

СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ СТАРА ЗАГОРА

Стратегията за управление на риска е разработена на основание разпоредбите на чл. 7, ал. 1, т. 2, във връзка с чл. 12 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол на Министерство на финансите, Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор и Указания за осъществяване на предварителен контрол за законосъобразност в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед №ЗМФ 184/06.03.2020 г. на министъра на финансите.

Управлението на риска е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на идентифицираните рискове, 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.

I. Общи положения

Тази стратегия има за задача да отрази основните цели и приоритети в дейността на Областна администрация Стара Загора по управление на риска за периода 2022 - 2025 г., както и да определи:

- Методите, които ще бъдат използвани в процеса на управлението на рисковете;
- Начините на документиране на процеса;
- Начина, по който ще се осъществява мониторинг на дейността по управление на рисковете;
- Реда за докладване;
- Отговорностите на лицата, които ще подпомагат ръководителя на организацията и ще координират процеса по управление на рисковете.

Управлението на риска изисква наличие на необходими условия в системата на една организация, които се изразяват в: стратегически план за развитие и годишни оперативни планове; ресурсна осигуреност на целите и мерките в дългосрочен план - човешки ресурси, материални активи, финансови средства, достатъчна и достъпна информация. Ръководството на Областна администрация Стара Загора носи отговорност за осигуряване на текущ мониторинг върху процеса на управление на рисковете и актуализирането му. Доброто управление на риска се концентрира в разпознаването и управлението на тези рискове и

допринася за добро ръководене на Областна администрация Стара Загора и постигане на разумна увереност, че целите ѝ ще бъдат постигнати. Целта на ръководството е да се създаде максимум стойност за всяка една от дейностите. Политиката на управление на риска се движи от стремежа за опознаване на всеки един растеж или спад, потенциално съдържащи се във всички фактори, които могат да повлияят на дейността. Управлението на риска увеличава вероятността за успех и едновременно намалява вероятността за неуспех и несигурността. Управлението на риска е непрекъснат и развиващ се процес, неделима част от организационната стратегия и нейното пряко приложение. Целта на управлението на риска е последователно изследване на рисковете, свързани с дейността на администрацията през минали, настоящи и най-вече в бъдещите периоди. Инструментите и уменията, нужни за въвеждане на процеса на управление на риска, трябва да се изберат в съответствие с рисковете и при оптимално разходване на средства. Качественото управление на риска изисква разработване на добра стратегия за управление, включваща разработване на процедури за идентифициране на тези рискове, въвеждане на система за контрол и докладване на значимите рискове на съответните нива.

Ежегодно при изготвянето на проекта на бюджет за следващата година Областна администрация Стара Загора определя целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати. За изпълнението им ръководителят определя да се предприемат следните стъпки:

- ✓ Да се извърши анализ на основните цели на организацията и на свързаните с тях дейности и да се идентифицират съществените рискове, които могат да затруднят изпълнението им. Съществен риск е този, за който съществува най – голяма вероятност да настъпи и с най-голямо влияние върху стратегическите и оперативни цели на организацията;
- ✓ Да се оценят идентифицираните рискове с цел определяне на потенциалното им влияние и вероятността от тяхното настъпване;
- ✓ Да се вземе решение относно стъпките, които да се предприемат, за да се намали влиянието и вероятността от настъпването на тези рискове (реакция на риска) до приемливо ниво (т. е. остатъчен риск);
- ✓ Да се осигури отразяването на рисковете, 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 подsigури неговото редовно актуализиране;
- ✓ 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;

- ✓ Да се наблюдава управлението на риска 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;
- ✓ Да се извършва преглед на процесите по управление на риска поне веднъж годишно, включително на риск-регистъра и предприетите действия за намаляването на рисковете.

II. Обхват на дейността по управление на риска

Дейността по управление на риска обхваща всички функции, дейности, процеси и структури в Областна администрация Стара Загора.

Приложното поле за идентифициране на присъщи и остатъчни рискове по отношение на рисковите фактори, оказващи влияние върху *основните дейности*, осъществявани в Областна администрация Стара Загора, са:

1. Подбор, назначаване, освобождаване и изплащане на възнаграждения на служителите;
2. Управление, стопанисване, придобиване и разпореждане с държавно имущество;
3. Бюджет и счетоводство;
4. Административно - правно обслужване;
5. Информационно обслужване;
6. Отбранително-мобилизационна подготовка;
7. Усвояване на средства по национални програми и фондове и програми на ЕС.

