



СТРАТЕГИЯ

за управление на риска
във ВСУ „Любен Каравелов“

СОФИЯ

2022 г.

СТРАТЕГИЯ

за управление на риска във ВСУ „Любен Каравелов“

I. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

I.1. Цел на Стратегията за управление на риска на ВСУ

Целта на Стратегията за управление на риска на ВСУ „Любен Каравелов“ е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска и да определи процедурите, практиките и дейностите за управление на риска при изпълнение на ефективното и ефикасното управление на ресурсите за постигането на установени цели. Тя позволява да бъдат разработени процедури за идентифициране, анализ, оценка, наблюдение, контрол и докладване на рисковете в структурните звена.

Ръководството на ВСУ „Любен Каравелов“ декларира, че Стратегията за управление на риска е в тясна взаимовръзка с определените мисия, визия и стратегически цели. Тя 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. Постигането на очаквани резултати (цели) се осъществява при спазване принципите на законосъобразност, икономичност, ефикасност и ефективност.

Принципите, към които се придържат ръководството и служителите на ВСУ „Любен Каравелов“ в изпълнение на Стратегията за управление на риска, са:

- създаване на разбиране за процеса по управление на риска;
- изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска;
- обхващане на всички рискове и на тяхното управление в рамките на склонността да се поеме определено ниво на риск;
- внедряване на управлението на риска като част от процеса на вземане на решения, чрез обвързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на ВСУ, като част от процеса по годишно планиране.

I.2. Определение за риск

Рискът е влияние на неопределеността за постигането на целите. Влиянието (или ефектът) е отклонение по отношение на дадено очакване, което може да бъде положително, отрицателно или и двете и може да разглежда, създава или да води до възможност и заплахата. Неопределеността е състояние, дори и частично, на недостиг на информация, свързана с разбиране или познаване. Целите са очакваните резултатите, които трябва да се осъществят. Те могат да бъдат стратегически, тактически или оперативни.

Даден риск често се характеризира чрез посочване на източниците на риск, на потенциални събития, последствията от тях и вероятността за тях. Той се изразява чрез комбинация от последиците от едно събитие (включително изменения в обстоятелствата) и свързаната с това вероятност за неговото възникване. Най-често терминът „риск“ се използва, когато има само вероятност за отрицателни последствия. Конкретният източник на потенциална щета е опасност, а заплахата е потенциален източник нежелан резултат. Възможността е комбинация от обстоятелства, които се очаква да бъдат благоприятни за постигане на цели.

Определението за риск, прието във ВСУ „Л. Каравелов“ е възможността да настъпи неблагоприятно събитие, което ще повлияе върху постигане на стратегическите и оперативните цели на ВСУ.

I.3. Управление на риска

Управлението на риска са координираните дейности за ръководене и насочване на дадена организация по отношение на риска. Тази управленска дейност оказва влияние върху постигането на очаквани резултати (цели и проекти) и подпомага ръководителите за вземане на обосновани и рационални решения. Управлението на риска е част от цялостното управление и е елемент от процеса на организационно планиране и изпълнение на предварително поставени цели, приоритети и задачи. Необходимо е разграничаване на правата, отговорностите и задълженията между структурните звена при участието им в процеса на управлението на риска.

Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации (опасности), които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати. Ръководителите на организациите от публичния сектор отговарят за управлението на рисковете, но в този процес се включват ръководителите на различните структурни звена и всички служители на организацията.

Управлението на риска във ВСУ „Л. Каравелов“ е динамичен процес, интегриран в дейността на ВСУ, който осигурява добро разбиране на потенциалните опасности от действия или събития, които могат негативно да повлияят на способността за постигане на поставени цели. Основното предназначение на управлението на риска е да се даде разумна увереност, че установените краткосрочни и дългосрочни цели ще бъдат постигнати чрез навременното им идентифициране, оценяване, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

Собственик на риск е всяко структурно звено или експерт, за които рискът е свързан с тяхната дейност и имат отговорност и правомощия да управляват риска. Структурно звено е всяка обособена, относително самостоятелна организационна единица, а именно: основни звена, обслужващи звена, отдели. Експерт е отделно лице, което е на пряко подчинение на ректора.

I.4. Роли и отговорности по управление на риска

Ректорът на ВСУ носи отговорност за организацията на дейността за управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на ВСУ.

