УТВЪРДИЛ:
РЕКТОР НА УНСС
ПРОФ.Д-Р ДИМИТЪР ДИМИТРОВ

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО 2021-2023г.

СЪДЪРЖАНИЕ

1. Въведение 4
2. Визия и цели на УНСС за периода на стратегията 4
3. Същност на стратегията за управление на риска 5
3.1. Риск 5
3.2. Управление на риска 5
3.3. Риск апетит 5
3.4. Присъщ риск 6
3.5. Остатъчен риск 6
3.6. Оперативен риск 6
3.7. Текущо състояние на риска 6
3.8. Вероятност на риска 6
3.9. Влияние на риска 6
4. Роли и отговорности 6
4.1. Ректор 7
4.2. Комитет по управление на риска 7
4.2.1. Функции на Комитета по управление на риска 7
4.2.2. Отговорности на Комитета по управление на риска 8
4.3. Ръководители на структурни звена 9

4.4. Служители в УНСС 10

4.5. Сектор ВВК 10

5. Процес по управление на риска в УНСС 11

5.1. Идентифициране на риска 11

5.1.1. Определяне на целите 11

5.1.2. Класификация на рисковете 11

5.1.3. Оценка на рисковете 12

5.1.3.1. Обща оценка 12

5.1.3.2. Цветово изражение 13

5.1.4. Попълване на риск регистър 14

5.2. Отговор на риска 14

5.2.1 Възможни действия 14

5.2.2 Подбор на действия 15

5.2.3 Дефиниране на специфични дейности 16

6. Мониторинг и докладване 16

6.1. Форма и съдържание на доклада 16

6.2. Заседания 17

7. Заключителни разпоредби 18

Приложение № 1 19

Приложение № 2 20

Приложение № 3 .....

Приложение № 4 .....

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в УНСС е документ, с който е определена рамката за прилагане на унифициран подход в управлението на оперативната дейност на университета, чрез използването на интегрирано и ефективно управление на рисковете.

Целта на въвеждането на системата за управление на рисковете в УНСС е да осигури на ръководството достатъчно предварителна информация за потенциалните събития/рискове/, които застрашават оперативните и стратегически цели на организацията. Стратегията за управление на риска определя методите **за** управление на негативни събития в университета, с цел ограничаване на вероятността от настъпването им, което ще гарантира разумна увереност при взимането на ключови управленски решения от ръководството.

Стратегията за управление на риска в УНСС (2021 – 2023 г.**)** е разработена в изпълнение на изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) и Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със заповед №ЗМФ 184 от 06.03.2020г. на Министъра на финансите **.** Тя е актуализиран вариант на утвърдената Стратегия за управление на риска (2018 – 2020 г.). Отразени са промените в приоритетите в резултат от извършените мониторинг и анализ след въвеждането на управлението на риска.

Стратегията за управление на риска е съобразена с мисията, стратегическите и оперативните цели на УНСС за периода 2021 - 2023 г.

При разработването на настоящата стратегия е отчетено обстоятелството, че управлението на риска е динамичен процес, а не еднократен акт, т.е процесът се развива поетапно, като се отчита променящата се среда, в която функционира университета. Управлението на риска, във всички йерархични нива от структурата, се постига чрез изграждане на необходимите знания и умения в длъжностните лица, както и съответната управленска култура.

2. ВИЗИЯ И ЦЕЛИ НА УНСС ЗА ПЕРИОДА НА СТРАТЕГИЯТА

Визията на УНСС е утвърждаване на позицията на лидер сред висшите училища в Югоизточна Европа, обучаващи студенти и провеждащи изследвания в областта на икономиката, управлението и администрацията, правото и политиката.

Целите, поставени пред УНСС при управление на риска, са:

- Подпомагане на ръководството за усъвършенстване на университета като модерна образователна институция и модел за добро финансово управление;
- Усъвършенстване на управлението на учебния и научноизследователския процес в УНСС с научната и образователната политика на страната и на ЕС;
- Усъвършенстване на дейности в областта на финансите, управлението на човешките ресурси и вътрешния контрол;
- Фокусиране върху ключовите рискови области и повишаване на съзнанието за управление на риска;

- Идентифициране и управление на вътрешни и външни събития /рискове/, които оказват влияние върху законосъобразното, ефективното, ефикасното и икономичното осъществяване на дейността;
- Анализиране и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива;
- Ясно разделение на отговорностите по управление на риска;
- Осигуряване на информираност на преподавателите и служителите на университета за приетите процедури, по отношение управлението на риска.

3. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

3.1.РИСК – приетата дефиниция за риск в УНСС се съдържа в §1, т. 5 от допълнителните разпоредби на ЗФУКПС: „Риск е събитие, което ще повлияе на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му".

3.2.УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА – това е процес по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които може да повлияят върху постигането на целите на университета и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо ниво. Дефиниция за управление на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 от ЗФУКПС „Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати".

3.3.РИСК АПЕТИТ

Рискът, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели. Нивото на риск апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. дали организацията ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.

За целите на Стратегията за управление на риска в УНСС нивото на риск-апетита се определя от Комитета за управление на риска в УНСС.

За целите на настоящата Стратегия за управление на риска в УНСС се приема да се управляват рискове, оценени с оценки от над 10 до над 20 и попадащи в цветови диапазон оранжево и червено.

3.4.ПРИСЪЩ РИСК

Нивото на риск, пред което е изправена организацията, преди да са приложени каквито и да е вътрешни контроли и/или **корективни действия за намаляване на вероятността или ефекта от неговото проявление**.

3.5.ОСТАТЪЧЕН РИСК

Нивото на риск, пред което е изправена организацията, след като са приложени различни вътрешни контроли и/или корективни действия. 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.

3.6.ОПЕРАТИВЕН РИСК

Рискът, с който организацията се сблъсква ежедневно и който може да повлияе върху изпълнение на оперативните процеси и дейности. Много често се разбира риск от пряка или косвена загуба поради неадекватни или неуспешни вътрешни или външни събития, като например неточна преценка на ръководството, криминални и други нерегламентирани дейности, стачки, проблеми с информационните системи и технологии, с квалификация на персонала и т.н.

Оперативните рискове възникват във всички дейности на организацията, идентифицирането и управлението им, дава възможност на ръководството да избягва финансови загуби, да запазва репутацията на организацията и постига успешно изпълнение на основните цели.

3.7.ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ НА РИСКА

Нивото на риск по време на текущата информация за него и взети под внимание възможните вътрешни и външни фактори. Следва да бъде определен с един единствен цвят и въз основа на оценка на остатъчния риск.

3.8.ВЕРОЯТНОСТ НА РИСКА

Предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримото бъдеще.

3.9.ВЛИЯНИЕ /ЕФЕКТ/ НА РИСКА

Показва какви са последствията/въздействието от настъпването на определено събитие. Ефектът може да бъде както отрицателен, така и положителен.

4. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ

Съгласно чл. 3 ал. 1 и 2 от ЗФУКПС: „(1) Ръководителите на организациите отговарят за осъществяване на финансовото управление и контрол във всички ръководени от тях структури, програми, дейности и процеси при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. (2) Ръководителите на всяко ниво в организациите отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят."

Управлението на риска е един от петте елемента на системите за вътрешен контрол/СВК/ в организациите от публичния сектор.

Управлението на риска е интегриран процес в дейността на Университета за национално и световно стопанство, в който участват ръководителите и всички служители от организацията. Ръководителите в различните структурни звена на университета, носят отговорност за реалното функциониране на Системите за

вътрешен контрол и управлението на риска в ръководените от тях звена и се отчитат пред ректора. Служителите в организацията подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури.

4.1.РЕКТОР

Процесът на управление на риска е отговорност на ръководителя-ректора на УНСС. Ректорът утвърждава Стратегия за управление на риска в УНСС, която се актуализира периодично.

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

Ръководителят на организацията определя Риск-мениджмънта и отговорностите по управление на риска./Комитет по управление на риска/

Ректорът делегира със заповед на Комитета по управление на риска отговорността на процеса по управлението на рисковете в УНСС.

4.2.КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Комитетът по управление на риска в УНСС е работна група, чиято основна роля е да докладва на ректора резултатите от управлението на рисковете, резултатите от мониторинга и предприетите коригиращи действия в съответствие с утвърдената Стратегия за управление на риска в университета .

Комитетът по управление на риска се състои от минимум 5-има членове, в т.ч. председател, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на УНСС. Членовете на комитета следва да притежават добро разбиране за дейностите на УНСС, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Комитетът по управление на риска се ръководи от председател.

За подпомагане на работата на Комитета за управление на риска се определя и координатор, който е служител от сектор „Вътрешноведомствен контрол".

