

ХИМИКОТЕХНОЛОГИЧЕН И МЕТАЛУРГИЧЕН УНИВЕРСИТЕТ

ЗАПОВЕД

№ Рох-483

София, 05.12.2023г

ОТНОСНО: Актуализиране на Стратегия за управление на риска в ХТМУ-София

На основание чл.12, ал.3 от ЗФУК и съгласно Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор на Министерството на финансите,утвърдени със Заповед N. ЗМФ 184/06.03.2020 г.

У Т В Ъ Р Ж Д А В А М:

1. Актуализирана Стратегия за управление на риска, която е неразделна част от настоящата заповед.
2. Стратегията обхваща периода /2024-2026 година/ и се актуализира на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.
3. С настоящата Актуализация да се запознаят ръководителите на звената ВУ, ДСО,НИС и НБПМКК.

Контрол върху настоящата заповед възлагам на финансовия контролър на ХТМУ

РЕКТОР:

Проф.д-р инж.



СТРАТЕГИЯ

АКТУАЛИЗАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ХТМУ

за периода 2024-2026 година

Утвърдена със Заповед № РОХ - 483/05.12.2023 г.

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в ХТМУ (СУР в ХТМУ) е разработена на основание чл.12, ал.3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор /ЗФУКПС/ и Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 г. на министъра на финансите.

СУР в ХТМУ прилага единен подход при управлението на риска, идентифициране, оценяване и контролиране на рисковете, които биха повлияли негативно при постигане на целите на институцията като образователен и научен център.

Управлението на риска е неразделна част от управленския процес като цяло и увеличава вероятността за успех и едновременно намалява вероятността за неуспех и несигурността по отношение постигане на стратегическите и оперативни цели на университета. Управлението на риска е динамичен процес, който се осъществява на всички йерархични нива.

При него се идентифицират, оценяват, вземат се решения за реакция и се докладват възможните рискове, които биха повлияли негативно по отношение постигането на целите.

Цели на стратегията

Основна цел на СУР в ХТМУ е създаване на предпоставки за ефективно управление на риска в университета, чрез определяне на критериите за оценка на неговата ефективност, функционалните области/приложно поле, в което да бъдат идентифицирани рисковете/, рисковите фактори, организационните и функционални структури, отговорни лица, методите и механизмите за осъществяване на процеса по управление на риска. Целите на процеса по управление на риска са:

- утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, застрашаващи постигането на целите на ХТМУ и неговите звена;
- поддържане на функциите и нормално изпълнение на дейностите в ХТМУ;
- своевременното откриване и противодействие на значимите за ХТМУ рискове посредством създаване на адекватни политики, контролни механизми, правила, процедури и др.;
- ясно разделяне на човешките ресурси и отговорностите по управление на риска, съобразно степента на проявление и значимостта на различните рискове включително докладване на изпълнението им.
- осигуряване на информираност на преподавателите и служителите на ХТМУ и неговите звена за приетите процедури за управление на риска.
- определяне на методология за анализиране и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива.
- своевременни промени и актуализиране на СУР на ХТМУ, основано на оценката на ефективността;
- повишаване институционалната култура и разбирането за процесите по управление на риска в ХТМУ.

II. ПОНЯТИЯ

С оглед осъществяването на качествени процедури за оценка и контрол на риска, в СУР в ХТМУ следва да бъдат уточнени следните определения:

1. **Риск** е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му. **Значим риск** е риск, оценен като висок или много висок и неможещ да се управлява ефективно на оперативно ниво
2. **Анализ на риска** означава процес, състоящ се от три взаимосвързани компонента: оценка, управление и обмяна на информация за риска;
3. **Процесът на управление на риска** е последователността от действия на администрацията, насочени към идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията и е предназначен да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати
4. **Разумна увереност** е задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него.
5. **Система за управление на риска** е механизъм за взимане на решения, подпомагащ академичното ръководство, помощните и административни звена, за постигане на целите и чрез който ресурсите на университета се разпределят така, че да се получи оптимално управление на риска.
6. **Риск апетит** е риска, който ХТМУ е готов да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните й цели. Нивото на риск апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т. е. първо дали университета ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.
7. **Стратегически рискове** – могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на ХТМУ;
8. **Оперативни рискове** – с които ХТМУ се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативните дейности и това може да затрудни изпълнението на целите на отделни звена в тяхната взаимозависимост при изпълнение на целите;
9. **Правни и регулаторни рискове** – свързани с промяна на националното законодателство (нормативни актове) и промени в регулации на партньорите (университети и научни организации извън България);
10. **Финансови рискове** – причинени от недостатъчно финансиране или неефективно разходване на средства, недостиг на ресурси за изплащане на задължения по договори или за поддържане на дейностите;
11. **Управленски рискове** – в резултат на неуспех в управлението, неадекватни решения или незадоволителни мерки за вътрешен контрол (недостиг на кадри, несъответстваща квалификация и опит, липса на мотивация, проблеми в приемственост, промени в структурата и управленския състав и др.)

