

Утвърдена със Заповед № 03-РД/353 от 01.02.2021 г., актуализирана със Заповед № 03-РД/353#2 от 07.09.2022 г., Заповед № 03-РД/353#3 от 07.01.2026 г.

**ДЪРЖАВЕН
ФОНД
„ЗЕМЕДЕЛИЕ“**



СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

**Подпомага развитието на земеделието,
рибарството и селските райони**

ОСНОВНИ ЦЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА	5
1. Общи цели	5
2. Специфични цели	5
3. Общи принципи	7
ВЪВЕДЕНИЕ	7
ОСНОВНИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ	9
1. Управление на риска	9
2. Риск	10
3. Разумна увереност	10
4. Идентифициране на риска	10
5. Оценка на риска	10
6. Анализ на риска	10
7. Вероятност	10
8. Ефект (влияние)	10
9. Присъщ риск	10
10. Остатъчен риск	10
11. Риск апетит (праг на търпимост)	11
12. Мониторинг на риска	11
13. Риск регистър	11
14. Динамика на риска	11
15. Измама	11
16. Корупция	12
АДРЕСАТИ И ОТГОВОРНОСТИ	12
1. Адресати на стратегия за управление на риска	12
2. Участници в процеса по управление на риска в ДФЗ	12
Изпълнителен директор на ДФЗ	12
Заместник-изпълнителни директори и директори на подчинение на ИД /риск мениджмънт/	13
Ръководители на структурни звена в организацията (оперативно ръководно ниво)	13
Служители на ДФЗ	13
Комитет по управление на риска	Error! Bookmark not defined. 14
Оценители на риска	15

Вътрешен одит.....	15
ОСНОВНИ СЪОБРАЖЕНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА	16
1. Основни линии на защита	16
2. Основни принципи на COSO 2013.....	17
СЪЩНОСТ НА ПРОЦЕСА	17
ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОЦЕСА	18
1. Комитет по управление на риска.....	18
1.1. Състав и мандат на Комитет за управление на риска.....	18
1.2. Председател на Комитет за управление на риска	19
1.3. Управленска отговорност на Комитета	19
1.4. Достъп до служители и информация	19
1.5. Заседания на Комитет по управление на риска	19
Свикване на редовно заседание.....	20
Свикване на извънредно заседание.....	20
Обсъждане и протоколиране.....	20
Кворум и вземане на решения.	21
Кореспонденция.....	21
ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА	22
1. Създаване на условия за управление на риска	23
2. Определяне на целите наДФЗ.....	23
3. Оперативна среда	23
4. Идентифициране и оценка на риска	23
4.1 Идентифициране на рискове	23
4.2 Методи за идентифициране на рискове.....	26
4.3 Класификация на рисковете.....	26
4.4 Оценка на рисковете.....	28
5. Определяне на риск-апетита	31
6. Реакция на риска	33
7. Прилагане на ограничаващи мерки по отношение на риска.....	35
На този етап е създаден риск регистър, където има оценка на риска и се попълват предприети действия, оценка на остатъчният риск и какво е необходимо да се предприеме за управлението на риска.....	36
8. Одобрение на смекчаващите мерки за управление на риска	36

9.	Документиране.....	36
10.	Мониторинг на риска.....	37
11.	Одитна пътека и архивиране	39

ОСНОВНИ ЦЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

Оценката на риска е един от най-важните елементи от системите за финансово управление и контрол и е неизменна част от системата за контрол. По своята същност управлението на риска е непрекъснат процес по идентифициране, анализ, оценка и мониторинг на различните видове рискове, които могат да повлияят върху постигането на стратегическите и оперативните цели на организацията, както и въвеждането на необходимите дейности и механизми за контролиране на равнището на риск и намаляване на ефектите от него. Добре управляваното поемане на риск се разглежда като предпоставка за постигане на устойчиво подобрене на дейността и постигане на стратегическите цели. Оценката на риска е връзката между трите линии на защита и позволява придобиване на разбиране за основните рискове и поставяне на акцент за постигане на целите на организацията, чрез намаляване на основните потенциални заплахи.

Стратегията създава ясна и адекватна процедура за управление на риска и осигурява определянето, одобрението, прилагането и поддържането на ефикасни и ефективни мерки за предпазване на дейностите на ДФЗ от въздействието на неблагоприятни събития. Това е ключова процедура, тъй като риск може да възникне на всяко ниво и във всяко направление в рамките на ДФЗ (напр. процеси, хора, вътрешна/външна среда и т.н.).

Стратегията за управление на риска в ДФЗ е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС). Тя е съобразена с Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор и Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 година.

Стратегията отчита изискванията на Регламент (ЕС) № 1303/2013, Регламент (ЕС) 2021/2116, Регламент (ЕС) 2021/1060; Оценка на риска от измами и ефективни и пропорционални мерки за борба с измамите EGESIF_14-00-21-00/16.06.2014; Насоки за Комисията и държавите членки относно обща методология за оценяване на системите за управление и контрол в държавите членки; Ръководството на ЕК за държавите членки относно проверките на управлението.

1. Общи цели

- ✓ Да се дефинират етапите на процеса на управление на риска: програмиране, мониторинг и докладване;
- ✓ Да се представи оперативен план за конкретните отговорности на служителите по управление на риска, като описват процедурите, разработени за идентифициране на рисковете, действията и решенията, за тяхното изпълнение;
- ✓ Да се допринесе за спазване на принципите на добро финансово управление и прозрачност, чрез осигуряване на адекватното функциониране на системите за финансово управление и контрол;
- ✓ утвърждаване на организационна култура и разбиране за необходимостта и ползата от управление на рисковете.

2. Специфични цели

Основна цел на ДФЗ и при настоящата стратегия е осигуряване на адекватен механизъм за управление на публичните ресурси и подобряване качеството на предоставяните услуги по ефективен, ефикасен и икономичен начин. Адекватността на процеса по управление на риска е пряко свързана с постигане на целите на организацията, което способства за

повишаване на общественото доверие. За постигането на тази основна цел, ДФЗ насърчава процеса по управление на риска във всички дейности, функции и процеси в съответствие с правната рамка и при спазване на принципите за добро финансово управление.

Стратегията за управление на риска обхваща етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица и основните изисквания към процеса и урежда единни правила и процедура за създаване и актуализиране и система за управление на риска в ДФЗ.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в ДФЗ, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицираните рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.

Стратегията за управление на риска на ДФЗ е динамичен процес, който цели постигането на най-малко следните общи цели:

- ✓ да се осигури рамка за постигане на стратегическите цели, поставени пред институцията, съобразена с приложимите за дейността рискове и предприемане на адекватни действия за реакция;
- ✓ преминаване от формален отговор на законово изискване за въвеждане на процеса по управление на риска към прилагане на ефективен и работещ модел;
- ✓ да се осигури адекватно разпределение на целите между различните административни структури на организацията, както и показатели за измерване на напредъка;
- ✓ да се осигури прилагането на приложимата нормативна уредба в областта по максимално ефективен, ефикасен и икономичен начин;
- ✓ да се постави основа за планиране на дейността, при наличие на заплахи и осигуряване на непрекъсваемост на процесите;
- ✓ да се включат всички страни в управлението и контрола на дейността на ДФЗ, като участници в процеса, като всеки добавя стойност, според профила и компетенциите си;
- ✓ да се подобрят резултатите от процеса по управление на риска, чрез създаване на методика за преглед и оценка;
- ✓ да се осигури база за вземане на ключови за организацията решения, като са насочени усилия към важни стъпки, дейности и процеси;
- ✓ цялостно подобряване на системите за финансово управление и контрол;

С цел постигане на ефективно адаптиране на процеса по управление на риска към принципите, залегнали в приложимата нормативна уредба и въз основа на извършен текущ анализ, в настоящата стратегия са описани някои нови аспекти и процедури. В отделни етапи от изпълнението процеса е създадена предпоставка и възможност за участие и съгласуване на рискове и контроли от страна на всички заинтересовани страни, като се отчита спецификата на изпълняваните от тях ангажименти. Създадени са възможности за отпадане на някои от досега съществуващите процедури, комбинирани на съществуващи и новосъздадени, включително на някои етапи е въведено прилагане на изцяло нови такива.

Чрез създаването на стратегията за управление на риска се цели постигането на следните специфични цели:

- ✓ да се унифицира подхода и методите, които ще бъдат използвани в процеса на управлението на рисковете;

- ✓ да се регламентират начините за документиране на процеса;
- ✓ да се осигури начина, по който ще се осъществява мониторинг на дейността по управление на рисковете;
- ✓ да се създаде ред за докладване;
- ✓ да се определят отговорностите на лицата, изпълняващи дейности по управление на риска;

Чрез оценката на риска се предоставя възможност на всички участници в процеса да подобрят и разширят разбирането си за дейността на организацията и да:

- ✓ установят наличие на дейности/процеси с потенциални слабости;
- ✓ идентифицират рисковете, които са съществени за постигането на целите;
- ✓ установят дали са въведени контроли, които да покрият установените рискове или е необходимо предприемане на допълнителни мерки;
- ✓ фокусират последващи действия за управление на риска върху области с висок риск;
- ✓ проучат как се изпълнява текущо дейността по идентифициране, оценка и управление на рисковете, с оглед осигуряване на непрекъснато усъвършенстване на контрола.

3. Общи принципи

Общите принципи към които ще се придържат ръководството и служителите на ДФЗ в изпълнение на Стратегията за управление на риска в ДФЗ са:

- ✓ Изграждане на знание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в ДФЗ;
- ✓ Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в организацията;
- ✓ Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на ДФЗ;
- ✓ Внедряване на управлението на риска като част от процеса на вземане на решения, чрез обвързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на ДФЗ, като част от процеса по годишно планиране.

ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска е предназначена да подпомогне ДФЗ при постигането на цели и приоритети, чрез прилагането на унифициран подход за идентифициране, оценяване и ограничаване на негативното въздействие на потенциални събития и ситуации, застрашаващи постигането им.

