



**МИНИСТЕРСТВО НА ЗЕМЕДЕЛИЕТО И ХРАНИТЕ**

**ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ ПО ГОРИТЕ**

**РЕГИОНАЛНА ДИРЕКЦИЯ ПО ГОРИТЕ-ВЕЛИКО ТЪРНОВО**

Велико Търново, бул. "България" № 23, тел. 062/620059



УТВЪРДИЛ,  
ДИРЕКТОР РДГ:  
ИНЖ. Р. СЛАВОВ

със заповед № РД06-35/13.01/2025 г.

# ***СТРАТЕГИЯ***

**ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В РЕГИОНАЛНА ДИРЕКЦИЯ  
ПО ГОРИТЕ – В. ТЪРНОВО  
/ 2023-2025 /**

**ВЕЛИКО ТЪРНОВО, 2025 г.**

## **I. ВЪВЕДЕНИЕ**

Стратегията за управление на риска в Регионална дирекция по горите Велико Търново е разработена на основание чл. 12, ал. 3 от Закона за финансовото управление 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 мониторинг за осигуряване изпълнението и целите на дирекцията.

Настоящата стратегия е насочена към:

1. Ръководителите на дирекцията. Същите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на значимите рискове, застрашаващи постигането на стратегическите и оперативни цели на дирекцията;

2. Ръководителите на структурни звена – директори на дирекции в РДГ В. Търново. Същите пряко отговарят за правилното идентифициране, оценяване, контрол и ограничаване на рисковете в процеса на прилагане и развиване на вътрешните политики и процедури в цялостното управление на дейностите в ръководената от тях дирекция, както и на идентифицирането и оценката на рисковете, стоящи пред организацията като цяло;

3. Всички служители на дирекцията. Същите подпомагат оперативните ръководители в процеса по управление на риска, като осигуряват нужната информация и участват активно в процесите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури, докладват на оперативното ръководство за възникнали проблеми, които могат да застрашат постигането на поставените цели, и предлагат действия за подобряване на действащите системи за вътрешен контрол. Същите пряко допринасят за осъществяването на вътрешния контрол и управлението на рисковете, съобразно функционалната си компетентност.

## **II. ПОНЯТИЯ**

Значим риск	Риск, оценен като висок или много висок и не можещ да се управлява ефективно на оперативно ниво.
Риск	Събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.
Разумна	Задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен

увереност	контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него.
Процес по управление на риска	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	Механизъм за вземане на решения, подпомагащ директора на РДГ В. Търново и ръководителите на административните звена за постигане на целите и чрез който ресурсите на дирекцията се разпределят така, че да се получи оптимално управление на риска.
Собственик на риска	Ръководителят на администрацията и ръководителите на структурни звена – директори на дирекции, по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководената структура.
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.
Вероятност	Представява възможността дадено събитие да се случи, или с други думи, колко вероятно е 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.
Остатъчен риск	Риск, който остава да съществува след прилагане на контролно действие.
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.
Реакция на риска	Мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска.
Риск апетит	Ниво на риск, което организацията е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите.

### III. ПРИНЦИПИ

В РДГ Велико Търново са възприети следните принципи при управление на риска:

1. Определяне на целите с достатъчна яснота, за да позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях.

2. Идентифициране на рисковете за постигане на целите и анализирането им от гледна точка на определяне на подходите и начините за тяхното управление.

3. Разглеждане на възможностите за измами при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите.

4. Идентифициране и оценяване на промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешния контрол.

Като принцип за ефективното функциониране на процесите по управление на риска е въведен моделът на трите линии на защита, който предвижда интегриран подход на оперативния управленски контрол, различни инспекционни и контролни звена и вътрешния одит. Характеристиките на модела са: Първата линия на защита е свързана със създаване на основните контролни дейности в организацията от страна на оперативното ръководство. Втората се изразява със специфични контроли, които могат да се осъществяват от отделни специфични структурни звена с контролни функции в организацията, функционално независими от оперативното ръководство, като например: финансов контролор, управление на риска, всички докладващи на ръководството. Трета линия на защита се вменява на вътрешния одит, който следва да предостави независима и обективна оценка за степента на постигане на целите, ефективността при управление на риска, вътрешния контрол и управлението на ръководството на организацията.

