



**БЪЛГАРСКА АКАДЕМИЯ НА НАУКИТЕ  
ИНСТИТУТ ПО ФИЗИОЛОГИЯ НА РАСТЕНИЯТА И ГЕНЕТИКА**

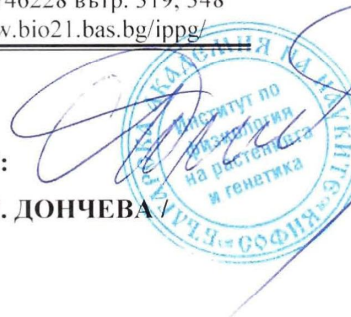
ул. "Акад. Г. Бончев", бл. 21, 1113 София

Директор: 02-8728170; 02-9792606; Зам. Директор: 02-9746228 вътр. 319; 348

Ел. поща: doncheva@bio21.bas.bg; Интернет: <http://www.bio21.bas.bg/ippg/>

**УТВЪРЖДАВАМ  
ДИРЕКТОР:**

**/ ПРОФ. СН. ДОНЧЕВА**



**СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ИФРГ – БАН**

**I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. Системата за управление на риска в Института по физиология на растенията и генетика(ИФРГ) е разработена на основание чл. 12, ал.3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, както и на основание Писмо №72-00-84 от 15.08.2014 г. на Председателя на БАН и съответства на "Стратегията за управление на риска в БАН", приета в изпълнение на чл. 12, ал. 3 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор.

2. Системата за управление на риска в ИФРГ е елемент от съвкупността документи, определящи Вътрешните правила за дейностите в Института, с който се определя рамката за постигане на унифициран подход в управлението на оперативната дейност на ИФРГ и звената, чрез използване на интегрирано и ефективно управление на риска. Осигуряването на предварителна информация за потенциални негативни събития, за възможните методи за намаляване на влиянието и вероятността от настъпването им ще осигури възможност за вземане на най-правилните решения от Ръководството, с оглед постигане на определените цели.

3. Настоящата Система за управление на риска цели прилагане на единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, оценка, анализ и реакция на рисковете и осигуряващ изпълнението и целите на ИФРГ. Извършват се последователни и съгласувани

действия за контролиране на рисковете, както и прилагане на координационен механизъм за отчетност и докладване. Възприет е централизиран подход при управлението на рисковете, който осигурява интегриране на резултатите по звена и по функционални направления.

4. Управлението на риска следва да се възприема като инструмент, подпомагащ управлението на ресурсите и успешното реализиране на целите на структурните звена на ИФРГ. Неговата ефективност се определя от нивото на организираност, задълбоченост и изчерпателност на прилагания процес, качеството на изпълняваните процедури и подготовката на участващия ръководен и експертен състав.

5. Стратегията за управление на риска се прилага от всички звена на ИФРГ, като се отчитат специфичните правила при управлението на риска за всяко структурно звено.

## **II. ПОНЯТИЯ**

*"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.

*"Значим риск"* е риск, оценен съгласно професионалната преценка на постоянната работна група за управление на риска /ПРГУР/ като висок или много висок и неможещ да се управлява ефективно на оперативно ниво.

*"Процесът на управление на риска"* е последователността от действия на Ръководството, насочени към идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане на целите на организацията и е предназначен да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

*"Система /модел/ за управление на риска"* е механизъм за взимане на решения, подпомагащ Директора на ИФРГ за постигане на целите и чрез който ресурсите на ИФРГ се разпределят така, че да се получи оптимално управление на риска.

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

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

Основните цели на процеса на управление на риска са:

- своевременното откриване и противодействие на значимите за ИФРГ рискове;
- своевременни промени в политиката за управление на риска, въз основа на оценката на ефективността на процеса.

### 1.1. Описание на процеса

Управлението на риска е постоянен процес. Процесът на управление на риска може да бъде разделен на фази, с оглед описание на действията, които се извършват на всяка една от тях и начина на документиране.

Процесът на управление на риска се осъществява оперативно от всяко структурно звено в ИФРГ и впоследствие се прави годишна оценка на значимите рискове, като резултатите от оперативната оценка се обединяват и се определят значимите рискове за системата на ИФРГ които се приоритизират и управляват.

#### 1.1.1. Фактори, които влияят върху процеса на управление на риска

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

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

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

#### 1.1.2. Цели

Целите на ИФРГ играят съществена роля в цялостния процес на управление на риска. Те служат като отправна точка при идентифицирането на рисковете, техния анализ и оценка и при определянето на подходяща реакция. Всяко решение, което се взема в рамките на процеса на управление на риска, следва да бъде обвързано с крайния резултат, към който се стреми ИФРГ. Следователно, процесът на управление на риска ще е насочен към осигуряване на благоприятни условия за постигане на целите на ИФРГ.

Всяка една последваща промяна на целите на ИФРГ ще даде отражение върху дейността за управление на риска.

## 1.2. Етапи на процеса на управление на риска

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

Всяка звено в системата на ИФРГ, следва да идентифицира, оцени, анализира, реагира на рисковете и да изготви свой собствен риск-регистър.