Заместник-ректорът по качество, акредитация и управление на риска:

- изготвя и актуализира Стратегията за управление на риска във ВСУ;
- координира, организира и информационно обезпечава дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на въздействия на риска;

- осигурява отразяването на рисковете и тяхната оценка в специален документ – регистър на рисковете, в който се описват действията по отношение на управление на риска, сроковете, в които действията ще бъдат предприети и отговорните лица;
- подпомага на ректора при определяне на склонността към риск (риск-апетита) и дава указания относно приемливите нива на риск;
- подпомага и консултира ръководителите на структурни звена при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценяване на риска и при определяне на въздействията на риска;
- консултира, организира и провежда обучения по теми, свързани с управлението на риска;
- организира и осъществява наблюдения на управлението на риска.
- докладва на ректора под формата на отчети обобщена информация по отношение управлението на риска.

Ръководителите на структурни звена на ВСУ носят отговорност за дейността и системата за вътрешен контрол, в т.ч. за управлението на риска в ръководените от тях звена и се отчитат пред горестоящ ръководител. Заместник-ректорите и експертите се отчитат на ректора.

Всички служители на ВСУ допринасят за осъществяването на вътрешния контрол съобразно функционалната си компетентност и трябва да са запознати със своята роля и отговорности по отношение на системата за вътрешен контрол, вкл. управлението на риска.

II. ИЗГОТВЯНЕ НА ГОДИШЕН ОПЕРАТИВЕН ПЛАН

За всяка календарна година заместник-ректорите, ръководителите на структурни звена и експертите, които са на пряко подчинение на ректора на ВСУ определят оперативните цели, дейностите за тяхното осъществяване и резултатите (целите), които трябва да бъдат постигнати. Оперативните цели трябва да бъдат:

- точно и ясно формулирани;
- измерими и своевременни;
- постижими с наличните ресурси;
- свързани с визията и мисията на ВСУ.

За постигане на стратегически цели ръководителите на структурни звена разработват оперативни планове (*Приложение №1*) в следния ред:

- ръководството, чрез органите си за управление, определя ясно формулирани измерими годишни стратегически цели;
- гл. счетоводител предоставя информация на ръководителите на структурни звена за насоките и заложените политики при изготвянето на проектобюджета за следващата календарна година;
- ръководителите на структурни звена определят оперативните цели, дейности, сроковете и очакваните резултати;
- заместник-ректорът по качество, акредитация и управление на риска изготвя обобщен годишен оперативен план, който обобщава оперативните планове на структурните звена с изготвените планове на заместник-ректорите и експертите.

III. ЕТАПИ НА ПРОЦЕСА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива съществените рискове, които биха могли да застрашат постигането на стратегическите и оперативните цели на ВСУ или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели. Процесът по управление на риска протича в следните пет последователни етапи, които заместник-ректорите, ръководителите на структурни звена и експертите, които са на пряко подчинение на ректора на ВСУ последователно изпълняват:

1. Създаване на условия за управление на риска;
2. Идентифициране на рисковете;
3. Анализ и оценка на рисковете;
4. Противодействие на приоритетните рискове;
5. Наблюдение, документиране и докладване на резултатите от управлението на риска.

Основната задача на *първия етап* „Създаване на условия за управление на риска“ е да се постави основата за ефективно идентифициране и оценяване на рисковете, застрашаващи целите на ВСУ и за предприемане на адекватни въздействия на тези рискове.

Във *втория етап* „Идентифициране на рисковете“ се установяват събитията, застрашаващи постигането на целите на ВСУ или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели. Изразява се в прилагане на разнообразни техники за откриване, определяне и документиране на възможните области на заплаха, опасност, или промяна по отношение постигането на целите. **В Стратегията за управление на риска във ВСУ е възприето, че идентифицирането на присъщите за определена дейност рискове е отговорност на собствениците на риск.**

Основната задача на *третия етап* „Анализ и оценка на рисковете“ е рисковете да бъдат сравнени за да може да се определят приоритетните рискове, за управлението на които се вземат подходящи решения за тяхното контролиране и въздействие (противодействие на риска). **В Стратегията за управление на риска във ВСУ е възприето рисковете да се оценяват чрез използване на два показателя – вероятност и последиствие.** След като се определя нивото на риск, което ВСУ е склонна да приеме при изпълнение (риск-апетит) **дейностите се насочват към факторите (неблагоприятни събития), които имат най-голямо влияние върху риска.**