Настоящата стратегия за управление на риска е изготвена в съответствие с изискванията на Закон за финансово управление и контрол в публичния сектор, както и Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор¹ и в съответствие със Стратегията за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор на Република България. С настоящата стратегия се регламентират функциите, задачите, правилата и процедурите за работа, които ще бъдат възприети и прилагани от ръководството и служителите на ДФЗ в процеса по управление на риска.

Управлението на риска е нормативно определено, като задължителен елемент на финансовото управление и контрол - чрез разпоредбата на чл.10, ал.1, т.2 от Закона за

¹ Утвърдени със заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 г.

финансовото управление и контрол в публичния сектор. В процеса на модернизация на публичния сектор в Република България, методът за управлението на риска е въведен трайно, като един от ключовите елементи в управлението на всяка една публично - правна организация.

Стратегията се основава на Стратегически план за дейността на ДФЗ за референтен времеви период; придържане към национални програми, политики и стратегии; информацията за състоянието на СФУК в публичния сектор, както и добри практики и насоки на законодателни и методически органи и институции; анализ на проблемни области, установени в предходни периоди на анализ и оценка.

В прилагането на стратегията се отчита влиянието на няколко типа основни фактори, в т.ч.:

- ✓ **Фактори от институционално значение** - свързани с постигането на баланс между спазване на принципи, норми и отговорности предопределящи дейността на ДФЗ и постигане на обществено доверие и добро представяне пред обществеността, чрез адекватен механизъм за управление на риска и постигане на дългосрочна визия за развитие и устойчивост.
- ✓ **Фактори от организационно значение** - фактори, свързани с мисията за осигуряване на дейността по максимално прозрачен и предвидим начин, изпълнение на стратегията за развитие и усъвършенстване и осигуряване на съответствие при финансовото управление с наличните ресурси.
- ✓ **Фактори от оперативен характер** - фактори, свързани с изграждане на система за финансово управление и контрол, която да осигури законосъобразното изпълнение на конкретните специфични ангажименти, при спазване на принципите за добро финансово управление.

Предназначението на процеса по управление на риска е да даде разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати по максимално ефективен, ефикасен и икономичен начин.

Въвеждането на системата за управление на рисковете ще осигури на ръководството на Държавен фонд „Земеделие“ (ДФЗ) достатъчно предварителна информация за потенциалните събития застрашаващи целите и възможните методи за намаляване на негативното им влияние и вероятността от настъпването им.

Настоящата Стратегия отчита обстоятелството, че въвеждането на система за управление на риска във всяка една организация е постоянен, адаптивен и еволюционен процес.

Стратегията създава институционална рамка (процедури, правила и отговорни длъжностни лица) при съобразяване със способностите и спецификите, повишава знанията и уменията на служителите и надгражда управленска култура за ефективно и ефикасно управление на риска.

Правилната и професионална преценка е важно условие за постигане на целите на процеса по управление на риска. Индивидуалният подход за изпълнение дава възможност да се изпълни действието по най-подходящ начин за/в условията на конкретен поставен риск или при предлагане на нов. Правилната професионална преценка изисква познаване на:

- ✓ **Правна рамка** - нормативни и вътрешни актове, среда, в която функционира организацията, информация за изменения в изискванията, информация за предстоящи промени и други.

- ✓ **Организационната структура** - териториални звена, йерархични нива на управление, човешки ресурси, численост на персонала и други.
- ✓ **Отчети за периода** - доклади за самооценка, доклади за изпълнение на дейността и други;
- ✓ **СФУК** - вътрешни актове за въвеждане на контролни дейности/контроли за предварителен, текущ и последващ контрол, ред за въвеждането им, ред за документирането им и други;
- ✓ **Извършени одити и проверки** - одити на СП, ВО и други контролни органи; дадени препоръки и проследяване на изпълнението им, сигнали и жалби на граждани; съдебни спорове, по които организацията е страна и др.;
- ✓ **Отчетност** - вид и състояние на отчетността, в т.ч. финансова и нефинансова отчетност, деловодна система и архивиране на информацията, регистри;
- ✓ **IT среда** - използвани софтуерни продукти в т.ч. специализирани и/или масово използвани продукти, генериране на справки и други данни, мерки за достъп и защита, нива на контрол и други.

При изпълнението на процеса, оценителите се придържат към определено професионално отношение, наречено „професионален скептицизъм“². Професионалният скептицизъм е не само дължимото отношение на оценителя към качеството на дейността, но засилва и разширява ангажимента му да извърши работата си добросъвестно и с повишено внимание, което има важно значение при представяне на резултатите на ръководството на ДФЗ.

ОСНОВНИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

1. Управление на риска

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че стратегическите и оперативни цели, определени в стратегическия план на ДФЗ, ще бъдат постигнати. В тази връзка ефективното управление на риска е невъзможно без да са определени целите на ДФЗ. 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 ДФЗ.

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. „Чл. 12. (2) *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.*“ от ЗФУКПС, като се доразвива в Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол: „*Управление на риска е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище*“.

² Отношение, което включва критично мислене, запазване на повишено внимание към условия, които могат да посочват възможно отклонение, дължащо се на грешка или измама.

Управлението на риска в ДФЗ 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.

2. Риск

Дефиницията за Риск се съдържа в §5 от Допълнителните разпоредби 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.*”

3. 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.;

4. Идентифициране на риска

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

5. 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.

6. Анализ на риска

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

7. Вероятност

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

8. 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;

9. 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;

10. 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;

11. Риск апетит (праг на търпимост)

Комитетът по управление на риска, с одобрението на изпълнителния директор на ДФЗ, определя риск апетита на Фонда. Риск апетитът на ДФЗ се дефинира като:

„Риска, 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 ДФЗ, 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.

12. Мониторинг на риска

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

13. Риск регистър

Обобщен списък на общите и специфичните рискове, изведен от Комитета по управление на риска след преглед и оценка на общите и оперативните рискове.

14. Динамика на риска

Процесът по управление на риска е динамичен процес, обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която ДФЗ 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.

15. Измама

Конвенцията, съставена на основание на член К.3 от Договора за Европейския съюз, относно защитата на финансовите интереси на ЕС, дефинира „измама“, в областта на разходите, като „всяко международно действие или бездействие, свързано с:

- ✓ използването или представянето на фалшиви, неверни или непълни декларации или документи, в резултат на което се присвояват или неправомерно се задържат финансови средства от общия бюджет на Европейските общности или от други бюджети, управлявани от или от името на Европейските общности;
- ✓ неоповестяване на информация в нарушение на конкретно задължение, което води до същия резултат;
- ✓ неправилно използване на такива средства за цели, различни от тези, за които първоначално са предоставени.“

Измамите могат да бъдат вътрешни и външни. Примери за вътрешни измами са: (i) присвояване на активи, например манипулиране на системите за плащане, кражба и повреда; (ii) подправени финансови отчети, например надценяване на активите, подценяване на пасивите, включително некоректно представяне на показатели за изпълнението. Външните измами включват всички случаи на кражба (на активи или информация), хакване или подправяне, извършено умишлено от трета страна (например потребители или външни доставчици на услуги), без съдействието на вътрешна страна.

Тайно споразумение е когато вътрешни служители и външни лица работят заедно, с цел измама спрямо ФМФИБ. Тайното споразумение се счита за вътрешна измама.

16. Корупция

Злоупотреба със служебно положение за лично облагодетелстване. Злоупотреба със служебното положение за лично облагодетелстване е налице, когато служебно лице приема, предлага или изнудва за подкуп. Такава злоупотреба е налице и когато други лица активно предлагат подкупи, за да заобиколят дадени политики и процеси за конкурентно предимство и печалба. Злоупотреба със служебното положение може да се извърши за лично облагодетелстване, дори без подкуп, чрез покровителство и протекция на близки и роднини, кражба на държавни активи или отклоняване на държавни приходи”.

Измамата или корупцията са тежки престъпления и заемат специално място в процеса на управление на риска. ДФЗ е ангажиран с предотвратяването, откриването и адекватното реагиране на измами и сигнали за корупция.

АДРЕСАТИ И ОТГОВОРНОСТИ

1. Адресати на стратегия за управление на риска.

Целеполагането и управлението на риска съгласно действащото законодателство е процес, в който са ангажирани ръководството и всички служители на организацията.

Стратегията за управление на риска е предназначена за:

- ✓ **Ръководството на ДФЗ**, което носи отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на организациите;
- ✓ **Ръководителите на различните структури/звена**, които носят отговорност за дейността и СВК, в т.ч. за управлението на риска (УР) в ръководените от тях звена и които се отчитат по реда посочен в настоящата стратегия;
- ✓ **Всички служители на ДФЗ**, които допринасят за осъществяването на вътрешния контрол съобразно функционалната си компетентност и трябва да са запознати със своята роля и отговорности по отношение на СВК, включително УР.

2. Участници в процеса по управление на риска в ДФЗ

Изпълнителен директор на ДФЗ

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

Отговаря за:

- ✓ внедряване и надзор върху управлението на риска в ДФЗ;
- ✓ създаването и поддържането на култура на управление на риска в организацията;
- ✓ определяне на мисията, визията и стратегическите цели на организацията;
- ✓ утвърждаването на Стратегически план, който да отразява общите цели на ДФЗ;
- ✓ утвърждава Стратегия за управление на риска, която се актуализира периодично (на всеки три години), както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- ✓ определя Риск-мениджмънт и разпределя ясно отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на организацията и служителите;
- ✓ одобрява риск апетита на организацията;

- ✓ 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;
- ✓ осигурява предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска;

Заместник-изпълнителни директори и директори на подчинение на ИД /риск мениджмънт/

Има следните отговорности:

- ✓ създаване и актуализация на Стратегията за управление на риска;
- ✓ координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска;
- ✓ 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 подсигури неговото редовно актуализиране;
- ✓ подпомагане на Изпълнителен директор при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск;
- ✓ подпомагане и консултиране при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска;
- ✓ консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска;
- ✓ организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита;
- ✓ организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска;
- ✓ докладване на Изпълнителен директор на обобщена информация по отношение на управлението на риска под формата на отчети.