4.2.1. ФУНКЦИИ НА КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска, съгласно настоящата стратегия, са свързани със:

- Координиране на всички въпроси във връзка с управлението на риска в УНСС ;
- Създаване на условия за ефективно идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи постигането на основните цели на университета;
- Определяне нивото на риск апетита за УНСС ;
- Осигуряване публичност на Стратегията за управление на риска в УНСС с цел запознаване на преподавателския и непреподавателския състав с нея;

- Осигурява използването на общовъзприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за вътрешен контрол;
- Осигурява преглед и анализ на рисковете в университета поне веднъж годишно.

4.2.2. ОТГОВОРНОСТИ НА КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

- Разработва Стратегия за управление на риска на УНСС, докладва на ректора за утвърждаването ѝ, както и предприема действия във връзка с нейната актуализиция на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- Информира ректора, преподавателския и непреподавателския състав в УНСС относно рисковете за университета, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване);
- Осигурява последователност на практиките за управление и докладване на рисковете в УНСС с цел подпомагане на консолидацията на резултатите;
- Одобрява Риск регистъра на УНСС, който се попълва, актуализира и съхранява в сектор „Вътрешноведомствен контрол";
- Изготвя оценка за избягване на финансови загуби или количествена оценка на потенциалните загуби в резултат от настъпили рискови събития;
- При установяване на слабости в процеса по управление на риска подпомага и консултира „риск-собствениците" /ръководителите на структурните звена в УНСС/ с цел да се осигури разработването на адекватни планове за действия, като по този начин се осигурява ефективно управление на риска;
  - Следи управлението на риска да се извършва в структурните звена на университета включени в Приложение №2 от настоящата Стратегия за управление на риска;
  - Следи за наличие на дублиране на дейности;
  - Организира при необходимост обучение на преподавателския и непреподавателския състав в УНСС по отношение на управлението на риска;
  - Извършва преглед на рисковия профил на УНСС /мониторинг/, както и на докладите на „риск-собствениците" в УНСС за ограничаване на ключовите рискове;
  - Получава информация относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която организацията е изложена на риск (взаимодействие със сектор „Вътрешноведомствен контрол").

4.3.РЪКОВОДИТЕЛИ НА СТРУКТУРНИ ЗВЕНА В УНСС – декани на факултети, директори на дирекции, началници на отдели/сектори и друг ръководен персонал /РИСК-СОБСТВЕНИЦИ/

Ръководителите на структурни звена, в рамките на функционалните си задължения, са отговорни за управлението на рисковете в своите структури. Те отговарят за определянето на целите на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. „Риск-собствениците" носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите които ръководят, както и по отношение на идентифицирането и оценка на рисковете стоящи пред УНСС като цяло.

Отговорности по отношение на управлението на риска са:

- Ефективно управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му;
- Идентифициране на значимите рискове на ниво структурно звено, във връзка със стратегическите и оперативни цели на организацията и свързаните с тях дейности и процеси (дирекция, отдел, сектор и т.н.);
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на структурите;
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- Въвеждат адекватни контролни дейности (анализ и актуализация на съществуващи контроли) за управление на рисковете и осигуряват ефективното им прилагане ;
- Преглеждат докладите за управление на риска на отделните звена в рамките на всяко структурно звено и гарантират, че всички значими рискове са управлявани по ефективен начин;
- Обобщават информацията за съществените рискове, на база на което изготвят цялостен рисков профил на съответното структурно звено;
- Докладват резултатите от управлението на риска в съответната структура на Комитета по управление на риска;
- Предоставят информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакция спрямо риска са извън правомощията им.

4.4.СЛУЖИТЕЛИ В УНСС

Служителите в университета са тези които прилагат ежедневно контролните дейности , разработени за управление на рисковете. Всеки служител, който счита , че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира ръководителя на структурното звено в което работи./риск-собственика/

Отговорностите на служителите са:

- Да подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;
- Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;
- Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрение на системите за вътрешен контрол.

4.5.СЕКТОР „ВЪТРЕШНОВЕДОМСТВЕН КОНТРОЛ“

Сектор „Вътрешноведомствен контрол“ подпомага ректора на УНСС и Комитета за управление на риска за постигане на целите на университета, като:

- ✓ Оценява адекватността и ефективността на системите за вътрешен контрол по отношение на:
  - а) идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на университета;
  - б) съответствието със законодателството, вътрешните актове и договорите;
  - в) надеждността и всеобхватността на финансовата и оперативната информация;
  - г) ефективността, ефикасността и икономичността на дейностите;
  - д) опазването на активите и информацията;
  - е) изпълнението на задачите и постигането на целите.
- ✓ Дава препоръки за подобряване на дейностите в УНСС;
- ✓ Поддържа риск-регистъра на УНСС и осъществява координация с всички структурни звена в УНСС с цел своевременно осигуряване на необходимата информация за актуализирането на Стратегията за управление на риска, риск- регистъра и годишния мониторинг.