#### **IV. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

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

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 РДГ не е въведен адекватен процес на целеполагане.

Процесът по управление на риска следва да е съобразен със стратегическите и оперативните цели на РДГ.

Стратегическите цели на РДГ са заложи в Националната стратегия за развитие на горския сектор в Република България, която е основният документ, определящ стратегическата рамка на държавната политика за постигане на дългосрочно и устойчиво управление на горския сектор.

В изпълнение на Закона за горите се разработва и приема Стратегически план за развитие на горския сектор в Република България. Планът включва оценка на нужните

ресурси, очакваните резултати, отговорните и ангажирани институции, комуникационна и медийна политика и индикатори и правила за извършване на мониторинг на изпълнението. За реализацията на стратегическите цели и приоритети, в него са формирани оперативни цели, отговорна институция и източник на финансиране.

Директорът на РДГ Велико Търново ежегодно одобрява годишна програма с цели и дейности, в която, освен оперативните цели от Стратегическия план за развитие на горския сектор, всеки риск-собственик посочва оперативните/годишни цели на ръководената от него дирекция. Те детайлизират стратегическите цели, определят точния критерий за оценка на изпълнението им и времето за това изпълнение. Насочени са към отделни области и дейности в организацията – финанси, човешки ресурси, публичност, вътрешен контрол и др. Одобрената годишна програма с цели и дейности се публикува на информационната страница на РДГ Велико Търново и по автоматизираната информационна система се свежда до знанието на всички директори и служители.

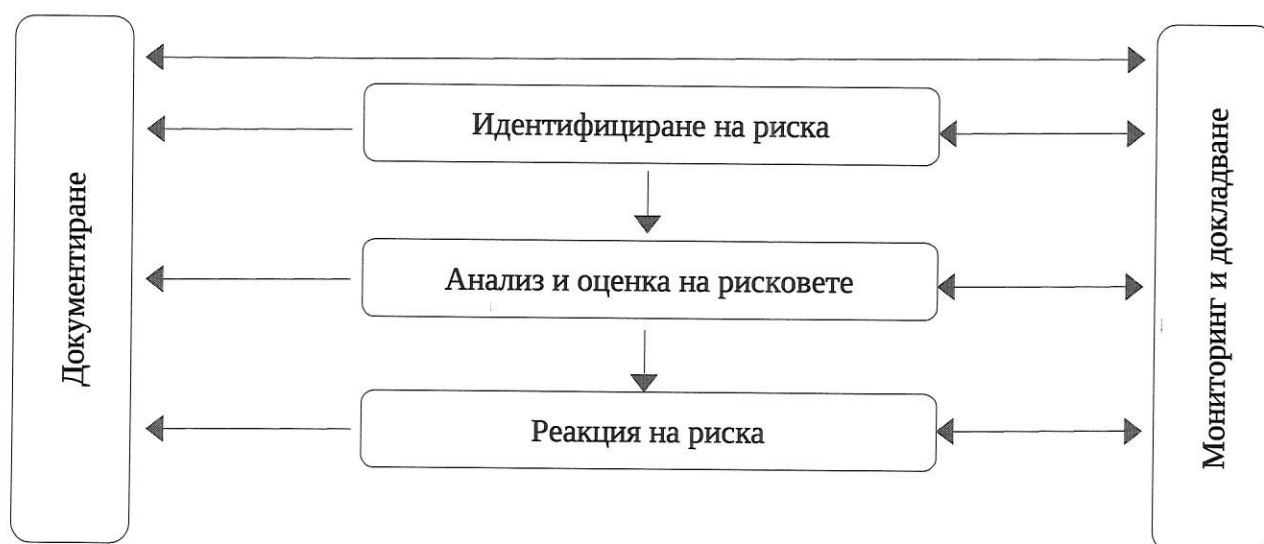
Целите следва да са организирани в ясна йерархия – стратегически цели, оперативни цели, подцели на ниво административно звено. Те трябва да са обвързани помежду си, като всяко ниво допринася за постигане на целите от по-горното ниво.

