



МИНИСТЕРСТВО НА РЕГИОНАЛНОТО
РАЗВИТИЕ И БЛАГОУСТРОЙСТВОТО
АГЕНЦИЯ „ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА“

УТВЪРДИЛ:

ГЕОРГИ ТЕРЗИЙСКИ

ПРЕДСЕДАТЕЛ НА УС НА АПИ

Протокол № **26787/04.12** 2020 г.

ИНСТРУКЦИЯ
ЗА ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В
АГЕНЦИЯ „ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА“

СОФИЯ

Ноември 2020 г.

Глава първа

ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

Чл. 1. С настоящата инструкция се уреждат общи единни правила и единна процедура за създаване и поддържане на система за управление на риска в рамките на централната администрация (ЦА) и специализираните звена (СЗ) в Агенция „Пътна инфраструктура” (АПИ).

Съгласно Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) Управлението на риска е един от взаимосвързаните елементи на системите за финансовото управление и контрол (СВК) в АПИ. При изготвянето на инструкцията са използвани Указания разработени в резултат от изпълнението на Проект № BG05SFOP001-2.010-0001, финансиран по Оперативна програма „Добро управление” (ОПДУ). Те се основават на проучване на добри практики в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор и анализ на текущото състояние на финансовото управление и контрол в публичния сектор в България.

Предизвикателството пред Управителния съвет на АПИ е как да определят рисковете, да оценят вероятността от настъпването им и тяхното въздействие и да решат какви мерки трябва да се предприемат и какви контролни дейности да организират, за да ограничат рисковете до едно приемливо ниво.

Инструкцията е съобразена с изискванията на ЗФУКПС и е в съответствие със Стратегията за оценка на риска в АПИ за периода 2020-2022 г. Тя се основава на актуалната Интегрирана рамка за вътрешен контрол, разработена от COSO и е съобразена с Концепцията на трите линии на защита, чрез позиция на Международния институт на вътрешните одитори.

При осъществяване на дейността и изпълнение на функциите си АПИ се сблъсква с рискове (потенциални събития), които могат да затруднят нейната дейност. При възникването на подобни събития в случаите, в които те не са били предвидени е необходимо да се предприемат мерки, а понякога и да разходват значителни по размер публични средства за премахване на последиците от тях. Като цяло рискът и вероятността за неговата реализация се свързват със случайния характер на събитието и несигурността на възможните крайни резултати от неговата реализация, наличието на различни решения и подходи, възможността да се предвидят, а в определени случаи и да се изчислят вероятностите за един или друг изход (резултат) от събитието, както и наличието на възможности за реализиране на загуба или печалба при дадено развитие на събитието.

Съществуват различни видове техники за управление на рисковете. По-голямата част от тях, включват количествена и качествена оценка на рисковете, която да позволи идентифицирането на дейностите, функциите и задачите, които съдържат най-много рискове и последващата класификация на тези рискове, с оглед на тяхната важност. Тук могат да се споменат и периодичните анализи на икономически и технологични фактори, релевантни за дейността, заседанията на ръководството за целите на стратегическото и оперативното планиране на дейността и заседанията, на които се прави анализ на средата, в която организацията упражнява своята дейност.

Рисковете могат да бъдат определени в хода на дългосрочното, средносрочното и краткосрочното планиране на дейността. Няма значение какъв ще бъде методът за определяне на рисковете. Важното е да се вземат под внимание факторите, които могат да допринесат за появата на даден риск или за увеличаване степента на важност на вече идентифициран риск. Като нагледен пример основни фактори в случая могат да бъдат:

- непостигането на предходни цели;
- компетентност на персонала;
- географско разпределение на упражняваните функции и дейности;
- сложност на извършваните операции;
- степен на важност на операциите и др.;
- промени в законодателството, текучество на персонала и други, които оказват влияние върху организацията.

Необходимо е да се отбележи, че интегрираната рамка COSO 2013 въвежда четири принципа на Управление на риска:

☐ Определяне на цели с достатъчна яснота, за да позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях.

☐ Идентифициране на рисковете за постигане на целите си и анализиране от гледна точка на определяне на подходите и начините за тяхното управление.

☐ Разглеждане на възможностите за измами при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите.

☐ Идентифициране и оценяване на промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

Работната група на Мрежата по вътрешен контрол в публичния сектор (РГМВКПС), в издадената през 2017 г. позиция за трите линии на защита в публичния сектор, прави следното описание на отговорностите по управление на риска и разпределението им в трите линии на защита:

В първата линия на защита, отговорността на оперативните ръководители в АПИ, в качеството им на собственици на риска, е да осигуряват и следят прилагането на вътрешните контроли в организацията. По този начин оперативните (редови) ръководители в организациите от публичния сектор са отговорни за управлението на рисковете.

Втората линия помага на управлението чрез разработване на конкретни части от рамката за управление на риска, чрез наблюдение и улесняване на прилагането ѝ от оперативното управление, функционирането на ефективни практики за управление на риска и чрез подпомагане на собствениците на риска да докладват адекватна информация, свързана с риска. Субектите от втората линия не притежават риска, но се фокусират върху подпомагане на собствениците на риска.

Третата линия на защита е независимият вътрешен одит на организациите от публичния сектор, който изпълнява своите отговорности по отношение на Управлението на риска.

Въз основа на дефиницията и на добрите практики, могат да се изведат следните основни характеристики на Управлението на риска:

1. Това е процес, свързан с изпълнението на поставените стратегически и оперативни цели;
2. Това е динамичен процес;
3. Осъществява се на всички йерархични нива;
4. Осъществява се в тясно взаимодействие с вътрешния одит на организацията, който предоставя увереност по отношение начина на управлението на риска.

Процес, свързан с целите:

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати. В тази връзка ефективното управление на риска е невъзможно и безсмислено, без предварително да са ясно определени целите на съответната организация от публичния сектор. Трябва да съществуват цели, преди да се идентифицират рисковете, които ги застрашават и да се вземат мерки за тяхното управление. Процесът по управление на риска следва да е съобразен със стратегическите и оперативните цели на организацията.

Стратегически цели се илюстрират обикновено с формулировката „**КАКВО** ще постигне АПИ след няколко години? **КАКВА** искаме да бъде АПИ след няколко години?”.

Оперативните цели се илюстрират с формулировката „**КОИ** са стъпките, които трябва да предприеме АПИ и **КАК** да постигна това, което се иска?”. Те детайлизират стратегическите цели, определят точния критерий за оценка на изпълнението им и времето

за това изпълнение. Насочени са към отделни области и дейности в организацията – финанси, човешки ресурси, публичност, вътрешен контрол и др. Една оперативна цел може да служи за постигането на повече от една стратегическа цел (например минимизирането на текучеството при квалифицирания персонал е оперативна цел, обслужваща постигането на всяка една стратегическа цел).

Колкото по-ясно са определени целите, които следва да бъдат постигнати, толкова по-лесно ще бъдат идентифицирани рисковете, които могат да застрашат тяхното постигане.

Допълнителни насоки за формулиране на ясни, конкретни и измерими цели, според която целите трябва да бъдат:

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

От съществена важност за процеса на управление на риска е така дефинираните цели, както и постигнатите резултати, да бъдат ясно комуникирани и осъзнати от цялото ръководство и експертния състав на АПИ.

Динамичен процес

Процесът по управление на риска е динамичен процес, обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която организацията функционира. Различните фази на процеса се осъществяват непрекъснато във времето и отразяват настъпващите промени. В тази връзка актуализацията на целите, вероятността от настъпване на риск и възможното въздействие, мерките, които се определят за реакция на рисковете, са също динамични и трябва да се наблюдават и актуализират непрекъснато.

Процесът по управление на риска трябва да се изпълнява като комбинация от периодични и текущи мерки и дейности.

Осъществяване на всички йерархични нива

Процесът по управление на риска е отговорност на Управителния съвет на АПИ, но конкретни функции и отговорности по неговото изпълнение съществуват на всички йерархични нива от структурата. От изключителна важност за ефективността на процеса е ангажираността и разбирането на ръководството и служителите на организацията.

Тясно взаимодействие с вътрешния одит

Съгласно Международните стандарти за професионалната практика по вътрешен одит, вътрешният одитор оценява системите за управление на риска, идентифицира и оценява съществените рискове, подпомага ръководителя, без да изземва отговорността и да участва пряко в процеса по управление. В тази връзка, както и в съответствие с модела на трите линии на защита, за ефективността на процеса по управление на риска е ключово тясното взаимодействие между ръководството на организацията и вътрешния одит.

