



МИНИСТЕРСТВО НА ЗЕМЕДЕЛИЕТО И ХРАНИТЕ

**ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ ПО ГОРИТЕ**

---

София, бул. "Христо Ботев" №55, тел. централа 98511....., ел. поща: iag@iag.bg

**УТВЪРЖДАВАМ:**

**ИНЖ. СТОЯН ТОШЕВ**  
**ИЗПЪЛНИТЕЛЕН ДИРЕКТОР**

Приложение към заповед №

**СТРАТЕГИЯ**

**ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**  
**В ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ ПО ГОРИТЕ**

**СОФИЯ**  
**Май 2026 г.**

## ГЛАВА ПЪРВА

### СЪЩНОСТ И ЦЕЛ

1. Настоящата Стратегия за управление на риска в Изпълнителна агенция по горите е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС), както и Методическите насоки по елементите на финансово управление и контрол и Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020г.

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

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

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

Стандартизиран подход означава:

- Единна теоретична база и терминология: общоприета дефиниция за риск, единна система за идентифициране, оценка и контрол на рисковете и основни етапи (стъпки) на процеса по управление на риска;

- Общо приложима методология за идентифициране и оценка на рисковете - методологията се прилага от всички служители в държавната институция;

- Разбиране за възможните реакции в отговор на риска: ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска, вземане на решение относно подходящата реакция и предприемането на конкретни действия в подкрепа на това решение;

- Определяне на ролята и отговорностите на риск отговорника;

- Приемственост и устойчивост на дейностите: управлението на риска е непрекъснат и динамичен процес, отнасящ се до всички дейности и нива в организацията. Адекватното управление на риска изисква редовна комуникация, мониторинг и докладване на резултатите от процеса по управление на риска.

4. Процесът на управление на риска в ИАГ се осъществява на всички нива на управление, като обхваща дейността на общата и специализираната администрация.

5. Стратегията за управление на риска се утвърждава от изпълнителния директор и задължително подлежи на мониторинг и евентуална актуализация на всеки три години или при междувременно настъпване на съществени промени в рисковата среда.

### ДЕФИНИЦИИ

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

**Управление на риска** - Дефиницията за управлението на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор: „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.“. Този процес е свързан с изпълнението на поставените стратегически и оперативни цели.

Управлението на риска е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат да повлияят отрицателно на способността на ИАГ да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване. Осъществява

се на всички йерархични нива. Осъществява се в тясно взаимодействие с вътрешния одит , който предоставя увереност по отношение начина на управлението на риска.

**Идентифициране на риска**- идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на **ИАГ**.

**Оценка на риска**- процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние върху целите на **ИАГ**.

**Вероятност**- възможността дадено събитие да се случи.

**Влияние/ ефект**- оценка на това какви биха могли да бъдат последствията от настъпило събитие.

**Остатъчен риск**- нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск

**Реакция на риска**- мерки/ действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска.

**Риск апетит**- нивото на риск, което **ИАГ** е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите.

## ГЛАВА ВТОРА

Изпълнителният директор на **ИАГ** отговаря за цялостния процес по управление на рисковете, както и за осигуряване на текущ мониторинг върху него и актуализиране при необходимост. Управлението на риска е непрекъснат процес, който е неразделна част от управленския процес като цяло.

Интегрираната рамка COSO 2013 въвежда четири принципа на Управление на риска:

о Организацията идентифицира рисковете за постигане на целите си и ги анализира от гледна точка на определяне на подходите и начините за тяхното управление.

о Организацията разглежда възможностите за измами при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите.

о Организацията идентифицира и оценява промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

### 1. Директор на ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ ПО ГОРИТЕ

Изпълнителният директор на **ИАГ** отговаря за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите, като част от управленската отговорност, съгласно чл. 7, ал. 1 от ЗФУКПС. В качеството си на ръководител на организацията, изпълнителният директор на **ИАГ** демонстрира с поведението си разбиране за важността и подкрепата за дейностите по управление на риска. За реализиране на този аспект от управленската си отговорност изпълнителният директор има ангажимент за:

- създаване и поддържане на култура на управление на риска в **ИАГ**;
- определяне на мисията, визията и целите на **ИАГ**. Създава условия за формулиране на ясни, конкретни и измерими цели, за да позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях;
- създаване на Комитет по управление на риска;
- определяне на служител, който да координира управлението на риска в **ИАГ** – „Риск-мениджър“, целта и отговорностите му;