При идентифицирането на присъщи и остатъчни рискове по отношение на управлението на рисковете относно *изпълнението на целите*, заложи в плановете на Областна администрация Стара Загора, за основа се използват следните основни цели:

1. Поддържане на високо качество на предоставяните административни услуги;
2. Осъществяване на ефективно и ефикасно стопанисване, управление и разпореждане с имотите – държавна собственост;
3. Създаване на организация, координация и субординация между институциите, имащи касателство по отношение на процесите на областно ниво за ограничаване на COVID-19;
4. Превенция и намаляване на риска от бедствия, аварии и катастрофи;
5. Усъвършенстване на административния контрол по отношение на актовете на органите на местното самоуправление;
6. Провеждане на държавната политика за регионално развитие в областта.

III. Основни фактори при изграждането на стратегията за управление на

риска

Моделът за управление на риска трябва да бъде съобразен със спецификата на дейността на Областна администрация Стара Загора. Ключов фактор за успешното въвеждане на управлението на риска е разбирането и ангажираността на ръководството и служителите в този процес. Всички служители в Областна администрация Стара Загора следва да бъдат мотивирани и убедени, че трябва да участват в процеса на управление на риска. Изграждането на стратегията за управление на риска е отговорност на Областния управител.

Рисковите фактори могат да бъдат разделени в следните групи:

1. Външни рискови фактор:

- Промяна в политическата ситуация - смяната на правителството или на ръководството на областната администрация може да промени поставените цели;
- Пазарната конюнктура - тя може да повлияе в посока увеличение на цените на някои материални запаси;
- Правни/регулаторни рискове, възникващи от промяна в националното или на ЕС законодателство;
- Рискове, свързани с некоректни партньори - могат да окажат негативно влияние върху дейността на Областна администрация Стара Загора.

2. Вътрешни рискови фактори:

- Промени в организационната структура - този фактор може да окаже негативно влияние върху дейността на организацията;
- Рискове на репутацията, причинени от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставянето на услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани, колеги
- Рискови фактори, свързани с управлението на персонала, оказващи негативно влияние върху дейността на Областна администрация - текучество на персонала, недостиг на квалифицирани специалисти за укрепване на административния капацитет, слаби политики, които не мотивират качествено изпълнение на служебните или трудови задължения, понижаване на нивото на квалификация на персонала;
- Недостатъчна мотивация на служителите по отношение на системата на заплащане и обвързаността ѝ с постигнатите индивидуални резултати;
- Липсата на здравословни и безопасни условия на труд - липса на нормална работна среда; незастраховане на персонала; наличие на персонал, на който е отказано използването на полагаемия по закон годишен отпуск; неорганизиране на медицински профилактични прегледи на персонала;
- Рискове на сигурността – кражби или злоупотреби с материални запаси, парични средства или други финансови активи или нерегламентиран достъп до информация поради

неадекватна защита на информационната система;

- Липса на финансов ресурс за стопанисване на недвижимите имоти (ремонт, поддръжка, застраховане и възлагане на проекти);
- Слабости при управление на финансите - превишаване на бюджетните лимити, неуспех при събиране на приходите, натрупване на задължения;
- Технологични рискове, причинени от използването на стари технологии, от пробив в сигурността, загуба, подправяне на данни и неоторизиран достъп до информационната система на Областна администрация Стара Загора, както и използването на нови информационни системи, които не са достатъчно изпробвани или служителите не са обучени на необходимото ниво;
- Рисков фактор, свързан с провал на проект - стартиране на проекта без необходимата оценка на риска;
- Наличие на данни за конфликт на интереси или корупционни практики - може да повлияе негативно, както върху дейността на Областна администрация Стара Загора, така и на репутацията на нейното ръководство;
- Незаинтересованост и пренебрегване на личните проблеми на отделния служител от страна на прекия ръководител може да доведе до срив в професионален план.

Фактори, които могат да бъдат предпоставка за възникване на риск при осъществяване на работните процеси в областната администрация, са свързани с:

- натиск, оказван за постигане на неосъществими цели, особено краткосрочни;
- формули за възнаграждение, основани на неясни критерии;
- неефективни организационни структури, многоначалие и съвместяване на различни по характер дейности, а дори и длъжности;
- несъществуващи или неефективни контроли като лошо разпределение на задачите в рискови области водят до стремеж за отклонение на активи или за прикриване на незадоволителни резултати;
- неефикасни канали за докладване и документиране на процесите;
- липса на обратна връзка за постигнати резултати;
- недостатъчна координация между отделните структурни единици в администрацията;
- липса на интегрираност между политиките.