### 1.2.1. Идентифициране на рисковете

Това е първият етап от процеса на управление на риска, на който се откриват рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на ИФРГ. От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- тяхното възможно най-пълно откриване, тъй като съществува голяма вероятност рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;
- моментът на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие.

Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, следва да бъде описано най-общо по следния начин:

- Описание на оперативните цели на звената и свързаните с тях дейности и процеси.
- Определяне на неблагоприятните външни и вътрешни събития, които могат да настъпят и да повлияят върху дейностите/процесите за постигане на оперативната цел.
- Групиране на рисковете по рискови области, които могат да бъдат:

*Дългосрочни рискове* - могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели;

*Оперативни рискове* - тези, с които звената се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативните процеси и дейности;

*Правни или регулаторни рискове* - възникващи от промяна в националното или на Европейския съюз трудово законодателство;

*Финансови рискове* - причинени от недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата;

*Управленски рискове* - причинени от вземане на неадекватни решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол /недостиг на кадри, недостатъчна квалификация и опит, неефективно обучение или липса на обучение, интензивно текучество, загуба на експертен потенциал, липса на приемственост, недостатъчна мотивация на персонала, промени в управленската структура или в управленския персонал;

*Икономически рискове* - породени от особености и/или промяна в икономическата система /инфлация, реструктуриране на икономиката, финансова и/или икономическа криза и др.;

*Договорни или партньорски рискове* - обичайните рискове при работа, свързана с външни контрагенти;

*Рискове за сигурността* - причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или други финансови активи или нерегламентиран достъп до информация;

*Технологични рискове* - причинени от използването на стари или неефективни технологии или от използването на нови информационни системи, които не са достатъчно изпробвани или служителите не са обучени на необходимото ниво;

*Екологични рискове* - поради настъпили екологични катастрофи или промени в климата като необичайни студове, горещини, наводнения и др.

### 1.2.2. Анализ и оценка на риска

Анализът и оценката на идентифицираните рискове имат за цел рисковете да бъдат анализирани и оценени, за да могат да бъдат определени съществените и значимите от тях и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях - т.е. каква трябва да бъде реакцията на риска. Рисковете не могат да бъдат премахнати напълно, но могат да бъдат значително намалени чрез предприемане на подходящи действия.

Оценяването на идентифицирания риск се извършва от гледна точка на:

- Вероятността от настъпването му - характеризира предполагаемата честота на настъпване на неблагоприятното събитие;

- Влиянието или ефекта, което би оказал рискът върху постигане на дадената цел - показва какви могат да бъдат последиците /въздействието/ от настъпване на събитието за постигане целите на организационната единица и за изпълнение на дейностите ѝ.

При оценката на риска въз основа на вероятността и влиянието, се оценява потенциалното влияние на присъщия риск.

Присъщият риск е рискът за звеното, съществуващ при липсата на всякакви действия, предприети от ръководствата за промяна на вероятността или на въздействието на риска. Рискът се оценява без да се взимат под внимание съществуващите контроли или други мерки за управлението му, а само естеството на дейността или процеса.

Вероятността и влиянието на присъщия риск се оценяват поотделно и се категоризират като високи, средни или ниски. На база на оценката на вероятността от настъпването им и тяхното влияние, рисковете се категоризират като: съществени, значителни и толерирани.

- Съществени рискове - обикновено това са група рискове, които изискват незабавни действия и задълбочен поглед на дейностите по управление на риска;
- Значими рискове - те изискват постоянно наблюдение и изготвяне на съответни действия за намаляването им;
- Толерирани рискове - те трябва да бъдат наблюдавани или при предприемане на допълнителни действия да се има предвид, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишават ползата от намалението на риска.

## **2. Реакция на рисковете**

След като рисковете са идентифицирани и са оценени вероятността и влиянието им, трябва да се обмисли подходяща реакция. Предприемането на мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове представлява много съществен етап от управлението на риска като цяло.

### *Видове реакция на риска*

Възможни са следните варианти за реакция: ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска. При избора на подходящи действия /реакция/, се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката за нивото на остатъчните рискове, които организацията може да приеме, без да

се предприемат допълнителни действия. Възможните реакции, които могат да бъдат предприети, са:

- ограничаване на риска - това е най-често срещаната реакция, която ръководителите следва да прилагат. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Ето защо следва да се изградят контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично;

- прехвърляне на риска - ръководството на организацията може да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да го "прехвърли" към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели, е предмет на застраховане, препоръчително е ръководството да предприеме такива действия. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително намалява показателят "влияние на риска". Друг способ за прехвърляне на риска е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля дейността, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните;

- толериране на риска - такава реакция е възможна, само ако определени рискове имат ограничено /незначително/ влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи. В тези случаи реакцията може да бъде толериране на рисковете. Такива рискове, обаче, трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга, по-висока категория;

- прекратяване на риска - някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище, единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието на организацията също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадена. В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, тъй като стратегическите цели се определят от правителствените програми.

