



МИНИСТЕРСТВО НА ЗЕМЕДЕЛИЕТО И ХРАНИТЕ
ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ ПО ГОРИТЕ
РЕГИОНАЛНА ДИРЕКЦИЯ ПО ГОРИТЕ – ПАЗАРДЖИК
Бул. “Александър Стамболийски” № 50, тел.: 44-83-95

ЗАПОВЕД

№...*РА 05-149*.....

Гр. Пазарджик *12.08*.....2025г

В съответствие на чл.12,ал.3 от ЗФУКПС и на основание чл.5,ал.1,т.17 от устройствения правилник на регионалните дирекции по горите

УТВЪРЖДАВАМ:

1.Актуализирана Стратегия за управление на риска в РДГ-Пазарджик утвърдена със Заповед РД05-93/09.11.2018г. свързана с цялостната дейност по финансово управление и контрол.

Настоящата заповед да се сведе до знанието на служителите на Регионална дирекция по горите – Пазарджик и да се публикува в сайта на дирекцията.

ИНЖ. МАРИН ЗЛАТАРЕВ

Зам.директор на РДГ Пазарджик, ИФ директор на РДГ Пазарджик

КП



МИНИСТЕРСТВО НА ЗЕМЕДЕЛИЕТО ХРАНИТЕ И ГОРИТЕ
ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ ПО ГОРИТЕ
РЕГИОНАЛНА ДИРЕКЦИЯ ПО ГОРИТЕ – ПАЗАРДЖИК

Бул. “Александър Стамболийски” № 50, тел.: 44-83-95

СТРАТЕГИЯ
ЗА
УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
В РЕГИОНАЛНА ДИРЕКЦИЯ ПО ГОРИТЕ ПАЗАРДЖИК

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в Регионална дирекция по горите - Пазарджик е разработена на основание чл.12,ал.3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор.

Настоящата Стратегия за управление на риска цели прилагане на единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, оценка, анализ и реакция на рисковете и осигуряващ изпълнението и целите на Регионална дирекция по горите - Пазарджик.

II. ПОНЯТИЯ

„Риск „е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

„Значим риск „ е риск, оценен като висок или много висок и неможещ да се управлява ефективно на оперативно ниво.

„Процесът на управление на риска” е последователността от действия на администрацията, насочени към идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията и е предназначен да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

„Система за управление на риска” е механизъм за взимане на решения, подпомагащ директора на РДГ – Пазарджик, за постигане на целите и чрез който ресурсите на дирекцията се разпределят така, че да се получи оптимално управление на риска.

III. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Процес на управление на риска

Риска е в пряка зависимост от риск- апетита на организацията. Риск апетита се определя преди да се пристъпи приоритизация и определяне на реакции към риска и е необходимо условие за ефективно управление на риска. За да подпомогне ръководителя на организацията при определяне на риск- апетита Риск-ръководителя извършва вътрешни срещи и консултации.

За да се определи апетитът към риска и приемливото ниво на риск, при обсъжданията може да се търси отговор на следните въпроси.

- За кои категории от рискове отделяме повече време,ресурси за да сведем до минимум експозицията на риска
 - Кое ниво на риска изисква незабавни действия
 - Събития в миналото оказващи влияние и на какво ниво са били управлявани
 - Какви са очакванията за постигане целите на организацията
 - Какво е съотношението разходи/ползи при дадено ниво на риск –апетит
 - Риск –апетитът включва стойностите на вероятност и влияние под които рисковете попадат в прага на търпимост . Дефинирането на риск- апетита се поставя разграничителна линия между рисковете които изискват незабавно действие, мерки на незабавно действие, рискове под наблюдение.
- В дирекцията са разграничени следните рискове :

- критични рискове
- рискове с високо влияние
- рискове с висока вероятност и ниско влияние
- неотнормирани рискове – и двата фактора вероятност и влияние са ниски

Основните цели на процеса на управление на риска са :

- своевременното откриване и противодействие на значимите за Регионалната дирекция по горите рискове
- своевременно промени в политиката за управление на риска,въз основа на оценката на ефективността на процеса

1.1.Описание на процеса

Управление на риска е постоянен 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.

1.2. Фактори,които влияят на процеса на управление на риска:

Оперативна среда:Рамката в която следва да се прилага управлението на риска. Тя се състои от външни и вътрешни за Регионалната дирекция по горите.

