй като обезпечаването им е свързано със значителни ресурси, но настъпването им води до сериозни последици. Често оптимално решение е използването на комбинация от методи, като намаляване на риска и прехвърляне или наблюдение на остатъчния риск.

Въз основа на горното, видовете реакции, приети от Агенцията по вписванията, са:

- **Ограничаване на риска /третиране/** – въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване до допустимите нива. Контролните дейности могат да бъдат превантивни и разкриващи;
- **Прехвърляне на риска** – в случай, че рискът е неприемливо висок, се търси възможност за прехвърлянето му към друга организация;
- **Толериране на риска** – приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна само, ако установените рискове имат ограничено /незначително/ влияние върху постигане на целите или са налице ограничени

възможности за предприемане на ефективни действия;

- **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.

#### 4. Документиране на процеса по управление на риска

Всяка дейност, свързана с управлението на риска, се документира. Чрез документиране на всеки етап от процеса по управление на риска, както и избора на подходяща реакция или действие на служителите, които отговарят за тези действия в определени срокове, се създават условия за редовен и систематичен преглед на процеса. Риск-регистърът е документ, в който се отразяват резултатите от управлението на риска. Той съдържа следната информация:

- идентифицираните рискове за дейността;
- оценка на вероятността и влиянието на идентифицираните рискове при липса на контролни дейности;
- предприетите действия и текущи контролни дейности;
- нивото на риска след предприемане на действия, въвеждане на контролни дейности /остатъчен риск/;
- оценка на нивото на остатъчния риск спрямо апетита към риска;
- предложени /планирани действия за намаляване на остатъчния риск;
- срокове и отговорни длъжностни лица за изпълнение на мерките.

Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани неописани на предходен етап рискове, действията, които трябва да бъдат предприети за тяхното снижаване, трябва да бъдат добавени в риск - регистъра. Образец на риск-регистър и Инструкция за оценка на риска са приложени към настоящата Стратегия.

#### V. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ НА РИСКОВЕТЕ.

Мониторингът (наблюдението) 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. Целта на наблюдението е идентифициране на

възможности за подобряване на процеса по управление на риска и установяване на промени в рисковия профил.

Въпреки че определените от Комитета по управление на риска рискове са били одобрени от Изпълнителния директор, Комитетът отговаря за непрекъснатото наблюдение и мониторинг на приетите рискове. Ако някой от приетите рискове увеличи своето ниво и попадне в по-висока категория риск, трябва да се анализира по-детайлно, като се извърши внимателна оценка на риска, анализ на наличните контроли и се предложат нови мерки с цел ограничаване на риска.

За осъществяването на систематично наблюдение Риск-регистърът се преглежда периодично. Определени рискови могат да бъдат преглеждани по-често, в зависимост от тяхната специфика и особена значимост.

**Ръководителите на структурните звена наблюдават и докладват на Комитета по управление на риска състоянието на рисковете от тяхната област както следва:**

- ✓ Категория с висок приоритет – на три месеца;
- ✓ Категория за наблюдение – на шест месеца;
- ✓ Категория с нисък приоритет – веднъж годишно.

Докладите относно управлението на рисковете в отделните структури и звена съдържат данни за:

- предприетите действия във връзка с процеса на управление на рисковете;
- изпълнението на планираните действия, заложен в регистрите на рисковете, информация за ефективността им и в случай, че те не са били ефективни, анализ на причините за това;
- настъпила ли е промяна в описаните в регистрите рискове;
- нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистрите рискове;
- компетентността на служителите по отношение управлението на рисковете /информация за преминали обучения/;
- спазени ли са срокове за изготвяне на докладите.

На ежегодни срещи за оценка на риска в Агенцията по вписванията Комитетът за управление на риска наблюдава и обобщава състоянието на процеса по управление на