Според концепцията на SMART целите, всички цели, които следва да бъдат постигнати през годината, трябва да бъдат:

- специфични/конкретни (Specific) – да бъдат формулирани точно и ясно определени цели, а не общи такива;
- измерими (Measurable) – целите да могат да бъдат измерени в единици;
- достижими (Achievable) – целите трябва да са постижими с наличните ресурси;
- уместни (Relevant) – 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.

Ежегодно се изготвя отчет на годишната програма с цели и дейности, на който също се осигурява публична достъпност.

Управлението на риска е постоянен процес. 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 по управление на риска:



#### 1.1.1. Фактори, които влияят на процеса по управление на риска:

**Оперативна среда:** това е рамката, в която следва да се прилага управлението на риска. Тя е състои от външни и вътрешни за дирекцията фактори, които влияят на дейността ѝ.

**Външни фактори:** това са съществуващата нормативна уредба; общественото мнение, икономическите условия в страната; финансирането и наличието на бюджетни ограничения, международни дейности и др.

**Вътрешни фактори:** организацията на оперативните дейности в администрацията; наличните ресурси; действащите финансово-счетоводни и ИТ-системи; нови дейности, операции или функции вътрешно реструктуриране на дейности и др.

#### 1.1.2. Цели

Целите на администрацията играят съществена роля в цялостния процес по управление на риска. Те служат като отправна точка при идентифицирането на рисковете, техния анализ и оценка и при определянето на подходяща реакция. Процесът на целепологане включва дефиниране на мисията, визията, стратегията и формулиране на стратегическите и оперативните цели на дирекцията. Дефинираните цели са организирани в ясна йерархия – стратегически цели, оперативни цели, подцели (на ниво административно звено). За всяко структурно звено формулираните цели следва да са ясни, конкретни, измерими, обезпечени с ресурси, които са определени по вид, размер и източник. Всеки служител в дирекцията разбира и познава своите отговорности в процеса на постигане на

заложените цели. Всяко решение, което се взема в рамките на процеса по управление на риска, следва да бъде обвързано с крайния резултат, към който се стреми дирекцията. Следователно процесът по управление на риска е насочен към осигуряване на благоприятни условия за постигане на целите.

Целите се постигат чрез изпълнението на дейности и функции на администрацията. 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 следваща промяна а целите на дирекцията ще даде отражение на дейността по управление на риска.

## **1.2. Етапи на процеса по управление на риска**

Процесът по управление на риска включва следните основни етапи: идентифициране, анализ и оценка, документиране, реакция на рисковете, мониторинг и докладване.

Всеки собственик на риска следва да идентифицира, оцени, анализира и реагира на рисковете.

### **1.2.1. Идентифициране на рисковете**

Това е първият етап от процеса по управление на риска, на който се откриват рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на дирекцията. 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, той 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 а бъде описано най-общо по следния начин:

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

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

Текущото идентифициране на рисковете се извършва в структурните звена. Всеки



служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, информира ръководителя на структурното звено, в което работи. Ръководителят на структурното звено преценява дали има основания да информира прекия си ръководител да предложи начини за реакция на риска. Същевременно всеки служител има възможност директно да информира комитета по риска.

Идентифицираните рискове се попълват от собствениците на риск в работен документ „Риск-регистър“ (Приложение №1) в колони 1, 2 и 3.

### 1.2.2. Класификация на рисковете

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.

Всеки риск се отнася към категория, което позволява по-детайлно и структурирано описание на конкретните заплахи. Практиката показва, че 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 категории риск, които могат да повлияят негативно за постигане на целите на дирекцията, са изброени по-долу:

Видове риск	Описание на риска	№
Риск, свързан с човешки ресурс	Риск, произтичащ от неправилно разпределение на ролите и отговорностите, неадекватна организационна структура, неспазване на законови изисквания или неосигуряване на нормални условия на труд на хората от организацията и др.	1
Риск, свързан с информационни технологии	Рискове, свързани с комуникационните канали, качество и навременност на информацията, доклади на ръководството и др.	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 законодателството на Европейския съюз	4
Договорен или партньорски риск	Рискове, 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
Екологични и здравни рискове	Рискове, свързани с промяна на климата или околната среда; рискове, възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи, пандемии др.	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	Риск 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 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	12
Управленски риск	Риск, свързан с взети грешни управленски решения, предприети незадоволителни мерки по отношение на вътрешния контрол в организацията, честа смяна на ръководния състав и др.	13
Стратегически риск	Рискове, породени от промяна в приоритетите и провежданите политики на правителството, в т.ч. и политически промени, поради което заложените	14