- утвърждаване на риск - апетит по смисъла на тази Стратегия;
- утвърждаване на Стратегия за управление на риска в **ИАГ**, която се актуализира на всеки 3 години, както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- осигуряване на условия за ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел нейното въвеждане в организационната култура на **ИАГ**;
- делегиране на правомощия и изискване за отчетност;
- одобряване избора на реакцията на риска;
- осигуряване предприемането на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

## **2. Комитет по управление на риска**

Комитетът по управление на риска се назначава със заповед на изпълнителния директор на **ИАГ**. Целта му е да подпомага изпълнителния директор за изпълнение на отговорностите му, свързани с управлението на риска.

Комитетът по управление на риска се състои от риск-собствениците (зам.-директор, директори на дирекции или служители, управляващи определени процеси). Председател на комисията е „риск-мениджъра“.

Комитетът отговаря за:

- Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация;
- Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска;
- Определяне начина на класифициране и категоризиране на рисковете;
- Изготвяне на обобщен Риск – регистър на **ИАГ** и представянето му за утвърждаване на изпълнителния директор ;
- Определя нивото на риск - апетита, преди одобрението му от изпълнителния директор ;
- Организиране на управлението на риска във всички процеси на организацията;
- Анализирание на потребностите на служителите от обучение по управление на риска;
- Организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска. Целта е да се установи дали след прилагането на избраната реакция, рискът е бил намален до приемливо за **ИАГ** равнище и ако е необходимо да се изберат подходящи допълнителни действия;
- Докладване на изпълнителния директор относно дейността на комисията, промените в идентифицираните рискове, оценката на присъщите и остатъчните рискове и контролните дейности, взетите решения и предприетите мерки.

Заседанията на Комитета по управление на риска се състоят както следва:

**Заседание в началото на годината** – за идентифициране и оценка на риска. Включва:

идентифициране на съществените рискове за **ИАГ**; оценка на риска; попълването на формуляри за индивидуална оценка на риска /Приложение 1/ и анализ; определяне на мерки за решаване на проблемите и изготвяне на риск - регистър с рисковете, които ще бъдат наблюдавани през текущата година /Приложение 2/.

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

**Извънредни заседания**- когато това се налага в процеса на работа. Например при съществени промени в рисковата среда .

## **3. „Риск-мениджър“**

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

Риск-мениджърът се определя със заповед на изпълнителния директор на **ИАГ**. Той е ръководител на високо или средно ниво в **ИАГ**, познава добре структурата и дейността на **ИАГ**,

нейните стратегически и годишни цели, както и има познания за същността на процеса по управление на риска.

„Риск-мениджърът“ ръководи Комитетът по управление на риска.

„Риск мениджърът“ има отговорности и по:

1. Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация.
2. Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска.
3. Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети, и отговорните лица в специален документ - риск регистър, както и да се подсигури неговото редовно актуализиране.
4. Подпомагане ръководството на ИАГ при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск.
5. Методологични функции по управление на риска - подпомагане и консултиране „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска.
6. Консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска.
7. Организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита.
8. Организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска. Целта на мониторинга е да се установи дали след прилагането на избраната реакция, рискът е бил намален до приемливо за организацията равнище и ако е необходимо да се изберат подходящи допълнителни действия. В резултат от мониторинга, управлението на риска се наблюдава непрекъснато на всеки един етап, като част от общия процес на управление, заедно с текущите промени, които могат да повлияят на целите или на възможността те да бъдат постигнати, за да придобие увереност, че процесът по управление на риска е ефективен и ефикасен.
9. Докладване на изпълнителния директор на ИАГ на обобщена информация по отношение управлението на риска под формата на годишен доклад. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, „риск мениджърът“ докладва на изпълнителния директор на ИАГ и организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска.

#### **4. Оперативно ръководно ниво**

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

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

Отговорностите на оперативното ръководство в ИАГ включват:

- всеки директор на дирекция в ИАГ е „собственик на риска“ по отношение на целите, функциите и дейностите в ръководената от него дирекция
- идентифициране и оценка на рисковете в дирекцията съобразно подхода избран от организацията и утвърден със Стратегията за управление на риска;
- организиране изготвянето на риск-регистър на управляваната от тях дирекция;
- идентифициране и оценка на рисковете в ИАГ като цяло;
- анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове на ИАГ, като се вземе предвид възприетото ниво на риск апетита в ИАГ;

- провеждане на мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях дирекции дейности. Те докладват резултатите на „Риск-мениджъра“, който е отговорен за предприемането на по-нататъшни действия.