Други дефиниции

С оглед осъществяването на ефективно управление на риска в настоящата инструкция се използват следните термини, отразяващи както националното законодателство, така и приложимите добри практики:

1. Риск е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия въздействие и с вероятността от настъпването му;
2. Разумна увереност – задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност е признание, че не е възможно да се твърди абсолютно и със сигурност, че дадено неблагоприятно събитие няма да се случи въпреки взетите мерки и предприетите действия. Никой не може да постигне абсолютна (100%) увереност поради многобройни фактори, произтичащи от ограничените финансови и други ресурси, ограниченията на източниците на информация, човешките грешки и т.н.;
3. Идентифициране на риска – идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на организацията;
4. Оценка на риска – процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от събъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на въздействие (влияние) върху целите на организацията при неговото настъпване;
5. Вероятност – представлява възможността дадено събитие да се случи или с други думи колко е вероятно дадено събитие да се прояви;
6. Въздействие (влияние) – представлява описание и оценка на това какви биха могли да бъдат последствията от настъпило събитие. Въздействието може да бъде както отрицателно, така и положително;
7. Присъщ риск – рискът, свързан с естеството на дейността на организацията при липса на каквито и да е действия (контроли) за смекчаване на вероятността или на въздействието от неговото проявление;
8. Остатъчен риск – нивото на въздействие и вероятност от риск, което остава след реакцията (контрола) на ръководството към риска. След предприемане на конкретни

действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск и по същество изразява факта, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорност на ръководителя е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за организацията или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване;

9. Реакция на риска – мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска;

10. Риск апетит – нивото на риск, което организацията е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите на АПИ.

Идентифицирането на риска е първата същинска фаза от процеса по управление на риска след като са създадени нужните условия за това. На този етап се идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на АПИ или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели.

Тъй като управлението на риска е непрекъснат процес, АПИ трябва да създаде условия за идентифициране на рискове както периодично, с цел актуализиране на идентифицираните и оценени рискове, така и текущо – в случай, че даден риск собственик има основания да счита, че е възникнала необходимост от идентифициране и оценка на нов риск.

За целите на текущото идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на АПИ, всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или въздействието на съществуващ риск, трябва да информира председателя на Комитета по управление на риска. Той преценява дали има основания да информира Председателя на УС на АПИ. Също така всеки служител трябва да има възможност и трябва да е наясно, че ако има нова информация за рисковете, той може да информира директно Председателя на УС на АПИ, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с ръководителя на дирекцията или друго структурно звено в което работи.

Предвид връзката на рисковете с целите, стъпката на периодичното им идентифициране започва с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на организацията и свързаните с тях дейности и процеси. За тази цел Председателят на Комитета по управление на риска поставя за обсъждане пред участниците в комитета по управление на риска стратегическите и оперативните цели на АПИ. Чрез обсъждането на целите се гарантира, че всички цели ще бъдат взети предвид при идентифицирането на рисковете, като може да се прецени и нуждата от евентуалното им актуализиране и определяне на нови оперативни цели за постигане на стратегическите.

Идентифицирането на рисковете трябва да се извърши по отношение на всяка стратегическа или оперативна цел. Ако различните структурни звена на АПИ са дефинирали

своите оперативни цели за постигане на стратегическите цели, идентифицирането на рискове по всяка оперативна цел ще осигури и идентифициране на рискове за всяко структурно звено. През този етап директорите на дирекции в АПИ трябва да идентифицират присъщите рискове, които биха могли да повлияят на постигането на всяка отделна оперативна цел от списъка на целите. При идентифицирането на рисковете, застрашаващи постигането на поставените цели е от ключово значение да се обхванат всички аспекти на средата, в която съществува организацията, на самата организация и на дейността ѝ. За целта се използват предварително установени класификации на рисковете, като при идентификацията риск собствениците преглеждат и работят по всички категории, с цел идентифициране на съществуващите рискове от различни категории.

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

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

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

Възможни са и други класификации на рисковете, които да улеснят идентифицирането на конкретните рискове. Като примерни рискови области могат да се посочат следните:

☐ Стратегически рискове – те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на организацията;

☐ Оперативни рискове – тези, с които организацията се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативни процеси и дейности;

☐ Политически рискове – възникват от промяна в правителството и провеждане на нови политики;

☐ Икономически рискове – породени от особеностите и/или промяната на икономическата система (инфлация, конкуренция и др.). Това може да се отрази на нивото на търсене на някои услуги, да повлияе на разходите или да доведе до намаляване размера на наличното финансиране;

☐ Репутационни рискове – причинени от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставянето на услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани, с колеги, медиен скандал, в който са замесени служители на организацията;

□ Технологични рискове – причинени от използването на стари технологии, от пробив в сигурността или от използването на нови информационни системи, които не са достатъчно изпробвани или служителите не са обучени на необходимото ниво;

□ Рискове за сигурността – причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или други финансови активи или нерегламентиран достъп до информация, поради неадекватна защита на информационната система;

□ Правни/регулаторни рискове – възникващи от промяна в националното или на ЕС законодателство;

□ Финансови рискове – причинени от недостатъчно финансиране или от незаконосъобразно, неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата. Финансовите рискове могат да се проявят и по отношение приходната част на бюджета – незаконосъобразно/неефикасно определяне/събираемост на приходите за организацията;

□ Екологични и здравни рискове – възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи, промени в климата, пандемии и др.;

□ Управленски рискове – причинени от грешни управленски решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол, честа промяна в ръководния състав на организацията;

□ Договорни или партньорски рискове – възникващи от неуспех на партньор или доставчик на обществена услуга.

Самото идентифициране на рисковете може да се извърши чрез различни методи и техники. От съществено значение е процесът да позволи на всеки директор да изрази своите виждания за възможните рискове преди да се пристъпи към обсъждане и финално формулиране на идентифицираните рискове. В практиката са познати различни техники, които могат да се използват както за идентифициране, така в последствие и за оценка на рисковете и за дефиниране на реакции на рисковете. Такива са например техниката на брейнсторминг, техниката на номиналната група, „Делфи” метод и др.

Използването единствено на брейнсторминга има слабости, заради които не е най-подходящата техника на етап идентифициране на рисковете. Сред тези слабости са възможността най-активните и доминиращи риск собственици да налагат собствените си виждания, като ограничават възможността на останалите да допринасят в процеса на идентифициране. Също така съществува опасност още на този етап да започнат обсъждания дали конкретно предложение за риск е подходящо и по този начин идентификацията да се измени в оценка преди да са изчерпателно идентифицирани възможните рискове.

На първия етап идентифицирането се извършва чрез техниката на Номинална група. Номиналната група е техника, при която всеки от директорите на дирекции в АПИ /риск собствениците/ с помощта на членовете на работните групи в съответните дирекции попълват предварително подготвени форми/формуляри за идентифициране на риска, като излага своите предложения по отношение на рисковете. Във формулярите предварително са включени стратегическите и оперативните цели на организацията, както и рисковите области, възприети съгласно детайлната класификация на рисковете, като при необходимост риск собственикът може да предложи и нова рискова област. Риск собствениците попълват формулярите без възможност да обсъждат помежду си. По този начин всеки от тях има възможност да допринесе за максимално пълното идентифициране на рисковете, като се минимизира възможността най-активните и доминиращи експерти да налагат собствените си виждания. Всеки риск собственик попълва минимум два риска от всеки вид рискове (външни и вътрешни), като в същото време държат връзка за възможните категории рискове (репутационни, правни, финансови и др.) и се стремят да обхванат всички категории, в които може да се идентифицират рискове. Формулярът позволява включването на по-голям брой рискове, над задължителния минимум от два риска на рискова област.

След приключването на този етап идентификацията продължава на втори етап чрез брейнсторминг. При него се обсъждат идентифицираните чрез техниката на Номиналната група рискове, формулират се коректно, обединяват се повтарящите се рискове и ако в хода на дискусиите бъдат идентифицирани нови рискове, се добавят.

В допълнение може да се използва Крофърд сплит метода, който е предназначен за събиране на идеи от голям кръг хора. Чрез него може да се съберат предложения за рискове от всички служители на организацията. Така събраните рискове служат за сверяване и допълване на идеите, генерирани от риск собствениците.

При идентифицирането на рисковете следва да се има предвид факта, че част от целите на АПИ се изпълняват от нейни подчинени структури. В тези случаи настъпването на риск на нивото на подчинената структура може да засегне изпълнението на целите на Агенцията. В тази връзка, АПИ трябва да идентифицира потенциалните рискове на ниво подчинена структура, да ги обсъди с подчинените си разпоредители и да потърси подходящи мерки за контрол на риска.