	стратегически цели не могат да бъдат постигнати; несъответствие на целите от настъпили значителни нормативни промени; промяна на многогодишна стратегия вследствие на настъпил политически риск.	
Комуникационен риск	Рискове, свързани с ненавременно подаване на информация за настъпили промени в нормативната уредба, които изискват навременно информиране на заинтересованите страни; непредоставяне на информация за осъществени дейности при прилагането на политиките; неадекватна на целите организирана и проведена комуникация.	15
Други		16

### 1.2.3. Анализ и оценка на риска

Анализът на риска е вторият етап от процеса по управление на риска. На този етап ще бъдат изследвани причините, вероятността от настъпване, честотата 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 настъпване на тези неблагоприятни събития) на рисковете 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.

<b>вероятност</b>	5	5	10	15	20	25		
	4	4	8	12	16	20	20-25	много висок риск
	3	3	6	9	12	15	12-16	висок риск
	2	2	4	6	8	10	5-10	среден риск
	1	1	2	3	4	5	3-4	нисък риск
							1-2	много нисък риск

**Влияние**

- ▶ При транспортирането им върху скалата, **рисковете, оценени като много високи и високи** при ценяването на вероятността и влиянието, ще попаднат в червената и оранжевата област. Те се смятат за **съществени** и се управляват активно чрез предприемане на действия за намалението им. Тези рискове не могат да се елиминират напълно;
- ▶ **Рисковете, оценени като средни**, попадат в жълтата област на скалата и са все още значителни рискове. Тези рискове се наблюдават отблизо, като се прилагат действия за контролирането им или за предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория;
- ▶ **Рисковете, оценени като ниски и много ниски**, попадат в зелената област. Тези рискове могат да се смятат като ниско приоритетни - **рискове, които „се приемат“**. Те се наблюдават или при предприемане на допълнителни действия се има предвид, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на риска.

Критерии, които показват в какви ситуации каква тежест на вероятност или ефект следва да се присъди:

Тежест	Вероятност	Ефект
1	Вероятност почти не съществува. Може да настъпи само при комбинираното наличие на условия, които е малко вероятно да се случат.	Ефектът е незначителен. Може да се измери само в конкретен, тясно специализиран кръг лица, но не засяга широката общественост.
2	Вероятността е под средното равнище. Съществува реална вероятност предпоставките за събитието да се случат.	Незначителен ефект
3	Средна вероятност. Част от нужните предпоставки вече са се случили.	Конкретни дейности от дейността на РДГ са с намален ефект.
4	Вероятността е над средното равнище. Предстоящо настъпване на повечето предпоставки за събитието.	Траен и значителен ефект
5	Предстоящо настъпване на самото събитие	Катастрофално влияние

Попълва се цялата Таблица на рисковете и оценката им (Приложение № 1), 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 от колона 5 надясно, а от колона 1 до колона 4 да се изписват всички цели и дейности, за които се отнасят.

#### 1.2.4. Подход за оценка на риска

Както и при идентифицирането на рисковете, оценката на рисковете се извършва от риск-собствениците, като това се обсъжда на заседание на комитета по риска.

#### 1.2.5. Определяне на риск-апетита

След като рисковете бъдат идентифицирани и оценени, комитетът по риска трябва да 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.

На заседание комитетът по 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 Велико Търново включва следните категории:

- ▶ **Ниво 1 - Критични рискове** – рисковете, при които и вероятността и ефектът са високи. Те изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска;
- ▶ **Ниво 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;
- ▶ **Ниво 3 - Рискове с висока вероятност и сравнително ниско влияние** – за такива рискове обикновено не се вземат предпазни мерки. По-скоро трябва да се има предвид и да се следи ефектът на натрупването – напр. поредица от малки проблеми, които придобиват голямо влияние при натрупване;
- ▶ **Ниво 4 - Неотнормисими рискове** – тук се отнасят рисковете, при които и двата фактора – вероятност и влияние са ниски. Те трябва да бъдат наблюдавани, но не изискват мерки.