12. **Икономически рискове** – произтекли от промяна в икономическата система (инфлация, реструктуриране на икономиката, конкуренция, финансова и/или икономическа криза и др.)
13. **Рискове за обществения престиж** - причинени от недостатъчно или неадекватно представяне в общественото, от неуспех при работа или с представители на заинтересовани страни, институции и организации;
14. **Рискове за сигурността** - причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или други финансови активи или нерегламентиран достъп до ресурси поради неадекватна защита на информационната система;
15. **Оценка на риска** - научно обоснован процес, състоящ се от четири етапа: определяне на опасност, охарактеризиране на опасността, оценка на въздействието при излагане на опасност и охарактеризиране на риска;
16. **Управление на риска** - процес на претегляне на алтернативни политики в консултации със заинтересованите страни, обсъждане на оценката на риска и други основателни фактори, а при необходимост и избор на подходящи възможности за превенция и контрол;
17. **Критерии за оценка на риска** - признаци, въз основа на които се прави преценка на установяването, функционирането и надеждността на предварителния контрол като елемент от системите за финансово управление и контрол.
18. **Мониторинг** - наблюдение, управление и контрол на определен вид дейност. Процесът на управление на риска следва да се наблюдава непрекъснато и да се коригира, когато е необходимо. Управлението на риска не е непременно изцяло структуриран и сериен процес. Той е сложен процес, който изисква активно участие на всички нива в университета, за да може в последствие СУР да функционира и да носи полза.
19. **Остатъчен риск** - Потенциалното отрицателно въздействие върху хора, собственост или околната среда след всички възможни опити за намаляване на предполагаемите опасности.
20. **План за управление на риска** – документ, изготвян на годишна работна среща относно риска, одобрен от ръководството и съдържащ списък с критични рискове, процедури, които ще се прилагат за предотвратяване или намаляване на последиците от настъпване на критичните рискове, както и отговорни лица, за прилагане на процедурите.
21. **Оценка и анализ на риска** - Рисковете се анализират, като се преценява вероятността да настъпят и резултата от тяхното въздействие, което служи за основа в процеса на вземане на управленско решение, как могат да бъдат управлявани. Рисковете се оценяват като присъщи (рискове от грешки и слабости, дължащи се на средата, в която се осъществява дейността).

22. **План за ограничаване на риска** - документ, изготвян на вътрешните срещи относно риска, одобрен от Ректора, включващ процедури по контрол на дейностите, по превенция на критичните рискове, чрез прилагане на мерки и отчет за изпълнение на дейностите за ограничаване на риска до минимални възможни нива.

23. **Контролни дейности** - Политиките и процедурите се разработват и прилагат с цел да спомогнат ефективното изпълнение на отговорите на риска. Източник на информация за основните контролни механизми – чл.13 от ЗФУКПС.

Критериите за ефективно управление на риска са постигнати при наличие и ефективното функциониране на компонентите от рамката на управление на риска в ХТМУ:

- Стратегическите цели на ХТМУ са постигнати;
- Осъществяваните дейности са ефективни и ефикасни;
- Образователните и научни дейности се изпълняват в съответствие с националните и институционални критерии за качество и се развиват;
- Финансовите отчети са верни и пълни и финансовото докладване е надеждно, активите са опазени;
- Приложимите закони и регулации са спазени.

III. ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Оперативната среда, в която работи ХТМУ (академичния състав и администрацията), е рамката, в която се прилага управлението на риска. Оперативната среда се формира от външни и вътрешни фактори, които оказват влияние на дейността на ХТМУ. Те са 2 групи:

1. **Външни фактори** са законодателната и нормативна уредба в сферата на висшето образование, динамиката в стопанския сектор (потребителите на кадри и научен продукт) общественото мнение, икономическите условия в страната, държавното финансиране и договарянето с индустриалния сектор и проектно финансиране, наличието на бюджетни ограничения или финансови механизми и др.

2. **Вътрешни фактори** са планирането и организацията на оперативните дейности на обучение, научни изследвания, административно обслужване на студенти, администрация на процесите, наличните ресурси, разполагаемите финансово-счетоводни функции, дейности по проекти, вътрешно реструктуриране на дейности и др.

Идентифициране на рискове в ХТМУ

Идентифицирането на рисковете е процес на установяване на потенциалните събития, които могат да повлияят негативно върху постигането на стратегическите и оперативните цели на ХТМУ.

1. Идентифицирането на рисковете в ХТМУ се извършва на ниво структурни звена на университета (основни и спомагателни).

2. Идентифицирането на рисковете включва:

- анализ на основните дейности / процеси свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел на ниво структурна единица;
- определяне на неблагоприятните събития (рискове), които ще повлияят негативно на определена дейност / процес.
- при идентифициране на рисковете се взимат предвид факторите , имащи отношение към ХТМУ като цяло, както и изпълнението на оперативните дейности и целите на университета по структурни звена.
- идентифицирането на рисковете се извършва по преценка, чрез проверки на място, проверки на документи, наблюдение, доклади, становища, въпросници, анкети, интервюта и др.
- система на вътрешния контрол върху финансовата и не финансовата дейност в университета като второстепенен разпоредител с бюджетни средства:
 - бюджет и счетоводство
 - изплащане на разходи
 - поддържане на материално-техническата база
 - изпълнение на проекти по различни финансови схеми
 - администриране на услуги, събиране на такси и други приходи
 - система на управление на обществените поръчки.

Рискови фактори

А/ Външни рискови фактори

- **Промени в нормативната уредба** - може да ограничат планираните действия и да увеличат вероятността за допускане на грешки
- **Природни бедствия** – пожари, наводнения и природни бедствия може да се окажат рискови за дейността на дирекцията и да застрашат здравето и живота на служителите.
- **Наднационални политики в сферата на образованието и науката** - може да повлияе негативно върху изпълнението на поставените цели и начина на постигането им.
- **Рискове свързани с некоректни партньори**- може да окаже негативно влияние върху дейността на дирекцията

Б/ Вътрешни рискови фактори

- **Промени в организационната структура** – този фактор може да окаже неочаквано негативно влияние върху дейността на организацията и да доведе до срив в системата на вътрешния контрол
- **Рискови фактори, свързани с управлението на човешките ресурси**- оказващи негативно влияние върху дейността в ХТМУ – текучество на академичен състав и друг персонал, недостиг на квалифицирани специалисти за укрепване на административния капацитет, слаби политики, които не мотивират качествено изпълнение на служебните или трудови задължения и повишаване на нивото на квалификация на персонала.
- Не осигуряването на **здравословни и безопасни условия на труд** може да застраши здравето на персонала.

- **Липсата на координация и не ефективна комуникация** може да доведе до неизпълнение на оперативните дейности, или до загуба на ефективен фонд работно време поради паралелно осъществяване на идентична дейност от повече от едно лице.
- **Лошо управление на финансите** – превишаване на бюджетната субсидия, прекомерно натрупване на задължения, слаби приходи от обучение, научни дейности, изследователски проекти и други стопански дейности.
- **Неефективност на системата за финансово управление и контрол**- не постигане целите на вътрешния контрол в университета, свързани с предлагане на образователни и други услуги с високо качество, които, да се осъществяват в съответствие със законодателството, вътрешните актове и договорите, при осигуряване на надеждност и всеобхватност на финансовата и оперативна информация и при спазване на изискванията за икономично, ефективно и ефикасно използване на материалните и човешки ресурси.
- **Занижен контрол върху управлението на материалните активи** - използване на материалните активи не по предназначение.
- **Рискови фактори свързани с качеството на обучението** - остаряла и несъответстваща образователна инфраструктура и документация и нарушени комуникации с партньори.
 - **Други фактори в категориите рискове** – стратегически, оперативни, политически, икономически, технологични, правни, финансови, екологични, управленчески, договорни както и рискове за репутацията и сигурността.