Ръководители на структурни звена в организацията (оперативно ръководно ниво)

Ръководителите на звена са собственици на риска, като в това си качество имат следните отговорности:

- ✓ идентифицират и оценяват рисковете съобразно утвърдената Стратегията за управление на риска по отношение на ръководеното от тях звено.
- ✓ извършване на анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които съответното структурно звено трябва да реагира, предвид възприетото ниво на риск апетита в цялата организация;
- ✓ провеждане на мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях звена.

Служители наДФЗ

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

- ✓ подпомагане на 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;
- ✓ докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;
- ✓ докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на СВК.

Всеки служител на ДФЗ е отговорен за незабавно информиране по електронен път в случай на установяване на негативни промени по отношение на съществуващите рискове или появата на нови рискове, в компетентната за него област. Новите рискове преминават през оценка. В такива случаи се следва стандартния работен процес, изложен в тази процедура. След направената оценка се уведомява Комитет по управление на риска и по негова преценка може да се проведе извънредно заседание на Комитета, с цел допълнително обсъждане на възникналия риск. В случай на установяване на измама, процесът за оценка на риска се стартира възможно най-бързо от Оценителя/ и незабавно се въвеждат превантивни мерки.

Комитет по управление на риска

При изпълнение на функциите и правомощията си по ЗФУКПС изпълнителният директор се подпомага от Комитет по управление на риска. В рамките на ДФЗ се формира Комитет по управление на риска, който ръководи процеса по управление на рисковете на организацията за съответната година и докладва на изпълнителен директор напредъка по изпълнение на мерките за намаляване на идентифицираните рискове. Комитетът по управление на риска се създава със заповед на изпълнителния директор. Членовете на комитета следва да притежават добро разбиране за дейността на Фонда, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Съставът на Комитета включва: председател, редовни членове с право на глас, наблюдатели и секретар за документиране на процеса. Членове на комитета са: Главен секретар; Заместник изпълнителните директори; Директорите на дирекции на пряко подчинение на изпълнителния директор; Ръководител на Дирекция „Вътрешен одит“ - наблюдател с консултативна роля без никаква управленска отговорност за взетите решения и секретар - служител на ДФЗ.

В случай на отсъствие на редовен член от състава на комитета, същият следва да определи заместващ го резервен член или функциите му се изпълняват от служител определен да го замества съгласно заповед за заместване, заповед за отпуск и др.

Функциите и правомощията на комитета за управление на риска са да:

- ✓ извършва регулярен преглед на Стратегията за управление на риска и прави предложения за актуализирането ѝ;
- ✓ координира изпълнението на дейностите по управление на риска;
- ✓ Упражнява надзор над лицата, отговорни за управлението на рисковете;
- ✓ определя и предлага за одобрение риск-апетита (праг на търпимост) на ДФЗ, основан на рискови приоритети;
- ✓ координира и контролира дейностите по управлението на риска в структурата и дейността на ДФЗ;

- ✓ съгласува стратегията и модела за управление на риска в ДФЗ;
- ✓ приема и предлага за одобрение от изпълнителния директор на ДФЗ планове за управление на рисковете, координира, контролира и отчита тяхното изпълнение;
- ✓ предлага контролни дейности за управление на рисковете;
- ✓ координира, осигурява методически и контролира разработването на правила, процедури, политики и стандарти за оперативен контрол и управление на риска;

Комитетът по управление на риска е помощен орган, част от втората линия на защита, чиято основна роля е координирано управление на риска.

Председател на Комитета по управление на риска се избира на редовно заседание от членовете му, с мнозинство. Комитетът се подпомага от секретар, определен със заповедта за назначаване на комитета.

Оценители на риска

Оценители на риска са първата линия на защита и подпомагат дейността на Комитета за управление на риска /втора линия на защита/. Всяка една дирекция, включително и от областните структури, на ДФЗ е представена, чрез нейният директор. Директорите на областните структури определят свой представител, който да бъде оценител и го представят за одобрение на Изпълнителния директор. Оценителите на риска имат качеството и на координатори. Оценителите на риска съдействат на Комитета по управление на риск, при осъществяването на процеса по управление на риска за съответната Дирекция. Отговорностите на оценителите на риска по отношение на управлението на риска включват следното:

- ✓ Идентифициране на значимите рискове на ниво дирекция/отдел/сектор;
- ✓ Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на структурите;
- ✓ Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- ✓ Обобщават информацията за съществените рискове на отделите на база, на които изготвят цялостен рисков профил (риск-регистър) на съответното структурно звено;
- ✓ Докладват резултатите от управлението на риска в съответната структура на Комитета по управление на риска;
- ✓ Предоставят информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности;
- ✓ При необходимост присъстват на заседанията на Комитета по управление на риска.

Председателят на Комитета по управление на риска дава методически указания за изпълнението на настоящата стратегия, които са задължителни за служителите на ДФЗ. Служителите на ДФЗ са длъжни да съобразяват действията си и със задължителните указания на съответните Управляващи органи и на Министерството на финансите.

Вътрешен одит

Съгласно Глобалните стандарти за вътрешен одит Вътрешният одит получава правомощията си от Изпълнителния директор на ДФ „Земеделие“. Правомощията, ролята и отговорностите на вътрешния одит са документирани в Статута. Статутът дава правомощия на дейността по вътрешен одит да предоставя на висшето ръководство и на Съвета обективна увереност, съвети, мнения и прогнози. Дейността по вътрешен одит изпълнява Статута, като прилага систематичен и дисциплиниран подход за оценка и

подобряване на ефективността на процесите на управление, управление на риска и контрол в цялата организация. В този смисъл отговорността на вътрешния одит е да предоставя обективно мнение по отношение на управлението на риска чрез извършване на услуги за даване на увереност и консултантски услуги при спазване на приложимата нормативна рамка и Глобалните стандарти за вътрешен одит.

РВО, без да поема управленска отговорност:

- ✓ участва в заседанията на Комитета по управление на риска без право на глас при вземане на решения.
- ✓ консултира членовете на Комитета за управление на рисковете и участниците в процеса по управление на риска;

ОСНОВНИ СЪОБРАЖЕНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Основни линии на защита

Моделът на трите линии на защита отчита факта, че съществуват различни функции на контрол и управление на риска, които следва да работят координирано, с ясно дефинирани отговорности, без препокриване или наличие на пропуски в съвместната им дейност. Позиция на РГМВКПС по Трите линии на защита в публичния сектор е, че В първата линия на защита, отговорността на оперативните ръководители в организацията, в качеството им на собственици на риска, е да осигуряват и следят прилагането на вътрешните контроли в организацията. По този начин оперативните (редови) ръководители в организациите от публичния сектор са отговорни за управлението на рисковете. Втората линия помага на управлението чрез разработване на конкретни части от рамката за управление на риска, чрез наблюдение и улесняване на прилагането ѝ от оперативното управление, функционирането на ефективни практики за управление на риска и чрез подпомагане на собствениците на риска да докладват адекватна информация, свързана с риска. Субектите от втората линия не притежават риска, но се фокусират върху подпомагане на собствениците на риска.

✓ Първа линия на защита.

Първата линия на защита е отговорност на оперативните ръководители в организацията, в качеството им на собственици на риска. Тяхната основна цел е да осигуряват и следят прилагането на вътрешните контроли в организацията. По този начин оперативните (редови) ръководители в организациите от публичния сектор са отговорни за управлението на рисковете. Част от първата линия са и редовите служители, отговорни за прилагането на контролите.

✓ Втора линия на защита.

Изпълнява функции по управление на риска, съответствие, мониторинг и подпомагане на контролите от първата линия на защита. Част от втората линия са специалисти по управление на риска, които не са собственици на рисковете, но подпомагат управлението на риска, служители отговорни за оценка и контрол на съответствието с нормативните изисквания (законосъобразност), специалисти по финансово управление и финансов контрол и др.

✓ Третата линия на защита.

Независимият вътрешен одит на организациите от публичния сектор, който изпълнява своите отговорности по отношение на Управлението на риска.

2. Основни принципи на COSO 2013

- ✓ Организацията определя цели с достатъчна яснота, за да позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях.
- ✓ Организацията идентифицира рисковете за постигане на целите си и ги анализира от гледна точка на определяне на подходите и начините за тяхното управление.
- ✓ Организацията разглежда възможностите за измами при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите.
- ✓ Организацията идентифицира и оценява промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

СЪЩНОСТ НА ПРОЦЕСА

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати. В тази връзка ефективното управление на риска е невъзможно без предварително да са ясно определени целите. Трябва да съществуват цели, преди да се идентифицират рисковете, които ги застрашават и да се вземат мерки за тяхното управление. Процесът по управление на риска е съобразен със стратегическите и оперативните цели на организацията. Стратегически цели определят каква ще бъде организацията за следващите няколко години и по какъв начин това ще се постигне. Те детайлизират стратегическите цели, определят точния критерий за оценка на изпълнението им и времето за това изпълнение.

Управлението на риска има водещ критерий, който е свързан със стратегическите цели на ДФЗ, като отчита всички възможни рискове, които да попречат постигането на тези цели, като се оценяват по вероятност и влияние и се предприемат необходимите мерки и действия за намаляване на възможността неблагоприятното събитие да настъпи или да бъде ограничено в приемливи размери.

Рисковете могат да бъдат определени в хода на дългосрочното, средносрочното и краткосрочното планиране на дейността. Няма значение какъв ще бъде методът за определяне на рисковете. Важното е ръководството да взема под внимание факторите, които могат да допринесат за появата на даден риск или за увеличаване степента на важност на вече идентифициран риск. Като пример основни фактори в случая могат да бъдат: непостигането на предходни цели; компетентност на персонала; географско разпределение на упражняваните функции и дейности; сложност на извършваните операции; степен на важност на операциите и др.; промени в законодателството, текучество на персонала и други, които оказват влияние върху организацията.