Във *четвъртия етап* „Противодействие на приоритетните рискове“ се определят и прилагат дейности за въздействие на съществените и значимите рискове. Прилаганите дейности трябва да доведат до намаляване на степента на последиствията и вероятността за проявление на приоритетните рискове до нива, които не оказват съществено влияние върху постигането на стратегическите и оперативните цели. **В Стратегията за управление на риска във ВСУ е възприето цялостния процес да се организира от заместник-ректор по качество, акредитация и управление на риска, но всеки ръководител и собственик на риск е отговорен да предложи мерки, които да бъдат въздействия на рисковете, отнасящи се до ръководеното от него звено, отдел или дейност.**

Задачата на *петия етап*, „Наблюдение, документиране и докладване на резултатите от управлението на риска“, е да се осигури ефективност на процеса по управление на рисковете, което изисква текущо наблюдение (мониторинг) на промените в рисковия профил (описание на която и да е съвкупност от рискове) и по този начин да се даде увереност на ръководството на ВСУ, че процесът по управление на риска, остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за неговото намаляване до приемливо ниво. **В Стратегията за управление на риска във ВСУ е възприето документиране на всеки етап от процеса и годишно (периодично) докладване на идентифицираните рискове и предприетите въздействия за тяхното намаляване.**

IV. СЪЗДАВАНЕ НА УСЛОВИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА (първи етап)

Извършването на дейностите, включени в този етап, е отговорност на ректора на ВСУ. За да създаде условия за ефективно управление на риска, ректорът на ВСУ трябва да предприеме следните действия:

1. да утвърди Стратегически цели на ВСУ;
2. да утвърди Стратегия за управление на риска на ВСУ;
3. да определи лицето, отговорно за управлението на риска (риск-ръководител) във ВСУ (заместник ректор по качеството, акредитацията и управлението на риска) и отговорностите по управление на риска;
4. да утвърди нивото на риск, което ВСУ е склонна да приеме (риск-апетит).
5. да осигури необходимите ресурси във връзка с изпълнение на задълженията по управление на риска.

Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако във ВСУ не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и експерти, за да се осигури тяхното постигане, чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи. Стратегията за управление на риска трябва да съдържа описание на:

- подхода и методите, които ще бъдат използвани в процеса на управление на риска;
- начините за документиране на процеса на управление на риска;
- начина, по който ще се наблюдава дейността по управление на риска;
- реда за докладване на дейността по управление на риска;
- отговорностите на лицата, изпълняващи дейности по управление на риска.

Ректорът утвърждава Стратегия за управление на риска (изискване на ЗФУКПС), която се актуализира периодично (на всеки три години), както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда или подобряване методиката за оценяване на риска. Създадената през 2021 г. длъжност „Заместник-ректор по качество, акредитация и управление на риска“, със съответната длъжностна характеристика, отговаря на изискването за наличие на риск-ръководител на организацията. Настоящата Стратегия за управление на риска на ВСУ ясно разпределя неговите отговорности по управление на риска и тези на собствениците на риск (заместник-ректорите, ръководителите на структурни звена и експертите, които са на пряко подчинение на ректора на ВСУ).

Нивото на риск, което ВСУ е склонна да приеме се изготвя като експертна оценка. Ако не е издадена заповед на ректора на ВСУ се приема, че нивото на риск, което ВСУ е склонна да приеме над оценените като „малък риск“ (вж. раздел VI).

Разработването и прилагането на контролни дейности, представляващи една от възможните и най-често прилагани въздействия на риска, предполага осигуряването на човешки, финансови, информационни и др. ресурси. В тази връзка и предвид факта, че управлението на риска е неразделна част от планирането и определянето на цели и годишни приоритети на структурни звена и експерти, е важно процесът на управление на риска да се обвърже с процеса на изготвяне на годишен бюджет на ВСУ.

V. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ (втори етап)

Идентифицирането на риска се заключава в разкриване и определяне на рисковете, които могат да окажат влияние върху постигане на приоритетите и планираните резултати на ВСУ. Дейността по установяване на рисковете започва по време на разработването на оперативния план и се описват по следния начин:

- провеждане на анализ на основните дейности/процеси, свързани с постигане на стратегическите цели на ВСУ и оперативните цели на ръководеното звено, отдел или процес;
- определяне на неблагоприятните събития (опасности), които могат да настъпят и да повлияят на постигане на оперативните цели или изпълнението на конкретните дейности.