Чл. 2. Управлението на риска е елемент от системата за финансово управление и контрол на Агенция „Пътна инфраструктура” (АПИ), включваща политики и процедури, въведени от ръководството, в съответствие със Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, с цел да се осигури разумна увереност, че целите на

Агенцията ще бъдат постигнати.

Чл. 3. (1) По смисъла на тази инструкция управлението на риска представлява съвкупност от процеси на идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на Агенцията.

(2) При оценката на риска в АПИ следва да вземе предвид:

- 1.Рисковете, които съществуват в дейността на АПИ;
- 2.Възможните последствия и общия ефект при реализация на рисковете;
- 3.Ефективни методи за идентифициране и оценка на възможни рискове;
- 4.Вътрешни процедури по контрол за превенция и управление на риска;
- 5.Алтернативни действия в случай на реализация на рискове.
- 6.Доброто управление на поемането на риск се разглежда като предпоставка за постигане на устойчиво подобрене на дейността на организацията.

Това не означава, че АПИ, следва да прегледа в цялост процедурите по управление на риска в подчинените си структури, нито да включи в собствения си риск-регистър всички рискове, идентифицирани от тях. Достатъчно е да се постигне удовлетворение по отношение на онези ключови рискове, които биха могли да повлияят върху постигане целите на организацията.

За целите на пълната и обективна идентификация на риска биха могли да се използват различни източници на информация, които да „подскажат“ на директорите на дирекции възможните източници и фактори за проявление на рискове. Такива източници могат да бъдат:

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

Чл. 4. (1) Управлението на риска при дейностите на централната администрация и специализираните звена на АПИ се осъществява чрез:

- 1.Годишна работна среща относно централизираното управление на риска в АПИ;
- 2.Ограничаване на рисковете посредством система за вътрешен контрол;

3. Контрол върху риска и продължителен мониторинг върху изпълнението на ограничаващи риска мерки.

(2) Управлението на риска при дейностите на АПИ се осъществява на следните нива:

1. АПИ като цяло;
2. Структурни звена на АПИ;
3. Инфраструктурен проект според източника на финансиране.

Чл. 5. Управлението на риска е отговорност на Председателя и членовете на УС на АПИ, Ръководители на структурни звена, Комитета по управление на риска в АПИ, Работни групи от оценители на риска, Координатори по управление на риска, Дирекция «Анализ на риска и оперативен контрол» /АРОК/ и отдел «Анализ на риска, нередности и предварителен контрол» /АРНПК/.

Отговорностите на управителния съвет /УС/ на АПИ по отношение на управлението на риска могат да се систематизират по следния начин:

1. Отговаря за създаването и поддържането на култура на управление на риска в АПИ. Предвид факта, УС на АПИ определя „тона на върха“, той трябва да демонстрира с поведението си разбиране на важността и подкрепа за дейностите по управление на риска;

2. Отговаря за определяне на мисията, визията и стратегическите цели на АПИ. Трябва да създава 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. Предвид значението на правилното целеполагане за ефективността на СВК и в частност на управлението на риска, тези отговорности на УС на АПИ са ключови за реалното функциониране на управлението на риска;

3. Председателят на УС на АПИ утвърждава Стратегия за управление на риска, която се актуализира периодично (на всеки три години), както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда;

4. Председателят на УС на АПИ определя Риск-мениджмънта /Председателя (директора на дирекция АРОК) и членовете на Комитета за управление на риска/, както и да разпредели ясно отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на АПИ и служителите;

5. Отговорност на председателя на УС на АПИ е да одобри риск апетита на организацията, да одобри и да осигури прилагането на реакциите на риска, определени в

резултат от управлението на риска, за да се намали въздействието и вероятността от настъпването на тези рискове (реакция на риска) до приемливо ниво (т.е. остатъчният риск);

6. Отговорност на председателя на УС на АПИ е да осигури предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

Чл. 6. (1) Комитета по управление на риска се назначава със заповед на Председателя на УС на АПИ.

(2) Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска са:

1. Координира и контролира дейностите по управлението на риска в структурата и дейността на АПИ;

2. Предлага контролни дейности за управление на рисковете;

3. Приема и предлага за одобрение от УС на АПИ планове за управление на рисковете, координира, контролира и отчита тяхното изпълнение;

4. Координира, осигурява методически и контролира разработването на правила, процедури, политики и стандарти за анализ на риска и оперативен контрол;

5. Съгласува Стратегията и модела за управление на риска в АПИ;

6. Определя риск-апетита (прага на търпимост) на Агенция „Пътна инфраструктура“, основан на рискови приоритети (например граници, под които ограничаването на риска ще се окаже неприемлив за АПИ).

(3) При изпълнението на задълженията си по ал. 2 Комитета по управление на риска се подпомага от отдел АРНПК към Дирекция АРОК.

(4) Дирекциите на централната администрация, с изключение на дирекция „Вътрешен одит“, координират дейността си по оценка и управление на риска с Дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол“.

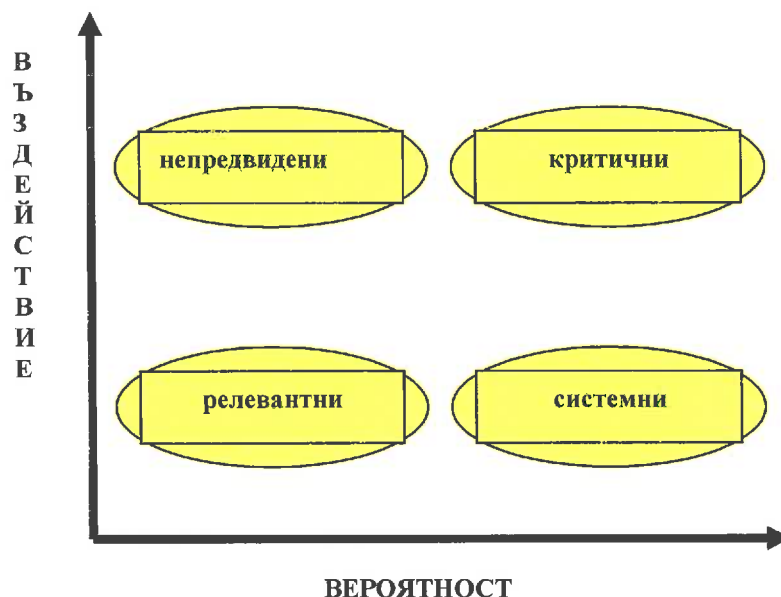
(5) Директорът на Дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол“ е Председател на Комитета по управление на риска.

(6) Членове на комитета по управление на риска са Директорите на всички дирекции в ЦА на АПИ с изключение на Директора на Дирекция „Вътрешен одит“ и най-малко двама представители от Дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол“.

Чл. 7. (1) Определянето на Риск-апетита (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.

1. При определяне на Риск-апетита (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.

2. При определяне на Риск-апетита (прага на търпимост) на риска рисковете могат да се категоризират и в зависимост от рейтинга¹ в четири основни групи:

Риск	Степен на уязвимост (Рейтинг / ОРР ²)
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

Чл. 8. (1) Анализа и оценката на риска се извършва от Работни групи за оценка на риска.

(2) Работните групи от оценители на риска, подпомагат дейността на Комитета за управление на риска и се сформират от представители на всички Дирекции на Агенцията от централната администрация със заповед на Председателя на Управителния съвет на АПИ.

(3) Работните групи се сформират от минимум 5 члена, които следва да притежават добро разбиране за дейностите в АПИ и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

(4) В състава на работните групи в ЦА на АПИ, участват минимум двама служители от отдел АРНПК на Дирекция АРОК.

Чл. 9. (1) Всеки Директор на Дирекция определя координатор по управление на риска, който е член на работната група от оценители на риска.

1. Координаторите по управление на риска контактуват със служителите отговорни за управлението на риска от Дирекция АРОК и съдействат при осъществяването на процеса по управление на риска за съответната Дирекция;

(2) При необходимост Координаторите по управление на риска осигуряват служители от съответната Дирекция за сформирание на работна група за оценка на риска в административното звено.