Формулирането на рисковете трябва да бъде направено по начин, който ясно и недвусмислено показва, че проявяването им би довело до негативни последици, и да позволява да бъдат оценени, както вероятността от настъпването, така и влиянието, което би оказало това събитие (факт, обстоятелство) върху постигането на целите на ДФЗ. Правилното определяне на рисковете и тяхната оценка и контрол е от изключителна важност за осъществяване на дейността на организацията. В процеса по идентифициране на риска, най-общо следва да се:

- ✓ установят с какви вътрешни актове и правила е изградена системата за финансово управление и контрол в ДФЗ;
- ✓ анализира информацията от риск-регистъра за предходен период;

- ✓ извършат преглед на констатациите от последните извършени одити, в т.ч. дадените, изпълнените и неизпълнени препоръки, за да установят предприети ли са коригиращи действия и кои от рисковете не са минимизирани в достатъчна степен;
- ✓ определят рисковите фактори (източниците, причините за проявяването на риска) - вътрешни или външни за ДФЗ;
- ✓ определят какви са възможните рискове;
- ✓ определят ключовите (съществени и значими) рискове за постигане целите;
- ✓ определят кои стратегически или оперативни цели на ДФЗ застрашава проявяването на риска.



ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОЦЕСА

1. Комитет по управление на риска

Комитетът по управление на риска е постоянно действащ специфичен колективен орган за вземане на решения, извършващ наблюдение на процеса по управление на риска в Държавен фонд „Земеделие“, при спазване на приложимото национално и европейско законодателство и добрите практики в областта.

В обхвата на дейността се включват всички системи за финансово управление и контрол в Държавен фонд „Земеделие“, в т.ч. всички структури, програми, дейности и процеси, включително при разпореждане със средства от Европейския съюз.

Комитетът по управление на риска е специализирана функция, определена със заповед на Изпълнителен директор на Държавен фонд „Земеделие“, който осъществява своята дейност независимо и докладва на Изпълнителен директор.

Комитетът функционира по начин, който му осигурява достатъчна независимост има непредубедено и безпристрастно отношение и не допуска конфликт на интереси.

1.1. Състав и мандат на Комитет за управление на риска

Комитетът се състои от членове, които се оправомощават със Заповед на Изпълнителен директор на Държавен фонд "Земеделие" с постоянен мандат. При освобождаване на служител, който предвид длъжността си е по право член на Комитета, Изпълнителен директор назначава нов член.

1.2. Председател на Комитета за управление на риска

Комитетът избира един от членовете за председател с явно гласуване. Председателят се избира, ако за него са гласували най-малко половината от всички членове, за срок от една година. След изтичане на този срок се организира ново гласуване в дневния ред на заседание на Комитета. Председателят може да бъде преизбран без ограничение в рамките на мандата.

Председателят:

- ✓ Организира и ръководи дейността на Комитета в съответствие с настоящата стратегия.
- ✓ Свиква и ръководи заседанията на Комитета.
- ✓ Представява Комитета пред трети лица.
- ✓ Осигурява предоставянето на необходимата информация и документи, свързани с дейността и решенията на комитета.
- ✓ Ръководи дейността по документиране работата на комитета.

Функциите на Председателя в негово отсъствие се изпълняват от друг член, определен с писмено предложение на председателя до всички членове. Комитетът подлага на гласуване предложението на председателя за избор на заместник.

1.3. Управленска отговорност на Комитета

Изпълнителният директор носи управленската отговорност за изграждане и функциониране на системите за вътрешен контрол и вътрешен одит в Държавен фонд "Земеделие", в т.ч. процесите по управление на риска. Комитетът по управление на риска е помощен механизъм, който не носи управленска отговорност, а цели единствено да подпомогне процеса.

1.4. Достъп до служители и информация

Комитетът се отчита за своята дейност пред Изпълнителния директор, най-малко два пъти годишно, както и при възникнала необходимост след провеждането на извънредни заседания. Основната отговорност на комитета е свързана с подпомагане на организацията в процесите по идентифициране, анализ и оценка на рисковете и произтичащите от това мерки.

Във връзка със своята дейност Комитетът има право на пряк достъп до Изпълнителен директор, всички служители и информация, свързана с оценка на риска.

1.5. Заседания на Комитет по управление на риска

Комитетът по управление на риска извършва дейността в редовни и извънредни заседания. Заседанията са закрити. С решение на Комитета за участие в заседанията могат да бъдат канени и други лица.

В заседанията може да участва и Изпълнителен директор по преценка на комитета и след негова покана.

Заседанията на Комитета се считат за редовни, ако на тях присъстват повече от половината от всички редовни членове или резервни, при необходимост.

Решенията на Комитета се приемат с явно гласуване и с обикновено мнозинство – повече от половината от членовете с право на глас. За всяко заседание се съставя

протокол, който се подписва от всички присъствали. Протоколите се предоставят на всички членове по електронна поща не по-късно от седем дни след подписването им. Протоколите и внесените за обсъждане материали по дневния ред и останалата документация, свързана с дейността, се съхраняват от Председателя на комитета.

Свикване на редовно заседание.

Редовните заседания се провеждат най-малко два пъти в календарна година с предложение за проект на дата и дневен ред за всяко следващо заседание от Председателя на Комитета.

Председателят координира подготовката и събирането на необходимите документи преди всяко заседание и по-конкретно: Списък на управленските цели, прилагани от ДФЗ; Доклади, издадени от страна на вътрешни и външни проверяващи и одитиращи органи и институции; Последен одобрен риск регистър и проследяване на действията по одобрените мерки; Годишен доклад за системите за финансово управление и контрол; Данни и информация, предоставени от страна на служители и/или звена на ДФЗ, включително такива, които не са разглеждани на предходно заседание на Комитета.

Председателят също така изисква информация и приложими документи във връзка с проекта за дневен ред писмено, чрез електронна поща. В случаите на непредставяне на поисканата информация, председателят докладва за това на заседанието, независимо от причините за непредставянето.

Председателят предоставя на членовете предложенията за промени и допълнения в проекта за дневен ред, както и всички необходими материали за предварително запознаване, преди заседанието.

Всеки член, който желае да добави нова точка към проекта за дневен ред, трябва да направи писмено искане до председателя, съдържащо изложение на дадения проблем. Председателят включва направеното предложение в проекта за Дневен ред и при необходимост изисква необходимата допълнителна информация.

Свикване на извънредно заседание.

Извънредни заседания се провеждат по инициатива и с писмено предложение на всеки член на комитета до председателя. В предложението се включва дата на заседанието, дневен ред и необходимата допълнителна информация и документи.

Председателят не може да откаже провеждане на извънредно заседание и се задължава да предостави предложението и приложените допълнителни документи и информация до всички членове за запознаване в рамките на седем дни преди провеждането му. По уважителни причини председателят може да отложи провеждане на заседание със срок не по-дълъг от седем дни, като предварително предостави на членовете мотивирано обяснение.

Всеки член може да предостави молба с мотивирано обяснение до председателя за отлагане на редовно или извънредно заседание по уважителни причини. Председателят взема решение дали да се отложи заседанието и уведомява всички членове, за отправената молба и взетото решение.

Обсъждане и протоколиране.

Всеки един от присъстващите членове, включително Председателят, може да представя коментар и/или становище по всеки един от въпросите (в т.ч. по тяхна преценка и в писмен вид), включени в дневния ред, преди подлагането му на гласуване. Коментари

и становища могат да бъдат предоставени в писмен вид и от членове, неприсъстващи на заседанието.

Всеки един от членовете и председателят има право да поиска допълнителна информация във връзка с дневния ред на заседанието. При необходимост от получаване на допълнителна информация, тази информация може да бъде поискана само чрез председателя, по предложение на член на комитета. В случаи на неполучаване на исканата информация, те се докладват на заседанието, независимо от причините за това.

Изпълнителният директор на Държавен фонд "Земеделие" осигурява подходящо място, достъп до сградата и служители, необходими за провеждане на заседанията.

Заседанията се протоколират от секретаря на комитета. Протоколът се изготвя на български и съдържа дневния ред, списъка на присъстващите, изложение по обсъжданите въпроси, становищата по тях и взетите решения. Проект-протоколът се изготвя и изпраща, не по-късно от 10 работни дни след заседанието, до всички присъствали членове за коментар. Окончателно изготвения протокол се подписва от Председателя, членовете и секретаря и се изпраща до всички участници. Оригиналът на протокола и материалите от заседанието се архивират и съхраняват от секретаря на комитета. При промяна на секретаря на комитета по управление на риска, документацията се предава с приемо – предавателен протокол.

Кворум и вземане на решения.

Всеки от членовете на комитета има право на един глас. Заседанията на Комитета се провеждат, ако присъстват най-малко половината от членовете. При липса на кворум Председателят насрочва нова дата за заседанието не по-късно от седем дни от обявената дата. Решенията на комитета се взимат с гласовете на най-малко половината от членовете на комитета.

Кореспонденция

Кореспонденцията между председателя, членовете на комитета по повод на заседанията се осъществява писмено, чрез електронна поща. Мястото и часът на провеждане на заседанията се определят от председателя и се съобщават на членовете

Оценители на риска

Оценителите на риска са всички директори на дирекции или друг упълномощен служител на звеното, в случай, че ръководителят е на пряко подчинение на изпълнителен директор. От страна на областните структури, от изпълнителен директор се определя един, който да ги представлява в оценката на риска.

Като част от първата линия на защита и собственици на процеса, оценителите на риска не са краен етап от анализа на риска. В рамките на тяхната компетенция попълват съответните работни документи, в които предоставят оценка на риска на общите рискове и могат да предлагат нови на ръководството. Новите рискове са специфични, свързани с тяхната дейност и компетенции и касаещи дейността на ръководената от тях структура.

ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Управлението на риска е задължителен елемент от процеса на цялостното управление на Фонда. ДФЗ и средата, в която съществува, са в непрекъснато взаимодействие, породено от динамиката на вътрешните и външните процеси. Влиянието и промените са в непрестанна връзка, което влияе върху бързината, адаптивността, качеството и количеството на процесите и като краен ефект върху качеството и ефективността на резултатите от тях в контекста на постигане на стратегическите цели. С ефективното управление на риска в организацията се създават условията, необходими за доброто функциониране на организацията и за постигане на оптимално ниво на целите ѝ.

Основните изисквания, които поставя ЗФУКПС към ръководителите на организациите, са те да възприемат управлението на риска като ключова дейност, допринасяща за постигане целите на организациите, да документират решенията и действията, които са предприели за управление на идентифицираните рискове и да осигурят периодичен преглед на процеса, с оглед неговата актуалност и полезност. Постигането на тези изисквания се осъществява при спазване принципите на законосъобразност, икономичност, ефикасност и ефективност.

Оценката на риска в ДФЗ се извършва посредством внедрен модел за оценка на риска. При оценката на риска и поставяне на числов измерител се включва анализ на количествена и качествена оценка по тяхното същество, която да позволи идентифицирането на дейностите, функциите и задачите, които съдържат най-много рискове и последващата им класификация, с оглед на тяхната важност.

Настоящата стратегия за управление на риска в Държавен фонд „Земеделие“ е базирана на **модела „КОСО“** - интегрирана рамка за управление на риска. Рамката за управление на риска съдържа следните елементи:

- ✓ Оценка на вътрешната(контролна) среда. Обобщена информация от въпросници;
- ✓ **Определяне целите на организацията.** Разработени и утвърдени стратегически и оперативен планове, с ясно дефинирани стратегически и оперативни цели;
- ✓ **Идентифициране на събитията.** Потенциалните събития, които могат да повлияят негативно върху постигането на целите на ДФЗ;
- ✓ **Оценка на риска - потенциалните събития трябва да бъдат оценени от гледна точка на вероятността да настъпят, както и въздействието, което ще окажат;**
- ✓ **Определяне на реакция спрямо риска.** Фондът избира евентуалната си реакция към събитията, която би могла да бъде: **Толериране** - приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна само, ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите; **Ограничаване на риска** (третиране) - въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване на неговото въздействие или вероятност за настъпване; **Прехвърляне** - застраховане на потенциалното събитие; **Прекратяване** на дейността, която го създава; **Споделяне** - споделяне на риска между отделни организации от публичния и частния сектор, с които ДФЗ има изградени взаимоотношения.
- ✓ Контролни дейности при отделните реакции.
- ✓ Дейности, които ДФЗ ще извърши при обоснована преценка за използване на съответна реакция или комбинация от реакции.

✓ Информация и комуникация. Изградена структура в ДФЗ осигурява движението на информацията свързано с управлението на рисковете, спазвайки субординацията и максимално къса и бърза линия на докладване.

✓ Мониторинг. Наблюдение и координиране на процесите по управление на риска и постигнатите резултати.

1. Създаване на условия за управление на риска

В ДФЗ 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 Риск-мениджмънт и отговорностите по управление на риска.
- ✓ Утвърден е риск-апетит.
- ✓ Осигурени са необходимите ресурси във връзка с изпълнение на задълженията по управление на риска, в т.ч. модел за улеснение на работата и автоматизиране на процеса и осигуряване на одитна следа.

2. Определяне на целите на ДФЗ

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

Изготвяне на оперативни планове, включващи оперативните цели и дейностите за тяхното постигане за всяка административна структура на ДФ „Земеделие“

3. Оперативна среда

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

Външни фактори са нормативната уредба, политическата стабилност, икономическите и социалните условия, обществените отношения, бюджетните отношения, културата на бенефициентите, съдебната практика, природните явления, климата и др.;

- ✓ **Вътрешни фактори** са организацията на дейността в администрацията; нивото на знания и умения, осъзнаването и приемането на отговорностите и инициативността на служителите и ръководителите; достатъчност на ресурсите за обезпечаването на дейността, включително допълнителни резерви; планиране, подготовка, управление и изпълнение на текущи и бъдещи дейности; опознаване и разбиране на външните фактори и тяхното влияние върху резултативността на Фонда и др.;

4. Идентифициране и оценка на риска

4.1 Идентифициране на рискове

Идентифицирането на риска е първата същинска фаза от процеса по управление на риска след като са създадени нужните условия за това. На този етап се идентифицират 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 ДФЗ 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 ДФЗ. На този етап се идентифицират събитията, които застрашават постигането на оперативните цели 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 ДФЗ.

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че целите на Държавен фонд „Земеделие“ 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 ДФЗ 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 Фонда функционира, както и неговите 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 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:

- ✓ Релевантни констатации от вътрешни и външни одити съгласно информацията в модул „Регистър на установените факти“ на ИСАК и съответните одитни доклади;
- ✓ Всички взаимодействия с външни институции, организации, клиенти на Фонда, медии и др.;
- ✓ Всички взаимодействия между структурните звена във Фонда, 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, изменения в климата, бедствия, аварии и т.н.).

Необходимостта да се отдели сериозно внимание на основните рискове, с които се сблъсква ДФЗ, 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 ДФЗ 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.

Текущо идентифициране.

В този процес са ангажирани всички служители на ДФЗ, като за целта всеки един служител има правото и възможността да информира оценител на риска за възможни рискове за постигане на целите на организацията или в частност дирекцията, която в която осъществяват дейността си.

Оценителят преценява дали има основания да информира председател на Комитета по управление на риска.

Във всеки един случай, служител който установи риск и не бъдат предприети действия от страна на оценителя да бъде докладван на Комитета по управление на риска, служителят има право да информира председателя на Комитета по управление на риска за това.

Периодично идентифициране.

Идентифицирането на присъщите рискове е процес, който се извършва на два отделни етапа, както от страна на ръководството се представят общите рискове за организацията, който биват оценени последователно от оценителите, както и в следствие от Комитета по управление на риска. На втори етап, оценителите като част от първото ниво на защита и собственици на процеса оценяват специфичните за управляваните от тях структури, присъщи за дейността им рискове. След получаване на извършените оценки на общите и специфични рискове Комитета по управление на риска идентифицира специфични общи рискове за организацията, които също се предоставят на оценителите за оценка. За общите и общите специфични рискове комитетът извършва оценка на въведените контролни механизми и оценява нивото на остатъчен риск след прилагането на системите за контрол. На база оценките на общите и общите специфични рискове комитетът изготвя риск регистър и план за управление на рисковете.

Преди да се пристъпи към идентифициране на рисковете, Председателя на Комитета по управление на риска прави пълно представяне на целите на ДФЗ и запознава оценителите с тях.

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.

4.2 Методи за идентифициране на рискове

В дейността на ДФЗ 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 ДФЗ.
- ✓ Други методи по преценка на ръководителите на административните звена.

4.3 Класификация на рисковете.

След като са дефинирани целите за всяко структурно звено, неговото ръководство и служителите, ангажирани със съответните дейности са в позиция да идентифицират критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите.

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

- ✓ **Класификация според добрите практики.**

Външни рискове – рискове, свързани с външни обстоятелства, като например: политически събития, законодателни промени, промени в икономиката, природни явления, външни, медии и др.;

Вътрешни рискове – рискове, свързани с правно-организационната форма, спецификата на дейността и процеса на работа, като например: рискове, свързани със системата за обмен на данни, проблеми, свързани с човешкия ресурс, промени в работните задачи, неефикасно управление и др.

Други класификации на рисковете: Стратегически рискове, които могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на организацията; Оперативни рискове – тези, с които организацията се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативни процеси и дейности; Политически рискове – възникват от промяна в правителството и провеждане на нови политики; Икономически рискове – породени от особеностите и/или промяната на икономическата система; Репутационни рискове – причинени от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставянето на услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани, с колеги, медиен скандал, в който са замесени служители на организацията; Технологични рискове – причинени от използването на стари технологии, от пробив в сигурността или от използването на нови информационни системи, които не са достатъчно изпробвани или служителите не са обучени на необходимото ниво; Рискове за сигурността – причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или други финансови активи или нерегламентиран достъп до информация, поради неадекватна защита на информационната система; Правни/регулаторни рискове – възникващи от промяна в националното или на ЕС законодателство; Финансови рискове – причинени от недостатъчно финансиране или от незаконосъобразно, неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата; Екологични и здравни рискове – възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи, промени в климата, пандемии и др.; Управленски рискове – причинени от грешни управленски решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол, честа промяна в ръководния състав на организацията.

- ✓ **Класификация, която се прилага от ДФЗ и при необходимост ползване на добрите практики.**

При идентификацията на рисковете акцентът трябва да бъде поставен върху сравнително малък брой ключови рискове, които е необходимо да бъдат управлявани.

По време на процеса за определяне на риска е необходимо да се вземат под внимание следните рискови области:

Външни рискове:

Нормативен - група рискове, свързани с изменение на нормативната уредба, приложимо право, неточни и непълни предложения за промяна в нормативната уредба, договорни отношения с контрагенти;

Политически - група рискове свързани със смяна на политиката на правителството, което може да предизвика промяна в стратегическите и оперативни цели и приоритети на министерството, както и промяна в политиката на ЕС.

Икономически и финансов риск:

Бюджетни - група рискове свързани с финансиране, бюджетна субсидия и средства от ЕС, бюджетиране и отчитане;

Нередности и санкции - загуба на активи, водещи до намаление на ресурса под критични нива, с които не могат да осигурят желаните действия;

Застраховане - незастраховани рискове или неприемлива цена на застраховането;

Природна среда и климат - бедствия, засушаване, наводнения и други. Това са рискове, които водят до промени в краткосрочните цели на Фонда и начина на използване на ресурсите.

Вътрешни рискове:

Акредитация - съществени нарушения на правилата и процедурите водещи до отнемане на правата на ДФЗ да оперира като Разплащателна агенция.

Финансов - неправилно планиране, управление или отчитане на бюджета, както и отговорност на ДФЗ за причинени вреди на трети лица.