Процесът по управление на риска включва основни етапи:

1. идентифициране на рисковете;
2. анализ и оценка на идентифицираните рискове;
3. документиране;
4. реакция на рисковете;
5. мониторинг и докладване.

Анализът на риска включва изследване на вероятността или предполагаемата честота от настъпване на неблагоприятно събитие, влиянието и последиците от възникване на конкретните рискове.

- При анализа на рисковете се обръща приоритетно внимание на всички рискове с висока вероятност на възникване и същевременно имащи високо влияние върху постигане на целите, както на ниво основни и помощни звена, така и общо за ХТМУ.
- Анализът на установените рискове осигурява необходимата информация за текущото състояние, включително и предприетите действия спрямо всеки от идентифицираните рискове, въз основа на която се извършва следващата им оценка.
- укрепване на административния капацитет
- управление, стопанисване, придобиване и разпореждане с държавно имущество

IV. СТРУКТУРИ И ОТГОВОРНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

Организационна структура и отговорности

Ректор на ХТМУ - отговорен е за осъществяване на финансовото управление и контрол в организацията, при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. Той носи отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите.

Ректорът отговаря и се отчита пред Министъра на образованието и науката за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол. Ежегодно, в срок до 28 февруари, представя пред Министъра на образованието и науката информация по чл. 8, ал. 1 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, относно функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол в Университета.

Надзорът върху процеса по управление на риска се въвежда от Ректора. Той утвърждава цялостната рамка за управление на основните рискове, за да се гарантира последователен подход към оценката на риска, основан на одобрени принципи и стандарти. Рамката включва риск-регистър, в който се вписва информация за идентифицираните и оценени рискове, въведените контролни дейности, както и предстоящите действия за намаляването им.

Заместник-ректор - отговорен за съответствието на организационната структура с целите на нейната мисия, както и за управлението на риска в поверените ресори, определя служител, който изпълнява функциите на координиращ по управление на риска на нивото на ресора, за който е отговорен и одобрява попълнения от него риск-регистър, извършва периодичния преглед на риск-регистъра и препоръчва актуализацията му при необходимост.

Заместник-ректор / Председател на Университетското общо събрание /УОС / Декани/ Юрист / Директори/ Помощник - ректор / ръководители на помощни звена - създават организацията на работа в университета, следят промените в нормативната уредба, която регламентира дейността на ръководеното от него звено, инициира привеждането в съответствие действащото законодателство с вътрешните нормативни актове в ХТМУ, носи отговорност за идентифицирането на рисковете, съставянето на планове за действие и прилагането на мерки в ръководеното от него звено. Контролира рисковите фактори за дейността на съответното звено, взема решение и носи отговорност за управление на рисковете във функционалните области, извършва периодично преглед на риск-регистъра и разпорежда актуализацията му при необходимост.

Всички участници в ръководството са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите дейности и процеси. Те отговарят за определянето на цели в звената, които ръководят като разработват и прилагат оперативни планове. Съответните служители носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на организацията.

Функционални структури и отговорности

Работната група по управление на риска (РГУР) в ХТМУ се определя със заповед на Ректора

Основни отговорности на членовете на Работната група са :

- извършва ежегоден преглед на СУР на ХТМУ и прави предложения за актуализирането ѝ
- отговаря за разработването и поддържането на риск-регистър на ХТМУ, включващ установените рискове в текущата дейност и потенциалните рискове в бъдещата дейност, резултатите от техния анализ и оценка
- определя прага на рисковия толеранс по отношение на тези рискове, за които разходите по минимизирането им ще бъдат по-големи от въздействието, което биха имали ако настъпят
- разработва, предлага и актуализира план за действие за прилагане на мерки за намаляване на рисковете , които са над приемливото ниво
- изисква допълнителна информация от ръководителите на административните звена в ХТМУ, във връзка с осъществяване на дейността си
- определя лицето, което да изпълнява функциите на координатор по управление на риска на ниво РГУР
- осъществява годишен и текущ мониторинг по изпълнение на предприетите мерки за намаляване на рисковете

РГУР се състои от председател и нечетен брой членове, които се определят за срок от 3 години от ректора на ХТМУ. Служителите в РГУР имат консултативни и координиращи действия, насочени към подобряване ефективността и ефикасността на управлението на риска в ХТМУ, без да носят управленска отговорност за решенията в хода на този процес.