¹ Методът на изчисление на Рейтинга на риска е разгледан в Глава трета, Чл.19, ал. 5

² ОРР – Общ резултат от риска

Чл. 10. (1) Функциите и правомощията на членовете на Работните групи и Координаторите от съответните Дирекции са:

1. Идентифицират значимите рискове на ниво дирекция, проект или обект;
2. Оценяват степента на негативно влияние на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на АПИ;
3. Оценяват степента на вероятност рисковете да се сбъднат;
4. Предоставят информация и предложения за необходими действия и въвеждане на контролни дейности с цел ефективно и ефикасно управление на риска в АПИ;
5. Съдействат на служителите отговорни за управлението на риска от Дирекция АРОК при осъществяването на процеса мониторинг на управление на риска за съответната Дирекция, проект или обект, като осигуряват информацията относно:
 - а. Наличие и достатъчност на мерки за управление на риска;
 - б. Необходимост от създаване на нови мерки за нови критични рискове;
 - в. Необходимост от промяна на мерките за управление на риска, където предприетите мерки са се оказали недостатъчни;
 - г. Необходимост от намаляване на мерките за управление на риска, когато те са ненужни;
 - д. Необходимост от определяне на крайните срокове и отговорности за осъществяване на гореспоменатите дейности.
6. При необходимост присъстват на срещите на Комитета по управление на риска.

Чл. 11. По предложение на Директора на Дирекция АРОК Председателя на УС на АПИ може да допълни състава на Комитета по управление на риска и Работната група за оценка на риска и с други експерти.

Чл. 12. Служителите на АПИ са длъжни да съобразяват в дейността си оценка и управление на риска със задължителните указания на съответните Управляващи органи/Изпълнителни агенции, Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията, Министерство на регионалното развитие и благоустройството, както и на Министерството на финансите.

Чл. 13. (1) Директорът на Дирекция АРОК дава методически указания за изпълнението на настояща инструкция, които са задължителни за служителите на АПИ, членовете на екипите по ПМС 189/2016 (за управление на изпълнението на инфраструктурни проекти, финансирани със средства от Европейския съюз) и изпълнителите по договори за обществени поръчки.

(2) Изпълнението на ал. 1 се осигурява чрез включване на стандартна клауза в договорите с изпълнителите на обществени поръчки и в договорите с външните членове на екипите за изпълнение на инфраструктурни проекти по ПМС 189/2016.

Чл. 14. Годишната работна среща за централизираното управление на риска в АПИ е процес на взаимодействие между оценителите на риска в работните групи за оценка на риска, под ръководството и с помощта на Комитета по управление на риска с цел изготвяне на Риск-регистър и предприемането на ограничаващи мерки на рисковете, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на Агенцията.

Чл. 15. (1) Годишната работна среща на работните групи за централизираното управление на риска в АПИ се провежда веднъж годишно, в началото на текущата година и се осъществява на следните етапи:

1.Преглед за предходната година на дейностите на дирекциите/звената и на идентифицираните в дейността им рискове (съществуващи, нововъзникнали и отпаднали) на база изготвените собствени риск-регистри за всяка една дирекция/звено.

2.Разглеждане на определените цели 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, които биха повлияли негативно върху дейността ѝ:

(2) Събраните от вътрешни/външни одити данни се вземат предвид като допълнителна информация в процесите по идентифициране и оценка на риска.

(3) Председателят Комитета по управление на риска инициира годишната работна среща.

Глава втора

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКА В СИСТЕМАТА НА ЦЕНТРАЛНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА АПИ

Чл. 16. (1) Рисковете се определят на базата на целите, които си е поставил АПИ.

(2) АПИ поставя целите за следващата календарна година преди започване на годишната работна среща.

Чл. 17. (1) При идентификацията на рисковете акцентът трябва да бъде поставен върху сравнително малък брой ключови рискове, които е необходимо да бъдат управлявани.

(2) По време на процеса за определяне на риска се вземат предвид следните типове рискове:

1. **външни рискове** – рискове, свързани с външни обстоятелства /като например търгове, изпълнители по обществени поръчки и други външни организации и лица, медии и др./

2. **вътрешни рискове** – рискове, свързани с централната администрация и специализирани звена на АПИ и процеса на работа /например рискове, свързани със системата за обмен на данни, проблеми, свързани с човешкия ресурс, промени в работните задачи, неефективно управление и др./.

Чл. 18. (1) Идентифицирането на риска се извършва съвместно от оценителите на риска в работните групи за оценка на риска.

(2) Резултатът от този етап е Регистър на идентифицираните общи рискове в АПИ съгласно формата по Приложение №1.

Глава трета

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА РИСКА В СТРУКТУРАТА НА АПИ

Чл. 19. (1) Оценката на риска в АПИ се извършва по време на годишната работна среща на работните групи за централизираното управление на риска в АПИ.

(2) Оценката на риска се осъществява от оценителите на риска, определени със

Заповед от Председателят на УС на АПИ.

Поради необходимостта да се отдели сериозно внимание на основните рискове, с които се сблъсква АПИ, не е възможно да бъдат идентифицирани и управлявани повече от 10-20 риска. Ето защо е необходимо вниманието да се концентрира към идентифициране на най-важните (съществените) рискове. Това са тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и са с най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели на организацията. Основната задача на този етап е рисковете да бъдат анализирани и оценени, за да могат да бъдат определени съществените рискове и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях – каква трябва да бъде реакцията на риска.

(3) Въз основа на Регистъра на идентифицираните общи рискове в АПИ, всеки оценител осъществява самостоятелна оценка. Оценката на риска се извършва на базата на двуфакторен модел, където оценяваните фактори са:

1. Вероятност/Възможност за реализация на риска;
2. Въздействие на събитието, в случай, че рискът се реализира.

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

оценка	Вероятност/Възможност	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

(5) Рейтингът (Общ резултат от риска) на риска се изчислява по следната формула:

$$P \times S = V$$

Където: P – вероятност от настъпване на събитието;

S – въздействие (значимост на събитието);

V – рейтинг на риска (OPP);

(6) При оценяване на рисковете се изследват следните елементи:

1. Ниво на материална и финансова стабилност;
2. Сложност на законови норми и правила;

3. Минал опит и осъзнати грешки;
4. Ефективност на контрола;
5. Определяне на получените данни, в резултат от предишни одити, инспекции и контрол;
6. Промени в процедурите, структурите и т.н.;
7. Географски и политически фактори.

чл. 20. (1) 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).

(2) Стандартното отклонение по ал. 1 се изчислява отделно за всеки риск, както за „въздействие“, така и за „вероятност“.

(3) 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;

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

(5) 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.

(6) Рисковете се подреждат в низходящ ред по важност /Рейтинг/.

чл. 21. (1) По време на годишната работна среща на работните групи за централизираното управление на риска в АПИ, оценителите на риска следят за следното:

1. Преглед и анализ на резултатите от идентифицирането и оценката на риска;
2. Съобразяване с прага на търпимост /Риск-апетит/ на риска определен от Комитета по управление на риска в АПИ;
3. Обсъждане на основните методи и мерки за ограничаване на най-критичните рискове;
4. Определяне на отговорни експерти за прилагането на мерки за ограничаване на риска.

Чл. 22. (1) Председателят на Комитета по управление на риска подготвя единен документ /Риск-регистър/ във формата по Приложение №. 1 стъпка 3, основан на индивидуалните оценки, представени от оценителите на риска.

(2) В единния документ по ал. 1 оценката на всеки риск представлява средното аритметично число от оценките на всички оценители, представени поотделно за въздействието и вероятността.

Чл. 23. По време на годишната работна среща на работните групи за централизираното управление на риска в АПИ, се представят резултатите от оценката на всички оценители, където подробно да се обсъждат и се взима решение кои от рисковете трябва да бъдат смятани за „критични“, като се отчита, че не всички рискове с висока обща оценка могат да бъдат ограничени (например някои от рисковете могат да имат висока обща оценка, но е възможно да представляват външна опасност, поради което не могат да бъдат ограничени от АПИ).

Чл. 24. (1) По време на годишната работна среща на работните групи за централизираното управление на риска в АПИ, след като идентифицираните рискове са оценени по фактори въздействие и вероятност от работните групи по оценяване на риска, се определя подходящата реакция към всеки от рисковете, която може да бъде:

1. 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;

2. 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;

3. 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:

а. Действията по ограничаването на риска са свързани със съществени контролни дейности, разходите за които значително надхвърлят ползите;

б. 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;

в. 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.

4. 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. Съществуват 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.

Чл. 25. По време на годишната работна среща на работните групи за централизираното управление на риска в АПИ, като част от процеса по управление на риска според съществуващите механизми и методи за контрол се определят контролни дейности, които могат да ограничат идентифицираните рискове, и се нанасят в Приложение № 2, графа № 10.

Чл. 26. (1) При избор на контролни дейности се съблюдава принципа, че разходите по управление на риска трябва да бъдат пропорционални на получените ползи.

(2) 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.

(3) 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.

Чл. 27. (1) Председателя на УС на АПИ, ръководителите на дирекции в централната администрация и ръководителите на специализираните звена на АПИ назначават съответните отговорни лица за прилагане на контролни дейности ограничаващи риска, което се отразява в графа 9 от Плана за управление на риска във формата по приложение №2.

