

МИНИСТЕРСТВО НА РЕГИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ И БЛАГОУСТРОЙСТВОТО



**АГЕНЦИЯ "ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА"**

1606 София, бул. "Македония" №3, тел.: 02/91 73 254 (477), 02/986 19 84; факс 02/ 951 58 30, 02/ 952 14 12

УТВЪРДИЛ.....  
ИНЖ. ЛАЗАР ЛАЗАРОВ  
ПРЕДСЕДАТЕЛ НА УС НА АПИ



**СТРАТЕГИЯ**  
**ЗА**  
**УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**  
**НА**  
**АГЕНЦИЯ "ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА"**  
**(2011-2013година)**

София 2011 г.

## СЪДЪРЖАНИЕ

I. ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
II. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА .....	3
III. СЪЩНОСТ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА .....	4
1. Дефиниции.....	4
1.1. Управление на риска.....	4
1.2. Риск.....	5
1.3. Риск апетит (праг на търпимост).....	5
2. Роли и отговорности на участниците в процеса на управление на риска .....	6
2.1. Председател на Управителния съвет.....	6
2.2. Комитет по управление на риска.....	6
2.3. Работни групи от оценители на риска.....	8
3. Описание на процеса по управление на риска .....	9
4. Основни фактори на влияние върху процеса по управление на риска .....	10
4.1. Определяне на целите на АПИ .....	10
4.2. Оперативна среда .....	11
5. Етапи на процеса по управление на риска.....	12
5.1. Идентифициране на рисковете.....	12
5.1.1. Класификация на рисковете.....	13
5.1.2. Методи за идентифициране на рисковете... ..	15
5.2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове в АПИ.....	15
5.3. Реакция на рисковете .....	19
5.3.1. Прилагане на ограничаващи мерки по отношение на риска.....	21
5.4. Документиране .....	22
5.4.1. Риск-регистър .....	22
5.4.2. План за управление на риска .....	22
5.4.3. План за ограничаване на риска .....	22
5.5. Мониторинг и докладване.....	23
6. Анализ и оценка на идентифицираните рискове в Специализираните звена на .....	24
IV. СПЕЦИФИКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ ...	24
1. Видове рискове при изпълнението на проекти .....	25
1.1. Присъщи рискове .....	25
1.2. Рискове на контрола.....	26
1.3. Рискове свързани с изпълнителите на проекти.....	27
2. Основни етапи в оценката на риска при изпълнението на проекти .....	27
3. Критерии за оценка на риска в зависимост от етапа на изпълнение на проекта .....	28
V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	29

## **I. ВЪВЕДЕНИЕ**

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. Управлението на риска е нормативно определен като един от задължителните елементи на финансовото управление и контрол-чрез разпоредбата на чл.10, ал.1, т.2 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор.

Предназначението на процеса по управление на риска е да даде разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати.

Въвеждането на системата за управление на рисковете ще осигури на ръководството на Агенция „Пътна инфраструктура”(АПИ) 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 процес, а не еднократен акт, т.е. това е процес който се развива поетапно – от една страна следва да се изгради институционална рамка (процедури, правила и отговорни длъжностни лица) на системата за управление на риска, отчитайки способностите на съответната организация; а от друга - да се изградят необходимите знания и умения в съответните длъжностни лица и да се изгради съответната управленска култура за прилагане на процеса на управление на риска- на практика.

## **II. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

Стратегията за управление на риска в Агенция „Пътна инфраструктура”(АПИ) е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).Тя е съобразена с Насоките за въвеждането на управление на риска в организациите от публичния сектор, издадени от Министерство на финансите (25.02.2008г.) и Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол.

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица (структури) и основните изисквания към процеса.

С настоящата стратегия се уреждат общи единни правила и единна процедура за създаване и поддържане на система за управление на риска в рамките на централната администрация и специализираните звена на Агенция „Пътна инфраструктура“.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в Агенция „Пътна инфраструктура“, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.

Целите на Стратегията за управление на риска в Агенция „Пътна инфраструктура“ са:

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в АПИ;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в АПИ;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на АПИ;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на АПИ, като част от процеса по годишно планиране;

Стратегията за управление на риска се утвърждава от Председателя на Управителния съвет на АПИ, след приемане от Управителния съвет и се актуализира минимум веднъж на три години.

### **III. СЪЩНОСТ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

#### **1. Дефиниции**

##### **1.1. Управление на риска**

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. 12 (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.“*, 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.”.*

Управлението на риска в Агенция „Пътна инфраструктура” е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на АПИ да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

## **1.2. Риск**

Дефиницията за Риск, приета в АПИ се съдържа в 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.”*

## **1.3. Риск апетит (праг на търпимост)**

Комитетът по управление на риска, с одобрението на Председателя на Управителния съвет на АПИ, определя риск апетита на Агенцията .

Риск апетитът на АПИ се дефинира като:

*„Риска, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.”*

Нивото на риск апетита, определено от Комитета по управление на риска и одобрено от Председателя на Управителния съвет на АПИ, 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 (виж Риск рейтинг, стр. 14).

## **2. Роли и отговорности на участниците в процеса на управление на риска**

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.”

### **2.1. Председател на Управителния съвет**

Въвеждането и надзорът върху процеса по управление на риска в Агенция „Пътна инфраструктура” е отговорност на Председателя на Управителния съвет

. Съгласно чл.9, ал.1 от ЗФУКПС: „Ръководителите ... могат да делегират правомощията си по този закон на други длъжностни лица от ръководената от тях организация, като в тези случаи определят конкретните им права и задължения.”

Тази отговорност е делегирана от Председателя на Управителния съвет на Комитета по управление на риска в АПИ . Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска, неговите членове и председател, съгласно настоящата Стратегия се определят със заповед от Председателя на Управителния съвет на АПИ .

Комитет по управление на риска се сформира на основание чл.25, ал.4 от Закона за администрацията, чл.4, ал.1, чл.7, ал.1, чл.12, ал.1 – 4 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, както и с цел гарантиране на постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в рамките на АПИ .

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

Комитетът по управление на риска трябва да се състои от специалисти в различни области, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на АПИ. Членовете на комитета следва да притежават добро разбиране за дейностите на Агенцията, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори. Комитетът по управление на риска в АПИ е помощен орган, чиято основна роля е

централизираното управление на риска. Директорът на Дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол” е председател на Комитета по управление на риска, който:

- координира, осъществява и контролира дейностите по идентификация, анализа и оценката на рисковете, свързаните с дейността на АПИ;
- предлага мерки за управление на рисковете;
- приема и предлага за утвърждаване планове за управление на рисковете, координира, контролира и отчита тяхното изпълнение;
- координира, осигурява методически и контролира разработването на правила, процедури, политики и стандарти за оперативен контрол и управление на риска.
- Дирекциите на централната администрация, с изключение на дирекция „Вътрешен одит”, и специализираните звена координират дейността си относно оценка и управление на риска с дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол”.