РГУР в университета заседава поне веднъж на три месеца, а при необходимост провежда извънредни заседания и привлича за съдействие служители от администрацията.

Координатора по управление на риска на ниво РГУР има следните отговорности :

- попълва и обновява регистъра на рисковете в ХТМУ
- води документална отчетност по управление на риска в ХТМУ и плана за изпълнение на контролните дейности при управлението на рисковете
- предоставя актуална и сигнална информация на ректора на ХТМУ и РГУР относно идентифицираните и оценени рискове по регистъра и изпълнението на контролните дейности при управлението на рисковете.

Координатор по управление на риска на ниво основни и спомагателни звена са: Факултет по химични технологии, Факултет по металургия и материалознание, Факултет по химично и системно инженерство, Финансово счетоводен отдел, Научно изследователски сектор, Библиотечно информационен център, Институт национална банка ПМКК, дирекция студентски общежития.

Ръководителите на посочените структурни звена са пряко отговорни за :

- попълване на регистъра на рисковете за съответното звено
- предоставяне информация и извлечение от водения от него риск-регистър на Координатора по управление на риска РГУР

V. СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Основните етапи на процеса по управление на риска са:

1. Идентифициране и оценка на рисковете.

Дейностите по управление на риска следва да доведат до намаляване на рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите. Процесът по управление на риска започва с определяне на целите на университета и на отделните звена. Извършва се чрез: фактически проверки на място; проверка на документи; писмени становища; въпросници; други методи по преценка на ръководството.

1.1. Определяне на целите.

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни, конкретно и измерими цели. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители, 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) трябва да бъде ясна, конкретна и измерима /SMART/, като отговаря на изброените по-долу критерии:

- Специфична (Specific) - да бъде формулирана точно и ясно определена цел, а не обща такава;
- Измерима (Measurable) - целта да може да бъде измерена в единици ;
- Достижима (Achievable)- целта трябва да е постижима с наличните ресурси;
- Уместна (Relevant) - да съпада с общата визия и мисия на университета;
- Своевременна (Time-bound) - да се определи времето, за което ще се постигне целта, краен срок.

Мандатната програма за развитие 2024-2026 година, определя стратегическите цели, на базата на които се разработват ежегодно оперативните цели, дейности и резултати, които трябва да бъдат постигнати за всеки отчетен период.

Целите се определят и документират в Годишен оперативен план. В него се дефинира връзката на стратегическите с годишните цели, сроковете за изпълнението на всяка цел, индикаторите / ресурсите за измерване на напредъка и отговорни служители. Целите в Годишния оперативен план трябва да са обезпечени с ресурси, определени по вид, размер и източник. За всяка стратегическа и оперативна цел трябва да се определи конкретен бюджет за изпълнение, с ясно идентифициран източник и размер на средствата. Формулираните цели трябва да бъдат взети предвид при процеса на изготвяне на бюджета.

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

1.2. Идентифициране и класификация на рисковете.

След като са дефинирани целите, работната група за управление на риска идентифицира критичните рискове. Критично важен е рискът, когато:

- заплашва постигането на основните цели и политики;
- води до липса на съответствие със законите и регулациите;
- има сериозно негативно влияние върху имиджа и репутацията;
- застрашава безопасността на студентите и персонала;
- има сериозни негативни ефекти върху партньори, компании, граждани;
- води до сериозна намеса на политическо ниво;

На този етап от процеса по управление на риска, се откриват рисковете, които бяха могли да повлияят негативно върху изпълнението целите на Университета. От съществено значение при идентификацията на рисковете е :

- тяхното възможно най-пълно откриване, тъй като съществува голяма вероятност, рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;
- момента на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие; концентриране към откриване на най-съществените рискове от всички възможни, т.е. тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и съответно да повлияят върху постигане на целите.