Всеки ръководител изготвя регистър на рисковете за своите рискове и на тази основа се изготвя регистър на рисковете на ВСУ с т.н. хоризонтални рискове – валидни за цялата организация. Възприето е идентифицираните неблагоприятни външни и вътрешни събития, съответните рискове) да се групират (класифицират) в следните основни рискови области:

- стратегически рискове, които могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на ВСУ;
- оперативни рискове, с които ВСУ се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативни процеси и дейности;
- икономически рискове, които се създават от особеностите и/или промяната на икономическата система (инфлация, конкуренция и др.) и могат да повлияят на разходите на ВСУ, нивото на търсене на услугите на ВСУ или да доведат до намаляване размера на наличното финансиране (бюджета на ВСУ);
- репутационни рискове, които се причиняват от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставянето на образователни, консултантски и др. услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани, с колеги, медиен скандал, в който са замесени служители на организацията;
- технологични рискове, дължащи се на 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;
- финансови рискове, които са резултат от непълно или недостатъчно финансиране или от незаконосъобразно, неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата; финансовите рискове могат да се проявят и по отношение на приходната част на бюджета;
- екологични и здравни рискове, възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи, промени в климата, пандемии и др.;
- договорни или партньорски рискове, породени от неуспех или загуба на партньор или доставчик на обществена услуга, както и неизпълнение на договори.

С цел поставяне на акцент върху съществени рискове към цялата организация в класификацията може да се добавят следните рискови области:

- управленски рискове, причинени от грешни управленски решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол, честа промяна в ръководния състав на организацията;
- политически рискове, създаващи се от промяна в правителството и провеждане на нови политики;
- правни/регулаторни рискове, възникващи от промяна в националното или на ЕС законодателство, както и промяна във вътрешноведомствената нормативна база;
- 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.

Идентифициране на рисковете може да се извърши чрез различни методи и техники. Те се избират от ръководителите и експертите на основата на своите виждания за възможните рискове преди да се пристъпи към обсъждане и окончателно 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 определяне на въздействия на рисковете. Такива са например структурни работни срещи (на различни нива в организационната структура), разглеждане на опита от предишни инциденти по отношение на тяхната честота на възникване и влияние, вътрешни и външни източници на информация, индивидуални събеседвания, контролни карти, метод на мозъчната атака (брейнсторминг), методите „Ринги“, „Делфи“, „Синектика“ и „Черна кутия“, „SWOT“ анализ и др.

Идентифицираните рискове се документират от риск-ръководителя (заместник-ректора по качество, акредитация и управление на риска) в регистър на рисковете (риск-регистър), съдържащ стратегическите и оперативните цели на организацията и идентифицираните до момента рискове, които могат да застрашат постигането на тези цели.

VI. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ (трети етап)

VI.1. Оценяване на идентифицираните рискове

В Стратегията за управление на риска във ВСУ е възприето оценяването на идентифицираните рискове да се осъществява чрез качествени методи. Това е породено от трудността за количествено измерване на по-голяма част от рисковете (например репутационни рискове) и невъзможността за набиране на достатъчно достоверни статистически данни, дължащо се на спецификата на ВСУ като специализирано държавно висше училище, обучаващо в едно професионално направление / специалност от регулираните професии и свързаните с това възможности и дейности на структурни звена.

В Стратегията за управление на риска във ВСУ е възприето при използването на качествени методи, вероятността и последствията на рисковете се оценяват чрез качествени показатели, които могат да бъдат или числови (приета е скалата от 1 до 3) и/или словесни (приети са степените нисък, среден и висок). Числовото оценяване на идентифицираните рискове се извършва по формулата:

$$R = L \times C,$$

където: R – ниво на риск, или само риск (Risk), L – вероятност (Likelihood) и C – последствие (Consequence).

Вероятността характеризира възможността за настъпване на неблагоприятно събитие, независимо дали тази вероятност е определена, измерена или е определена по обективен или субективен начин, качествено или количествено, и по някакъв начин е описана чрез общи или математически термини. Тази вероятност (в миналото Likelihood се е превеждал като възможност и правдоподобност) се оценява в три степени (стойности):

- ниска вероятност (L = 1) – малко вероятно да възникне в рамките на срока, предвиден от целта или дейността;
- средна вероятност (L = 2) – възниква няколко пъти в рамките на срока, предвиден от целта или дейността;
- висока вероятност (L = 3) – често и/или случайно възниква в рамките на срока, предвиден от целта или дейността.