(2) Определените отговорни експерти за прилагане на ограничаващи риска мерки, следвайки инструкциите на ръководството на АПИ, съдействат на служителите от отдел АРНПК при разработване и актуализиране на Плана за ограничаване въздействието на риска, който се обобщава от Дирекция АРОК.

Чл. 28. (1) След определяне на контролните дейности, отдел АРНПК, към Дирекция АРОК, извършва оценка на ефективността на контрола, която по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като: „рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството”, т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му.

(2) Оценката на ефективността на контрола се прави чрез следните 2 показателя:

1. Стойност на риска - стойността на риска се изразява като средно аритметична величина на общото въздействие и общата вероятност (приложение №1 стъпка 3);

$$(P+S)/2=I$$

Където: P – вероятност от настъпване на събитието;

S – въздействие (значимост на събитието);

I – стойност на риска.

2. Ефективност и адекватност на контрола – Ефективността и адекватността на контрола се определя като отговор на въпроса - До каква степен активно контролирате този риск (каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите / наличните контроли, които упражнявате). Рейтинга на остатъчния риск се определя от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск.

(3) Оценката за Ефективност и Адекватност на контрола се прави според скалата, описана по-долу:

Оценка	Описание
1	Трябва да правим много по-малко
2	Трябва да правим по-малко
3	Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни
4	Трябва да направим повече
5	Трябва да направим много повече

1. Висок риск е този, който се оценява с висока стойност и към който АПИ не е приложила адекватен и ефективен контрол.

2. Среден риск е този, който е с висока стойност, но АПИ е предприела необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни

контроли или е с ниска стойност, но организацията е изложена на този риск поради липса на ефективни контролни механизми за ограничаването му.

3. Нисък риск е този, който има ниска стойност и същевременно АПИ е предприела необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности, или да преразпредели ресурсите, тъй като поради ниска стойност на риска Агенцията би могла до голяма степен да го приеме.

(4) Рейтингът (ОРР) на остатъчният риск след разглеждането е резултат от умножението на стойността на риска и ефективността на контрола и се нанася в Приложение № 2, графа № 5.

$$I * E = T$$

Където: I - стойност на риска;

E – ефективност и адекватност на контрола;

T - Рейтинг (ОРР) на остатъчният риск след разглеждането.

(5) Риск-апетитът (праг на търпимост) на ниво остатъчен риск за АПИ се определя по следната таблица:

ОЦЕНКА (стойност на риска * ефективност на контрола)	РЕЙТИНГ
От 1 до 5	Рискове с нисък рейтинг
От 6 до 10	Рискове със среден, клонящ към нисък рейтинг
От 11 до 18	Рискове със среден, клонящ към висок рейтинг
От 19 до 25	Рискове с висок рейтинг

Глава четвърта

ПРИЛАГАНЕ НА ОГРАНИЧАВАЩИ МЕРКИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА РИСКА

Чл. 29. (1) Служителите от отдел АРНПК към Дирекция АРОК изготвят План за управление на риска, на база информацията от идентифицирането, оценката и анализа на присъщия риск на ниво: АПИ, Структурно звено или проект.

(2) Планът за управление на риска включва:

1. Присъщи рискове (Чл.21, ал.1) подредени по ОРР (Рейтинг на риска) в низходящ ред (Приложение №2, графа 2);
2. Показателят- **Общо въздействие** от Приложение № 1, стъпка 3;
3. Показателят- **Обща вероятност** от Приложение № 1, стъпка 3;
4. Общият резултат (Рейтинг на риска) от оценката на всеки присъщ риск по въздействие и вероятност (Приложение № 2, графа 5);
5. Реакция спрямо риска (Приложение № 3, графа 6);
6. ОРР/Рейтинг на остатъчния риска след разглеждането-резултатите от оценката на остатъчния риск по стойност на риска и ефективност на контрола (Приложение № 2, графа 7);
7. Отношение към ефективността (Приложение № 2, графа 8);
8. Носител на риска-идентифицирани рискови дейности по проекти (Приложение № 2, графа 9);
9. Планирана времева рамка за изпълнение на дейността при реализация на проекти (Приложение № 2, графа 10);
10. Определените по Чл.24 контролни дейности (Приложение № 2, графа 11).
11. Краен срок за изпълнение на контролните дейности за намаляването на риска (Приложение № 2, графа 12);
12. Отговорни лица за изпълнение на контролните дейности за намаляването на риска (Приложение № 2, графа 13).

Чл. 30. След оценката на ефективността на контрола, на база приетият от Комитета по управление на риска Риск-апетитът (праг на търпимост), служителите от отдел АРНПК към Дирекция АРОК определят остатъчните (критични) рискове, които се контролират във План за ограничаване въздействието на риска по Приложение № 3.

Чл. 31. (1) Служителите от отдел АРНПК към Дирекция АРОК изготвят План за ограничаване въздействието на риска, като при нужда ползват съдействие от координаторите и членовете на работните групи.

(2) Планът за ограничаване въздействието на риска включва:

1. Препоръчани решения (от Приложение № 2, графа 11)
2. Допълнителни действия, необходими ресурси и отговорни лица за ограничаване на остатъчните рискове.
3. Начините за наблюдение и докладване на изпълнението на дейностите по процеса на ограничаване на въздействието на риска.
4. Целта на действията необходими за ограничаване на остатъчните рискове;
5. Срока за ограничаване на риска в рамките на приетия Риск-апетит (праг на търпимост).

Чл. 32. (1) Комитета по управление на риска приема План за управление на риска във формата по Приложение №2 и План за ограничаване въздействието на рисковете, към които е предприета реакция: ограничаване, прехвърляне или избягване (в определена степен), по Приложение № 3

(2) Председателят на Комитета по управление на риска внася в Управителния съвет съгласуваните от ресорният Директор Планове по ал.(1).

(3) След решение на УС на АПИ, Председателят или член на УС на АПИ утвърждава Плана за управление на риска и Плана за ограничаване въздействието на риска.

Чл. 33. (1) Персоналът, определен за изпълнението на мерки по ограничаване на риска, изпълнява Планове за ограничаване въздействието на риска по критичните рискове в съответствие с конкретната възложена отговорност.

(2) Одобрените методи за намаляване на риска се използват съгласно Планове за ограничаване на риска.

(3) 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.

Глава пета

ДОКУМЕНТИРАНЕ

Чл. 34. С цел осигуряване на последователност в наблюдението на процеса за ограничаване на риска, както и на последващо управление на риска, мерките са следните:

1. Поддържане на база данни за риска;
2. Осъществяване на тримесечни вътрешни срещи на работните групи за оценка на риска, на които се преразглеждат управлението и ограничаването на риска.

Чл. 35. (1) Базата данни се състои се от 3 части:

- 1.Риск-регистър(Приложение № 1, стъпка 3);*
- 2.План за управление на риска (Приложение № 2);*
- 3.План за ограничаване въздействието на риска (Приложение № 3).*

(2) Базата данни по отношение на риска се съхранява и поддържа от Председателя на комитета по управление на риска, който актуализира част 3 на базата данни за риска след провеждане на регулярен мониторинг

Глава шеста

МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ

Чл. 36. (1) Преглед на процесите по управление на риска в АПИ се извършва периодично на вътрешни срещи на всеки три месеца.

1. На тримесечните вътрешни срещи се преразглежда статуса на проявление на управляваните рискове в плана за управление на риска, като при необходимост някои от тях се определят като “критични”.

2. На тримесечните вътрешни срещи се преразглеждат мерките по ограничаване на риска и при необходимост се въвеждат нови;

3. В случай на идентифициране на нов критичен риск, се предприемат действия за управлението му:

а. Оценява се по въздействие и вероятност от члена на работната група, идентифицирал риска и изготвил мониторинга на управление на риска в Структурно

звено, Проект или обект (приложение № 4.2);

б. Члена на работната група, идентифицирал риска и изготвил мониторинга на управление на риска в Структурно звено, Проект или обект, предлага решения за контролиране на новия риск.

с. Служителите от отдел АРНПК включват новият риск в плана за управление на риска и го управляват съобразно методологията заложена в ГЛАВА IV;

4. След всяка тримесечна среща, отговорните служители от отдел АРНПК на Дирекция АРОК при необходимост подготвят коригиран план за управление на риска и коригиран план за ограничаване на въздействието на риска.

5. Служителите от отдел АРНПК на Дирекция АРОК преразглеждат и оценяват рейтингът на управляваните рискове в плановете по ал.(4) по показателите- стойност на риска и ефективност на контрола (Чл.28), на база информацията от проведения мониторинг.