Отговорността на сектор „Вътрешноведомствен контрол“ в процеса по управление на риска е чрез последващи проверки на изпълнението да даде разумно ниво на увереност на Комитета по управление на риска, а чрез него и на ректора на УНСС, че критичните рискове са ограничени до допустимите за организацията нива.

5. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В УНСС

5.1.ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива критичните рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на УНСС или да повлияят негативно на ефективността, ефикасността и/или икономичността при управлението на ресурсите, използвани за постигането на тези цели..

5.1.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛИТЕ

Основна предпоставка за ефективното управление на риска са определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако в организацията не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в организацията, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

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

- **S – Специфична**
- **M – Измерима**
- **A – Постижима**
- **R – Реалистична**
- **T – Ориентирана във времето**

5.1.2. КЛАСИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ

На база дефинираните целите за всяко структурно звено неговото ръководство и служителите, ангажирани със съответните дейности, са в позиция да идентифицират критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите. Необходимо е да се използва единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират, за да може да се определят:

- ✓ постигането на целите на повече от едно структурно звено и/или на организацията като цяло;
- ✓ Взаимносвързаните рискове (например проявлението на един или повече риска в една дирекция/отдел/сектор) би могло да доведе до проявлението на даден риск в друг. Всички рискове, които са общи за УНСС (т.е. те биха могли да повлияят върху а структура);
- ✓ Рискове, които са се проявили в миналото (позволява да се черпи от предишен опит, да се проследява развитието на даден риск, да се синхронизират усилията).

Класификацията на рисковете, която УНСС ще използва за целите на настоящата Стратегия за управление на риска, включва следните видове рискове:

- ➢ Стратегически
- ➢ Оперативен
- ➢ Репутационен
- ➢ Правен
- ➢ Договорен
- ➢ Финансов
- ➢ Управленски

5.1.3. ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ

На оценка подлежат присъщите рискове, без да се вземат под внимание съществуващите контролни процедури, а само естеството на дейността или процеса. Идентифицирането на присъщите рискове е отговорност на „риск-собствениците“. На

база на оценката рисковете се приоритизират, като рискове, които ще бъдат толерирани, наблюдавани, прехвърляни или управлявани. За целите на Стратегията за управление на рисковете в УНСС ще се управляват рискове, оценени с оценки от над 10 до/над 20 и попадащи в цветови диапазон оранжево и червено. Те се отразяват в риск-регистъра, който е неразделна част от Стратегията за управление на риска.

Идентифицираните рискове се оценяват относно два основни аспекта на влияние и вероятност.

Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримото бъдеще. За целите на стратегията вероятността от настъпване на риск се оценява със следната скала:

- Много ниска – оценка **1**
- Ниска – оценка **2**
- Средна – оценка **3**
- Висока – оценка **4**
- Много висока – оценка **5**

Влиянието показва какви са последиците от настъпването на неблагоприятното събитие. За целите на настоящата стратегия влиянието се оценява със следната скала:

- Незначително – оценка **1**
- Съществува вероятност – оценка **2**
- Умерено – оценка **3**
- Критично – оценка **4**
- Много критично – оценка **5**

5.1.3.1. ОБЩА ОЦЕНКА НА РИСКА (вероятност по влияние)

От общото ниво на риска се определя какво ще е отношението на ръководството към този риск.

- Много ниска – оценка от **1 до 4**
- Ниска – оценка от **4 до 8**
- Специално отношение – **оценка 9**
- Средна – оценка от **10 до 15**
- Висока – оценка от **16 до 20**
- Много висока – **оценка над 20**

5.1.3.2. ЦВЕТОВО ИЗРАЗЯВАНЕ НА ОБЩАТА ОЦЕНКА НА РИСКА

- Много ниска – **зелен;**
- Ниска – **зелен;**
- Специално отношение – **жълт;** • Средна – жълт или оранжев
- Висока – **оранжев или червен**
- Много висока – **червен**

Класификация на цветовете:

	Ниво на риска	Възможен подход към риска	Цветово изражение на риска
1	Много ниско 1 - 4	Толериране	**Зелен**
2	Ниско 4 - 8	Толериране	**Зелен**
3	Специално отношение 9	Наблюдаване или прехвърляне	**Жълт**
4	Средно 10 - 15	Управлява	**Жълт**
5	Високо 16 - 20	Активно управление	**Оранжево**
6	Много високо – над 20	Активно управление	**Червено**

Забележка: Всеки риск трябва да се обозначи само в един цвят.