Членове на комитета по управление на риска са:

- Директорът на Дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол” -председател
- трима представители на Дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол”;
- Директорът на Дирекция „Обществени поръчки и правно обслужване”;
- Директорът на Дирекция „Бюджет финанси и разплащания по проекти”;
- Директорът на Дирекция „Административно обслужване и координация”;
- Директорът на Дирекция „Вътрешен одит”;
- Директорът на Дирекция „Международна дейност и информация”
- Директорът на Дирекция „Инвестиционно проектиране и отчуждителни процедури”
- Директорът на Дирекция „Управление на проекти експлоатация и поддържане на проекти финансирани с бюджетни и кредитни инвестиции”;
- Директорът на Дирекция „Изпълнение на проекти по ОПТ и КФ”;
- Директорът на Дирекция „Изпълнение на проекти по ОП „Регионално развитие” и програмите за териториално сътрудничество на ЕС”;
- Директорът на Дирекция „Пътни такси и разрешения за специално ползване на пътищата”.

### 2.3. Работни групи от оценители на риска

Работните групи от оценители на риска, подпомагат дейността на Комитета за управление на риска и се формират от представители на всички Дирекции на Агенцията от централната администрация със заповед на Председателя на Управителния съвет на АПИ. Всеки Директор на Дирекция определя координатор по управление на риска, който е член на работната група от оценители на риска.

Координаторите съдействат на служителите отговорни за управлението на риска от Дирекция АРОК при осъществяването на процеса по управление на риска за съответната Дирекция.

Отговорностите на работните групи от оценители 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 срещите на Комитета по управление на риска.

Служителите на АПИ са длъжни да съобразяват в дейността си оценка и управление на риска със задължителните указания на съответните Управляващи органи/Изпълнителни агенции, както и на Министерството на финансите.

Директорът на дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол” дава методически указания за изпълнението на настоящата стратегия, които са задължителни за служителите на АПИ, членовете на екипите по ПМС 194/2007 и изпълнителите по договори за обществени поръчки, като в договорите им се включва стандартна клауза.



### 3. Описание на процеса по управление на риска

Управлението на риска е задължителен елемент от процеса на цялостното управление на Агенцията. Известно е, че всяка една организация е динамична и е свързана с непрекъснат преход - във време, пари, участници, следователно винаги съществува определен риск, който е необходимо да бъде управляван. Целта на управлението на риска в организацията е увеличаване до максимална степен на вероятността за положително въздействие върху дейността и, и намаляване до минимална степен вероятността за отрицателно въздействие.

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/действията, които са предприели за управление на идентифицираните рискове и да осигурят периодичен преглед на процеса, с оглед неговата актуалност.

Настоящата стратегия за управление на риска в Агенция „Пътна инфраструктура“ е базирана на модела „КОСО“-интегрирана рамка за управление на риска.

Рамката за управление на риска в АПИ съдържа следните елементи:

1. **Оценка на вътрешната/контролна/ среда-обобщена** информация от въпросници;
2. **Определяне целите на организацията**-разработен и утвърден стратегически и оперативен планове, с ясно дефинирани стратегически и оперативни цели;
3. **Идентифициране на събитията**-потенциалните събития, които могат да повлияят негативно върху постигането на целите на АПИ;
4. **Оценка на риска**- потенциалните събития трябва да бъдат оценени от гледна точка на вероятността да настъпят, както и въздействието, което ще окажат;
5. **Определяне на реакция спрямо риска**-Агенцията избира евентуалната си реакция към събитията, която би могла да бъде:
  - a. **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;
  - b. **Ограничаване на риска /третиране/** - въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване на неговото въздействие или вероятност за настъпване;
  - c. **Прехвърляне** – застраховане на потенциалното събитие;

- d. **Прекратяване** на дейността, която го създава;
- e. **Споделяне-споделяне** на риска между отделни организации от публичния и частния сектор, с които АПИ има изградени взаимоотношения.

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

- 6. **Контролни дейности** при отделните реакции – дейности, които АПИ ще извърши, когато прецени, че реакцията спрямо съответния риск трябва да бъде „Третиране” или „Прехвърляне”. „Толерирането” е съпътствано от контролна дейност „Текущ мониторинг”, тъй като е обстоятелствата да повишат рейтинга на даден риск и той да попадне в категорията рискове, които трябва да бъдат третирани или прехвърляни. „Прекратяване на дейността” е реакция, която не е препоръчителна за организация от публичния сектор, защото това сама по себе си обезсмисля съществуването на определени дейности, загубили своята приложимост тъй като са с висок риск.
- 7. **Информация и комуникация** – изградена структура в АПИ /Дирекция АРОК/ осигурява движението на информацията свързано с управлението на рисковете, спазвайки субординацията и максимално кратката линия на докладване.
- 8. **Мониторинг** – наблюдение и координиране на процесите по управление на риска и постигнатите резултати.

#### 4. Основни фактори на влияние върху процеса по управление на риска

##### 4.1. Определяне на целите на АПИ

Основна предпоставка за ефективното управление на риска в Агенцията 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 трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в организацията, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината (включително, когато тя представлява междинен етап от дългосрочен проект) следва да отговаря на изброените по-долу критерии (наричани SMART):

**S (Specific) – Специфична**

**M (Measurable) – Измерима**

**A (Attainable) – Постижима**

**R (Realistic) – Реалистична**

**T (Time-bound) – Ориентирана във времето**

Целите за всяка дирекция/отдел се определят в оперативен годишен план, в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорности за отчитане на напредъка. Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

Стратегическите цели и приоритети на АПИ, произтичащи от икономическата програма на правителството, законовите и подзаконовите нормативни актове и приложимите регламенти и други актове на Европейската комисия и Европейския съвет са осигуряване на необходимото ниво на транспортна достъпност и мобилност, чрез създаването на условия за превоз на хора и товари, гарантиращи максимално икономия на време и експлоатационни разходи при съблюдаване на съвременните стандарти и пълно използване на средствата отпуснати от ЕС.

#### **4.2. Оперативна среда**

Оперативната среда в която работи администрацията на АПИ е рамката, в която следва да се прилага управлението на риска. Тя се състои от външни и вътрешни за Агенцията фактори, които влияят на дейността и.

- Външни фактори са: съществуващата нормативна уредба, общественото мнение, икономическите условия на страната, финансирането и наличието на бюджетни ограничения и др.
- Вътрешни фактори са: организацията на оперативните дейности в администрацията, наличните ресурси, разполагаемите финансово-счетоводни функции и тези на ИТ-системите, новите дейности, операции или функции, вътрешно реструктуриране на дейности и др.