Рисковите фактори, които оказват съществено влияние върху основните дейности, осъществявани в Областна администрация Стара Загора са:

1. Човешки ресурси - текучество или недостиг от квалифицирани кадри, дългосрочни отпуски или болнични на квалифицирани специалисти в дадена област, липса на умения за работа в екип, неправилно разпределение обема на работата, субективно оценяване, водещи

до демотивация при служителите;

2. Промяна в нормативната база - промяна в националното и европейското законодателство, касаещо дейността на Областна администрация Стара Загора;

3. Финансови дейности - недостатъчно финансиране или неефективно, неефикасно или икономически неизгодно разходване на средства;

4. Здравословни и безопасни условия на труд;

5. Информационна система - състояние и развитие на информационните системи;

6. Предишни проверки - резултати от извършени одити и инспекции от компетентните контролни органи.

Някои от рисковите фактори, които оказват съществено влияние върху основните цели, заложи в плана на Областна администрация Стара Загора, са:

1. Промяна в политическата ситуация;

2. Пазарната конюнктура, повишаването на цените;

3. Текучество при персонала;

4. Забавяне или неполучаване на информация;

5. Липса на подходящи обучения за повишаване на административния капацитет на служителите;

6. Липса на финансов ресурс за стопанисване на недвижимите имоти;

7. Пожари, наводнения, земетресения и други природни бедствия;

8. Неадекватност на прилаганите планове за борба с природните бедствия.

IV. Организационна структура и отговорности за управление на риска:

• Областен управител - отговорен за управлението на риска по смисъла на чл. 7, ал. 2 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор:

○ Той определя мисията, визията и стратегическите цели на администрацията, създавайки условия за формулиране на ясни, конкретни и измерими цели, осигурени с конкретни по размер и източник ресурси, в съответствие със съществуващите нормативни изисквания и добри практики.

○ Областният управител определя Риск-мениджмънт и разпределя ясно отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на ведомството и служителите.

○ Областният управител одобрява риск апетита на ведомството, 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 (т. е. остатъчният риск);

- Областният управител осигурява предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

При изпълнение на тези си задължения Областният управител бива подпомаган от:

- Заместник областни управители - отговорни за управлението на риска в поверения им ресор;
- Главен секретар - контролира рисковите фактори за дейността на администрацията и взема решения в границите на своите правомощия за ограничаване и управление на идентифицираните рискове;
- Директор на дирекция - организира и контролира ефективното протичане на процесите от системата за управление на риска, създава организация на работа, следи за съответствие на прилаганите от служителите контролни дейности;
- Финансов контролор - води документалната отчетност по управление на риска, проследява процеса на управлението му и информира Областния управител за съществуващите рискове;
- Служители (експерти) - участват в процесите по управление на риска чрез прилагане на ежедневно определени контролните дейности, спазват разписаните правила и своевременно уведомяват директора на дирекция или главния секретар при констатирани нарушения.

За тази цел е създадена работна група (риск-мениджмънт) със Заповед №ФК-ЗД-1/25.02.2022 г. на Областния управител, която има следните отговорности и задължения:

1. Разработва Стратегия за управление на риска и я актуализира при необходимост;

2. Координира, организира и обезпечава информационно дейностите по идентифициране и оценка на риска и определя реакциите на риска;

3. Отразява рисковете и тяхната оценка, резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети и отговорните лица в риск-регистър, както и подsigурява неговото редовно актуализиране;

4. Подпомага ръководството на Областна администрация Стара Загора при определяне на риск-апетита и дава указания относно приемливите нива на риск;

5. Подпомага и консултира „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска;

6. Осъществява 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.

7. Докладва на Областния управител обобщена информация по отношение управлението на риска под формата на отчети. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, риск-мениджмънтът докладва на ръководителя на организацията и организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска.

За резултатите от извършените дейности (при необходимост) работната група изготвя протоколи, отчети или доклади, които се предоставят на ръководителя за утвърждаване.

V. Етапи на стратегията за управление на риска

1. Идентифициране на риска, с което да се създадат условия за управлението му.