Последствието характеризира резултата (значимостта) от настъпване на неблагоприятно събитие за постигане на поставената стратегическа или оперативна цел или конкретната дейност. То се оценява в три степени (стойности):

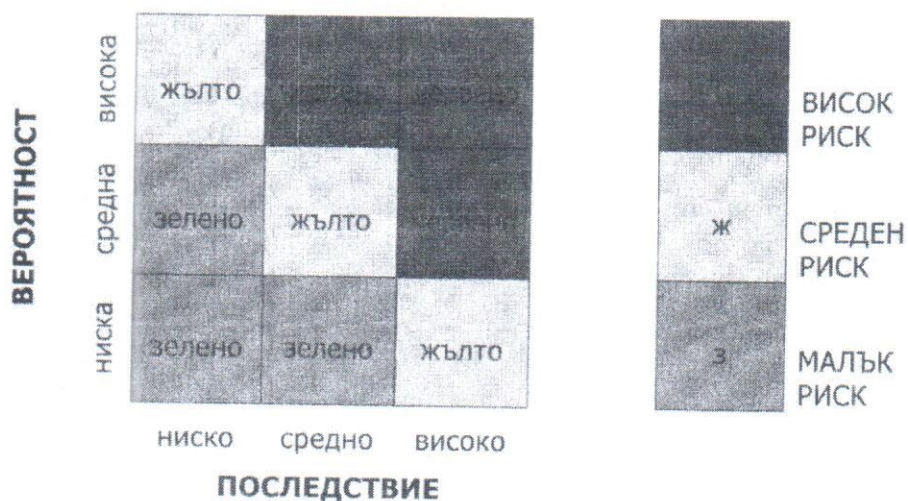
- ниско последствие (C = 1) – ограничено последствие за постигане на целта или осъществяване на дейността, *например* забавяне на постигането на целта;
- средно последствие (C = 2) – слабо последствие за постигане на целта или

- осъществяване на дейността, *например* застрашаване на постигането на цел или влияние върху постигане на целите на друго структурно звено;
- високо последствие (C = 3) – значително последствие за постигане на целта или осъществяване на дейността, *например* невъзможност на постигането на целта, блокиране постигането на целите на други структурни звена.

Идентифицираните рискове може да се илюстрират и чрез двуизмерна матрица на риска, която е инструмент за класифициране и показване на рискове чрез определяне на степените на последствията и тяхната вероятност. В тази матрица по вертикала се поставя вероятността от настъпване на неблагоприятното събитие, а по хоризонтала – степента на последствие от това събитие. Матрицата на риска изглежда по следния начин:



При използване на словесни показатели матрицата на риска изглежда по следния начин:



При използване на формулата за изчисление на идентифицираните рискове се получава оценъчна стойност (ниво) на риска. При използване на словесни показатели се получава оценка във вида високи/високи, високи/средни, средни/средни, ниски/високи и др. Чрез транспонирането на вероятността и последствието върху матрицата на риска се дава възможност за илюстриране на нивото на риска, което предопределя изборът на тяхното противодействие. Например рисковете, които попадат в зелената област са ниско приоритетни рискове, които се обикновено се „приемат“. Препоръчва се те да се наблюдават или при предприемане на допълнителни действия да се прецени дали разходите за осъществяване на контрол не надвишат ползата от намалението на тяхното ниво на риск.

В Стратегията за управление на риска във ВСУ е възприето на основата на нивото на риск всички рискове да се класифицират на:

- висок риск – при ниво на риска $R > 4$ или средни/високи и високи/високи;
- среден риск – при ниво на риска $R = 3-4$ или ниски/ високи и средни/средни;
- малък риск – при ниво на риска $R < 3$ или ниски/ниски и ниски/средни.

Значението на областите, илюстрирани в матрицата на риска са, както следва:

- **червена област на висок риск** – рискът е със средни и високи степени на последствия и вероятност за проявление. Тези рискове не могат да се елиминират напълно; те се определят за **съществени** и се управляват активно чрез предприемане на действия за намаляване на тяхното ниво. Трябва да бъдат предприети конкретни и навременни дейности за въздействие, които да намалят степента на последици и вероятността за проявление на риска, с цел същият да премине в жълтата област.
- **жълта област на среден риск** – рискът е с ниски, средни и високи степени на последици и вероятност за проявление. Тези рискове се определят за **значителни** и се наблюдават отблизо с прилагане на действия за тяхното контролиране или предотвратяване. Необходимо е да бъдат предприети дейности за въздействие, които да попречат на риска да премине в червената зона. Рискът трябва да остане в жълтата зона или да премине в зелената зона.
- **зелена област на малък риск** – рискът е с ниски и средни степени на последици и вероятност за проявление. Тези рискове се определят за **незначителни** и се смятат за ниско приоритетни. Най-често тези рискове се „приемат“, като те трябва да се наблюдават за да не преминат в жълтата област при евентуално повишаване на степента на последици и вероятността за проявление.