- При нужда от предприемане на коригиращи действия, директорите на дирекции участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

## **5. Роли и отговорности на служителите на ИАГ**

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

Отговорностите на служителите са:

- Да подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация;
- Да участват активно в идентифицирането и оценката на рисковете и въведените контролни процедури;
- Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;
- Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на системите за вътрешен контрол (въведените контролни процедури).

## **6. Звено „Вътрешен одит“**

Вътрешният одит на Изпълнителна агенция по горите оценява ефективността и допринася за подобряването на процесите на управление на риска в ИАГ.

Отговорността на звено „Вътрешен одит“ на ИАГ е да предоставя обективно мнение по отношение на управлението на риска, чрез извършване на одитни ангажименти за даване на увереност и одитни ангажименти за консултиране и да дава препоръки за подобряване на дейностите по управление на риска в ИАГ. Вътрешните одитори не са риск-собственици, но носят отговорност за практическото управление на рискове.

# **ГЛАВА ТРЕТА**

## **ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

### **I. Стъпка 1 - Създаване на условия за управление на риска**

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако в ИАГ не е въведен адекватен процес на целеполагане.

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

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

В изпълнение на Закона за горите се разработва и приема Стратегически план за развитие на горския сектор в Република България. Планът включва оценка на нужните ресурси, очакваните резултати, отговорните и ангажирани институции, комуникационна и медийна политика и индикатори и правила за извършване на мониторинг на изпълнението. За реализацията на стратегическите цели и приоритети, в него са формирани оперативни цели, отговорна институция и източник на финансиране .

Изпълнителният директор на ИАГ ежегодно одобрява Годишна програма на ИАГ с цели и дейности, в която освен оперативните цели от Стратегическия план за развитие на горския сектор, всеки риск-собственик в ИАГ посочва оперативните/ годишни цели на ръководената от

него дирекция/процес. Те детайлизират стратегическите цели, определят точния критерий за оценка на изпълнението им и времето за това изпълнение. Насочени са към отделни области и дейности в организацията – финанси, човешки ресурси, публичност, вътрешен контрол и др.

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

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

- Специфични/конкретни (Specific) - да бъдат формулирани точно и ясно определени цели, а не общи такива;
- Измерими (Measurable) - целите да могат да бъдат измерени в единици;
- Достижими (Achievable) – целите трябва да са постижими с наличните ресурси;
- Уместни (Relevant) - трябва да са полезни от гледна точка на разглежданата политика, да съвпадат с общата визия и мисия на организацията;
- Своевременни (Time-bound) - да се определи времето, за което ще се постигне съответната цел (да има поставен краен срок).

За да бъдат обезпечени с ресурси, всички цели, които се съдържат в стратегическите документи и Годишната програма на **ИАГ** с цели и дейности или друг планов документ на **ИАГ**, следва да бъдат взети предвид при процеса на бюджетиране.

- Трябва да се предвидят нужните финансови средства за изпълнението на целите на организацията, включително средства за разработването и прилагането на контролни дейности, представляващи реакция на риска;

- Заедно с отчитането на бюджета се извършва преглед на риск-регистъра и на база на резултатите от мониторинга се обсъжда ефективността на предприетите реакции на рисковете и съответно се извършва актуализация на идентифицирането и оценката на рисковете и на съответните реакции.

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

## **II. Стъпка 2 - Идентифициране на риска**

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива съществените рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на **ИАГ**.

Идентифицирането на рисковете се извършва по отношение на всяка стратегическа или оперативна цел.

През този етап риск-собствениците трябва да идентифицират присъщите рискове, които биха могли да повлияят на постигането на всяка отделна оперативна цел, посочена от тях в Годишната програма с цели и дейности.

При идентифицирането на рисковете, застрашаващи постигането на поставените цели, е от ключово значение да се обхванат всички аспекти на средата, в която съществува организацията, на самата организация и на дейността ѝ. За целта се използват предварително установени класификации на рисковете, като при идентификацията, риск-собствениците преглеждат и работят по всички категории, с цел идентифициране на съществуващите рискове от различни категории.