## 5. Етапи на процеса по управление на риска

Процесът по управление на риска включва следните етапи:

- Идентифициране на риска;
- Анализ и оценка на идентифицираните рискове;
- Реакция на рисковете;
- Документиране;
- Мониторинг и докладване.

Нагледно може да се проследи процеса по управление на риска в Приложения: 1,2,3,4,5,6.

### 5.1. Идентифициране на рисковете

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност<sup>1</sup>, че целите на Агенция "Пътна инфраструктура" 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 АПИ или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността и/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 на АПИ, тъй като външните и вътрешните условия, в които Агенцията функционира, както и нейните цели могат да се променят, управлението на риска също е динамичен процес. Той е част от цялостното управление на организацията и би трябвало да се осъществява от всички нейни йерархични нива.

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/процеси свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел.

---

<sup>1</sup> Независимо колко добре е структуриран и управляван, вътрешният контрол в една организация не може да предостави на ръководството абсолютна увереност по отношение постигането на целите на организацията. Възможността да се получи абсолютна увереност е ограничена на следните фактори:

- Организацията не може да предвиди и управлява всички рискове, застрашаващи постигането на целите и;
- Разходите за вътрешния контрол не трябва да надвишават очакваните ползи от него.

Поради тези ограничения е постижимо само разумно ниво на увереност.

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

При идентифицирането на рисковете, трябва да бъдат взети в предвид:

- Всички отношения на АПИ с външни организации, граждани, медии, изпълнители по договори и др.;
- Вероятностите за възникването на такива, при изпълнението на нови проекти или дейности;
- Изпълнението на част от целите на АПИ от подчинени структури.

Поради необходимостта да се отдели сериозно внимание на основните рискове, с които се сблъсква АПИ, по принцип не е възможно да бъдат идентифицирани и управлявани повече от 20-30 риска в организацията. Ето защо е необходимо вниманието да се концентрира във идентифициране на най-важните (съществените) рискове. Това са тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху постигането на стратегическите и оперативни цели на Агенцията.

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. Като примерни рискови области могат да се посочат следните:

Примерно групиране на рисковете е представено в Приложение № 7

#### **5.1.1. 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.

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:

##### **5.1.1.1. 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 правителството, което може да предизвика промяна в стратегическите и оперативни цели и приоритети на министерството.

#### *5.1.1.2. Финансови рискове*

- **Бюджетни** – група рискове свързани са финансиране, бюджетна субсидия и средства от ЕС;
- **Нередности** – загуба на активи, разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да осигурят желаните превантивни действия;
- **Застраховане** – незастраховани рискове или неприемлива цена на застраховането;
- **Инвестиции** – неподходящи инвестиционни решения;
- **Финансови задължения** – отговорност на АПИ за причинени вреди на трети лица;

#### *5.1.1.3. Рискове на дейността*

- **Стратегически рискове** – те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на АПИ (определянето на неточни и/или непостижими цели, изпълнението не съответства на изпълнението )
- **Оперативни рискове** – група рискове, свързани с ежедневното изпълнение на оперативните процеси и дейности;
- **Информация / технологии** – група рискове, свързани с качеството на информацията (базата данни), остаряла, неточна или непълна информация може да доведе до вземането на погрешни управленски решения;
- **Репутация** – лоша репутация и последиците от нея;
- **Проекти** – осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска;
- **Нововъведения** – не са използвани възможностите за нововъведения, непознаване на добрите европейски практики, въвеждане на нови подходи без необходимата оценка на риска;

#### *5.1.1.4. Рискове свързани са управлението на човешки ресурси*

- Група рискове, свързани са административния капацитет, човешки ресурс, координация и комуникация, натиск за постигане на целите, неосигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.

Рисковете могат да се класифицират и по външни и вътрешни фактори (Приложение № 8).

### 5.1.2. Методи за идентифициране на рисковете

В дейността АПИ 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;
- Други методи по преценка на ръководителите на административните звена.

### 5.2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове в АПИ

Директорите на всяко структурно звено на Агенцията, определят представители, които да участват в работна група по оценяване на риска. Председателя на Управителния съвет на АПИ одобрява със заповед работните групи по оценяване на риска.

Идентифицирането на риска в АПИ се извършва от работните групи по оценяване на риска по структурни звена и в резултатът от този етап се изготвя Списък на идентифицираните рискове за всяка Дирекция (Приложение № 9, стъпка 1).

Оценката на риска се извършва на годишната работна среща от оценителите на риска.

Въз основа на Списъка с идентифицираните рискове, всеки оценител осъществява самостоятелна оценка (Приложение № 9, стъпка 2).

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.

Оценка	Вероятност	Въздействие
1	Почти невъзможен	Незначително въздействие
2	Не много вероятен	По-ниско от средното въздействие
3	Средна вероятност (50%)	Средно въздействие
4	Над средната вероятност	Над средното въздействие
5	Определено, вече настъпило събитие или почти сигурно	Катастрофа

Всеки индивидуален риск се оценява по скала от 1 до 5, както е посочено:

**Рейтингът на риска се изчислява по следната формула:**

$$P \times S = V$$

**Където: P – вероятност от настъпване на събитието;**

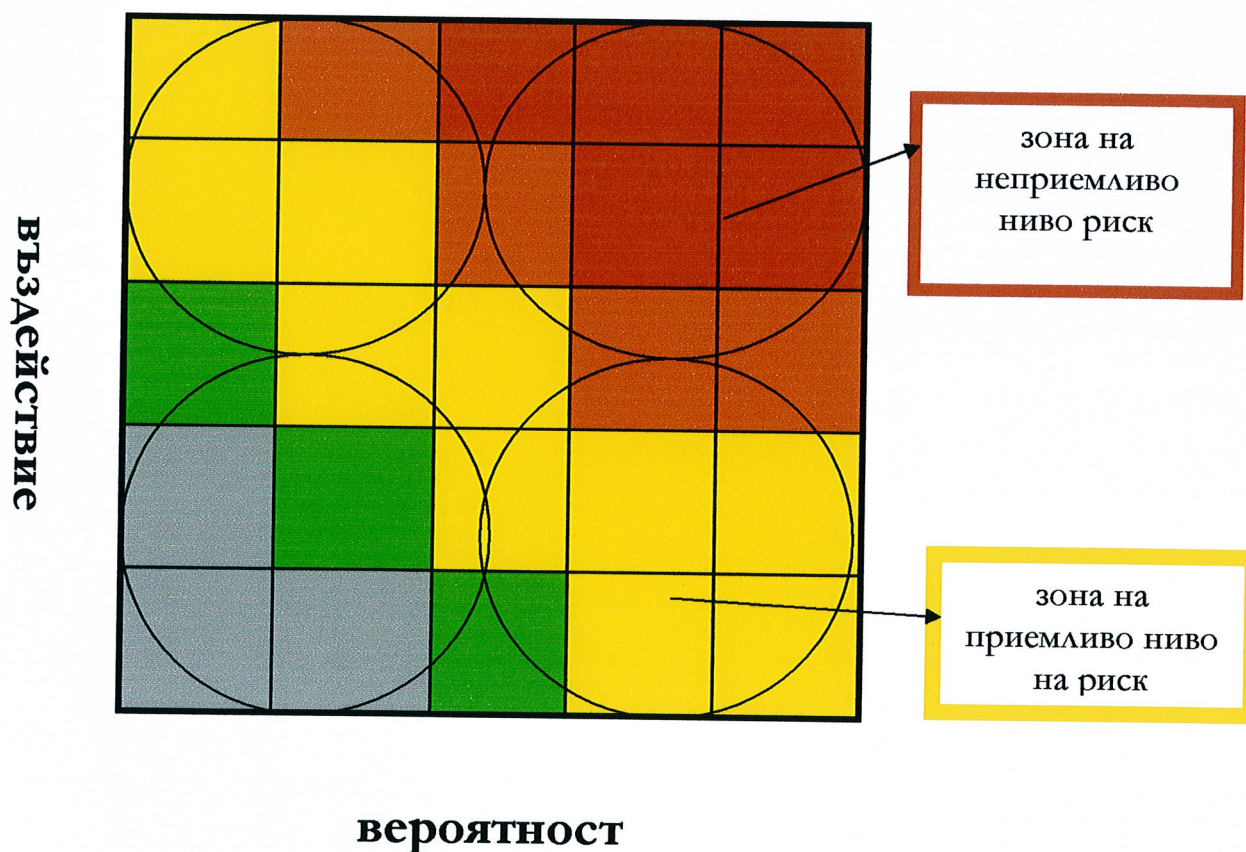
**S – значимост на събитието (въздействие);**

**V – степен на уязвимост (рейтинг);**

След направената оценка се изготвя **Регистър на идентифицираните рискове в АПИ (риск регистър)**, имащи отношение към конкретните цели (Приложение № 9, стъпка 3).

Рисковете се категоризират в зависимост от рейтинга в четири основни групи:

Риск	Степен на уязвимост (рейтинг)
Рискове с нисък рейтинг	От 1 до 5
Рискове със среден, клонящ към нисък рейтинг	От 6 до 10
Рискове със среден, клонящ към висок рейтинг	От 11 до 18
Рискове с висок рейтинг	От 19 до 25





По време на годишната работна среща по управление на риска, Комитета по управление на риска следи за следното:

- 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 АПИ);
- Обсъждане на основните методи и мерки за ограничаване на най-критичните рискове;
- Определяне на отговорни експерти за прилагането на мерки за ограничаване на риска.

Списъкът с рискове се завършва въз основа на разясненията от резултатите при оценка на риска, като допълнителните решения на АПИ се основават на този списък.

Въз основа на резултатите, председателят на Комитета по управление на риска определя „рискове под въпрос“, които имат стандартно отклонение повече от 1 (оценителите прилагат различни начини на оценяване на риска).

Стандартното отклонение се изчислява 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;

Рисковете под въпрос се оценяват отново от оценителите, като се следва описаната процедура, която продължава до момента, в който се постигне консенсус.

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.

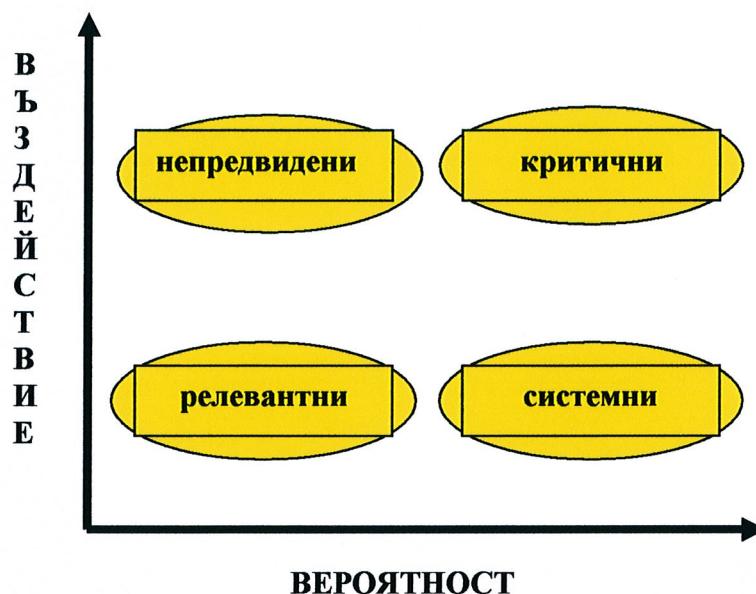
Рисковете се подреждат по важност.

Председателят на Комитета по управление на риска изпраща резултатите от оценката на риска на Управителния съвет на АПИ, като подрежда общите рискове в таблица и в графична форма (Приложение № 9, стъпка 3).

На Работната среща за риска се представят резултатите на всички оценители, където подробно да се обсъждат и се взема 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 АПИ).

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

При определяне на прага на търпимост на риска се използва следната интерпретация на рисковите приоритети (виж фигурата по-долу):



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 рискова допустимост, тези рискове привличат вниманието или не. Това зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите страни.

### 5.3. Реакция на рисковете

След като идентифицираните рискове са оценени от работните групи по оценяване на риска, Комитета по управление на риска взема решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете.

- **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; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и 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 Председателят на Управителният съвет на АПИ като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в АПИ, 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 и/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 твърде ограничени, тъй като стратегическите цели се определят от правителствените програми.

По време на Годишната работна среща, се взема решение относно дейностите и методите, които са необходими за намаляването на риска, които се одобряват от Председателя на УС на АПИ или член на УС на АПИ.

При избор на методи се съблюдава принципа, че разходите по управление на риска трябва да бъдат пропорционални на 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.

### *5.3.1. Прилагане на ограничаващи мерки по отношение на риска*

На заседанието на тримесечието на Комитета по управление на риска се приемат Планове за управление на риска във формата на приложение № 10. Плановете включват резултатите от оценката на риска и предоставя насоки на АПИ за предприемане на мерки за ограничаването на риска.

Директорите на дирекции определят съответните отговорни лица за прилагане на ограничаващи мерки относно риска, което се отразява в Плана за управление на риска.

Определените отговорни експерти за прилагане на ограничаващи риска мерки, следвайки инструкциите на ръководството на АПИ, съвместно с дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол” разработват/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.

Плановете за ограничаване на риска са във формата на приложение № 11 и 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 Плановете за ограничаване на риска.