Идентифицирането на риска започва с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на Областна администрация Стара Загора и свързаните с тях дейности и процеси, които касаят дейността на съответното звено. На този етап се идентифицират събитията, които застрашават постигането на целите на съответното 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 Областна администрация Стара Загора.

Рисковете може да са в резултат на вътрешни и външни фактори както на равнището на цялата администрация, така и на равнището на отделните дейности. Идентифицирането на риска може да се извърши по два начина:

> **възлагане проверка на риска** - това е процедура „отгоре надолу“. Създава се екип, който разглежда всички функции и дейности във връзка с целите и идентифицира свързаните с тях рискове. Екипът провежда редица интервюта с ключови служители на всички равнища в структурата на администрацията, за да разработи профил на риска за всички дейности, като по този начин идентифицира политиките, дейностите и функциите, които са особено изложени на риск (в това число риск от измами и корупция);

> **самооценка на риска** - това е подход „отдолу нагоре“. Всяко равнище и звено на администрацията се поканва да преразгледа дейностите си и да изготви „диагноза“ на рисковете. Това се прави с помощта на документалния подход, като рамката за „диагноза“ се включва във въпросници.

Комбинирането на двата подхода е желателно, за да се идентифицират както рисковете, свързани с отделните дейности, изпълнявани в Областна администрация Стара Загора, така и тези, които оказват влияние върху целите, заложили за изпълнение в по-дългосрочен план.

2. Установяване на рисковите области в дейността на Областна администрация Стара Загора.

Ръководството се отнася към управлението на риска като към процес с приоритетно значение и обръща сериозно внимание на проблемните области за постигане на целите.

Основните рискове, които трябва да се идентифицират и управляват, са свързани с:

- > Постигане на определени стратегически и оперативни цели;
- > Показателите за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите;
- > Външната репутация на Областна администрация Стара Загора (политически рискове и обществени нагласи);
- > Спазване на нормативната уредба;
- > Финансирането и наличието на бюджетните ограничения;
- > Осъществяване на оперативните дейности и задължения, бюджетните и финансово-счетоводните функции.

3. Извършване на правилна оценка на риска

След като веднъж са идентифицирани, рисковете трябва да бъдат оценени възможно най-бързо като се прецени значимостта на всеки риск, оцени се вероятността от възникването му и влиянието, което би имал той. За да се реши как да се управлява риска, е възможно не само да се идентифицира по принцип, че даден риск съществува, но и да се прецени важността му. Една от ключовите цели на оценката на риска е да информира ръководството за областите на риск, в които трябва да се предприемат действия, и за относителния им приоритет. Затова е необходимо да се разработи рамка за категоризирането на всички рискове - високи, средни или ниски. Много е важно рисковете да се подредят по важност, за да се определи приоритетността им и да се предостави информация за управленски решения във връзка с рисковете, на които трябва да се обърне повече внимание. Самият процес на оценяване на рисковото ниво е свързан с определяне на елементите на риска - вероятност от настъпване на събитието - тежест и ефекта на събитието върху елементите на системата.

Всяка от сферите рискове включва подгрупи рискови фактори, които биват оценявани от риск-мениджмънта на Областна администрация Стара Загора. Това се осъществява по следната методология: осъществява се оценяване на потенциалното влияние и вероятност на **присъщия риск**, който се дефинира като: "Рискът за организацията, съществуващ при липса на всякакви действия, предприети от ръководството за промяна на вероятността или на въздействието на риска", т. е. оценява се влиянието на риска при липсата на какъвто и да е

контрол или други мерки за управлението му. Всеки отделен риск бива описан и категоризиран, независимо дали се счита, че е покрит с подходящ механизъм. При това всеки риск се оценява от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне по следната **скала за вероятност**:

1. Ниска вероятност - възможните причини са:

- > неизпълнение на изисквания към дейността по вътрешните актове;
- > забавяне на малки проекти;
- > пречки в човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболявания и отсъствия).

2. Средна вероятност - възможните причини са:

- > прекъсване на информационните системи, свързани с ресурсно-осигуряваща функция на администрацията;
- > забавяне на големи проекти;
- > нарушаване принципите на опазване на служебната информация;
- > проблеми с човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, заболявания и отсъствия).

3. Висока вероятност - възможните причини са:

- > прекъсване на функционирането на информационната система, свързана с основните функции на Областна администрация Стара Загора;
- > сериозни промени в структурата на човешкия фактор (некомпетентност, недостиг, завишени нива на текучество, заболявания и отсъствия);
- > неизпълнение на основание изисквания към дейността съгласно приетите вътрешни актове.