Оценката на риска играе ключова роля при избора на подходяща реакция за намаляване на рисковете. Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия,

включващи комбинация от горепосочените реакции на риска. Това най-вече се налага при високите рискове, които сериозно застрашават постигането на целите на организацията. При последващ преглед на риск-регистъра определената реакция към даден риск може да бъде променена.

### 3. Документиране

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

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

- идентифицираните съществени рискове за дейността на организацията;
- оценката на тяхното влияние и вероятност;
- предприетите действия /реакции на риска/;
- рисковете, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия **/остатъчни рискове/** и тяхната оценка;
- допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове;
- срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

За представяне на дейността по документиране на процеса по управление на рисковете се използва риск-регистър (Приложение № 1).

Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани неописани на предходен етап рискове, действията, които трябва да бъдат предприети за тяхното снижаване, се описват в колона 10 от риск-регистъра /тъй като на предходния преглед на риск-регистъра не са били предприемани никакви действия/.



#### **4. Мониторинг и докладване**

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

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

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

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

#### **IV. ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.**

Директорът на ИФРГ и ръководителите на структурните звена в системата на ИФРГ, отговорни за управлението на риска по смисъла на чл. 2 от ЗФУКПС, осигуряват изпълнението на Системата за управление на риска като:

- формират Постоянна работна група за управление на риска /ПРГУР/;
- разглеждат докладите на Постоянната работната група по управление на риска и риск-регистра, както и промените в него:
- предприемат действия за изпълнение на предложенията за подобряване на процеса.

Съставът на Постоянната работната група се утвърждава от Директора и се състои от председател, членове и секретар.

Функции: Постоянната работната група за управление на риска има единствено консултативни и координиращи функции.

Постоянната работната група работи заедно със служителите на ръководни длъжности в звената, като ги подпомага при идентифицирането, оценката и избора на подходяща реакция при управлението на риска.

#### 1. Отговорности на Постоянната работната група за управление на риска:

- Извършва редовен преглед на Стратегията за управление на риска и прави предложения за актуализирането ѝ;
- Отговаря за разработването и поддържането на риск-регистра;
- Изготвя годишен доклад за управлението на риска;
- Провежда ежегодно заседание за управление на риска, на което се извършва годишен преглед на идентифицираните рискове /съществуващи, нововъзникнали и отпаднали/.

#### 2. Управление на риска на ниво ИФРГ.

Постоянната работна група по управление на риска в ИФРГ провежда ежегодно заседание за управление на риска в срок до 30 юни.

2.1. На заседанието се извършва годишен преглед на дейностите на звената по идентифицираните в дейността им рискове /съществуващи, нововъзникнали и отпаднали/ по представените доклади.

2.2. ПРГУР формулира значимите рискове в документ - Таблица на *значимите рискове* в ИФРГ /изготвена в резултат на заседанието/ и набелязва действия за минимизирането им .

2.3. ПРГУР изготвя риск-регистра на значимите рискове за ИФРГ /изготвен в резултат на заседанието/, в който се определят контролните дейности и превантивните мерки за всеки от значимите рискове.

2.4. Попълва се РИСК-РЕГИСТЪР НА ЗНАЧИМИТЕ РИСКОВЕ В ИФРГ.

2.5. ПРГУР изготвя ежегоден *Доклад за състоянието на системата за управление на рисковете в ИФРГ*. Докладът се представя на Директора в срок до 15 юли, заедно с Доклад за състоянието на системата за управление на рисковете при звената на ИФРГ и включва таблица на значимите рискове и риск-регистъра на значимите рискове за ИФРГ. При изготвяне на доклада, ПРГУР взема предвид и констатациите на външния и вътрешен одит.

2.6. Риск-регистърът на значимите за ИФРГ рискове се утвърждава от Директора на ИФРГ.

## **VII. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ**

Системата за управление на риска обхваща периода от 2014 г. до 2016 г., като се актуализира на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

Директорът на ИФРГ утвърждава до 31 декември всяка година оперативен план, който съдържа оперативните цели, конкретните дейности, сроковете, очакваните резултати и индикаторите за изпълнение.

Работна група, назначена със заповед на Директора на ИФРГ, изготвя и представя чрез ПРГУР обобщен план за ИФРГ, обобщен риск-регистър, обобщен доклад за изпълнение на дейностите по риск-регистъра на звената и обобщен отчет за изпълнение на оперативния план на ИФРГ.

Оповорностите на Вътрешния одит в ИФРГ за свързани с подпомагане, наблюдаване, оценка на процеса по управление на риска в рамките на определените правомощия и предоставяне на препоръки за подобряване на този процес в системата на ИФРГ.

Настоящите правила влизат в сила от 01.01.2015 г.

Приложение 1.

Риск – регистър на ИФРГ

Цел	Рискове	Оценка на риска		Действия	Оценка на остатъчния риск		Допълнителни действия	Срок	Отговорник
		Влияние	Вероятност		Влияние	Вероятност			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	I. Съществени								
	1.								
	...								
	II. Значими								
	1.								
	...								