6. Председателят на Комитета по управление на риска внася в Управителния съвет одобрените от Комитета по управление на риска плановете по ал.(4).

7. След решение на УС на АПИ, Председателят или член на УС на АПИ утвърждава коригирания План за управление на риска и коригирания План за ограничаване въздействието на риска.

Чл. 37. Решенията на вътрешните срещи, включват и информацията относно:

1. Наличие и достатъчност на мерки за управление на риска;
2. Необходимост от създаване на нови мерки за нови критични рискове;
3. Необходимост от промяна на мерките за управление на риска, където предприетите мерки са се оказали недостатъчни;
4. Необходимост от намаляване на мерките за управление на риска, когато те са ненужни;
5. Необходимост от определяне на крайните срокове и отговорности за осъществяване на гореспоменатите дейности;

Чл. 38. На тримесечни вътрешни срещи е необходимо да присъстват:

1. Председател на Комитета по управление на риска;
2. Членове и Координатори на работни групи;
3. Служители от Дирекция АРОК, отдел АРНПК;
4. Други участници, които могат да бъдат определяни от Председателя на УС на

АПИ по предложение на Председателя на Комитета по управление на риска.

Чл. 39. Комитета по управление на риска, Оценителите на риска, също както и персоналът на АПИ, трябва да се запознават периодично с резултатите по идентифициране и управление на рисковете.

Чл. 40. В съответствие с принципите на сигурното финансово управление, както и на рамката за управлението на риска на финансирането от държавния бюджет, финансирането от Европейския съюз и финансирането от финансови институции, в приложение № 7 е приложена примерна процедура за централизирано управление на риска в структурата и дейността на Агенция „Пътна инфраструктура”.

Глава седма

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ В СПЕЦИАЛИЗИРАНИТЕ ЗВЕНА НА АПИ

Чл. 41. (1) Директорите на Специализираните звена са отговорни за процеса на управление на риска в съответното звено.

(2) Директорите на Специализираните звена определят със заповед оценители на риска, които в съответствие с методологията заложена в настоящата инструкция, осъществяват следните етапи от процеса по управление на риска:

1. Идентифициране на значимите рискове в Специализираното звено, 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 (приложение № 1, стъпка 1);

2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове (приложение №1, стъпка 2);

3. Изготвяне на Риск-регистър на съответното Специализираното звено (приложение №1, стъпка 3);

(3) Директорите на Специализираните звена изпращат изготвеният Риск-регистър на звеното до Директора на Дирекция АРОК от ЦА на АПИ.

Чл. 42. (1) Предвид огромният обем от идентифицирани и оценени рискове, с цел ефективно и ефикасно управление на риска, служителите от отдел АРНПК на Дирекция АРОК обобщават и синтезират информацията от Риск-регистъра на всички

специализирани звена и определят остатъчните рискове по следните критерии: Повторяемост на рисковете повече от 5 пъти и Рискове със стойност на оценката-Рейтинг/Общ резултат от риска над 11;

(2) Остатъчните рискове се подреждат в низходящ ред по стойност на оценката-Рейтинг/ОРР в общ Риск-регистър на СЗ на АПИ;

(3) На база остатъчните рискове служителите на отдел АРНПК към Дирекция АРОК изготвят общ План за управление на риска и общ План за ограничаване въздействието на риска на Специализираните звена на АПИ.

Чл. 43. Председателят на Комитета по управление на риска изпраща изготвените: План за управление на риска и План за ограничаване въздействието на риска в Специализираните звена на АПИ, до УС на АПИ за одобрение.

Чл. 44. Председателят на УС на АПИ утвърждава, одобрените от УС на АПИ, План за управление на риска и План за ограничаване въздействието на риска в Специализираните звена на АПИ.

Чл. 45. Директорът на Дирекция АРОК изпраща до Директорите на всички Специализирани звена копие от плана за управление на риска и копие от плана за ограничаване въздействието на риска в Специализираните звена на АПИ.

Чл. 46. Директорите на Специализираните звена на АПИ представят на всеки шест месеца в Дирекция “Анализ на риска и оперативен контрол” доклад от проведения мониторинг върху статуса на рисковете в Риск-регистъра, тяхната критичност и вероятност и изпълнението на планираните действия за ограничаване въздействието на критичните рискове (Приложения 4.1 и 4.2).

Глава осма

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

Чл. 47. Управлението на риска при изпълнение на проекти се извършва на основание на:

1. Заповед на Председателя на УС на АПИ;

2. Решение на Комитета по управление на риска;
3. Оценка – «Висока или средна степен на риск» на проекти, оценени по чл.59, (Приложение №6).

Чл. 48. Оценка на риска на проекти се извършва:

1. Преди изготвянето на Годишния план за проверка на място;
2. Преди назначаването на извънредните проверки на проектите.

Чл. 49. (1) Идентификацията на риска и определянето на рисковите фактори, които въздействат при изпълнението на проектите.

(2) Идентифицирайки какви видове риск съществуват при изпълнението на проектите, се създава основата за определяне на факторите, които имат въздействие върху тези рискове.

(3) Рисковите фактори определят критериите за оценка на риска.

(4) Работната група за оценка на риска разглежда всички фактори, имащи въздействие върху изпълнението на проектите и решава кои са критериите за оценка на риска, които следва да бъдат използвани при оценката на риска.

(5) Работната група за оценка на риска оценява степента на риска на даден проект на базата на избраните критерии за оценка на риска.

Чл. 50. (1) При идентификацията на риска следва да се отчитат:

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

а. **Законодателство** – голям брой административни изисквания, които трябва да бъдат съобразени по време на изпълнението на проекта; комплексност на проекта и изпълнението на договори за обществени поръчки – ако реализацията на проекта и изпълнението на договори за обществени поръчки изисква много комплексни и взаимосвързани дейности от различен характер;

б. **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

с. **Вид изпълнител** – местно дружество, филиал на чуждестранно и др.

д. **Рискове**, свързани с техническия капацитет на изпълнителя

2. Рискове на контрола – известни 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:

а. **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 договориран външен такъв.

б. **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.

с. **Предидшни одити и проверки на място** - Важен етап в оценката на риска е наличието на констатирани предидшни грешки и нередности – рискът е по-висок, когато такива са установени и докладвани. Следва да се вземат под внимание предидшни 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.

Чл. 51. (1) 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:

1. Невъзможност на изпълнителя да усвои средствата;
2. Направените по проекта разходи не могат да дадат нужните резултати или водят до неефективен или с ниско качество проект;

3. Исканията за плащане съдържат грешки – изпълнителят изисква по-малка или по-голяма сума от допустимите разходи;

4. Високо текучество на персонала, липса на опит;

5. Несъответствие с изискванията за допустимост на разходите;

6. Несъответствие с процедурите за възлагане на обществени поръчки;

7. Неадекватни одитни пътеки – невъзможност да се проследи процеса и неточния документен регистър и архивиращи системи;

8. Несъответствие с изискванията по проекта;

9. Липса на вътрешен или външен одит за проверка на дейностите, извършвани от изпълнителя;

10. Неподходяща счетоводна система;

11. Несъответствие с изискванията за публичност;

12. Липса на доказателства за провеждане на 100% проверка на място от страна на изпълнителя преди разплащането с изпълнителя /подизпълнителя/ по проекта;

13. Неадекватен административен контрол.

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

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

Чл. 52. Оценката на степента на риска на проект се провежда съобразно следните стъпки:

Стъпка 1: Избор на критерии, които ще дефинират най-рисковите проекти;

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.

Чл. 53 (1) При избора на критерии, които ще дефинират най-рисковите проект, следва да бъдат различни в зависимост от периода на изпълнение, за който се изготвя годишния план.

(2) Пример за критерии за оценка на риска през първата година на изпълнение:

1. Стойност на проекта - проектите с по-висока стойност се оценят като по-високо рискови в сравнение с тези с по-ниска стойност;

2. Нередности, открити при изпълнението на проекта – рискът е по-висок, при вече открити нередности;

3. Комплексност – когато има множество под-изпълнители и много законови изисквания, които трябва да бъдат спазени, рискът е по-висок;

4. 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;

5. Предишни одити и проверки на място – възможно е изпълнението на някои от проектите 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;

6. Продължителност на проекта – ако проектът/договорът за обществена поръчка следва да завърши в периода на едногодишния план, необходимостта от проверки на място е по-висока.