Най-важната класификация на рисковете разделя рисковете на:

- **Външни рискове** - рискове, свързани с външни обстоятелства, като например: политически събития, законодателни промени, промени в икономиката, природни явления, външни организации - партньори, контрагенти, медии и др.

- **Вътрешни рискове** - рискове, свързани с правно- организационната форма, спецификата на дейността и процеса на работа на **ИАГ**, като например: рискове, свързани със системата за обмен на данни, проблеми, свързани с човешките ресурси, промени в работните задачи, неефективно управление и др.

Всеки риск се отнася към категория, което позволява по-детайлно и структурирано описание на конкретните заплахи. В ИАГ се въвеждат следните **категории риск**:

- Оперативни рискове – тези, с които ИАГ се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативни процеси и дейности;
- Политически рискове – възникват от промяна в правителството и провеждане на нови политики;
- 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;
- 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. Финансовите рискове могат да се проявят и по отношение приходната част на бюджета – незаконосъобразно/неефикасно определяне/събираемост на приходите за организацията;
- 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;
- Договорни или партньорски рискове – възникващи от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.

### **Стъпка 3 - Оценка на риска**

Основната цел на този етап е анализиране и оценяване на рисковете, за да може вниманието да се концентрира върху съществените рискове. Това са тези, за които съществува най - голяма вероятност да настъпят и са с най - голямо потенциално влияние, върху стратегическите и оперативни цели на ИАГ.

Следва да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях – каква трябва да бъде реакцията на риска.

Рисковете се оценяват по два показателя – вероятност и влияние.

„Риск мениджърът“ осигурява различни източници на информация, които индикират възможните източници и фактори за проявление на рискове. Такива източници могат да бъдат:

- доклади от различни одитни и контролни органи;
- информация за предстоящи нормативни, регулаторни или други промени;
- информация в медиите;
- оплаквания и сигнали от трети страни;
- доклади, анализи и др. от професионални организации.

### **Методи и техники за оценка**

При оценката на присъщия риск могат да бъдат използвани количествени и/или качествени методи.

Количествените методи обикновено носят по-голяма точност, но могат да се използват само по отношение на определени рискове, подлежащи на количествено измерване (например финансови рискове).

Качествените методи могат да се приложат, когато рисковете не подлежат на количествено измерване (например репутационни рискове)

Поради характера на рисковете и заради трудности при набавянето на достатъчно точни количествени данни в Изпълнителна агенция по горите се прилага Качествен метод за оценка на

рисковете. За представяне на оценката се използва двуизмерна скала, на която се отразяват вероятността от настъпването на рисковете и тяхното влияние.

**Вероятност** или това е вероятността от настъпване на неблагоприятно събитие;  
(До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в бъдеще?)

Оценка на **вероятността**

Оценка	Описание на вероятността
1	Много ниска
2	Ниска
3	Средна
4	Висока
5	Много висока

**Влияние** или какви ще бъдат последиците от настъпването на неблагоприятното събитие:  
(Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите?)

Оценка на **влиянието**

Оценка	Описание на влиянието
1	Много слабо
2	Слабо
3	Средно
4	Силно
5	Много силно

Оценка на **риска**

<b>Вероятност</b>	<b>Влияние (ефект)</b>					
		1	2	3	4	5
	1					
	2					
	3					
	4					
5						

След определяне на вероятността и влиянието, дадените оценки се умножават и се получава стойност, която представлява цифрово отражение на оценката на риска.

Стойност	Оценка на риска
<b>1-2</b>	<b>Много нисък</b>
<b>3-4</b>	<b>Нисък</b>
<b>5-10</b>	<b>Среден</b>
<b>12-16</b>	<b>Висок</b>
<b>20-25</b>	<b>Много висок</b>

- При транспонирането им върху скалата - рисковете, оценени като много високи и високи при оценяването на вероятността и влиянието, ще попаднат в червената и оранжевата област. Те се смятат за съществени и се управляват активно, чрез предприемане на действия за намалението им. Тези рискове не могат да се елиминират напълно.

- Рисковете оценени като средни попадат в жълтата област на скалата и са все още значителни рискове. Тези рискове се наблюдават отблизо, като се прилагат действия за контролирането им или за предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория.

- Рисковете оценени като ниски и много ниски попадат в зелената област. Тези рискове могат да се смятат като ниско приоритетни и следователно рискове, които се „приемат“. Те се наблюдават или при предприемане на допълнителни действия се има предвид, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на риска.

