

УТВЪРЖДАВАМ:
ДОЦ. Д-Р АНИТА ХАНДРУЛЕВА
Ректор на ВСУ „Любен Каравелов



СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ВЪВ ВСУ „Л. КАРАВЕЛОВ”

I. Въведение

Управлението на риска е структуриран, последователен и непрекъснат процес, интегриран в оперативната дейност на ВСУ

При него се извършват последователни и съгласувани действия за идентифициране, анализ, оценка реакция на рисковете, както и прилагане на координационен механизъм за отчетност и докладване.

1. Правна рамка

Вътрешните правила са базирани на :

а/ чл. 7, ал. 1, т. 2 във връзка с чл. 12 от Закона за финансовото управление и контрол в публичният сектор /ЗФУКПС/

б/ Насоки за въвеждането на управлението на риска в организациите от публичния сектор на Министерство на финансите;

в/ Методически указания за осъществяване на управленската отговорност в организациите от публичния сектор на министъра на финансите с писмо № 91-00-200 от 09.07.2019 г. и Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 г.

2. Управлението на риска се базира на следните принципи

- законосъобразност и съответствие с нормативната уредба;
- ефикасност по прилаганите методи в процеса по управление на риска, целящ намаляване влиянието на риска и вероятността от настъпването му;
- ясно разграничаване на правата, отговорностите и задълженията между отделните структурни звена при участието им в процеса на

управлението на риска.

Рискът е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на ВСУ. Рискът се измерва с неговото влияние и с вероятността от настъпването му.

От важно значение е този процес да се възприеме като задача от всеки служител на ВСУ.

II. ИЗГОТВЯНЕ НА ЕЖЕГОДЕН ОПЕРАТИВЕН ПЛАН

Ръководителите на самостоятелни структурни звена ежегодно определят оперативните цели, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати. Колко по-ясно са определени целите, толкова по-лесно могат да бъдат идентифицирани рисковете, които могат да застрашат тяхното постигане.

За постигане на стратегическите цели, функционалните направления и структурни звена разработват своите оперативни планове в следния ред:

- Гл. счетоводител предоставя информация относно насоките и заложените политики при изготвянето на проектобюджета за следващата година на ръководителите на направления/основни структурни звена;
- Ръководителите на структурните звена определят оперативните цели, дейности, сроковете и очакваните резултати;

III. ЕТАПИ В ПРОЦЕСА

Процесът по управление на риска протича в пет последователни етапи, които структурните звена последователно изпълняват. Те са:

- 1. Идентифициране на рисковете.**
- 2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове.**
- 3. Приоритет на съществените рискове и документиране в риск-регистър.**
- 4. Прилагане на мерки срещу рисковете – реакция на риска.**
- 5. Мониторинг и докладване / отчитане/.**

1.1. Идентифициране на рисковете /първи етап/

Идентифициране на рисковете за изпълнение на оперативните и стратегически цели е първата фаза от процеса по управление на риска. На този етап се идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на училището или изпълнението на конкретната дейност/процес. Ето защо е необходимо вниманието да се концентрира към най-важните /съществените/ рискове. Това са тези, които съществува най-голяма

вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели.

Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена цел може да се опишат по следния начин:

- Анализ на основните дейности и/или процеси, свързани с постигане на всяка една стратегическа цел на ВСУ и всяка оперативна цел на ръководеното структурно звено.
- Определяне на неблагоприятните външни и вътрешни събития, които могат да настъпят и да повлияят на дейностите /процесите за постигане на оперативните цели.

1.2. Групиране на рисковете по рискови област

Стратегически рискове;

Оперативни рискове;

Правни рискове;

Финансови рискове;

Управленски рискове;

Договорни рискове;

Рискове за сигурността;

Технологични рискове;

При идентифициране на рисковете по предпочитание се използват следните техники

1/ Структурни работни срещи /на различни нива в организационната структура/;

2/ Разглеждане на опита от предишни инциденти по отношение на тяхната честота и влияние;

3/ Вътрешни и външни източници на информация;

4/ Индивидуални събеседвания.