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

1. Проблеми по време на изпълнението на проекта;

2. Проблеми с предишни искания за плащания от изпълнителя (аритметични грешки, деклариране на недопустими разходи, несъобразяване със срокове);

3. Подозирани нередности по време на изпълнението на проекта – този критерий трябва да има определена по-висока тежест;

4. Включване ли е проектът в предишни проверки на място;

5. Открити нередности по проекта;

6. Предстоящо приключване на проекта – този критерий може да не бъде включен когато има рисков фактор продължителност на проекта;

7. Невъзможност за усвояване на средства по договора за обществена поръчка;

8. Капацитет за изпълнение на проекта – изпълнители с по-малък и/или по-неквалифициран персонал са по-рискови;

9. Наличие на писмени процедури за работа – ръководства, организационна структура и т.н.;

10. Доказателства за завишени разходи по проекта;

11. Други.

Чл. 54. (1) За всеки критерий следва да бъдат определени и фактори на тежест – някои критерии имат по-голямо въздействие и следователно техният фактор на тежест трябва да бъде по-голям съгласно следващата таблица се определя тяхното въздействие.

Критерий	Тежест
1. Стойност на проекта	30% = 3
2. Нередности, открити при изпълнението на проекта	20% = 2
3. Комплексност – множество подизпълнители, много законови изисквания следва да бъдат спазени в определената област	15% = 1,5
4. Вид изпълнител и опит при изпълнение на договори по проекти съфинансирани от предприєдинителните/структурните фондове на ЕС	15% = 1,5
5. Предишни одити и проверки на място	10% = 1
6. Продължителност на проекта	10% = 1
	100 % = 10

(2) Всички критерии трябва да бъдат дефинирани с фактор за тежест. Общият сбор на степента на тежест на определените от Работната група критерии трябва да бъде 10.

(3) По решение на Работната група някои от критерии за оценка на риска от предходна година могат да бъдат премахнати или изменени.

Чл. 55. (1) За всеки критерий следва да бъде определено ниво на риска в границите между 1 и 5, като 5 съответства на възможно най-големия риск.

(3) По отношение на критерий «продължителност на проекта», нивото на риска се определя съобразно изтеклия период от изпълнението както следва в таблица по образец.

1. До 25% изтекъл период за изпълнение на проект в рамките на плановия период на Годишния план – ниво на риска от 1 до 2;

2. Между 25% и 50% изтекъл период за изпълнение на проект в рамките на плановия период на Годишния план – ниво на риска - 3;

3. Между 50% и 75% изтекъл период за изпълнение на проект в рамките на плановия период на Годишния план – ниво на риска - 4;

4. Между 75% и 100% изтекъл период за изпълнение на проект в рамките на плановия период на Годишния план – ниво на риска - 5;

(4) По отношение на критерий стойността на проект, нивото на риска се определя съобразно следната таблица:

Стойност на проекта	Ниво на риска
Под 500 000 лв.	1
От 500 000 до 2 000 000 лв.	2
От 2 000 000 до 5 000 000 лв.	3
От 5 000 000 до 10 000 000 лв.	4
Над 10 000 000 лв.	5

Чл. 56. (1) За определяне на степента на риска на проект тежестта се умножава по нивото на риска за всеки критерий и общият сбор от оценката на риска представлява степента на риска на проекта (Приложение № 6).

$$B * L = RA$$

$$DR = RA_1 + RA_2 + RA_3 + RA_4 + RA_5 + \dots + RA_n$$

Където: B – Тежест на критерий;

L – Ниво на риск на критерий;

RA – Оценка на риска на критерий.

DR - Степен на риска на проект

(2) Степента на риска на проект се оценява по следната таблица:

Степен на риска (Тежест * Ниво на риск)	Рейтинг
10-18 /НИСКА СТЕПЕН/	ПРИЕМЛИВ
19-38 /СРЕДНА СТЕПЕН/	ИЗИСКВА ВНИМАНИЕ
37-50 /ВИСОКА СТЕПЕН/	НЕПРИЕМЛИВ

Чл. 57. (1) Дирекция АРОК разработва План за управление на риска и План за ограничаване въздействието на риска на проекти по методологията заложена в Глави: II, III, IV, V, VI:

1. Определени със Заповед на Председателя на Управителния съвет на АПИ;
2. Определени със решение на Комитета по управление на риска;
3. Оценени от Работната група по оценка на риска като високо рискови и средно рискови.

(2) Дирекция АРОК осъществява мониторинг и контрол върху изпълнение на планираните действия за ограничаване на риска (Приложения 4.1 и 4.2) на проектите по Чл. 45 (1).

ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

§ 1 Изпълнението на тази инструкция се възлага на Директора на Дирекция „Анализ на риска и оперативен контрол”.

§ 2 Настоящата инструкция се утвърждава на основание чл. 21 от Закона за пътищата и чл. 12 и чл. 13 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор.

Съгласували:

Явор Иванов:

Директор на дирекция “Анализ на риска и оперативен контрол”

инж. Красимир Найденов:

Началник на отдел „Анализ на риска, нередности и предварителен контрол”

Изготвил:

Александър Хаджиев:

Главен инспектор в отдел „Анализ на риска, нередности и предварителен контрол”

София

Ноември 2020 г.

Приложение № 1

Стъпка 1 Регистър на идентифицираните общи рискове в АПИ¹

No	Цел	Риск
1	2	3
1.		
2.		

Стъпка 2 Индивидуална оценка на риска²

Ref.	Цел	Риск ³	Въздействие ⁴	Вероятност
1	2	3	4	5

Стъпка 3 Риск-регистър⁵

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

¹ Таблицата е резултат от Идентификацията на риска.

² Таблицата е резултат от Оценката на риска.

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

⁴ 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.

⁵ Таблицата е резултат от Анализ на риска.

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

⁷ 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).

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

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

УТВЪРДИЛ:.....
/Председател или член на УС на АПИ/

ПЛАН ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
	Цел..... (стратегическа/оперативна)											
№	Присъяни рискове (подредени по ОРР в низходящ ред)	Вероят- ност	Въздей- ствие	ОРР ¹ / Рейтинг (резултат от оценката на присъяния риск по въздействие и вероятност)	Реакция спрамо риска	ОРР/Рейтинг на остатъчния риск след разглеждането (Резултат от оценката на остатъчния риск по стойност на риска и ефективност на контрола)	Отношение към ефективността А: приет В: отхвърлен	Идентифицирани рискови дейности по проекти	Планирана времева рамка за изпълнение на дейността	Контролни дейности (Как рискът ще бъде контролиран)	Краен срок за изпълнение	Отговорно лице
		Име		Подпис и дата								
Съгласувано от:												
Съставен от:												

¹ОРР – Общ резултат на риска

УТВЪРДИЛ:.....

ПЛАН ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА РИСКА

Референтен № на Риска	Риск (име на риска)	Цел (Какво целим с планираните действия)	ОРР/Рейтинг на риска (Приложение №2, колона 3)	ОРР/Рейтинг след разглеждането (Приложение №2, колона 5)	Краен срок за намаляване рейтинга на риска в рамките на Риск-апетита на АПИ (Постоянен, или следваща тримесечна среща, или конкретна дата)
Контролни дейности (приложение 2, колона 10)					
Планирани действия (как контролните дейности ще бъдат изпълнени)					
Налични ресурси					
Необходими средства					
Отговорности за управлението на риска					
Наблюдение на Риска и необходими доклади					

Име	Подпис	Дата
Съгласувано от:		
Съставен от:		

МОНИТОРИНГ ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА РИСКА

№	Присъщи рискове (подредени по ОРР в низходящ ред)	Статус на проявление на риска към Г. (края на тримесечие)	Ревизиране на статуса на изпълнение на контролните действия за ограничаване на риска	Препоръчани дейности (в случай, че планираните действия са недостатъчни за ограничаване на риска)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

	Име	Подпис	Дата
Изготвено от			
Одобрено от			

ОЦЕНКА НА НОВИ ИДЕНТИФИЦИРАНИ РИСКОВЕ ПО ВРЕМЕ НА РЕГУЛЯРЕН МОНИТОРИНГ

№	Присъщи рискове (нови идентифицирани рискове по време на регулярен мониторинг)	Вероятност	Въздействие	Препоръчителни контролни дейности за ограничаване на риска
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