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

При идентифициране на нов риск, той се разглежда на вътрешна среща, на която се предлагат и обсъждат мерки за ограничаването му. Ако на вътрешната среща бъде решено, че за съответния риск следва да се предприемат мерки за ограничаването му, то за него няма да се прави оценка на риска в рамките на Годишната работна среща.

Ръководството на АПИ одобрява плана за управление на риска по предложение на директор на дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол”. Ограничаването на риска може

да доведе до въвеждане на нови процедури на основата на принципите за ефективност, благоразумие, както и/или по отношение на нови дейности.

#### **5.4. Документиране**

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, е необходимо да бъде документирана, за да се осигури проследимост на целия процес. Документирането включва описване по подходящ начин на идентифицираните рискове, 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.

За документирането на резултатите се изготвя :

##### **5.4.1. Риск-регистър**(Приложение № 9, стъпка 3), който съдържа:

- Идентифицираните съществени рискове за дейността на Агенцията;
- Оценката на тяхното влияние и вероятност;

##### **5.4.2. План за управление на риска** (Приложение № 10), който съдържа:

- Списък на критичните рискове;
- Рейтинга на риска;
- Носител на риска;
- Реакцията на риска;
- Отговорните лица;
- Краен срок за изпълнение.

##### **5.4.3. План за ограничаване на риска** (Приложение № 11), който съдържа:

- Списък на остатъчните рискове;
- Препоръчителни решения;
- Планирани действия;
- Необходими средства;
- Отговорности за управлението на риска;
- Краен срок за разрешаване на риска.

## 5.5. Мониторинг и докладване

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.

За осъществяването на систематично наблюдение Риск-регистъра се преглежда периодично. Определени рискови могат да бъдат прегледани по-често, в зависимост от тяхната специфика и особена значимост.

Преглед на процесите по управление на риска в АПИ се извършва периодично на вътрешни срещи на всеки три месеца.

На тримесечните вътрешни срещи се преразглеждат: класирането на рисковете в риск-регистъра, тяхната критичност и вероятност.

На всяка тримесечна среща, отговорните експерти подготвят актуализиран план за ограничаване на риска и за изпълнението на контрола по отношение на риска. На тази среща се преразглеждат мерките по ограничаване на риска.

Всички други рискове в списъка на рискове също подлежат на преразглеждане, като при необходимост, някои от тях се определят като “критични”.

АПИ, на база на доклад от вътрешна работна среща, може да реши да предприеме по-нататъшни 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 на вътрешните срещи, 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 тримесечни вътрешни срещи е необходимо да присъстват:

- Председателят на Годишната работна среща;
- Отговорните служители за критичните рискове;
- Други участници, които могат да бъдат определяни от АПИ.

#### **6. Анализ и оценка на идентифицираните рискове в Специализираните звена на АПИ**

Процесът по управление на риска в Специализираните звена на АПИ (Областни пътни управления) е съобразен със настоящата Стратегия за управление на риска.

Директорите на Областните пътни управления са отговорни за процеса на управление на риска в съответното специализирано звено. Те определят оценители на риска, които в съответствие с методологията заложена в настоящата стратегия, осъществяват процеса по управление на риска.

Директорите на областните пътни управления представят на всеки шест месеца в дирекция “Анализ на риска и оперативен контрол” копие от риск-регистъра и доклад от проведения мониторинг.

### **IV. СПЕЦИФИКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ**

Управлението на риска включва идентифициране, анализ и предприемане на действия по отношение на онези фактори на риска, които влияят върху изпълнението на проекта или постигането на неговите цели. По-конкретно, системата трябва да околичествява рисковете, както и да позволява да бъде предвидено тяхното въздействие върху проекта.

Двете главни цели на управлението на риска са:

- насочване на вниманието към свеждане на заплахите до минимум, с цел постигане на целите на проекта посредством извършването на оценка на риска на високо равнище с участието на всички заинтересовани от изпълнението на проекта страни, както и
- разработването на систематичен подход за подробен анализ и преценка на риска посредством:
  - идентифициране и оценка на риска;
  - определяне на ефективни действия за намаляване на риска;
  - наблюдение и докладване относно постигнатия напредък по отношение на намаляването на рисковете.



Рисковете на ниво проект се обуславят от фактори, които са в състояние да окажат въздействие върху отделните етапи или ключови цели на договора за партньорство. Те включват и рисковете на оперативното ниво, свързани с технически проблеми, доставчици и други въпроси, имащи отношение към управлението на договори.

Оценката на проектните рискове не е еднократна, а периодична задача, като резултатите от нея следва да се актуализират по време на целия цикъл на изпълнение на договора, поради няколко причини:

- наблюдение и измерване на постигнатия напредък в областта на управлението на риска;
- формулиране на ясни целеви дати и ключови цели по отношение на дейностите за управление на риска и запознаване на ръководството с тях;
- идентифициране на нови въпроси от рискове и въпроси, свързани с тях, както и формулиране на нови приоритети по отношение на управлението на риска.

## *1. Видове рискове при изпълнението на проекти*

При идентификацията на риска следва да се отчитат:

### **1.1. Присъщи рискове**

Това са рискове от грешки или нередности, дължащи се на средата, в която се изпълнява определения проект. Такива са:

- **Законодателство** – голям брой административни изисквания, които трябва да бъдат съобразени по време на изпълнението на проекта; комплексност на проекта/процедурите за възлагане на обществени поръчки и изпълнението на договори за обществени поръчки – ако реализацията на проекта/процедурите за възлагане на обществени поръчки и изпълнението на договори за обществени поръчки изисква много комплексни и взаимосвързани дейности от различен характер;
- **Разделяне на задълженията по управлението на съвместно изпълнение** (консорциум от няколко изпълнителя) – консорциум с двама или повече партньори е по-рисков от такъв, който е под контрола и изпълнението само на един изпълнител
- **Вид изпълнител** – местно дружество, филиал на чуждестранно и др..
- **Рискове**, свързани с техническия капацитет на изпълнителя

## 1.2. Рискове на контрола

Известни са като рискове, предопределени от капацитета и организационните възможности на персонала, системата за управление и контрол, възможностите за идентифициране на присъщите рискове и предприемане на действия те да бъдат избегнати или ограничени, както следва:

- **Структура** – Работната група следва да направи оценка на организационната структура на изпълнителя/консорциума, делегирането на отговорности, разпределението на задълженията, нивата на докладване, наличието на вътрешен одит или договорен външен такъв.
- **Процедури** – процедури и процеси, които определят контролните дейности на организацията. Необходимо е да бъде направена оценка на опита на персонала, ангажиран с управлението на договора за обществена поръчка; мотивацията на персонала също следва да се взема под внимание – ниско платеният служител би допускал по-често грешки; квалификацията на персонала – много функции изискват специално обучен и квалифициран персонал; наличие на писмени процедури; описание на отговорностите на персонала и др.
- **Предишни одити и проверки на място** - Важен етап в оценката на риска е наличието на констатирани предишни грешки и нередности – рискът е по-висок, когато такива са установени и докладвани. Следва да се вземат под внимание предишни одити – дали изпълнителят е бил обект на одит; в случай че при представяне на проектното предложение изпълнителят е бил задължен да представи одитен доклад, рискът е по-нисък и обратното. При наличие на съществени констатации, документирани в одитния доклад, рискът е по-висок. Одитната среда също е важен фактор – честият и ефективен одит помага за измерването на остатъчния риск (рискът от грешки, които не са били идентифицирани при провеждането на различните контролни дейности). Не провеждането на периодичен одит, проверки на място или неадекватни такива оставят несигурност за ефективността на този тип контрол и затова следва да бъдат оценени като по-рискови проекти и изпълнители.