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

## **2. Реакция на рисковете**

След като рисковете са идентифицирани и са оценени вероятността и влиянието им, трябва да се обмисли подходящата 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. При избора на подходящи действия (реакция) се взема предвид изискването, разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи от преценката за нивото на остатъчните рискове, които организацията може да приема, без да се предприемат допълнителни действия. Възможните реакции, които могат да бъдат предприети, са:

- **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/прехвърлен. Ето защо 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 въвеждане на контролите. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично;

- **прехвърляне на риска** – ръководството на организацията 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“. Друг способ за прехвърляне на риска е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля дейността, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните;

- **толериране/приемане 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. Такива рискове, обаче, 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 стратегическите цели се определят от правителствените програми.

Оценката на риска играе ключова 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 най-вече се налага при високите рискове, които сериозно застрашават постигането на целите на организацията. При последващ преглед на риск-регистъра определената реакция към даден риск може да бъде променена.

### **3. Документиране**

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, е необходимо да бъде документирана, за да се осигури проследимост на целия процес. Документирането включва описване по подходящ начин на идентифицираните рискове, избраната подходяща реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове.

За документиране на резултатите се използва **риск-регистър**. Основната информация, която се отразява в регистъра, е:

- 3.1. Идентифицираните съществени рискове за дейността на организацията;
- 3.2. Оценката на тяхното влияние и вероятност;
- 3.3. Предприетите действия (реакции на риска);
- 3.4. Рисковете, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия (остатъчни рискове) и тяхната оценка;
- 3.5. Допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове;
- 3.6. Срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

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, се описват в колона 12 от риск-регистъра (тъй като на предходния преглед на риск-регистъра не са били предприемани никакви действия). Идентифицирането на съществуващите рискове, тяхното оценяване и формулирането на контролните действия се извършват от собственика на риска, който може да бъде



подпомогнат от екип от експерти, определен от съответния ръководител.

#### **4. Анализ на контролите**

Едновременно с идентифицирането и оценката на присъщите рискове в Риск-регистъра се определят описват предприетите действия/контроли от страна на всеки собственик на риска за намаляване на влиянието/вероятността за настъпване.

Остатъчният риск след прилагане на контролите също следва да бъде оценен. Оценката се извършва съгласно описаните стъпки в раздел IV. Извършва се анализ на съществуващите контроли, като се анализират различни източници на информация, и се определя тяхната адекватност и ефективност по отношение на него екип експерти оценяват ефективността на всяка съществуваща контрола и механизъм поотделно и при необходимост предлагат въвеждане на нови или промяна на съществуващите контроли, като предлагат и приемлив срок и отговорник за изпълнението. Попълват се колони от 9 до 14 на Приложение № 1.

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.

Процесът по разработване и прилагане на контролните дейности е свързан с осигуряване на нужните ресурси – човешки, финансови, информационни и др. В тази връзка процесът по управление на риска е непосредствено свързан със съобразяване на сроковете и дейностите по бюджетната процедура за съответната година.

#### **5. Мониторинг и докладване**

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква редовно и непрекъснато систематично наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното снижаване. За осъществяване на систематично наблюдение риск-регистърът се преглежда поне веднъж годишно. Определени рискове могат да бъдат преглеждани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост. Някои съществени рискове могат да изискват и ежедневен преглед. При възникване на внезапни събития риск-регистърът може да се разглежда извънредно, без да се чака редовният преглед.

Целта на процеса по мониторинг и докладване е да наблюдава дали рисковият профил (вероятността и влиянието на идентифицираните рискове) се променя и да дава увереност на ръководителя на организацията, че процесът по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляването на риска до приемливо за организацията ниво.