Външни фактори са:Съществуващата нормативна уредба;общественото мнение;икономическите условия в страната;финансирането и наличието на бюджетни ограничения.

Вътрешни фактори са:Организацията на оперативните дейности в администрацията; наличните ресурси действащите финансово-счетоводни и ИТ-системи; вътрешно реструктуриране на дейности.

1.3.Цели

Целите на общата администрация са да създава условия за осъществяване на дейността на специализираната администрация и да извършва техническите дейности по административното обслужване. В тази връзка съществуват рискове и в дейността на общата администрация.

Всяка една последваща промяна на целите на Регионална дирекция по горите ще даде отражение на дейността на управление на риска.

1.4. Етапи на процеса на управление на риска

Процесът на управление на риска включва следните основни етапи:

Идентифициране, анализ и оценка, документиране, реакция на рисковете, мониторинг и докладване.

Всяка дирекция/звено, следва да идентифицира, оцени, анализира, реагира на рисковете и да изготви свой собствен риск-регистър.

1.5. Идентифициране на рисковете

Това е първият етап от процеса на управление на риска, на който се откриват рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на Регионална дирекция по горите – Пазарджик. От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- тяхното възможно най-пълно откриване, 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.

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/риск.

1.6. Определяне на риск апетита

След като рисковете бъдат идентифицирани и оценени, Комисията по управление на риска трябва да се реши кои рискове изискват незабавни действия и какъв тип коригиращи действия трябва да се приложат - да се определи реакцията на риска. Реакцията на риска е в пряка зависимост от риск апетита на организацията. Риск-апетитът трябва да бъде определен преди да се пристъпи към приоритизация и определяне на реакции към риска и е необходимо условие за ефективно управление на риска.

На заседание, Комисията по управление на риска дефинира възможни варианти на риск апетит.

За да се определи апетитът към риска и приемливото ниво на риск, при обсъжданията се търсят отговори на следните ключови въпроси:

- ✓ За кои категории рискове смятаме, че трябва да отделим ограниченото си време и ресурси, за да сведем до минимум експозицията на риск?
- ✓ Какво ниво на излагане на риск изисква незабавни действия?
- ✓ Какви събития са се случвали в миналото и на какво ниво са били управлявани?
- ✓ Какви са очакванията на заинтересованите страни, по отношение на постигане целите на организацията?
- ✓ Какво е съотношението разходи/ползи при дадено ниво на риск-апетит?

Прилаганият модел на определяне на риск апетита в РДГ Пазарджик, по отношение на реакциите към риска, включва следните категории:

1.Критични рискове- рисковете, при които и вероятността и ефекта са високи. Те изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска.

2.Рискове с високо влияние и ниска до средна вероятност. Тези рискове трябва да бъдат контролирани веднага след като се вземат мерки по отношение на критичните рискове, тъй като въздействието им може да бъде значително, въпреки че вероятността да се случат е по- малка отколкото при критичните рискове.

3.Рискове с висока вероятност и сравнително ниско влияние. За такива рискове обикновено не се взимат предпазни мерки. По- скоро трябва да се има предвид и да се следи ефектът на натрупването, който може да повиши ефекта (например поредица от малки проблеми, които придобиват голямо влияние при натрупване).

4.Неотносими рискове - Тук се отнасят рисковете, при които и двата фактора-вероятност и влияние са ниски. Те трябва да бъдат наблюдавани, но не изискват мерки. Третирането им зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите страни.

Нивото на риск апетита се записва в риск регистъра (като коментар или бележка към него), след което се утвърждава от директора на РДГ – Пазарджик

1.7. Анализ и оценка на риска

Анализът на риска е вторият етап от процеса на управление на риска. На този етап ще бъдат изследвани причините, вероятността от настъпване, честота и последиците за възникване на конкретните рискове. Резултатите от този етап ще се използват в следващия етап на процеса. Ще се оцени вероятността /характеризира се с предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие/ и влиянието /характеризира се с последиците от настъпването на тези неблагоприятни събития/на рисковете по скалата от 2 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.

Рамката за категоризиране на рисковете е :много висок, 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. 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.

Възможно е да се установят еднакви рискове за различни цели и дейности. В такива случаи, при попълване на риск-регистъра, се препоръчва тези рискове да се обединят в един и да се изписват всички цели и дейности, за които се отнасят.

2. Реакция на рисковете

След като рисковете са идентифицирани и са оценени вероятността и влиянието им, трябва да се обмисли подходяща реакция. Предприемането на мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове представлява много съществен етап от управлението на риска като цяло.