Рискове на дейността:

Стратегически рискове - те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на ДФЗ (определянето на неточни и/или непостижими цели, изпълнението не съответства на планираното);

Оперативни рискове - група рискове, свързани с ежедневното изпълнение на оперативните процеси и дейности;

Информация и технологии - група рискове, свързани с качеството на информацията и нейното управление. Остаряла, неточна или непълна информация може да доведе до вземането на грешни управленски решения;

Нововъведения - не са използвани възможностите за нововъведения, непознаване на добрите европейски практики, въвеждане на нови подходи без необходимата оценка на риска.

Проекти - осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска;

Репутация - лоша репутация и последиците от нея;

Рискове свързани с управлението на човешки ресурси - административен капацитет, координация и комуникация, натиск за постигане на целите, здравословни и безопасни условия на труд.

4.4 Оценка на рисковете

Оценката на риска е основна дейност, извършвана от оценителите и в следствие от Комитета по управление на риска. Основната задача на този етап е рисковете да бъдат анализирани и оценени, за да могат да бъдат определени съществените рискове и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях, т.е. – каква трябва да бъде реакцията на риска. Рисковете, единствено с приоритет „Нисък“ могат да бъдат премахнати.

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 петстепенна скала като резултатите от нея се представят чрез матрица за оценка на риска.

Риск регистъра при изпълнение на всички налични контроли и изпълнени действия за намаляване на съответния риск и с изричното одобрение на Изпълнителен директор. Рисковете се оценят чрез използване на два показателя – вероятност и влияние:

✓Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие;

✓Влиянието показва какви са последиците (въздействието) от настъпване на събитието за постигане целите на организацията и за изпълнението на дейностите ѝ.

Съществени са рисковете, за които има висока вероятност да настъпят и имат високо влияние върху постигане целите на организацията. На тези рискове е необходимо да се обръща приоритетно внимание.

Както и при идентифицирането на рисковете, оценката на рисковете се извършва от оценителите на риска. В оценката на рисковете трябва са ангажирани всички риск собственици. Първоначално се оценяват идентифицираните присъщи рискове и след това се пристъпва към оценка на остатъчните рискове. За да се оценят остатъчните рискове, трябва да се идентифицират контролните механизми, които имат за цел да намалят вероятността и/или ефекта на всеки риск. След идентифицирането на контролите, се оценяват ефективността на всяка съществуваща контрола поотделно, както по отношение на нейното влияние върху вероятността, така и по отношение на влиянието върху ефекта на риска. Контролите може да са неадекватни (със слабости или непълноти в дизайна), те могат да липсват, може да не се прилагат. Слабостите на контролите могат да бъдат причинени от лош дизайн, неразбиране за тяхното предназначение, небрежност, човешка грешка или злоупотреба с власт.

При оценката на контролите могат да се използват всички видове източници на информация за тяхната адекватност и ефективност - одиторски доклади, доклади от други контролни органи, самооценки, обществена информация (медии) и т.н. След оценката на контролите, се прави анализ на тяхната ефективност по отношение намаляване вероятността и ефекта от рисковете и на тази база се прави преоценка на вероятността и ефекта на остатъчните рискове. При оценката на риска също може да се използват различни методи и техники. Принципно всички описани по отношение на идентифицирането на рисковете методи и техники са валидни и по отношение на оценката.

Оценката на предварително идентифицираните присъщи рискове се извършва с помощта на Делфи метод в две стъпки – първоначална оценка и преоценка на въпросните рискове. На първата стъпка, въз основа на списъка на идентифицираните рискове, всеки оценител извършва независима оценка чрез попълване на формуляр индивидуално. Оценката на риска се извършва чрез оценяване на потенциалното въздействие (ефекта) на всеки риск и вероятността от неговото възникване. След като всеки оценител оцени рисковете, комитетът по управление на риска ги преразглежда, включително „рискове под въпрос“. Това са всички рискове, за които има разлика от повече от една единица в оценките, присъдени от различните оценители за вероятност и/или за влияние. Рисковете под въпрос се преоценяват на заседание на Комитета по управление на риска. Всеки член мотивира резултата си за повторна оценка и в двата случая – при промяна на резултата или при запазването му. Трябва да се вземе окончателно решение за ефекта и/или вероятността на „рисковете под въпрос“. Ако няма консенсус относно установените разлики в оценките, трябва да се вземе средната стойност. След приключване на дискусиата се изчислява средноаритметичната оценка за вероятност и влияние на всички оценени рискове.

Остатъчен риск е рискът, който остава след прилагането на съществуващите контроли. За да го оценят, оценителите трябва да анализират дали съществуващите контроли са адекватни и ефективни за управление на идентифицираните присъщи рискове. За тази цел те трябва да идентифицират съществуващите контроли, които оказват влияние върху вероятността и влиянието на идентифицираните присъщи рискове. Идентифицираните контроли се попълват в работен документ с оценените присъщи рискове. Когато няколко контроли влияят на даден риск, всички те трябва да бъдат описани към съответния риск. След като идентифицират контролите, оценителите ги оценяват, като процедурата за оценка на контролите може да е същата, която се използва за оценка на присъщите рискове - чрез Делфи метод. Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчните рискове, след като са оценени контролите, се извършва по същия ред, както оценката на присъщите рискове.

Управлението на риска е част от вътрешната система за контрол. За да се направи преценка за установяването, функционирането и надеждността на предварителния контрол, следва да се проверяват и оценяват критерии, имащи отношение към присъщите рискове за дейността на ДФЗ, като например: 1. Честота на структурни промени, имащи отношение към дейността - многобройните и съществени промени са показател за по-високо ниво на присъщия риск; 2. Сложност и специфика на процесите – по-сложните процеси са показател за по-висока степен на риск; 3. Опит и компетентност на ръководството и персонала, ангажирани с процесите - ограниченият опит и недоказаната компетентност са показател за по-висока степен на риска; 4. Изпълнение на дадените препоръки и указания от вътрешни и външни одити и други.

Стъпка 1.

Процесът по оценка на риска започва с предоставянето на информация до оценителите на риска за основните рискове на организацията, за оценка, както и предоставяне на възможност за допълване на специфични за всяка различна организационна структура. Оценката на риска се извършва на годишната база или при необходимост от оценителите на риска.

Директорите на всяко структурно звено на Фонда или друг служител за директори на пряко подчинение на ИД са оценители на риска, собственици на процеса и част от първата линия на защита. Идентифицирането на риска се извършва от оценители на риска по структурни звена и в резултат от този етап се достига до пълен списък на идентифицираните рискове за ДФЗ.

Оценката на риска се извършва на базата на двуфакторен модел, където оценяваните фактори са:

- ✓ Вероятност за реализация на риска;
- ✓ Въздействие на събитието, в случай, че рискът се реализира.

Всеки риск се оценява индивидуално с оценка от 1 до 5.

На база на изготвения работен вариант на риск регистъра, всеки риск бива оценен. Оценката на всеки идентифициран риск се осъществява на базата на двуфакторен модел, където оценяваните фактори са:

✓ Вероятността от възникване на риска и въздействието на събитието, в случай, че рискът се реализира: Оценка Вероятност 1 Почти невъзможно (0% - 5%) Незначително въздействие 2 Не много вероятно (5% - 25%) По-ниско от средното въздействие 3 Средна вероятност (25% - 50%) Средно въздействие 4 Над средната вероятност (50% - 75%) Над средното въздействие 5 Събитието е настъпило или е почти сигурно, че ще настъпи (75% - 100%) Висок риск на въздействие.

✓ Въздействие: 1 Незначително 2 По-ниско от средното 3 Средно 4 Над средното 5 Висок риск на въздействие.

При оценката на риска трябва да се вземат предвид следните критерии:

- ✓ Източник на риска;
- ✓ Възможни рискови събития;
- ✓ Възможни причини;
- ✓ Потенциално пряко и непряко въздействие (включително за изпълнението на стратегически цели на ДФЗ);
- ✓ Ниво на материална и финансова същественост;
- ✓ Сложност на прилаганите правила и разпоредби;
- ✓ Натрупан опит;
- ✓ Политически, макроикономически и други външни фактори

В резултат от получената оценка рисковете биват приоритизирани в незначителен риск, под среден риск, среден риск, над среден риск или висок риск. Въз основа на получената оценка, се попълва регистъра на рисковете. При оценката на риска се отчитат и създадените ключови контроли и тяхната адекватност по отношение на рисковете, които следва да минимизират. Оценката показва каква е вероятността контролите да не постигнат целите, за които са създадени. Основата на оценката представлява вероятността да възникнат съществени отклонения от правната рамка, които да не бъдат предотвратени, разкрити и коригирани от въведените контроли. Най-съществената характеристика на всички контроли (действия, процедури и правила, въведени писмено с вътрешните актове) е, че имат за цел да намалят/минимизират вероятността от проявяването на рисковете или негативното влияние на вече проявените рискове до пренебрежимо ниско ниво, което не заплашва постигането на целите като цяло, и в частност постигането на целите на процесите в ДФЗ. На практика всяка дейност, процедура

или правило, което е създадено с цел да намали/минимизира рисковете, или техните неблагоприятни последици може да се приеме за „контрола“.

На този етап, след като е приключен етапът по оценка на риска на всеки един оценител, на заседание на Комитета по управление на риска се обсъждат въведените оценки и допълнителни рискове по реда на процедурата в настоящата стратегия.

От страна на Комитета по управление на риска може да се вземе решение за промяна на риск, премахване на риск, както и промяна на оценката на риск, като се оставя следа за всички извършени действия. На заседание на комитета се протоколират взетите решения и се взима и решение от кой от членовете или председател да въведе необходимите действия.

Стъпка 2. Комитет по управление на риска.

Комитета по управление на риска извършва:

- ✓ Преглед и обсъждане на резултатите от определянето и оценката на риска;
- ✓ Определяне на праг на търпимост на риска, основан на рискови приоритети (например граници, под които ограничаването на риска ще се окаже неприемлив за ДФЗ);
- ✓ Обсъждане на основните методи и мерки за ограничаване на най-критичните рискове.