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

- 5.1. Предприетите действия във връзка с процеса по управление на рисковете;
- 5.2. Изпълнението на планираните действия, заложи в регистрите на рисковете, информация за ефективността им и, в случай, че те не са били ефективни, анализ на причините за това;
- 5.3. Настъпили промени в описаните в регистрите рискове;
- 5.4. Нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистрите рискове;
- 5.5. Рискове, които структурата или звеното не може да управлява самостоятелно;
- 5.6. Преглед на проявилите се рискове и причините за тяхното проявление, като сигнал за липсващи или неефективни контроли;
- 5.7. Компетентността на служителите по отношение управлението на рисковете (информация за преминали обучения);
- 5.8. Спазване на сроковете за изготвяне на докладите.

Дейността на комитета по риска, проведените заседания, както и извършеният мониторинг се документират от риск-мениджъра с доклади, които се представят на директора на РДГ Велико Търново за сведение и разпореждане на коригиращи действия при необходимост.

## **V. СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В РЕГИОНАЛНА ДИРЕКЦИЯ ПО ГОРИТЕ – ВЕЛИКО ТЪРНОВО**

### **1. Директор на Регионална дирекция по горите Велико Търново**

Директорът на РДГ Велико Търново отговаря за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите, като част от управленската отговорност, съгласно чл. 7, ал. 1 от ЗФУКПС. В качеството си на ръководител на организацията директорът на РДГ демонстрира с поведението си разбиране за важността и

подкрепата за дейностите по управление на риска. За реализиране на този аспект от управленската си отговорност директорът има ангажимент за:

- създаване и поддържане на култура на управление на риска в РДГ;
- определяне на мисията, визията и целите на РДГ. Създава условия за формулиране на ясни, конкретни и измерими цели, за да позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях;
- създаване на Комитет по управление на риска;
- определяне на служител, който да координира управлението на риска в РДГ В. Търново – „риск-мениджър“, целта и отговорностите му;
- утвърждаване на риск апетит по смисъла на тази Стратегия;
- утвърждаване на Стратегия за управление риска, която се актуализира на всеки 3 години, както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- осигуряване на условия за ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел нейното въвеждане в организационната култура на РДГ;
- делегиране на правомощия и изискване за отчетност;
- одобряване избора на реакцията риска;
- осигуряване предприемането на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

## **2. Комитет по риска**

Със заповед на директора на РДГ В. Търново е създаден Комитет по риска в състав: председател и двама членове (последна актуализация със заповед № РД06-29/08.01.2025 г.). Целта на Комитета по риска е да подпомага директора на РДГ за изпълнение на отговорностите му, свързани с управлението на риска.

Комитетът по риска се състои от риск-собствениците (директори на дирекции или служители, управляващи определени процеси).

Председател на комитета е риск мениджърът. Председателят на Комитета по риска насрочва заседанията и утвърждава дневния ред, ръководи заседанията и цялостната работа на комитета. Членовете на комитета участват в заседанията. При необходимост от промяна в състава на комитета директорът на РДГ издава заповед. Председателят на комитета може да кани на заседанията служители, експерти и ръководители на административните звена. Заседанията се ръководят от председателя на комитета. Заседанията се провеждат при

присъствие на повече от половината от членовете. Решенията на комитета се приемат с явно гласуване и обикновено мнозинство на повече от половината от присъстващите от състава на комитета.

Комитетът по риска има следните отговорности:

2.1. Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно и нейната актуализация;

2.2. Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска;

2.3. Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия; сроковете, в които действията ще бъдат предприети, и отговорните лица – в обобщен риск-регистър (Приложение № 2).

2.4. Осигуряване на актуализация на риск-регистъра;

2.5. Подпомагане на ръководството при определяне на нивото на риск, което РДГ е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия (риск-апетита), без да бъде застрашено постигането на поставените цели;

2.6. 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;

2.7. Организира и координира обмяната на знания и информация по отношение на управление на риска между трите линии на защита;

2.8. Организира осъществяването на мониторинг на управлението на риска.

Заседанията на комитета по риска се състоят както следва:

**Заседание в началото на годината** – за идентифициране и оценка на риска. Включва: идентифициране на съществените рискове за дирекцията; оценка на риска; попълване на формуляри за индивидуална оценка на риска *Приложение 1* и анализ; определяне на мерки за решаване на проблемите и изготвяне на риск-регистър с рисковете, които ще бъдат наблюдавани през текущата година *Приложение 2*.