	Име	Подпис	Дата
Изготвено от			
Одобрено от			

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

Януари Годишна работна среща на работните групи за идентифициране и оценка на риска в АПИ	Февруари Изготвяне на планове за управление на риска и планове за ограничаване въздействието на риска Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено	Март Първа тримесечна среща на работните групи за мониторинг на управляваните рискове	Април Изготвяне на коригирани планове за управление на риска и планове за ограничаване въздействието на риска след регулярен мониторинг (при необходимост) Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено
Май Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено	Юни Полугодишно заседание на Комитета по управление на риска за актуализиране на оценката на риска и плана за действие Втора тримесечна среща на работните групи за мониторинг на управляваните рискове	Юли Изготвяне на коригирани планове за управление на риска и планове за ограничаване въздействието на риска след регулярен мониторинг (при необходимост) Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено	Август Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено
Септември Трета тримесечна среща на работните групи за мониторинг на управляваните рискове	Октомври Изготвяне на коригирани планове за управление на риска и планове за ограничаване въздействието на риска след регулярен мониторинг (при необходимост) Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено	Ноември Месечна среща на работните групи в рамките на структурното звено	Декември Годишно заседание на Комитета по управление на риска за отчитане на дейността по управление на риска за текущата година и поставяне на целите и задачите по процеса на управление на риска в АПИ за следващата година

ОПРЕДЕЛЯНЕ СТЕПЕНТА НА РИСКА НА ПРОЕКТ

№	Критерий	Тежест	Ниво на риск	Оценка на риска
1.	C 1	B 1	L 1	RA 1
2.	C 2	B 2	L 2	RA 2
3.	C 3	B 3	L 3	RA 3
4.	C 4	B 4	L 4	RA 4
5.	C 5	B 5	L 5	RA 5
n.	C n	B n	L n	RA n
Степен на риска на проекта				DR

$$B * L = RA$$

$$DR = RA 1 + RA 2 + RA 3 + RA 4 + RA 5 + \dots + RA n$$

Където: C - Критерий

B – Тежест на критерий (Сумата на стойностите на този фактор на всички критерий трябва да е равен на 10)

L – Ниво на риск на критерий (Стойностите на този фактор могат да бъдат от 1 до 5)

RA – Оценка на риска на критерий.

DR - Степен на риска на проект

#	Дейност	Действие/ отговорен експерт	Продължителност / Срок	Стандартизиран и образци
1	Организиране на Годишната работна среща			
1.1	Ревизирани цели на АПИ за настоящата година.	Управителен Съвет, Председател на УС на АПИ, Директори на дирекции в ЦА на АПИ	Поне 2 седмици преди началото на Годишната работна среща	
1.2	Определяне на Оценители на риска. Предполага се, че 5 човека е оптималната бройка.	Директор на Дирекция	Поне 1 седмица преди началото на Годишната работна среща	Писмо до Председателя на Комитета по управление на риска
1.3	Назначаване на работни групи от оценители на риска	Председател на УС на АПИ или член на УС на АПИ		Заповед на Председателя на УС на АПИ
1.4	Откриване на Годишната работна среща за оценка на риска	Оценители на риска, Председател на Комитета по управление на риска на	В началото на настоящата година.	
1.5	Идентифициране на рисковете	Всеки оценител на риска индивидуално	По време на Годишна работна среща	Списък на рисковете /Приложение №1, Фаза 1 от база данни за риска/
1.6	Подготовка на обобщения Списък на рисковете и изпращането му до оценителите	Оценители на риска от Дирекция „АРОК”, отдел „АРНПК”	По време на Годишна работна среща	Обобщения Списък на рисковете /Приложение №1, Фаза 2 от база данни за риска/
1.7	Оценяване на въздействието и вероятността на всеки риск от Обобщения Списък на рисковете	Всеки оценител индивидуално	По време на Годишна работна среща	Резултати от оценяването на риска/Приложение №1, Фаза 2 от база данни за риска/
1.8	Подготовка на обобщените резултати от оценката на риска в графичен или	Оценители на риска от Дирекция „АРОК”, отдел	По време на Годишна работна среща	Обобщените резултати от оценката на риска

	табличен формат. В случай, че няма рискове под въпрос.	„АРНПК”		Точка в базата данни за риска /Приложение №1, Фаза 3 /
1.9	В случай, че има рискове под въпрос, се организира преоценяване /Фаза 2/	Оценители на риска, Председател на Комитета по управление на риска на		
1.10	При анализа се определя: 1 <u>По приложение № 2</u> • Реакцията спрямо рисковете, • Контролни дейности за ограничаване на идентифицираните рискове, • Оценката на остатъчния риск по стойност на риска и ефективност на контрола остатъчните рискове • Отношение към ефективността • Отговорните лица • Краен срок за изпълнение на контролните дейности 2 <u>По приложение № 3</u> • Допълнителни действия, необходими ресурси и отговорни лица за ограничаване на остатъчните рискове • Начините за наблюдение и докладване на изпълнението на дейностите по процеса на ограничаване на въздействието на риска. • Целта на действията необходими за ограничаване на остатъчните рискове; • Срока за ограничаване на риска в рамките на приетия Риск-апетит (праг на търпимост)	Оценители на риска, Председател на Комитета по управление на риска на		Планове за управление на риска и Планове за ограничаване въздействието на риска /Приложение №2 и Приложение № 3 /
2.1	Вписване на резултатите от	Оценители на	В срок от четири	Създаване на

	Годишната работна среща за оценка на риска в базата данни за риска	риска от Дирекция „АРОК“-отдел „АРНПК”, Председател на Комитета по управление на риска	седмици от приключването на Годишната работна среща за оценка на риска	Планове за управление на риска и Планове за ограничаване въздействието на риска /Приложение №2 и Приложение №3 /
2.2	Съгласуване на Плана за управление на риска и Плана за ограничаване въздействието на риска : След изготвянето Плана за управление на риска се съгласува в хронологичен ред от Началник отдел „АРНПК”, Директор на ресорната Дирекция и Председател на Комитета по управление на риска	Началник отдел „АРНПК”, Директор на Дирекция, Председател на Комитета по управление на риска	Длъжностните лица, трябва да изразят становище (съгласие или не), относно Плана за управление на риска в срок както следва: Един работен ден, след изготвянето на Плана Три работни дни, след получаването му от Дирекция “АРОК” Три работни дни, след получаването му от ресорната Дирекция.	Планове за управление на риска и Планове за ограничаване въздействието на риска /Приложение №2 и Приложение №3 /
2.3	Изпращане на Плана за управление на риска с доклад за одобрение от УС на АПИ	Председател на Комитета по управление на риска	Един работен ден, след съгласуването му	/Приложение №2 и Приложение №3 /
2.4	Преглед на плана за управление на риска от Управителния съвет, който може да даде релевантни указания	Управителен съвет	На първото свое заседание	Допълване на Плана за управление на риска и/или Плана за ограничаване въздействието на риска.
2.5	Вписване на предложенията на УС на АПИ /ако има такива/	Оценители на риска от Дирекция „АРОК”-отдел „АРНПК”, Председател на Комитета по управление на		Корекция на Плана за управление на риска и/или Плана за ограничаване въздействието на риска.

		риска		
2.6	Одобряване на План за управление на риска и Плана за ограничаване въздействието на риска	УС на АПИ,	На първото заседание на УС на АПИ	Одобрен План за управление на риска и План за ограничаване въздействието на риска– част 2 и част 3 от база данни /Приложение №2 и Приложение №3/
2.7	Утвърждаване на План за управление на риска и Плана за ограничаване въздействието на риска	Председател на УС на АПИ, Член на УС на АПИ	След решение на УС на АПИ	Одобрен План за управление на риска и План за ограничаване въздействието на риска– част 2 и част 3 от база данни /Приложение №2 и Приложение №3/
2	Документиране			
2.8	Утвърдените от Председателя или Член на УС на АПИ, План за управление на риска и Плана за ограничаване въздействието на риска се класират и съхраняват в общия Риск-регистър в Дирекция „АРОК”	Председател на Комитета по управление на риска, Оценители на риска от Дирекция „АРОК”, отдел „АРНПК”	След утвърждаване от Председателя или Член на УС на АПИ	Одобрен План за управление на риска и План за ограничаване въздействието на риска– част 2 и част 3 от база данни /Приложение №2 и Приложение №3/
3	Мониторинг			
2.9	Иниципиране на тримесечни срещи за наблюдение на постижението на целите, включени в Плановите за ограничаване на риска.	Председател на Комитета по управление на риска	На тримесечие	Писмо за организиране на срещата

2.10	Мониторинг и анализ на постижението на целите, включени в Планове за ограничаване на риска.	Оценители на риска	По време тримесечната среща	Приложение № 4.1 и Приложение № 4.1
2.11	Изготвяне на коригирани планове за ограничаване на риска (при необходимост и План за управление на риска).	Оценители на риска от Дирекция „АРОК“- отдел „АРНПК”	След приключване на тримесечната среща	Коригиран План за ограничаване на риска /актуализирана Част 3 от база данни за риска – Приложение №3/ (при необходимост и План за управление на риска- актуализирана Част 2 от база данни за риска – Приложение №2)