Зелено: Рискът е под контрол и не представлява непосредствена заплаха.

Жълт: Рискът има потенциала да се премести в оранжево. Нуждае се от управление и наблюдение, но няма непосредствената заплаха, която ще има значително въздействие.

Оранжево: Рискът има потенциала да се премести в червено. Нуждае се от активно управление и наблюдение, съществува непосредствена заплаха, която ще има значително въздействие.

Червено: Рискът изисква активно управление. Той представлява непосредствена заплаха и неговото въздействие би било значително.

5.1.4. ПОПЪЛВАНЕ НА РИСК-РЕГИСТЪРА

Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в риск-регистъра.

Риск-регистърът е документ в установения формат, който е еднакъв за всяко едно структурно звено и за УНСС като цяло.

За всяка от дейностите/процесите се идентифицират съществените рискове съгласно класификацията. Всяко структурно звено попълва своя риск-регистър.

Ръководителят на всяко структурно звено /риск-собственик/ е отговорен за попълването на риск- регистъра за звеното. Риск-регистрите на всяко структурно звено се представят от съответния ръководител пред Комитета по управление на риска, при актуализиране на Стратегията за управление на риска и поне веднъж годишно (в края на годината), при осъществяването на мониторинг. На базата на риск-регистрите на отделните структурни звена и чрез провеждането на работни срещи Комитетът по управление на риска създава риск-регистъра на УНСС, в който

идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на университета като цяло.

5.2. ОТГОВОР НА РИСКА

След като идентифицираните рискове са оценени, ръководителите на структурни звена, след съгласуване с Комитета по управление на риска, вземат решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразяват решението си с риск апетита на УНСС.

5.2.1. ВЪЗМОЖНИ ДЕЙСТВИЯ СПРЯМО ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ РИСКОВЕ

✓ **Управление (ограничаване на риска)**

Управлението/ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например чрез законодателство, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждане 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.

- Вътрешни контроли;
- Наблюдение на риска;
- Допълнителни контролни дейности.

✓ **Прехвърляне**

Прехвърлянето 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 аутсорсинг 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 и ректорът като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в УНСС независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.

- Застраховане;
- Аутсорсване (частично).

✓ **Приемане/толериране/**

Приемането или толерирането на даден риск е възможно само ако определени рискове имат ограничено/незначително/ влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на необходимите действия превишават потенциалните ползи. Този вид реакция спрямо даден риск показва, че организацията поема риска, без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че този риск следва периодично да бъде наблюдаван, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Решението да се приеме 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 измести риска в друга по –висока категория).

✓ **Прекратяване /елиминиране/**

Елиминирането на даден риск означава да се намали или ограничи до приемливо ниво, чрез прекратяване на дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че следва да се преразгледат поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така трябва да се разгледат приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да се прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможностите 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.

- Закриване на дейността/процеса;

- Тотално аутсорсване.

В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са ограничени, тъй като организациите в повечето случаи се определят с нормативни актове.

5.2.2. ПОДБОР НА ДЕЙСТВИЯТА В СЪОТВЕТСТВИЕ С ОЦЕНКАТА НА РИСКА

- **Подсилване на дейностите по ограничаване на риска.** За рисковете, за които е определена висока стойност, а така също и неефективност на контролите, следва да се предприемат действия за подсилване на съществуващия вътрешен контрол и внедряване на допълнителни мерки за ограничаването им.
- **Постигане на увереност в нивото на подготвеност.** За рисковете, за които е определена висока стойност и висока ефективност на контролите, следва да се изготви план за тестване на съществуващите контроли, за да се постигне увереност, че структурното звено, за което се отнася този риск, е добре подготвено за ограничаването му. Необходимо е съгласуване със сектор „Вътрешноведомствен контрол“, който да извърши необходимите процедури за осигуряване на независима оценка на ефективността на контролите.
- **Измерване на общото въздействие.** За рисковете, за които е определена ниска стойност и ниска ефективност на контролите, следва да се изчисли общото им въздействие, за да може при необходимост да се приложат допълнителни мерки за намаляване на остатъчния риск или да се направи план за постоянен мониторинг и периодичен преглед на оценката.
- **Прегрупиране на ресурсите.** За рисковете, за които е определена ниска стойност и висока ефективност на контрола, следва да се анализира възможността за прегрупиране на ресурсите, така че да се пренасочат усилия към по-съществените рискове, без да се компрометира настоящото ниво на управление и контрол.