VI.2. Определяне нивото на риск, което може да се приеме или избегне

Важен момент в определянето на въздействията върху риска е идентифицирането на рисковия профил (описание на която и да е съвкупност от рискове) и определяне на значимостта и вида на риска, което може да се приеме или избегне (риск-апетит). Задаването на това ниво на риска е необходимо условие за ефективно управление на риска и то се определя преди да се пристъпи към приоритизиране и определяне на въздействията към риска. Отговорността за определяне на риск-апетита е на ректора на ВСУ, но в тази си дейност той активно се подпомага от заместник-ректора по качество, акредитация и управление на риска, който може чрез вътрешни срещи и консултации с ръководителите и експертите да определи възможни варианти на нива на склонност към риск.

В Стратегията за управление на риска във ВСУ е възприето, ако не е издадена заповед на ректора на ВСУ, да се приеме, че нивото на риска, който ВСУ е готова да приеме или избегне е $R = 6$. Това означава, че съществените и значителните рискове са приоритетни рискове.

VI.3. Приоритетни рискове и документиране в регистър на рисковете

Всяка оперативна цел или конкретна дейност винаги са подложени на заплахи и опасности, които да предотвратят тяхното постигане. За да се управлява и контролира този процес е необходимо всички установени приоритетни рискове да се документират чрез попълване на съответните им реквизити в регистър на рисковете. Тези установени рискове се документират чрез попълване на формуляр (*Приложение №2*), в който се описва процесът по управление на рисковете чрез следната информация:

- установени приоритетни рискове;
- оценка на последиците и вероятността за проявление на установените рискове;

- ниво на приоритетните рискове;
- предприети въздействия върху риска (реакции на риска);
- последици и вероятността на остатъчните рискове, които остават след осъществяване на предприетите въздействия и тяхното ниво;
- срок за изпълнение на предприетите въздействия;
- служител(и), отговорни за изпълнение на предприетите въздействия.

Съществените рискове задължително се управляват. Към установените приоритетни рискове се включват и значителните рискове, управлението на които ще доведе до по-големи ползи, отколкото вложените разходи за допълнителните дейности (въздействия).

VI.4. Анализ на рисковете

Анализът на рисковете е необходим за определяне на въздействието на рисковете. Основните методи и подходи за анализ на рисковете са:

- подробен и задълбочен анализ, чрез който се определят последиците за цялостното изпълнение на целите. Този метод се прилага за всички рискове, с цел да се определят онези от тях, които притежават висока степен на влияние върху постигане на целите, приоритетите и планираните резултати;
- анализиране на рисковите фактори и рисковете на принципа „причина-следствие“. Този подход позволява правилно предприемане на коригиращи действия – въздействия за намаляване на нивото на риска, насочени към съответния рисков фактор. Рисковият фактор е заплахата, която при конкретизиране се определя като неблагоприятно събитие (опасност) и това е причината за да се реализира риск като следствие. Пример за рискови фактори (заплахи) са: заобикалящата среда, промяната на нормативните актове или вътрешни правила; промените в управленската структура и управленския персонал, информационните системи, човешките ресурси, финансовите ресурси и др.
- анализиране на всеки риск на принципа „разходи-ползи“. Ако чрез този метод се установи, че разходите за прилагане на въздействия (реакция на риска) са по-големи от очакваните ползи, те не трябва да се предприемат.

Други методи и подходи за анализ на рисковете са: вероятностен анализ, диаграми на влиянието, дърво на решенията, метод на сценария, очаквана парична стойност, статистически метод, симулативни модели за определяне на нивата на риска и др.

VII. Въздействие на приоритетните рискове (четвърти етап)

Въздействието на приоритетните рискове представлява избор на мерки, действия и реакции, които се прилагат към всички установени приоритетни рискове с цел да се намали тяхното ниво на риск. Въздействието на риска трябва да приведе съществените рискове до значителни или незначителни, а значителните рискове – до незначителни.