След получаване на цялостната и обобщена информация от страна на членовете на Комитета по управление на риска се прави редовно заседание, при което се взима решение за това, кои от допълнителните рискове, добавени от оценителите е необходимо да останат за оценка и включване в регистър на рисковете, респективно кои от тях да отпаднат. Решението се взима по реда на гласуване, описан по-горе в стратегията

След взимане на решение на рисковете, които да бъдат включени в риск-регистъра, членовете на Комитета за управление на риска правят индивидуална оценка на всеки един от рисковете, като имат възможността да препотвърдят оценката на оценителите или да направят нова такава,

Въз основа на резултатите, **председателят на Комитета по управление на риска определя „рискове под въпрос“**, които имат стандартно отклонение повече от 1.

Стандартното отклонение се обсъжда отделно за всеки риск, както за „въздействие“, така и за „вероятност“:

Рисковете със стандартно отклонение, които надхвърлят 1 (за „въздействие“ или за „вероятност“), се смятат за „рискове под въпрос“ и за тях се извършва повторна оценка на заседание с гласуване и се взима решение каква оценка да бъде поставена;

След постигането на консенсус за всеки риск (стандартното отклонение на въздействието и вероятността са равни или по-малки от 1 и „общото въздействие“ и „общата вероятност“ са установени), двете цифри се умножават и се получава крайният резултат от оценяването. Рисковете се подреждат по важност.

Председателят на Комитета по управление на риска изпраща резултатите от оценката на риска на Изпълнителния директор ДФЗ, като подрежда общите рискове в таблица и в графична форма.

5. Определяне на риск-апетита

След като рисковете бъдат идентифицирани и оценени е необходимо 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 и е необходимо условие за ефективно управление на риска.

Риск апетитът се определя от изпълнителен директор, по предложение на Комитета по управление на риска и при необходимост със съгласуване от страна на всички оценители. За да подпомогне ръководителя на организацията при определяне на риск апетита, председателя на Комитета може чрез вътрешни срещи и консултации с риск собствениците да дефинира възможни варианти на риск апетит.

Дефинирането на риск апетита включва както определяне на стойностите на вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост, така и реакциите по отношение на рисковете (например поставяне под наблюдение или вземането на решение да не се предприемат никакви действия по отношение на рискове, за които няма почти никаква вероятност да настъпят и чието настъпване ще причини щети под прага на търпимост). По отношение на рискове, при които вероятността и ефекта могат да бъдат измерени количествено, нивата на риск апетита се определят като конкретни стойности.

На заседание на Комитета по управление на риска се представят **резултатите от оценката на риска**, където подробно се обсъждат и се взима решение кои от рисковете трябва да бъдат смятани за „критични“, като се отчита, че не всички рискове с висока обща оценка могат да бъдат ограничени (например някои от рисковете могат да имат висока обща оценка, но е възможно да представляват външна опасност, поради което не могат да бъдат ограничени от ДФЗ).

Определянето на **прага на търпимост** на риска се извършва чрез поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие от страна на ДФЗ и рискове, които могат да бъдат поставени под наблюдение.

При определяне на прага на търпимост на риска се използва следната интерпретация на рисковите приоритети:

Приоритет 1 Критични рискове: това са рисковете, които притежават и двата фактора, оценени със стойност над или равна на 3. Обикновено това е група рискове, които изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска.

Приоритет 2 Непредвидени рискове: тези рискове трябва да бъдат контролирани преди „системните рискове“, тъй като въздействието им може да бъде значително, въпреки че вероятността да се случат е по-малка отколкото при критичните рискове. За такива рискове обикновено се взимат предпазни мерки (например избухване на пожар).

Приоритет 3 Системни рискове: тези рискове са с голяма вероятност да се случат, но въздействието им е сравнително ниско. За такива рискове обикновено се взимат предпазни мерки. По-скоро трябва да се има предвид ефектът на натрупването (например поредица от малки проблеми с голямо въздействие при натрупване или системно нарушение).

Приоритет 4 Релевантни рискове: тук се отнасят рисковете, при които и двата фактора са оценени под 3. Основани на нивото на рисковата допустимост, тези рискове привличат вниманието или не. Това зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите страни.

Всички ниски рискове следва да се считат за попадащи под прага на търпимост, тъй като има малка вероятност да настъпят и/или чието настъпване ще причини щети под прага на същественост и следователно не е икономически обосновано да бъдат детайлно следени

и да бъдат дефинирани последващи действия. По време заседанията си Комитета за управление на риска преглежда дефинирания праг за търпимост към риска и при необходимост предлага на Изпълнителен директор неговото актуализиране. След това, Комитета включва информацията от анализа на риска в регистъра на рисковете. След като цялата информация бъде попълнена в регистъра на рисковете, всички рискове следва да бъдат подредени според получената оценка, като най-високите рискове следва да бъдат подредени първи, а най-ниските последни. При необходимост, с цел по-бързо запознаване и по-лесна визуализация комисията изготвя кратко резюме и представяне на идентифицираните рискове спрямо дефинирания праг на търпимост, след което изпраща доклад до Изпълнителен директор. Докладът включва информация за най-значимите рискове, определени на база получени приоритети (т.е. рискове с висок и среден приоритет). С цел оптимално функциониране на процесите по управление и контрол на риска, докладът се разглежда от Изпълнителен директор в рамките на 10 работни дни от финализирането на процеса в Комитета. Най-значимите рискове, както и всички останали, са детайлно описани в регистъра на рисковете, който се прилага към доклада. Резултатите от оценката на риска предоставят насоки на Изпълнителен директор за предприемане на мерки за ограничаване на даден риск, както и информация какъв е етапът на изпълнение на всички предвидени мерки. Всички идентифицирани рискове, които попадат в зоната на неприемливо ниво на риск, се следят непрекъснато и Изпълнителен директор се уведомява за промените, свързани с тях на периодична база. След като Комитета вече е идентифицирал всички рискове, на които е изложен ДФЗ, включително най-значимите от тях, се предприемат последващи действия.

6. Реакция на риска

Основните подходи и мерки за намаляване на най-значимите рискове се дискутират по време на заседанията на Комитета по управление на риска. По преценка на Председателя на комитета може да се организират допълнителни обсъждания със съответните звена на ДФЗ. В резултат на обсъжданията, комитета трябва да определи и потвърди допълнителни контроли, които са приложими за идентифицираните рискове, когато това е необходимо. Контролите представляват управленски действия, които могат да смекчат идентифицирания риск.

В случай че има набелязани последващи действия или допълнителни контроли, които са осъществими и могат да бъдат изпълнени в разумен срок, председателят определя действия за смекчаване на риска, които се съгласуват с в комитета. Трябва да се има предвид, че не всички рискове с висок и/или среден приоритет могат да бъдат ограничени (например някои от рисковете могат да имат висока обща оценка, но да са външни и следователно трудно да бъдат ограничени от ДФЗ). Като цяло, предложенията за допълнителни действия представляват своеобразен план за действие и следва да бъдат отразени в регистъра с рисковете, отделно от вече наличните контроли.

Преди определяне на реакцията на риска, от Комитета следва да се обърне внимание на следното:

- ✓ Преглед и обсъждане на резултатите от идентифицирането и оценката на риска;
- ✓ Обсъждане на основните методи и мерки за ограничаване на най-значимите рискове;
- ✓ Определяне на отговорни служители за прилагането на мерки за ограничаване на риска и поставяне на срокове за изпълнението им.

По време на анализа на риска, Комитета приоритизира рисковете и определя праг на търпимост. Дефинирането на прага на търпимост на риска означава поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие от страна на ДФЗ, такива, които могат да бъдат поставени под наблюдение или други, които да бъдат приети според тяхната специфика. При определяне на прага на търпимост на риска се използва следната риск матрица и интерпретация на рисковете приоритети:

✓ **Приоритет 1:** високи рискове – рискове с над средната вероятност и въздействие, които изискват незабавно действие от страна на ДФЗ и подробно описание на всички предвидени последващи действия, свързани с тяхното управление. Рискове с малка вероятност, но голямо въздействие, също следва да бъдат управлявани приоритетно поради възможните съществени негативни последствия при тяхното проявление;

✓ **Приоритет 2:** средни рискове – рискове с малка вероятност и средно или над средно въздействие или рискове с голяма вероятност, но по-слабо въздействие. Тези рискове следва да бъдат поставени под наблюдение и да бъдат дефинирани последващи действия;

✓ **Приоритет 3:** ниски рискове – рискове с по-ниско от средно въздействие и малка вероятност или рискове с висока вероятност, но незначително въздействие. Тези рискове е възможно да не бъдат разглеждани детайлно в зависимост от наличните ресурси и определения праг на търпимост на ДФЗ.

След като идентифицираните рискове са оценени, Комитета по управление на риска взема решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, а именно:

✓ **Ограничаване на риска** - Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например, чрез законодателството, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро разбиране в сферата на вътрешния контрол; о внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска; ясно определяне на роли и отговорности.

Рисковете, обект на тази реакция трябва да се наблюдават периодично.

✓ **Прехвърляне на риска** - Прехвърляне или споделянето на риска по същество означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че той да бъде управляван съвместно. Типични примери за прехвърляне на риска са застраховането, публично-частните партньорства, различни степени на сорсинг споразумения и др. Подобни схеми позволяват достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация), като в същото време ограничават възможността от загуба на контрол над дейностите, която е възможна при 100% прехвърляне на трета страна.

Ръководителите на структурни звена, Комитетът по управление на риска и Изпълнителния директор на ДФЗ като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в ДФЗ, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.