Видове реакция на риска:

Възможни са следните варианти за реакция: ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска.

- **ограничаване на риска**, следва да се изградят контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите.

- **прехвърляне на риска** - ръководството на организацията може да прецени, че риска е твърде висок и трябва да го „прехвърли“ към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително намалява показателят „влияние на риска“.

- **толериране на риска** - такава реакция е възможна, само ако определени рискове имат ограничено/незначително/ влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи.

В тези случаи реакцията може да бъде толериране на рисковете. Тези рискове трябва да се наблюдават постоянно.

- **прекратяване на риска** – някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище, единствено чрез прекратяване на дейността.

Оценката на риска играе важна роля при избора на подходяща реакция за намаляване на рисковете. Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от горепосочените реакции на риска.

Това се налага при високите рискове които сериозно застрашават постигането на целите на Районна дирекция по горите – Пазарджик.

3. Документиране

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете се документира за да се установи проследимост на целия процес. Документирането включва: описване на идентифицираните рискове, избраната подходяща реакция/действие и служителите които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове. За тази цел се изготвя **Риск-регистър**. Основната информация, която се отразява в регистъра е:

- идентифицираните съществени рискове за дейността на РДГ -Пазарджик
- оценка на тяхното влияние и вероятност
- предприети действия
- рисковете които остават да съществуват след предприемане на описаните действия/**остатъчни рискове**/ и тяхната оценка.
- допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове
- срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

За представяне на дейността по документиране на процеса по управление на рисковете се използва риск-регистър.

Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани не описани рискове, действията които трябва да бъдат предприети за тяхното снижаване се описват в колона 10 от риск-регистъра.

4. Анализ на разходите и ползите на контролите.

За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, трябва да се предприеме анализ на разходите и ползите за всеки предложен нов контрол. При незадоволителни резултати от направения анализ, може да се вземе решение за приемане/толериране на риска.

5. Управление на риска се осъществява по отношение на :

5.1. Идентифициране на рисковете в съществуващите и нововъзникващи дейности.

5.2. Оценка и анализ на рисковете по отношение на влияние и вероятност от настъпване.

5.3. Реакцията на рисковете и набелязване на дейности за покриване на рисковете.

6. Мониторинг и докладване

Ефективността на процеса на управление на рисковете изисква редовно и непрекъснато систематично наблюдение на всеки отделен етап и периодично докладване на идентифициране на рисковете и предприети действия за тяхното снижаване. Всяка година назначената комисия се събира в началото и края на годината за определяне и анализ на рисковете в дирекцията.

Определени рискове могат да бъдат преглеждани по-често /ежедневен преглед/ в зависимост от тяхната специфика или особена значимост. При възникване на внезапни събития, риск-регистърът може да се разглежда извънредно, без да се чака редовния преглед.

Докладите относно управлението на рисковете съдържат данни за:

- предприетите действия във връзка с процеса на управление на рисковете
- изпълнение на планираните действия, заложили 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 рисковете
- нововъзникнали обстоятелства
- компетентността на служителите по отношение управление на рисковете
- спазени ли са срокове за изготвяне на докладите.

7. Техника на реакция при идентифициране, оценка на рисковете
В дирекцията се използва методът „Делфи метод“ – инструмент за формиране на резултати от група. Методът е на етапи:

- първи етап, чрез предварително подготвени работни документи, се събират мнения от всеки един от членовете на съответната Работна група.
- всеки член на работната група попълва сам предоставения му работен документ

-впоследствие тези работни документи се обобщават и се изчислява средноаритметичното от оценките на всеки един от членовете на работната група

За да се избегне изкривяване на оценката, ако един от работната група е дал значително по-голяма разлика от останалите, може да се определи разлика над или под която съответната разлика не се включва в изчисляването на средноаритметичната стойност.

На втория етап на членовете на работната група се подава обратна информация за резултатите от първия тур и те попълват отново работния документ за дефиниране на контролни механизми, като вземат предвид обратната информация и мотивират промяната в позицията си, в сравнение с тази формирана през първия етап.

Процесът продължава докато не достигне предварително определен критерий- брой етапи, постигане на консенсус, стабилност на резултатите. Средноаритметичните резултати от финалния етап определят резултатите.

Изготвил: (
ФИНАНСОВ **ОЛЬОР К.Пейчева**