VII.1. Контрол на риска

Контролът на риска е всяка мярка, която запазва и/или променя риска. Тези мерки включват, но не се ограничават до всеки процес, политика, устройство, практика или други условия и/или действия. Препоръчва се прилагане на следните контролни дейности:

- *превантивни* контролни дейности, чрез които се предотвратява възникването на неблагоприятни събития;
- *констативни* контролни дейности, чрез които се установяват възникнали неблагоприятни събития и ръководителя се информира за тях;
- *корективни* контролните действия, чрез които се цели възстановяване последиците от настъпили неблагоприятни събития.

Контролните дейности се осъществяват на всички структурни нива на ВСУ и във всички дейности и процеси. Отговорници за тяхното осъществяване са ръководителите на всички управленски нива.

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.

VII.2. Въздействие върху риска

След като рисковете бъдат идентифицирани и оценени се взема решение за въздействията, предприемането на които ще променят (намалят) даден риск. Въздействието върху риска може да включва:

- избягване на риска, като се взема решение да не се започва или продължава дейност, която поражда риска;
- приемане или нарастване на риска, за да се разбере даден случай;
- премахване източника на риск;
- изменение на вероятността;
- изменение на последствието;
- споделяне на риска с други страни, вкл. договори и финансиране на риска; и
- запазване на риска на основата на аргументирано решение.

Процесът се организира от заместник-ректора по качество, акредитация и управление на риска, но отново всеки ръководител и експерт, собственик на риск е отговорен да предложи мерки, отнасящи се до ръководената от него структура или дейност. Възможни са следните четири варианти за въздействия:

- ограничаване на риска;
- прехвърляне на риска;
- приемане на риска;
- прекратяване на риска.

При избора на подходящи въздействия (реакции) се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката на ректора за нивото на остатъчните рискове, които ВСУ може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия и без да се застраши постигането на целите (риск-апетита).

Ограничаването на риска е намаляване на риска чрез прилагане на контроли (вж. VII.1) (например, чрез нормативни документи, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.). Решението за ограничаване на приоритетните рискове изисква: адекватен избор на действията в съответствие с оценката на нивото на риска; вътрешен контрол; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; определяне на специфични дейности за ограничаване или въздействие на риска и ясно определяне на роли и отговорности.

Прехвърлянето на риска се основава на оценка, че рискът е твърде висок и поради тази причина трябва да се „прехвърли“ към друга структура (организация). Класическият начин за прехвърляне на риска на ниво организация е застраховането (*финансиране на риска*). Друг способ за прехвърляне на риска е *споделянето на риска*, която е форма на въздействие върху риска, съдържаща съгласувано разпределение на риска с други страни. Например ВСУ може да сключи споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля осъществяването на определена дейност, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните. Ако нивото на риска за постигане на оперативните целите е твърде висок „рисковата“ дейност може да се прехвърли към друго звено или отдел.

Приемането на риска означава, че ВСУ, структурното звено или експертът приема риска без да предприеме конкретни мерки за неговото управление. Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат:

- действията по ограничаване на риска са свързани със съществени контролни дейности;
- приемането на риска е свързано със самото развитие на звено или отдела;
- управлението на риска е извън контрола на ръководството, което означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за звено или отдела.

Приемането на риска е възможно само ако рискът има ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за приемане на действия превишават потенциалните ползи. Рискове на приемане на потенциалното предимство от печалба или потенциалната тежест при загуба от конкретен риск трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и последствието и да повишат нивото на риска.

Прекратяването на риска е избягването на даден риск чрез прекратяване на дейностите за въздействие. Възможно е 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. Бездействието на ВСУ също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадена. Някои възможности за прекратяване на риска във ВСУ са твърде ограничени, тъй като функциите и стратегическите цели на ВСУ се определят и от нормативни актове. Във всички случаи е необходимо аргументирано решение да не се започва дейност или да се оттегля от нея, за да не се подлага на въздействията на конкретен риск

VIII. Наблюдение, документиране и докладване на резултатите от управлението на риска (пети етап)

Ефективното управление на риска се осъществява чрез процедури за отчетност и контрол, осигуряващи ефективно идентифициране на оценка на риска, както и приемане на необходимите мерки. 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 (въздействия) поне веднъж годишно. За целите на периодичното докладване, ректорът създава условия, както е описано в частта за идентифициране на рисковете.

VIII.1. Наблюдение на процеса по управление на риска

Наблюдението е проследяване на процеса по управление на риска с цел непрекъснато да се идентифицира изменението по отношение на изискванията или очакваното ниво на изпълнението и се състои от:

- мониторинг и периодично преоценяване на рисковете;
- изготвяне на периодични доклади, предоставящи информация за резултатите от управлението на риска;
- периодичен преглед на регистър на рисковете;
- обсъждане на ефективността на предприетите въздействия;
- актуализиране на регистър на рисковете.