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

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

### Риск - регистър

Всеки собственик на риска изготвя риск-регистър /Приложение 1/ за своите рискове и на тази база се изготвя риск-регистър на цялата Агенция. Идентифицираните рискове се документират от Риск-мениджърът в общия Риск-регистър, съдържащ Стратегическите и оперативните цели на ИАГ и идентифицираните до момента рискове, които могат да застрашат постигането на тези цели.

**В риск-регистрите на дирекциите и процесите в ИАГ се оценяват всички идентифицирани рискове.**

В обобщеният риск- регистъра на ИАГ се отразяват рисковете, които са оценени като много високи, високи и средни.

Основната информация, която се отразява в риск-регистрите е:

- идентифицираните съществени рискове за дейността;
- оценка на риска, включваща оценка за вероятност и оценка за влияние и обща оценка (много висок, висок, среден, нисък и много нисък риск);
- предприетите действия (реакция на риска);
- оценка на остатъчния риск;
- допълнителни действия за понижаване на остатъчните рискове;
- срок за изпълнение и отговорни длъжностни лица.

## Подход за оценка на риска

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

Организацията и координацията на заседанията и процедурата на тяхното провеждане са отговорност на „Риск – мениджъра“. Първоначално се оценяват идентифицираните присъщи рискове и след това се пристъпва към оценка на остатъчните рискове.

Остатъчен риск е рискът, който остава след прилагането на съществуващите контроли. За да го оценят, риск собствениците, под методологическата организация на Риск - мениджъра, 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. Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчните рискове, след като са оценени контролите, се извършва по същия ред, както оценката на присъщите рискове.

### III. Стъпка 4 - Определяне на риск апетита

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Нивото на риск апетита се записва в риск регистъра (като коментар или бележка към него), след което се утвърждава от изпълнителния директор на ИАГ.

#### **IV. Стъпка 5 - Реакция на риска**

След като идентифицираните рискове са оценени, следва да се вземе решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като решението е съобразено с риск-апетита.

Процесът се организира от „Риск-мениджърът“, но отново всеки риск собственик е отговорен да предложи мерки, които да бъдат реакция на рисковете, отнасящи се до ръководената от него дирекция, звено или дейност/ процес. Дейностите и методите, които са необходими за намаляването на съответните рискове се дефинират чрез работно заседание на Комитетът по управление на риска под координацията на Риск-мениджъра. За целта могат да бъдат предложени различни методи и техники, като например всяка една или комбинация от описаните по-долу методи/ реакции.

При избора на подходящи действия (реакция) се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи.

##### **Възможни са следните варианти за реакция:**

**1. Ограничаване на риска** – това е най-често срещаната реакция, която ръководителите следва да прилагат. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат или прехвърлен. Затова следва да се въведат контролни дейности, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането контролните дейности. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично.

**2. Прехвърляне на риска** – ръководството на ИАГ може да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да го „прехвърли“ към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е **застраховането**. Ако дейността, свързана с определени цели на ИАГ е предмет на застраховане, като например опазване на имуществото, опазване живота и здравето на служители, извършващи високорискови дейности е препоръчително да се предприемат такива мерки. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително намалява показателят „влияние на риска“. Друг способ за прехвърляне на риска е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля осъществяването на определена дейност заедно със съответните рискове по общо съгласие на страните.

**3. Приемане на риска** – такава реакция е възможна само ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия превишават потенциалните ползи. Такива рискове обаче трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по-висока категория.

**4. Прекратяване на риска** – някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието на организацията също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадена. В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, тъй като стратегическите цели на организациите в повечето случаи се определят в нормативни актове и/или от правителствени програми.

Към един и същ риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от горепосочените реакции на риска, като при последващ преглед на риск- регистъра определената реакция към даден риск може да се наложи да бъде променена.

Дефинирането на мерки за реакция включва и преценка доколко съществуващите контролни процедури са подходящи за управление на идентифицираните рискове. При необходимост се дефинират нови мерки за реакция на риска.

При оценката на съществуващите контролни механизми и при разработването на нови, трябва да се разбира, че ниво на остатъчен риск винаги ще съществува, не само заради ограничените ресурси, но и заради вътрешно присъщите ограничения от различен характер (човешки фактор, несъвършенство на технологиите и др.) на контролните механизми.