За определянето на влиянието на риска върху целите на администрацията се използва следната *скала за влиянието*:

1. Незначително влияние - в много специфични случаи е много малко вероятно да се появи рисково събитие;

2. Средно влияние - в стандартните случаи може да се появи рисково събитие;

3. Значително влияние - при повечето случаи се очаква да се появи рисково събитие.

Като част от процеса по управление на риска се определят съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове. Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на **остатъчния риск**, който се дефинира като: "рискът, който остава след реакцията от страна на ръководството", т. е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му. Оценката се определя на база на горепосочените скали. Същите могат да се видят и от графика №1.



Графика 1. Скали на Влияние и Вероятност на риска

Прилага се елементарен метод, при който се умножава **вероятността за осъществяване на заплахата по предполагаемата вреда**. Ако за вероятността и вредата се използва тристепенната скала, то възможните произведения ще бъдат шест: **1, 2, 3, 4, 6 и 9**. След определяне на единичните стойности се прави обща оценка, като произведение от вероятността и ефекта, разделено на броя обхванати елементи от структурата на дейностите в Областна администрация Стара Загора. Полученият резултат се включва в следните условни граници: от 1 до 3,66 нисък риск; от 3,67 до 6,33 - среден риск; от 6,34 до 9 — висок риск. Това позволява отново да се премине към тристепенната скала. При граничните случаи, когато изчислената величина съвпада с приемливата, целесъобразно е да се разглежда по - внимателно заради приблизителния характер на резултата. По този начин се изчислява както ефекта на рисковата дейност върху един от компонентите на организационната структура, така и рискът, който тя носи върху цялата организация (произведението от вероятността или тежестта по ефекта върху компонентите, разделено на броя на компонентите). След идентифицирането и оценката на риска се анализира и установява допустимостта на съответния риск и необходимостта от прилагане на мерки за неговото предотвратяване, намаляване или ограничаване. Определят се приоритетни зони за интервенция, като се отчитат установените рискове, причини, алтернативните решения, тяхната изпълнимост и необходимите разходи.

За осъществяването на реална оценка на рисковете по дейности/структурни единици (звена) и общо за Областна администрация Стара Загора са използвани следните стъпки:

- > Определяне на рисковите фактори (те представляват условията/причините, които пораждат или засилват рисковете);
- > Съставяне на оценителна скала за всеки рисков фактор (от 1 до 3);

> Определяне теглата (тежест) на рисковите фактори в зависимост от относителната важност на различните фактори (общия сбор на теглата за отделните рискови фактори е равен на 100%, т. е. 1);

> Оценяване на всяка структурна единица (дирекция). Финалният резултат (рисков индекс) за всяка единица се получава, като всяка единица се оценява чрез поставяне на оценки по избраната скала за всеки рисков фактор и поставените оценки се умножават по зададеното тегло на съответния рисков фактор, като резултатите се сумират, за да се получи финалната оценка на риска за всяка единица

> Класифициране (приоритизиране) на структурните единици (звената) по отношение на риска и общо за Областна администрация Стара Загора. Целта на приоритизирането е да послужи за разпределение на ресурсите по управление на рисковете, като усилията се насочват най-вече към единиците, оценени с по-високо ниво на риск.

4. Документиране

Необходимо е всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, да бъде документирана. Чрез документиране на всеки риск на всеки етап от процеса по управление на риска се създават условия за редовен и систематичен преглед. Документът, в който се описва процесът на управление на рисковете, се нарича **риск-регистър**.

Риск-регистърът в Областна администрация Стара Загора се изготвя ежегодно от работната група (риск мениджмънт), определена със Заповед на Областния управител, съобразно определените стратегически и оперативни цели на ведомството за съответната година. Същият представлява предложение за управление на идентифицираните рискове, в т. ч. анализ и оценка на остатъчния риск, както и необходимите действия, срокове и отговорници за управление на риска, за съответната дирекция или структурно звено.

5. Определяне на риск-апетита

След идентифициране и оценка на рисковете, организацията решава 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.

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 рисковете, при които вероятността и ефекта могат да бъдат измерени количествено, нивата на риск апетита се определят като конкретни стойности.