За осъществяване на наблюдение 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 наблюдение на резултатите от управлението на риска в ръководените от структурни звена или дейности.

Те докладват резултатите на заместник-ректора по качество, акредитация и управление на риска, който е отговорен за предприемането на по-нататъшни действия. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, ръководителите и експертите участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

VIII.2. Докладване на процеса по управление на риска

Докладването на процеса по управление на риска е форма на обмен на информация, предназначена да информира определени вътрешни или външни заинтересовани страни, като им се предостави информация относно съществуващото състояние на риска във ВСУ и неговото управление

Докладването е съсредоточено главно в две области:

- по изпълнение на оперативните цели;
- по изпълнение на регистрите на рисковете;

Докладването до Заместник-ректора по качество, акредитация и управление на риска включва информация за: предприети действия, изпълнение/неизпълнение на планираните въздействия, възникнали нови обстоятелства, извършени оценки през отделните фази, както и предложения за оптимизиране на процеса по управление на риска. Докладването по изпълнение на оперативните цели се извършва чрез отчета за изпълнение на оперативните цели. Докладването по изпълнение на регистрите на рисковете се свежда до:

- предприети действия във връзка с процеса по управление на рисковете;
- изпълнение на планираните действия, заложен в регистрите на рисковете.

В зависимост от оценката на риска, ректорът може да изисква от ръководителите на структурни звена изготвянето на доклади за управлението на риска, които съдържат:

- предприетите действия във връзка с процеса по управление на рисковете;
- изпълнението на планираните действия, заложен в регистрите на рисковете, информация за ефективността им и в случай, че те не са били ефективни, анализ на причините за това;
- настъпила ли е промяна в рисковете, описани в регистрите;
- нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в рисковете, отразените в регистрите;
- компетентността на служителите по отношение управлението на рисковете (информация за преминати обучения, придобиване на сертификати за управление на риска);
- спазване на срокове за изготвяне на докладите.

Други форми на докладване на процеса по управление на риска са:

- преглед – дейност, предприета за определяне на пригодността, адекватността и ефективността на предмета за постигане на поставените цели;
- одит – систематичен, независим и документиран процес за получаване на доказателства и обективната им оценка, за да се определи степента, до която рамката за управление на риска, или избрана част от нея, е адекватна и ефективна.

Стратегията за управление на риска във ВСУ е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС), обн. ДВ. бр.21 от 10.03.2006 г. Тя е разработена в съответствие с изискванията на Методически насоките по елементите на финансовото управление и контрол и Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 г. Тя е съобразена с нормативните документи на ВСУ и е в съответствие с Интегрираната рамка за контрол COSO 2013 и позицията на Работната група на Мрежата по вътрешен контрол в публичния сектор по Трите линии на защита в публичния сектор. Използваните термини са съгласувани със Закона за висшето образование, обн. ДВ. бр.112 от 27.12.1995 г., БДС EN ISO 9000:2015 „Системи за управление на качеството. Основни принципи и речник“, СД Ръководство 73 на ISO:2011 „Управление на риска. Речник“, БДС ISO 31000:2018 „Управление на риска. Указания – английски и български“, БДС EN IEC 31010:2019 „Управление на риска. Методи за оценяване на риска“, (IEC 31010:2019) и БДС ISO 31073:2022 „Управление на риска. Речник (ISO 31073:2022)“.

Настоящата Стратегия за управление на риска във Висше строително училище „Любен Каравелов“ е приета с Решение № 12 от 26.10.2022 г. на Академичния съвет.

ОПЕРАТИВЕН ПЛАН

за постигане на стратегическите цели за развитието
 на през г.

Описание на структурното звено на ВСУ „Л. Каравелов“ – значимост/място, основни дейности, длъжности, отговорности и др.

За постигане на стратегическите цели за развитието на през 2022 г. предлагам следните оперативни цели
 (най-малко две, но колкото се преценят):

1. наименование на оперативна цел 1;
2. наименование на оперативна цел 2;
3. наименование на оперативна цел 3 (ако е заложено/необходимо);
4. (ако е заложено/необходимо)

ПЛАН ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ НА ОПЕРАТИВНА ЦЕЛ 1:

№	дейност	резултат	срок	отговорник	ресурси
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					
...					

Изготвил:

име, фамилия
 длъжност