Тъй като мерките за реакция на риска влияят на вероятността от настъпване на риска, на ефекта му или на двете едновременно, то при определяне на мерките следва да се отчита за какво допринася конкретната мярка – дали за намаляване на вероятността или за намаляване на ефекта.

Необходим е контрол и периодичен анализ на ефекта от прилагане на мерките.

### **5.1. Разработване на контролни дейности**

Контролните дейности могат да бъдат:

- превантивни
- разкриващи
- коригиращи

При установяване, че контролните действия не са били достатъчно ефективни и рискът не е намален до приемливо ниво се избират варианти за допълнителни действия – или избиране на подходяща реакция на остатъчния риск.

### **5.2. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности**

„Риск- мениджърът“ изготвя план за действие за рисковете, които са неприемливи. Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на тези рискове се комуникират с всички заинтересовани лица.

В Изпълнителна агенция по горите протичат процеси, свързани с управлението на личните данни и информационните активи. Целта на тези процеси е личните данни и информационните активи да бъдат опазени и сигурността им да бъде гарантирана.

Специфични рискове:

- управлението на рисковете, свързани с личните данни
- управление на рисковете свързан информационните активи;
- антикорупция и др.

## **V. Стъпка 6 - Мониторинг на риска**

За осъществяване на систематично наблюдение „Риск – мениджърът“ и риск собствениците преглеждат целия риск-регистър веднъж годишно – в края на годината. Определени рискове могат да бъдат преглеждани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост.

При възникване на внезапни събития риск-регистърът може да се разглежда извънредно без да се чака редовния преглед. Прегледът на рисковете трябва да се документира адекватно.

Целта на процеса по мониторинг и докладване е да наблюдава дали рисковия профил (вероятността и влиянието) на идентифицираните рискове се променя, дали се пораждат нови, неидентифицирани преди рискове и да дава увереност на изпълнителния директор на ИАГ, че процеса по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за организацията ниво.

Един от важните инструменти за мониторинг върху изменението на рисковия профил са ключовите риск-индикатори (КРИ).

За успешното наблюдение и оценяване на процеса по управление на рисковете в Изпълнителна агенция по горите Стратегията по управление на риска следва да съдържа процедури, които да описват:

☑ комуникацията и обмяна на информация между всички нива и служители в организацията относно идентифицираните рискове;

☑ реда и сроковете за извършване на регулярните прегледи на риск – регистъра;

☑ реда и сроковете за докладване на всички значими рискове, предприетите действия и ефекта от тях, както и за нововъзникнали събития. Например за едни рискове срокът за докладване може да бъде веднъж годишно, а за критични рискове – ежемесечно или дори ежедневно;

☑ отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на организацията и служителите. В зависимост от големината и структурата на съответната организация от публичния сектор, ръководителят може да изисква от отделните звена или от подчинените структури (в това число разпоредители с бюджет от по-ниска степен, дъщерни търговски дружества и др.), изготвянето на доклади за управлението на риска, които съдържат

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

#### **Документиране и докладване.**

Дейността на Комитета по управление на риска, проведените заседания, както и извършения мониторинг се документират от „риск-мениджъра“ с доклади, които се представят на изпълнителния директор на ИАГ за сведение и разпореждане на коригиращи действия при необходимост.

### **ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ**

- §1. Настоящата стратегия влиза в сила от датата на утвърждаването ѝ.
- §2. Контролът по изпълнението се възлага на Риск-мениджъра.

**Формуляр за анализ на идентифицираните рискове**

**ЦЕЛ №1: КОНТРОЛИРА ИЗРАБОТВАНЕТО И ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ, ПЛАНОВЕ И ПРОГРАМИ, СВЪРЗАНИ С ВЪЗПРОИЗВОДСТВОТО, СТОПАНИСВАНЕТО, ПОЛЗВАНЕТО И ОПАЗВАНЕТО НА ГОРИТЕ.**

<b>РИСК – рискова област по категории</b>	<b>ВЛИЯНИЕ 1-Ниско 5-Високо</b>	<b>ВЕРОЯТНОСТ 1-Ниска 5-Висока</b>	<b>ОБЩА ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТ*ВЛИЯНИЕ</b>	<b>КЛАСИФИЦИРАНЕ НА РИСКА</b>
				<b>ВИСОК</b>
				<b>НИСЪК</b>
				<b>НИСЪК</b>
				<b>ВИСОК</b>
				<b>НИСЪК</b>