По отношение на рисковете, които могат да бъдат измерени единствено чрез качествена оценка, нивата на риск апетита се определят чрез подходяща формулировка. Дефинирането на риск апетита по отношение на реакциите към риска означава поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие, рисковете, към които трябва да се предприемат мерки без нужда от незабавно действие, рисковете, които трябва да бъдат поставени под наблюдение. Един от възможните модели на определяне на риск апетита, по отношение на реакциите към риска, включва следните категории:

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

- Рискове с високо влияние (ефект) 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;

- Рискове с висока вероятност и сравнително ниско влияние (ефект). За такива рискове обикновено не се вземат 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 или системно нарушение);

- Неотнормирани 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.

5. Изготвяне реакция (отговор) на риска

На база идентифицирането и оценяването влиянието на рисковете се определя и кои рискове могат да бъдат приети с установените нива, и на кои трябва да се окаже влияние за тяхното ограничаване или елиминиране. Във връзка с реакцията на рисковете, то тя зависи от неговата оценка и нивото, определено като приемливо за конкретния риск. При това реакцията на риска може да бъде:

- > Толериране на риска - приемане на риска на нивото, на което е оценен. Това е възможно само ако установените рискове имат незначително влияние върху постигане на целите или са налице ограничени възможности за предприемане на ефективни действия. Такива рискове трябва да бъдат постоянно наблюдавани, тъй като е възможно различни

външни или вътрешни фактори да окажат въздействия върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга, по-висока категория;

> Ограничаване на риска - рискът се ограничава до допустимите нива. Този вариант на реакция на риска следва да се прилага в повече от случаите, защото не е възможно рискът изцяло да бъде избегнат. Изградените контроли предоставят разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри в зависимост от значимостта на риска и разходите за въвеждане на контролите. Рисковете, обект на тази реакция, се наблюдават периодично;

> Прехвърляне на риска - в случай, че рискът е неприемливо висок, се търси възможност за прехвърлянето му към трети страни. Класическият начин за прехвърляне на риск е застраховането. По този начин се намалява показателят "влияние на риска" въпреки допълнителните разходи по застраховането. 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.

> Елиминиране на риска - в случаите, при които рискът е изключително висок. При това ограничаването на риска става 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. Тази реакция на риска е най-малко приложима, тъй като функциите и стратегическите цели на Областна администрация Стара Загора се определят от нормативни актове и правителствената програма.

По повод на посочената графика в т. 3 ("Извършване на правилна оценка на риска") следва, че рисковете, попадащи в нива А1, А2, В1 и В2 спадат към „Толерираните рискове“. Влиянието и вероятността на риска са незначителни за дейността на администрацията. Рисковете от нива В1, В2, Г1, Г2, Д1 и Д2 спадат към т. нар. „Ограничаване на риска“. В този случай въздействието на риска е ниско, но вероятността за него е висока. Работната група по риска оценява въздействието му и взема решение за влиянието, което ще се окаже, като целта е да се намалят влиянието и вероятността. Рисковете от нива А3, А4, В3 и В4 са рискове при които влиянието е високо, а вероятността ниска. Решението за ограничаване на този риск е той да бъде прехвърлен на трети страни с цел намаляване на влиянието. Последната група рискове са от нива В3, В4, Г3, Г4, Д3 и Д4. В този случай влиянието и вероятността на рисковите събития са значителни. Мерките, които следва да се вземат тук, са премахване на източника на риск или промяна на преследваната цел, като стремежът е по този начин да се ограничи влиянието и да се преустанови дейността. С осъществяването на контролни дейности се цели и намаляване на вероятността от риск събитията. Задача на Областна администрация Стара Загора е да ограничава този тип рискове и да ги вкарва в

допустимите нива.

6. Мониторинг и докладване

Целта на процеса по мониторинг е да се наблюдава дали вероятността и влиянието на идентифицираните рискове се променя и да дава увереност, че процесът по управление на риска остава ефективен във времето, както и че са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за организацията ниво. Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап, изготвяне на план за намаляване на риска от директорите на дирекции и ръководителите на съответните звена и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване (реакции). За осъществяване на систематично наблюдение директорите на дирекции и ръководителите на структурни звена преглеждат периодично и докладват в техните компетенции изпълнението на риск-регистър пред Областния управител и в определените срокове в Стратегия за управление на риска. 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, преди настъпване на крайния срок за редовния преглед.

Настоящата актуализирана стратегия е утвърдена със Заповед №ФК-ЗД-2/31.03.2022 г. на Областния управител на област Стара Загора и влиза в сила от датата на нейното утвърждаване.