5.2.3. ДЕФИНИРАНЕ НА СПЕЦИФИЧНИ ДЕЙНОСТИ ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ ИЛИ ТРЕТИРАНЕ НА РИСКА И ЯСНО ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РОЛИТЕ И ОТГОВОРНОСТИТЕ

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете, се посочват в риск-регистъра. Комитетът по управление на риска приема предложените и одобрени от ръководителите на структурни звена действия за ограничаване на рисковете за УНСС.

Определените действия следва да са съобразени със следните характеристики:

- Ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;
- Предвиждане на постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Мотивират служителите и създават чувство за лична отговорност на риска (т.е. определят се канали за комуникация, дейностите се обсъждат, анализират се мнения, предложения и оценки, за да може всеки включен в процеса да е напълно убеден, че дейностите са най-подходящите и най-добрите);
- Определят и разграничават функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзора на дейностите, както и линиите на докладване между тях;
- Позволяват лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязват етапите на изпълнение и ключовите индикатори за измерване на представянето.

6. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ

Мониторингът е процес на постоянно наблюдение, който следва да гарантира, че Стратегията за управление на риска е въведена в УНСС и работи успешно. Мониторингът е една от най-важните стъпки от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират.

Етапът на мониторинг и докладване на резултатите от управлението на риска е от изключителна важност и следва да бъде организиран по начин, по който да се осигури непрекъсваемост на процеса. Наблюдението на рисковия профил на идентифицираните рискове, дава разумна увереност на ръководството на университета, че процесът на управление на риска е адекватен и ефективен и предприетите действия са довели до намаляване на идентифицираните рискове до приемливо ниво.

Честотата на мониторинг и докладване зависи от оценката на остатъчния риск, като следва да се провежда минимум веднъж годишно.

6.1. ФОРМА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДОКЛАДА

Целта на тази стратегия не е да опише в детайли формата на докладването, а да посочи минималните изисквания по отношение на това какво трябва да се докладва за всеки риск. Минималните изисквания са:

- Ясно описание на риска;
- Дейността/процеса, на чието изпълнение влияе;
- Оценката на влиянието, вероятността и общата оценка на риска;
- Съществуващи контроли за отговор на риска.

6.2. Заседанията на Комитета по управление на риска се състоят, както следва:

- **Среща в края на годината,** на която ръководителите на структурни звена докладват резултатите от годината (стартира се процесът по идентифициране и оценка на рисковете за организацията като цяло и в отделните структурни звена, представят се риск-регистрите на всяко едно структурно звено и се попълва риск-регистърът на УНСС за предстоящата година, като се потвърждават и целите на отделните структурни звена);
- **Среща при внезапно възникнала необходимост** в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията и т.н.

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива в УНСС, Комитетът по управление на риска следва да поддържа база данни за управлението на риска, включваща следните документи:

- актуалната версия на Стратегията за управление на риска;
- изготвени документи с пряко отношение в процеса по управление на риска

(документи, свързани с целеполагането, риск-регистри и др.);

- решения от заседания на Комитета по управление на риска;
- политики и процедури, свързани с вътрешния контрол;
- доклади на Комитета по управление на риска и др.

Комитетът по управление на риска поддържа отделен регистър на рисковете, които са се случили. Целта на този документ е да се осигури обмяна на опит и знания както във времето, така и между различни служители, за да се подобри ефективността на процеса по управление на риска като цяло.