### 1.3. Рискове свързани с изпълнителите на проекти

Ключовите области по отношение на изпълнителите, които са изложени на риск във връзка с изпълнението на проектите на АПИ” могат да бъдат обобщени както следва:

- Невъзможност на изпълнителя да усвои средствата;
- Направените по проекта разходи не могат да дадат нужните резултати или водят до неефективен или с ниско качество проект;
- Исканията за плащане съдържат грешки – изпълнителят изисква по-малка или по-голяма сума от допустимите разходи;
- Високо текучество на персонала, липса на опит;
- Несъответствие с изискванията за допустимост на разходите;
- Несъответствие с процедурите за възлагане на обществени поръчки;
- Неадекватни одитни пътеки – невъзможност да се проследи процеса и неточния документен регистър и архивиращи системи;
- Несъответствие с изискванията по проекта;
- Липса на вътрешен или външен одит за проверка на дейностите, извършвани от изпълнителя;
- Неподходяща счетоводна система;
- Несъответствие с изискванията за публичност;
- Липса на доказателства за провеждане на 100% проверка на място от страна на изпълнителя преди разплащането с изпълнителя /подизпълнителя/ по проекта;
- Неадекватен административен контрол.

Ако Работната група по оценка на риска счете за необходимо, може да промени или да не вземе под внимание някои от гореспоменатите рискове.

Критериите за оценка на риска са базирани на горепосочените рискове. Критериите могат да бъдат различни за различните етапи на оценката.

## 2. Основни етапи в оценката на риска при изпълнението на проекти

Оценката на риска се провежда съобразно следните стъпки:

**Стъпка 1:** При избора на критерии, които ще дефинират най-рисковите проект/процедури за възлагане на обществени поръчки и изпълнение на договори за обществени поръчки.

**Стъпка 2:** За всеки критерий следва да бъдат определени и фактори на тежест

**Стъпка 3:** За всеки проект следва да бъде определено ниво на риска в границите между 1 и 5, като 5 съответства на възможно най-големия риск.

### *3. Критерии за оценка на риска в зависимост от етапа на изпълнение на проекта*

При избора на критерии, които ще дефинират най-рисковите проект/процедури за възлагане на обществени поръчки и изпълнение на договори за обществени поръчки, следва да бъдат различни в зависимост от периода на изпълнение, за който се изготвя годишния план.

Пример за критерии за оценка на риска през първата година на изпълнение:

- Стойност на проекта/договора за обществена поръчка - проектите/договорите с по-висока стойност се оценят като по-високо рискови в сравнение с тези с по-ниска стойност;
- Нередности, открити при изпълнението на проекта/договора за обществена поръчка – рискът е по-висок, при вече открити нередности;
- Комплексност-- когато има множество под-изпълнители и много законови изисквания, които трябва да бъдат спазени, рискът е по-висок;
- Вид на изпълнителя и опит при изпълнение на договори за обществени поръчки по проекти съфинансирани от предприєдинителните/структурните фондове на ЕС – Изпълнители управлявали и изпълнявали поне 1 договор по проект съфинансиран от предприєдинителните/ структурните фондове на ЕС са по-малко рискови от тези, които изобщо не са изпълнявали;
- Предишни одити и проверки на място – възможно е изпълнението на някои от проектите/договорите за обществени поръчки да започне преди други и да бъдат проверени на по-ранен етап от изпълнението на програмата – това ги прави с по-ниско ниво на риск от други, които не са били обект на одит;
- Продължителност на проекта/договора за обществена поръчка – ако проектът/договорът за обществена поръчка следва да завърши в периода на едногодишния план, необходимостта от проверки на място е по-висока.

При предложенията за критерии за оценка на риска за втората и последващите години на изпълнението могат да се използват критериите от първата година или;

- Проблеми по време на изпълнението на проекта/договора за обществена поръчка;
- Проблеми с предишни искания за плащания от изпълнителя (аритметични грешки, деклариране на недопустими разходи, несъобразяване със срокове);

- Подозирани нередности по време на изпълнението на проекта/договора за обществена поръчка – този критерий трябва да има определена по-висока тежест;
- Включване ли е проектът/договорът за обществена поръчка в предишни проверки на място;
- Открити нередности по проекта/договора за обществена поръчка
- Предстоящо приключване на проекта/договора за обществена поръчка – този критерий може да не бъде включен когато има рисков фактор продължителност на проекта/договора за обществена поръчка;
- Невъзможност за усвояване на средства по договора за обществена поръчка;
- Капацитет за изпълнение на проекта/договора за обществена поръчка – изпълнители с по-малък и/или по-неквалифициран персонал са по-рискови;
- Наличие на писмени процедури за работа – ръководства, организационна структура и т.н.;
- Доказателства за завишени разходи по проекта/договора за обществена поръчка;
- Други.

## V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- Настоящата стратегия се утвърждава на основание чл. 21 от ЗП, чл. 12 от ЗФУК;
- Стратегията за управление на риска в АПИ се предлага на Управителния съвет на АПИ за приемане и за утвърждение от Председателя на управителния съвет, и има силата на вътрешно-административен акт, като подлежи на промени и корекции, в случай на възникване на нови обстоятелства;
- Настоящата стратегия се свежда до знанието на всички служители на АПИ ;
- Документа подпомага процеса по въвеждане управлението на риска и е основание за изготвяне на Вътрешни правила/инструкции за управление на риска на ниво структурно звено;
- Стратегията подлежи на актуализиране на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.
- Неделима част от настоящата Стратегия са приложения от №1 до №16.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