**Заседание в края на годината** – за преразглеждане на риск-регистъра и отчитане на остатъчното ниво на риска. Включва: изготвяне на риск-регистър за текущата година *Приложение 2*. Извършва се и мониторинг на процеса по управление на риска.

**Извънредни заседания** – когато това се налага в процеса на работа, напр. при съществени промени в рисковата среда.

### **3. Риск-мениджър**

Втората линия на защита включва служител, който координира управлението на риска – „риск-мениджър“. Целта му е да дава увереност на ръководството, че първата защитна линия е изградена правилно и функционира според очакванията.

Риск-мениджърът се определя със заповед на директора на РДГ Велико Търново. Той е ръководител на високо или средно ниво в дирекцията, познава добре структурата и дейността на дирекцията, нейните стратегически и годишни цели, както и има познания за същността на процеса по управление на риска.

Риск-мениджърът ръководи Комитета по управление на риска, има отговорности и по:

- 3.1. Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация;
- 3.2. Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска;
- 3.3. Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети, и отговорните лица – в специален документ риск-регистър, както и да се осигури неговото редовно актуализиране.
- 3.4. Подпомагане ръководството на дирекцията при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск;
- 3.5. Методологически функции по управление на риска – подпомагане и консултиране собствениците на риска при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска;
- 3.6. Консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска;
- 3.7. Организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита;
- 3.8. Организиране осъществяването на мониторинг на управление на риска. Целта на мониторинга е да се установи дали след прилагането на избраната реакция рискът е бил намален до приемливо за организацията равнище и, ако е необходимо, да се изберат подходящи допълнителни действия. В резултат от мониторинга, управлението на риска се наблюдава непрекъснато на всеки един етап, като част от общия процес на управление, заедно с текущите промени, които могат да повлияят на целите или на възможността те да

бъдат постигнати, за да придобие увереност, че процесът по управление на риска е ефективен и ефикасен.

3.9. Докладване на директора на РДГ на обобщена информация по отношение управлението на риска под формата на годишен доклад. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, риск-мениджърът докладва на директора и организира и координира тяхното разработване в съответствие със Стратегията за управление на риска.

#### **4. Оперативно ръководно ниво**

Оперативните ръководители или средното ниво на ръководство формират първата линия на защита. Те са пряко отговорни за управлението на рисковете, както и за прилагането на коригиращи действия при наличие на недостатъци в процесите и контрола.

Оперативното ръководство идентифицира, оценява, контролира и ограничава рисковете в процеса на развиване и прилагане на вътрешни политики и процедури в цялостното управление на дейностите, уверявайки се, че те функционират в съответствие с предварително заложените цели.

Отговорностите на оперативното ръководство включват:

4.1. Всеки ръководител на дирекция е собственик на риска по отношение на целите, функциите и дейностите в ръководената от него дирекция;

4.2. Идентифициране и оценка на рисковете в дирекцията съобразно подхода, избран от организацията и утвърден със Стратегията на риска;

4.3. Организиране изготвянето на риск-регистър на управляваната от тях дирекция;

4.4. Идентифициране и оценка на рисковете в РДГ като цяло;

4.5. Анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове на дирекцията, като се вземе предвид възприетото ниво на риск-апетита в РДГ;

4.6. Провеждане на мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях дирекции/дейности. Те докладват на риск-мениджъра, който е отговорен за предприемането на по-нататъшни действия;

4.7. При нужда от предприемане на коригиращи действия оперативните ръководители участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

## **5. Роли и отговорности на служителите на РДГ Велико Търново**

Служителите са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете. В тази връзка те могат да установят първи евентуални слабости, нередности или проявление на рискове. Отговорностите на служителите са:

5.1. Да подпомагат оперативните ръководители в процеса по управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация;

5.2. Да участват активно в идентифицирането и оценката на рисковете и въведените контролни процедури;

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

5.4. Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на системите за вътрешен контрол (въведените контролни процедури).

## **ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ**

§ 1. Настоящата Стратегия за управление на риска е утвърдена със заповед № РД06-...../.....2025 г. на директора на РДГ Велико Търново и влиза в сила от датата на нейното утвърждаване.