✓ **Толериране на риска** - Приемането или толерирането на даден риск означава, че организацията поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че Комитетът по управление на риска следва периодично да наблюдава и преоценява риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход

за управлението му. Решението да се толерира даден риск трябва да бъде взето имайки предвид оценката на риска, последствията за постигането на целите, риск апетита и правните последици (например, решението да не се предприемат действия може да доведе до по-голям риск). Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат: Действията по ограничаването на риска са свързани със съществени контролни дейности, разходите за които значително надхвърлят ползите; Поемането на риска е свързано със самото развитие на организацията, т.е. за да постигне целите си, тя трябва да остане гъвкава към променящата се среда, да извършва нови дейности и методи на работа и да търпи развитие, които би било ограничено в контролирана среда; Управлението на риска е извън контрола на ръководството или неизлагането на риск би могло да означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за организацията.

✓ **Прекратяване (избягване) на риска** - Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че Комитетът по управление на риска следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Комитетът трябва да разгледа и приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности за избягване на риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са ограничени, тъй като стратегическите цели се определят от правителствените програми.

На **заседанията**, се взема решение относно дейностите и методите, които са необходими за намаляването на риска, които се одобряват от Изпълнителния директор на ДФЗ.

При избор на методи се съблюдава принципа, че разходите по управление на риска трябва да не надхвърлят получените ползи.

Методите, при които голямото намаление на риска може да бъде постигнато с изключително малки разходи, следва да се предпочитат, като методите могат да се комбинират. Рискове, които са по-малко вероятни, но с голяма степен на въздействие, при които решение само от икономическа гледна точка не е оправдано, следва също да бъдат отчитани.

При вземане на решение относно най-подходящия метод, по преценка, комитетът може да анализира дали използването на даден метод е икономически обосновано. След това, действията за смекчаване на риска, заедно с доклада от оценката на рисковете следва да се представят на Изпълнителен директор за одобрение.

7. Прилагане на ограничаващи мерки по отношение на риска.

На заседанията на Комитета по управление на риска се приемат Планове за управление на риска, които са част от Риск регистъра. Плановете включват резултатите от оценката на риска и предоставят насоки на ДФЗ за предприемане на мерки за ограничаване на риска.

Ръководителите на структурни звена, определят съответните отговорни лица за прилагане на ограничаващи мерки относно риска, което се отразява в Плана за управление на риска. Определените отговорни експерти разработват или актуализират план за ограничаване на даден риск.

Служителите, определени за изпълнението на мерки по ограничаване на риска, изпълняват Планове за ограничаване на риска по критичните рискове в съответствие с конкретната възложена отговорност.

Планове за ограничаване на риска включват:

- ✓ Контрол на дейностите по превенция на всеки риск, чрез прилагане на конкретни мерки;

- ✓ Изпълняване на дейности за ограничаване на риска до минимални възможни нива. Одобрените методи за намаляване на риска се използват съгласно Планове за ограничаване на риска.

Оценителите на риска, също както и служителите на ДФЗ, трябва да се запознават периодично с резултатите по идентифициране и управление на рисковете.

При идентифициране на нов риск, той се разглежда на заседание на Комитета по управление на риска, на която се предлагат и обсъждат мерки за ограничаването му.

Изпълнителният директор на Фонда одобрява Плана за управление на риска по предложение на Председателя на Комитета по управление на риска. Ограничаването на риска може да доведе до въвеждане на нови процедури, базирани на принципите за ефективност и благоразумие. На този етап е създаден риск регистър, където има оценка на риска и се попълват предприети действия, оценка на остатъчният риск и какво е необходимо да се предприеме за управлението на риска.

8. Одобрение на смекчаващите мерки за управление на риска

Изпълнителен директор преглежда предложените действия за смекчаване на риска. За целта следва да разгледа с дължимото внимание идентифицираните рискове, особено рискове от измами, както и да одобри превантивни мерки (например разделение на задълженията, въвеждане на допълнителни контроли, обучения, организиране на процеси и т.н.), които следва да намалят тези видове рискове до приемливи нива. Ако Изпълнителен директор одобри действията за смекчаване на риска, съответните стъпки следва да бъдат предприети. Ако има някакви препоръки и/или коментари по действията за смекчаване на риска, документът се обсъжда с Председателя на комитета, който на свой ред ги свежда до знанието на Комитета и пристъпва към тяхното отразяване. В случай че решенията или допълнителните контроли не са технически осъществими, икономически изгодни или не могат да бъдат приложени правилно, Комитетът преценява по целесъобразност дали да приеме риска. Приемането на риска се посочва в регистъра с рисковете. Въпреки това всички рискове продължават да се наблюдават и оценяват без значение дали са приети или са набелязани допълнителни действия за тяхното смекчаване. В случай че Изпълнителен директор одобри приемането на риска, Комитетът трябва да бъде надлежно уведомен.

9. Документиране

На заседанията на Комитета по управление на риска се приема риск регистър, който включва план за управление на риска. Планове включват резултатите от оценката на риска и предоставят насоки на ДФЗ за приемане на мерки за ограничаване на риска. 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, както и на всеки етап от процеса по управление на риска, избраната подходяща реакция на риска и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове.

Резултатите се документират посредством Риск-регистъра.

10. Мониторинг на риска

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.

Въпреки че определените от Комитета рискове са били одобрени от Изпълнителен 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.

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване (реакции). За целите на периодичното докладване на идентифицираните рискове, ръководителя на организацията създава условия, както е описано в частта за идентифициране на рисковете. За осъществяването на систематично наблюдение Риск-регистъра се преглежда периодично. Определени рискови могат да бъдат преглеждани по-често, в зависимост от тяхната специфика и особена значимост.

Преглед на процесите по управление на риска в ДФЗ се извършва периодично най-малко два пъти годишно или при необходимост.

На заседанията на Комитета се преразглежда класирането на рисковете в риск-регистъра, тяхната критичност и вероятност и напредъка по изпълнението на предвидените мерки.

За всяко заседание, отговорните членове на Комитета по управление на риска подготвят актуализиран план за ограничаване на риска и за изпълнението на контрола по отношение на риска. Преразглеждат се и мерките по ограничаване на риска.

Всички рискове в списъка на рискове подлежат на преразглеждане, като при необходимост, някои от тях се определят като "критични".

Изпълнителният директор на ДФЗ, на база на доклад, може да реши да предприеме следващи конкретни мерки по отношение на този риск, като например да добави новия критичен риск в плана за управление на риска и да избере отговорник, който да подготви план за неговото ограничаване.

Решенията от заседанията на Комитета, включват и информацията относно:

- ✓ Наличие и достатъчност на мерки за управление на риска;
- ✓ Необходимост от създаване на нови мерки за нови критични рискове;
- ✓ Необходимост от промяна на мерките за управление на риска, където предприетите мерки са се оказали недостатъчни;
- ✓ Необходимост от намаляване на мерките за управление на риска, когато те са ненужни;
- ✓ Необходимост от определяне на крайните срокове и отговорности за осъществяване на гореспоменатите дейности;
- ✓ Информирание на звеното за вътрешен одит за предприетите действия и подобряване на плановете за вътрешен одит, базирани на получената информация.

На заседанията на Комитета може да бъде поискано присъствието на:

- ✓ Отговорните служители за критичните рискове;
- ✓ Други участници, по предложение на Председателя.

Основните стъпки в процеса по изпълнение на действията за смекчаване на риска са описани по-долу:

- ✓ **Стъпка 1: Организиране на изпълнението на действията за смекчаване на риска**

Съгласно действията за смекчаване на риска, съответният Заместник изпълнителен директор, който е член на Комитета възлага мерки за смекчаване на риска на съответните ръководители на звена и/или експерти. В случай, че рискът е насочен за изпълнение на действия от страна на служители, които са на подчинение на Изпълнителен директор и участват в Комитета, те са отговорни за предприемане на съответните мерки. Въз основа на така набелязаните действия за смекчаване на риска, Комитета, разработват стъпки с дефинирани срокове за смекчаване на специфичните рискове, които включват: Конкретни действия за контрол и превантивни мерки за всеки отделен риск; Конкретни действия и мерки с цел смекчаване на рисковете до нивото на приемливия риск, определено от Комитета.

Отговорността за изпълнението на действията се носи от съответните Ръководители на звена.

- ✓ **Стъпка 2: Проследяване изпълнението на предложените действия за смекчаване на риска**

Председател на комитета съвместно с членовете наблюдават и контролират изпълнението на предложените действията за смекчаване на риска. Комитета отговаря за координирането на следните действия:

- Поддръжка и обновяване на регистъра на рисковете: Регистърът на рисковете се актуализира на периодична база или при необходимост, в случай че е необходимо с всички текущи рискове и напредъка на всички действия, предприети за смекчаване на риска, съгласно действията за смекчаване на риска; След като Изпълнителен директор одобри регистъра на рисковете към съответният период, председател на комитета изпраща в срок от два работни дни по електронен път предложените действия за смекчаване на рисковете до всички членове на Комитета. Членовете на Комитета уведомят председателят относно напредъка по изпълнението на предложените действия в срок от 1 месец от получаване на уведомлението.

- Извън редовните заседания на Комитета, при необходимост се провеждат допълнителни заседания с ръководителите на звена. Това се отнася за звената, в които са идентифицирани рискове и съответно действия за смекчаване. При осъществяването на такива заседания, Председателят на комитета трябва винаги да присъства. В зависимост от случая, може да бъде поканен член на комитета или друго звено. На тези заседания председателят и съответните ръководители на звена и служители на длъжности на подчинение на Изпълнителен директор проследяват най-сериозните рискове от гледна точка напредъка на изпълнението на действията за смекчаване на риска; • При необходимост и в сътрудничество с ръководителите на звена и служители на длъжности на подчинение на Изпълнителен директор се разработват и прилагат политики за управление на риска, свързани с конкретни области на дейността на ДФЗ. Тези политики следва да бъдат одобрени от Изпълнителен директор;

- За отминали рискови събития се води регистър с цел документиране и поддържане на база данни за тях;

11. Одитна пътека и архивиране

Резултатите от тази процедура съдържат:

- ✓ Регистър на рисковете;
- ✓ Протоколи от проведени редовни заседания на комитета по управление на риска;
- ✓ Доклад за рисковете до Изпълнителен директор в резултат от проведените заседания, съдържащ най-сериозните такива.