КЪМ

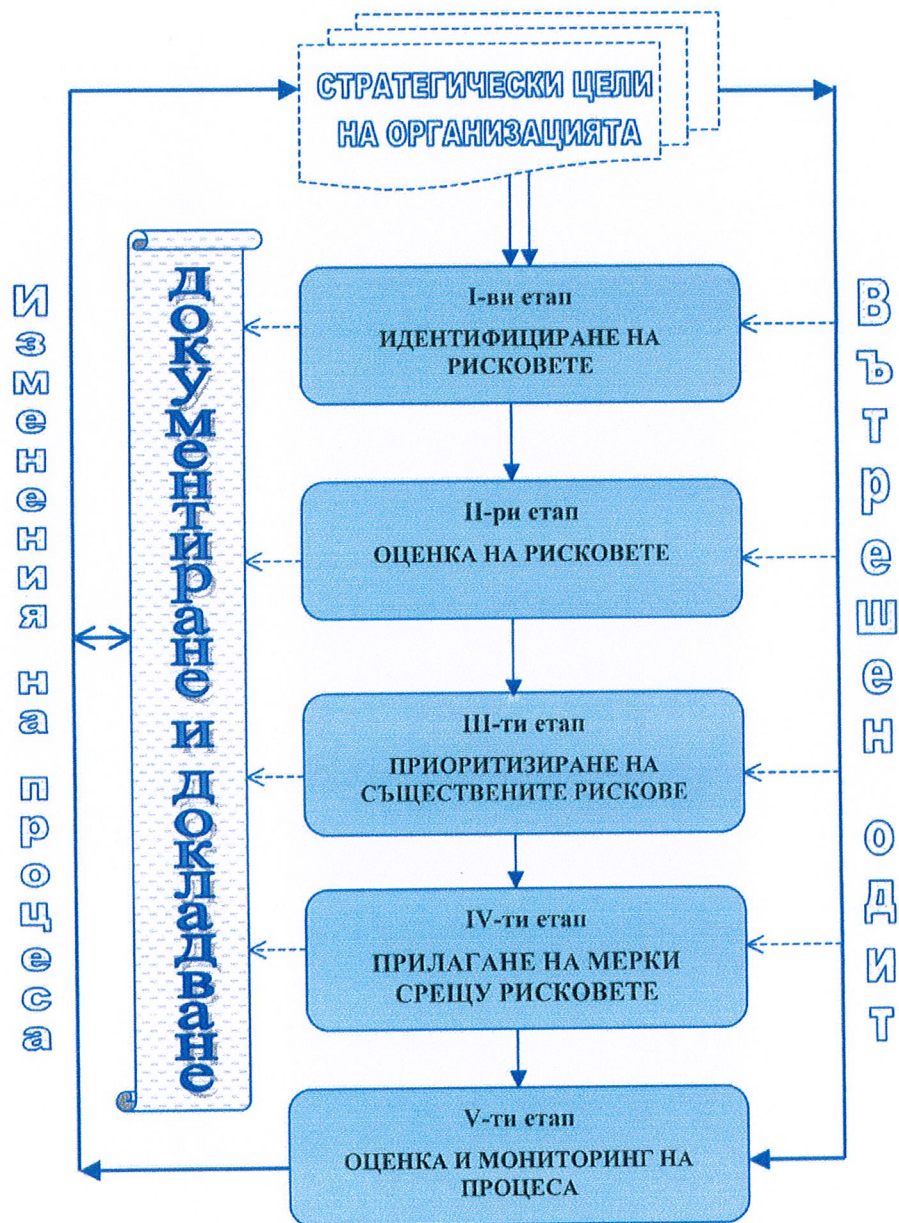
Стратегия за управление на риска

на

Агенция „Пътна инфраструктура”

2011-2013 година

### ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА



## I-ВИ ЕТАП ОТ ПРОЦЕСА – "ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ"

Цел – определяне на рисковите области и на основните рискове, които застрашават целите.





II-ри етап от процеса – "ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ"

Цел – получаване на информация за съществените рискове.



III-ТИ ЕТАП ОТ ПРОЦЕСА – “ПРИОРИТИЗИРАНЕ НА СЪЩЕСТВЕНИТЕ РИСКОВЕ”

Цел – подбор на съществените рискове, обект на въздействие и тяхното подреждане според оценката.



#### IV-ТИ ЕТАП ОТ ПРОЦЕСА – “ПРИЛАГАНЕ НА МЕРКИ СРЕЩУ РИСКОВЕТЕ”

Цел – избор на подходяща реакция за въздействие върху съществените и оценени рискове.



### V-ТИ ЕТАП ОТ ПРОЦЕСА – “ОЦЕНКА И МОНИТОРИНГ НА ПРОЦЕСА”

Цел – измерване на ефективността и ефикасността на процеса по управление на риска.



**ПРИМЕРИ ЗА ГРУПИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ В АГЕНЦИЯ „ПЪТНА  
ИНФРАСТРУКТУРА”**

Рискови области	Рискове
Стратегически риск	Непостигане на ефективно съответствие с поставените стратегически цели АПИ.
	Закъснение или неизпълнение на мерки от Оперативните програми по които Агенцията извършва дейност.
	Мащабно бедствие, като унищожаване на сградата(пожар,земетресение) на централното управление на АПИ.
Оперативен риск	Рискове свързани с недобрата административна организация по изпълнение на дейностите, включени в програмите и програмния бюджет на АПИ.
	Липса или лоша координация между различните административни звена, отговарящи съвместно за една и съща Оперативна програма.
	Документите за разплащане с изпълнителя на проекта съдържат неверни данни – изпълнителят изисква по-малка или по-голяма сума от допустимите разходи.
Риск на репутацията	Медиен скандал, свързан с организацията, в който са замесени ръководители и/или служители на Агенцията.
	Провал на проект/и с голямо обществено значение.
Правен риск	Нови разпоредби на Европейския съюз (ЕС), касаещи разпределението на

	средствата от ЕС.
	Нарушения на законодателството за обществените поръчки.
	Въвеждането с нормативен акт на допълнителни изисквания по отношение на осъществяваната от Агенцията дейност, но без достатъчно време за подготовка.
Договорен риск	Не изпълнение или не добро изпълнение на сключени договори.
	Не включване на клаузи в договора с изпълнителя за предоставяне на гаранции или други обезщетения.
	Не подходящо формулирани в договора изисквания и отговорности.
Финансов риск	Загуба на приходи.
	Недостатъчен бюджет за постигане на оперативните и програмните цели.
	Неполучаване на планираното финансиране от външни източници.
	Неочаквани финансови разходи
Управленски риск	Неспособност на ръководството и служителите за организиране и изпълнение на дейностите, поради липса на ясно поставени приоритети.
	Неадекватни политики по отношение на персонала.
	Незадоволителни мерки за вътрешен контрол.
	Липса на ясни процедури за комуникация, докладване и надзор върху изпълнението.