В регистъра на проявилите се рискове се отразява следната информация:

- история на рисковете, като се посочва датата на проявление на риска;
- информация относно собственика на риска (и други отговорни лица за дейностите по управлението му);
- информация относно ситуацията, довела до сбъдването на негативното събитие (причините);
- информация относно конкретното проявление на риска и последиците от това (количествени и качествени показатели за последиците);
- информация относно това дали рискът е бил идентифициран и оценен в рамките на редовното заседание за оценка и актуализацията на оценката на риска, или е идентифициран, преди да се прояви;
- информация относно предварително определената реакция на риска (включително да се реферира към планове за действия и др. свързани документи);

- информация относно това кои от предвидените дейности за ограничаване на риска са били неуспешни и са създали предпоставка за проявление на риска;
- информация относно сценариите за възможните действия и направения избор, като се подчертаят последващи дейности за ограничаване на риска;
- срок, статус на риска (проявлението е започнало, приключило, води до други рискове, овладяно и др.); статус на изпълнение (дейностите не са започнали, са в процес, завършени).

Заключителни разпоредби

§1. Настоящата стратегия е приета с Решение на Ректорския съвет № 9 от 04.03.2021 г.

Приложение №1

ПРИМЕРНА КЛАСИФИКАЦИЯ НА ВИДОВЕТЕ РИСКОВЕ В УНСС

Рискови области	Възможни рискове
Стратегически риск	- Мащабно бедствие, което може да доведе до повреда или трайно погиване на имущество или други ресурси; - Съществена промяна в пазарната конюнктура, която би се отразила негативно върху способността на университета да изпълнява основните си дейности; - Промени в политическата среда, които биха се отразили върху дейността на УНСС.
Оперативен риск	- Лошо изпълнение на дейността на определени структурни звена, което води до затрудняване дейността на други звена; - Непостижими цели. Несъответстващо изпълнение; - Неподходящи инвестиционни решения; - Технологични проблеми при осъществяване на дейността; - Осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска. Провалени проекти поради несвоевременно финансиране.
Репутационен риск	- Медиен скандал, свързан с УНСС, в който са замесени ръководители и/или друг персонал на УНСС; - Провал на проект/и с голямо обществено значение; - Лоша репутация и последиците от нея.
Правен риск	- Въвеждане чрез нормативен акт на допълнителни изисквания по отношение на осъществяваната от УНСС дейност, без достатъчно време за реакция; - Нови законодателни промени, които водят до промени в обхвата на заплануваните действия или до ограничителни мерки.
Договорен риск	- Невключване на клаузи за предоставяне на гаранции или други обезщетения; - Нарушаване на правилата за обществени поръчки; - Неподходящо формулиране в договорите на изискванията към изпълнителя и неговите отговорности; - Сключване на договори с фирми/организации, неспособни да ги изпълнят.
Финансов риск	- Загуба или намаляване на приходите; - Недостатъчен размер на държавната субсидия за постигане на целите на УНСС; - Недостиг на ресурси за предприемане на необходимите действия или невъзможност за тяхното управление и контрол; - Увеличаване на размера на разходите над предвидените по бюджета без обективна необходимост за това, което води до необоснована задлъжнялост;

	- Загуба на активи, разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да осигурят желаните превантивни действия; - Незастраховани рискове или неприемлива цена на застраховането; - Отговорността на УНСС за причинени вреди на трети лица.
Управленски риск	- Некомпетентност на ръководството на всички нива; - Недостиг на квалифициран персонал; - Неспазване на възприетите етични норми за поведение (Етичен кодекс); - Липса на ясни процедури за комуникация, докладване и надзор върху изпълнението; - Неадекватни политики по отношение на персонала; - Незадоволителни мерки за вътрешен контрол; - Предоставянето на неточна информация от различните нива в структурата на УНСС може да доведе до вземане на неправилни управленски решения.

Приложение № 2

СПИСЪК НА СТРУКТУРНИТЕ ЗВЕНА В УНСС, КОИТО ПРЕДСТАВЯТ ИНФОРМАЦИЯ ЗА ЦЕЛИТЕ НА НАСТОЯЩАТА СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

I. АДМИНИСТРАТИВНИ ЗВЕНА

1. **Кабинет на ректора**
   - 1.1. Отдел „Връзки с обществеността“
   - 1.2. **Отдел „Деловодство и централен архив“**
   - 1.3. Сектор „Секретариат“

2. **Дирекция „Учебна дейност“**
   - 2.1. Отдел „Студенти – Бакалавър“
   - 2.2. Отдел „Студенти – Магистър“
   - 2.3. Отдел „Кандидат-студенти“
   - 2.4. Отдел „Учебна документация, отчетност и контрол“
   - 2.5. Отдел „Разписание“
   - 2.6. Сектор „Чуждестранни студенти и европриложения към дипломите“