2./1/ Анализ и оценка на идентифицираните рискове /втори етап/

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. Рисковете не могат да бъдат премахнати напълно, но могат да бъдат значително намалени чрез предприемане на подходящи действия. Необходимо е рисковете да се оценят чрез използване на два показателя – вероятност и влияние.

2./2/ Оценяване на идентифицираните рискове

А/ **Оценяването** на идентифицираните рискове се извършва по двуизмерна /петстепенна/ скала по вертикала се отразява вероятността от настъпване на риска, а по хоризонтала се отразява степента на влияние на риска. Скалата изглежда по следния начин.



Нисък риск – от 0 до 1,66

Среден риск – от 1,67 до 3,33

Висок риск – от 3,34 до 5

Вероятността характеризира възможността за настъпване на неблагоприятното събитие. **Влиянието** показва какви са последиците /въздействието/ от настъпване на събитието за постигане целите на съответното звено. Когато разглеждаме **вероятността**, рисковете могат да се определят като високи, средни и ниски. Подобно на това, когато разглеждаме **влиянието**, рисковете отново могат да се определят като високи, средни и ниски. При транспонирането им върху скалата рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни при оценяването на вероятността и влиянието, ще попаднат в **червената област**. Те би трябвало да се смятат за **съществени** и да се управляват активно чрез предприемане на действия за намаляването им, като приоритетно се обръща внимание на рисковете оценени като високи/високи.

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

Рисковете оценени като ниски/ниски или ниски/средни попадат в **зелената област** и могат да се смятат като ниско приоритетни, те трябва да се наблюдават.

Осъществяването на дейностите на ВСУ е динамичен процес, поради което природата на риска се променя непрекъснато. От тук следва, че, вероятността от настъпване на риска и възможното влияние са също динамични и трябва да се наблюдават непрекъснато.

Б/ Анализирание на рисковите фактори и рисковете на принципа „причина-следствие”

Този подход позволява правилно предприемане на коригиращи действия-реакция за намаляване на риска, насочени към съответния рисков фактор. Рисковият фактор е причината, а рискът е следствието.

Например:

Заобикаляща среда

Промяна на нормативните актове или вътрешни правила

Промени в управленската структура и управленския персонал

Човешки ресурси

Финансови ресурси

Информационни системи

В/Анализ на всеки риск поотделно на принципа „разходи-ползи“.

Ако разходите за прилагане на коригиращи действия – реакция на риска са по – големи от очакваните ползи, те не трябва да се предприемат.

3./1/ Приоритети на съществените рискове и документиране в риск-регистър

/трети етап/

Документът, в който се описва процесът по управление на рисковете се нарича **риск – регистър**, (*Приложение №1*). Основната информация, която се отразява в регистъра, е: Идентифицираните съществени рискове за дейността на ВСУ;

- Оценката на тяхното влияние и вероятност;
- Предприети действия (реакции на риска);
- Рисковете които остават да съществуват след предприемане на описаните действия (**остатъчни рискове**) и тяхната оценка;
- Допълнителни действия за понижаване на остатъчните рискове;
- Срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

Приоритет на рисковете и определяне на тези, които ще се управляват. Оперативните дейности винаги са съпроводени от множество рискове, но под управление задължително се поставят попадащите в зоната на рисковете с висока степен на въздействие и голяма вероятност за настъпване. Приоритетни следва да бъдат съществените рискове, за които

има висока вероятност да настъпят и има високо влияние върху постигане на целите на ВСУ или организационното звено. Приоритетни стават също рисковете, управлението на които ще доведе до по-големи ползи, отколкото да бъдат вложените разходи за допълнителните дейности.

Документиране на всеки приоритетен риск чрез попълване на съответните реквизити за него във формуляра **риск – регистър**. Реквизитите на риск-регистъра съдържат: дефиниране на риска, оценка на присъщия риск /влияние и вероятност/, планирани действия за снижаване на риска, оценка на остатъчния риск /влияние и вероятност/, допълнителни действия, срок и отговорник.

4./1/ Прилагане на мерки срещу рисковете-реакция на риска /четвърти етап/

А/ Прилагане на контролни дейности като реакция на рисковете за намаляването им до приемливо равнище.

Превантивни контролни дейности, които пречат да възникнат нежелани събития.