**РИСКОВЕ ГРУПИРАНИ ПО ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ**

Външни фактори	Рискове
Промени в нормативната уредба	Промените в нормативната уредба и другите правила могат да ограничат планираните дейности на Агенцията.Разпоредбите могат да съдържат неприложими на практика предписания.
Сложност на нормативната уредба	Липса на подходящи системи и обучен персонал за прилагане на разпоредбите.
Развитие на технологиите	Новоразработени технологии налагат доставчиците да престанат да поддържат сегашните системи.
Промени в политическата ситуация	Смяна на правителството или на ръководството на областната администрация може да промени поставените цели на АПИ.Може да доведе до промяна на нормативната уредба, а тя от своя страна до промяна на изискванията за извършване на дадена дейност.
Околна среда	Промени в изискванията за опазване на околната среда могат да означават, че ще трябва да се прекратят или да се модифицират съществуващи дейности или проекти, и да се появят предпоставки за нови инвестиции.
Финансиране на Агенцията	Източниците на външното финансиране вече не са достъпни или средствата от тях

	не са в очаквания обем.
Природни бедствия	Пожар, наводнение или други природни бедствия могат да окажат отрицателно въздействие върху собствеността за извършване на желаната дейност.

Вътрешни фактори	Рискове
Промени в дейността и структурата на организацията	Промени в целите съответно в дейността и структурата на Агенцията могат да окажат неочаквано негативно влияние.
Промени в системата за вътрешен контрол	Извършена промяна в структурата на Агенцията, би могла да отслаби системата за вътрешен контрол, водейки до загуби и сринове в системата на АПИ.
Човешки ресурси	Слаби политики по отношение на персонала водят до неспособност да се наеме необходимия персонал или за невъзможност за поддържане и повишаване на административния капацитет.
Информационна система	Срив в системата, загуба, подправяне или неподходящо управление на данни, не оторизиран достъп до информационната система на организацията, може да повлияе отрицателно на дейността ѝ.
Лошо финансово управление	Неусвояване на предвидения финансов ресурс или превишаване на бюджетните лимити, натрупване на прекомерни задължения.
Слаб контрол върху материалните запаси и активи	Кражба на материални запаси, злоупотреба с дълготрайни активи.



Стъпка 1 Списък на рисковете<sup>1</sup>

No	Цел	Риск
1	2	3
1.		
2.		

Стъпка 2 Индивидуална оценка на риска<sup>2</sup>

Ref.	Цел	Риск <sup>3</sup>	Въздействие <sup>4</sup>	Вероятност
1	2	3	4	5

Стъпка 3 Анализ и Интерпретация на резултатите от оценката на риска<sup>5</sup>

Ref.	Цел	Риск <sup>6</sup>	Общо въздействие <sup>7</sup>	Обща вероятност <sup>8</sup>	Общ резултат на риска (ОРР) <sup>9</sup> /Рейтинг на риска
1	2	3	4	5	6

<sup>1</sup> Таблицата е резултат от Идентификацията на риска.

<sup>2</sup> Таблицата е резултат от Оценката на риска.

<sup>3</sup> Преди този шаблон да бъде даден на отделните оценители на риска, списъкът с рискове трябва да бъде попълнен (Стъпка 1 трябва да бъде завършена)

<sup>4</sup> Председателят трябва да копира целите и пълния списък от рискове към тази таблица. Колони 4 и 5 трябва да бъдат празни когато таблицата се изпрати до всеки оценител на риска за индивидуална оценка. Оценителите на риска трябва да попълнят колони 4 и 5 и да изпратят таблицата обратно до Председателя.

<sup>5</sup> Таблицата е резултат от Анализ на риска.

<sup>6</sup> Преди този шаблон да бъде даден на ръководните органи на АПИ, списъкът от рискове трябва да бъде попълнен (Стъпка 1 трябва да бъде завършена)

<sup>7</sup> Колона №4 е средно аритметично число от оценките на всички оценители на въздействието на риска, което е могло да се осъществи (след като всички оценители са оценили всички рискове, средното аритметично число за всеки риск е пресметнато; средното аритметично число се изчислява поотделно за въздействието и вероятността).

<sup>8</sup> В колона №5 е средно аритметично число от оценките на всички оценители по възможността от реализация на риска.

<sup>9</sup> В колона №6 е общият резултат на риска (ОРР)/Рейтинг, който е умножение от колона 4 и 5-общо въздействие и вероятност за всеки риск. Таблицата е изготвена чрез ОРР в низходящ ред. (За целите на файла с база данни за риска)



УТВЪРДИЛ:.....

ПЛАН ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА РИСКА

Никакъв(много малък) риск	Риск	Цел	Позиция (местоположение) на риска	Позиция на риска след интервенция	Краен срок за разрешаване на риска
<i>Брой точки от Част 2, колони 1</i>	<i>Име на риска</i>	<i>Име на цел</i>	<i>ОРР от Част 2, колони 3</i>	<i>ОРР от Част 2, колони 5</i>	<i>Постоянски следващи тримесечни срещи, или 5.5.05</i>
Препоръчителни решения					
Планирани действия					
Необходими средства					
Отговорности за управлението на риска					
Движението на мониторинговите и изискуеми доклади					

Съгласувано от:	Име	Подпис	Дата
Съставен от:			

### МОНИТОРИНГ ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА РИСКА - ПЪРВА ТРИМЕСЕЧНА СРЕЩА ЗА МОНИТОРИНГ

*Първа тримесечна среща за мониторинг*

*Дата:*

Ревизиране на статуса на мерките за ограничаване	
Дейности за следващата среща за мониторинг	
Изготвено от	Име
Одобрено от	Подпис
	Дата





**МОНИТОРИНГ ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА РИСКА - ЧЕТВЪРТА ТРИМЕСЕЧНА СРЕЩА ЗА МОНИТОРИНГ**

*Четвърта тримесечна среща за мониторинг*      *Дата:*

Ревизиране на статуса на мерките за ограничаване
Дейности за следващата среща за мониторинг
Препоръки дадени на Годишната работна среща относно риска

Име	Подпис	Дата
Изготвено от		
Одобрено от		

**ПРИМЕРЕН КАЛЕНДАР НА ЗАСЕДАНИЯТА НА КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В АПИ**

<p><b>Януари</b></p> <p>Изготвяне на план за действие</p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>	<p><b>Февруари</b></p> <p>Изготвяне на план за действие</p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>	<p><b>Март</b></p> <p>Заседание на тримесечието на Комитета по управление на риска</p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>	<p><b>Април</b></p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>
<p><b>Май</b></p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>	<p><b>Юни</b></p> <p>Полугодишно заседание на Комитета по управление на риска за актуализиране на оценката на риска и плана за действие</p>	<p><b>Юли</b></p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>	<p><b>Август</b></p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>
<p><b>Септември</b></p> <p>Заседание на тримесечието на Комитета по управление на риска</p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>	<p><b>Октомври</b></p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>	<p><b>Ноември</b></p> <p>Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено</p>	<p><b>Декември</b></p> <p>Годишно заседание на Комитета по управление на риска за поставяне на целите на АПИ за следващата година и идентифициране и оценка на риска</p>