3. **Дирекция „Наука“**
   - 3.1. Сектор „Научноизследователска дейност и научни прояви“
   - 3.2. Сектор „Научни съвети и конкурси“
   - 3.3. Сектор „Научни издания“
   - 3.4. Сектор „Докторантури“
   - 3.5. **Дирекция „Университетска библиотека “** Отдел „Библиотечни фондове и каталози“
   - 3.6. Отдел „Библиотечно и информационно обслужване“
   - 3.7. Отдел „Информационни технологии в библиотечната дейност“
   - 3.8. Сектор „Периодичен печат“

4. **Дирекция „Информационни технологии“**
   - 4.1. Отдел „Приложно програмиране и софтуерна поддръжка“
   - 4.2. Отдел „Техническа поддръжка“
   - 4.3. Отдел „Поддръжка на информационни системи“
   - 4.4. Сектор „Тестови център“
   - 4.5. Сектор „Администриране и мониторинг на университетски сайт“
   - 4.6. Сектор „Експлоатация“

5. **Дирекция „Финанси“**
   - 5.1. Отдел „Финансово-счетоводен“
   - 5.2. Отдел „Бюджет, стипендии и проекти“

6. **Дирекция „Човешки ресурси“**
   - 6.1. **Отдел** „Управление на човешките ресурси“
   - 6.2. **Отдел** „Заплащане и администриране на персонала“

7. **Дирекция „Правно нормативно обслужване“**
   - 7.1. **Сектор „Правно обслужване“**
   - 7.2. **Сектор „Нормативно обслужване**“

8. **Дирекция „Управление на собствеността“**
   - 8.1. **Отдел „Обществени поръчки и търгове“**
   - 8.2. Отдел **„Материално-техническа база “**
   - 8.3. **Отдел „Транспорт и снабдяване“**
   - 8.4. **Отдел „ Управление на Нов корпус К и спомагателни дейности“**
   - 8.5. **Сектор „Домакинство** “
   - 8.6. **Сектор „Условия на труд и безопасност“**

9. **Сектор „Вътрешноведомствен контрол“**
10. **Отдел „Технически средства за обучение“**

II. Факултети

1. Общоикономически факултет
2. Бизнес факултет
3. Факултет „Управление и администрация“
4. Финансово-счетоводен факултет
5. Факултет „Икономика на инфраструктурата“
6. Факултет „Международна икономика и политика“
7. Юридически факултет
8. Факултет „Приложна информатика и статистика“

III. Институти

1. Институт по интелектуална **собственост и технологичен трансфер**
2. Институт за следдипломна квалификация

IV. Центрове

1. Център за дистанционно обучение
   - 1.1. Регионален център за дистанционно обучение – Хасково
2. Междууниверситетски център за развитие на кариерата

3. Университетски център за мобилност на студенти и преподаватели
4. Център за изследователски и образователни проекти

V. Други

1. Поделение „Студентски столове и общежития".
2. Издателски комплекс.
3. Музей.

Приложение № 3

Риск-регистър

Звено .....
Отдел
.....
.... Дейност
.....
Оценяван период
.....
Дата на изготвяне .....

Ниво на риска	Възможен подход към риска	Цветово изражение на риска
Много ниско 1-4	Толериране	Зелен
Ниско 4-8	Толериране	Зелен
Специално отношение 9	Наблюдаване или прехвърляне	Жълт
Средно 10-15	Управлява	Жълт
Високо 16-20	Активно управление	Оранжево
Много високо над 20	Активно управление	Червено

Процес/дейност	Риск	Оценка на риска		Обща оценка	Действия във връзка с управлението на риска с цел минимизирането му	Отговорен служител	Краен / меж-динен срок за изпълнение
		влияние	вероятност				
1	2	3	4	5	6	7	8

Изготвил:
/име,фамилия, длъжност/

Ръководител звено:
/име,фамилия, длъжност/

Приложение № 4

Регистър на рисковете, които са се случили

Риск	Описание на риска (конкретно проявление и последици)	Рискът е бил предварително идентифициран и оценен (да/не и референция към рискрегистъра, ако е приложимо)	Дата на проявление	Отговорник на риска	Причини (вкл. слабости в планираните дейности, ако е приложимо)	Сценарии за възможни действия и предприети последващи мерки (референция към план за възстановяване)	Статус на изпълнението	Допълнителни бележки

Изготвил:
/име,фамилия, длъжност/

Ръководител звено:
/име,фамилия, длъжност/