Констативни контролни дейности, с които се установяват възникнали нежелани събития и се сигнализира на ръководителя за тях.

Корективи са контролните действия, които целят да бъдат поправени последиците от настъпили нежелани събития.

Контролните дейности са отговорност на ръководителите на всички управленски нива. Осъществяват се в цялата организация, на всички равнища и във всички функции и процеси.

Ключови контролни дейности са установените вътрешни правила за разрешаване, одобряване, оторизиране, предварителен контрол, осчетоводяване, наблюдение, антикорупционни процеси, достъп до активите, достъп до информация и др.

4.2. Определяне на рисковия профил или риск апетита на организацията

Важен момент в определянето на реакцията на риска е идентифицирането на рисковия профил или апетита на риска. **Риск апетита** е количеството на риска, което организацията е готова да поеме, преди да прецени, че е необходимо да се предприемат някакви действия. Решенията за реакция на риска трябва да се вземат успоредно с идентифицирането на нивото на риска, което би могло да се толерира (т.е. се счита за приемливо спрямо дадена цел и/или дейност).

Идентифицирането на „апетита“ към риска се прави на база експертна оценка и често е относително субективно, но въпреки това представлява важен етап от цялата стратегия по управлението на риска.

4.3. Реакция на риска /видове/

След като рисковете са идентифицирани и са оценени вероятността и влиянието им, ръководството на ВСУ „Л. Каравелов“ трябва да подбере подходящи реакции. Предприемането на мерки, действия и реакции на идентифицираните и оценени рискове представлява съществен етап от цялостното управление на риска.

Реакцията към риска са в зависимост коя категория попада дадения риск, както и от неговото ниво на заплахата. В настоящите правила се разглеждат четири категории:

- **Ограничаване на риск** – това е най-често срещаната реакция, която ръководителите следва да прилагат.

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

- **Прехвърляне на риска** – ръководството може да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да се прехвърли към друга организация.

Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането. Друг способ за прехвърляне на риска е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля осъществяването на определена дейност, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните.

- **Толериране на риска** – такава реакция е възможно само, ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия превишават потенциалните ползи.

Прекратяване на риска – някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез прекратяване на дейността. В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, тъй като функциите и стратегическите цели на организациите в повечето случаи се определят от нормативни актове.

5.1. Мониторинг и докладване /пети етап/

Ефективното управление на риска се осъществява чрез процедури за отчетност и контрол, осигуряващи ефективно идентифициране на оценка

на риска, както и предприемане на необходимите мерки. Тези процедури са неразделна част от *Системата за финансово управление и контрол на ВСУ „Л. Каравелов“*.

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване (реакции) поне веднъж годишно..

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

А/Мониторинга е проследяване на процеса по управление на риска.

- Текущ мониторинг и периодично преоценяване на рисковете;
- Изготвяне на периодични доклад, предоставящи информация за резултатите от управлението на риска;
- Периодичен преглед на риск – регистъра;
- Обсъждане на ефективността на предприетите действия;
- Актуализиране на риск – регистъра

За мониторинга се използва и информацията от одитни доклади, а също и въпросника за целите на годишното докладване по образец, утвърден от министъра на финансите. Ръководителите на структурни звена са отговорни да провеждат мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях звена/дейности. Те докладват резултатите на Риск ръководителя, който е отговорен за предприемането на по-нататъшни действия. При нужда от предприемане коригиращи действия, ръководителите на структурни звена участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

Б/ Докладването е съсредоточено главно в две области:

- по изпълнение на риск – регистрите;
- по изпълнение на оперативните цели.

Докладването до съответния риск-ръководител включва информация за: предприети действия, изпълнение/неизпълнение на планираните действия, възникнали нови обстоятелства, извършени оценки през отделните фази, както и предложения за оптимизиране на процеса по управление на риска.

Докладването по изпълнение на риск – регистрите се свежда до:

- Предприети действия във връзка с процеса по управление на рисковете;
- Изпълнение на планираните действия, заложи в регистрите на рисковете;

Докладването по изпълнение на оперативните цели се извършва чрез отчета за изпълнение на оперативните цел