Възприет е централизиран подход при управлението на рисковете по функционални направления. Установена е **класификация на рисковете**, разпределени в следните функционални направления:

- Учебна дейност;
- Имущество / материална база;
- Научна дейност;
- Човешки ресурси;
- Управление и бюджетен процес;
- Управление и изпълнение на проекти, финансирани със средства по международни европейски програми;
- Нарастване на общественото доверие;
- Финансово управление и контрол в цялостната дейност на Университета;

Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, включва действия по разпределение на основните дейности / процеси / програми, свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел, спрямо тяхното функционално направление.

1.3. Попълване на риск-регистър.

Риск-регистърът е електронен документ - Приложение № 1 към Стратегията за управление на риска.

За всяка от целите по оперативния план, Работната група за управление на риска идентифицира присъщите рискове, които биха могли да повлияят на постигането им. Рисковете се идентифицират от гледната точка на целите, както и спрямо влиянието на външните и вътрешни фактори на средата.

Работната група за управление на риска попълва Риск-регистъра, като срещу всеки от идентифицираните рискове, влияещи негативно върху дейността на университета се записва номера на целта от оперативния план, която може да не се изпълни.

1.4. Оценка на риска.

Идентифицираните рискове се оценяват по показателите „Влияние” и „Вероятност”, като резултатите се записват в риск-регистъра.

Оценка на присъщия риск.

Оценяват се потенциалното **влияние** и **вероятност** на присъщия риск, който се дефинира като: „Рискът, свързан с естеството на дейността на организацията при липса на каквито и да е действия за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление”, т.е. оценява се влиянието на риска при липсата на какъвто и да е контрол или други мерки за управлението му.

ВЛИЯНИЕ

Оценката на влиянието е отговор на въпроса: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви ?

Оценките за измерване на влиянието, включени в Риск-регистъра, са в съответствие със следната скала :

оценка	описание	обяснение
1	незначително	несъществено влияние върху системата
3	умерено	малко влияние върху системата
5	сериозно	умерено влияние върху системата
7	критично	силно влияние върху системата

Първоначално се избира подход за оценка влиянието на риска — количествен (загуба на средства, брой нарушения, брой засегнати други звена и лица), качествен — какви структури ще засегне (честота на проявяване, видимост, безопасност, последствия и отражението върху изпълнението на целите).

При попълване на Риск-регистъра работната група оценява влиянието на всеки идентифициран риск, върху постигането на целите от оперативния план.

ВЕРОЯТНОСТ

Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне.

Вероятност: До каква степен този риск може да се прояви ?

Оценката се прави според следната скала, включена в **риск-регистъра**:

оценка	описание	обяснение
1	много ниска	не е вероятно да се прояви
3	ниска	рядко се проявява
5	висока	възможна е проявата му
7	много висока	вероятна е проявата му

При попълване на Риск-регистъра работната група оценява вероятността , всеки идентифициран риск, да се прояви и записва в колона от регистъра — „Оценка Вероятност”.

Стойност на риска - стойността на риска се изразява, като средно аритметична величина на влиянието и вероятността.

1.5. Оценка на остатъчния риск.

След предприемане от ръководството на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск, и по същество изразява факта, че рискът не може да бъде премахнат изцяло.

Остатъчният риск се определя като отговор на въпроса: До каква степен активно контролираме този риск? Работната група трябва да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване. Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчния риск, след като са оценени контролите, се извършват по същия ред както и оценката на присъщия риск.

Оценката се прави според следната скала, включена в риск-регистъра:

оценка	описание
1	незначително
3	умерено
5	сериозно
7	критично

- Висок риск, който се оценява с висока стойност, и към който следва да се приложи адекватен и ефективен контрол за намаляването му.
- Среден е, когато всички рискове са покрити в известна степен.

- Нисък риск е този, който има ниска стойност и същевременно са предприети необходимите мерки за ограничаването му, чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролните дейности, или да насочи другаде ресурсите.

2. Определяне на Риск - апетита.

Дефинирането на риск-апетита включва както определяне на стойностите на вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост, така и реакциите по отношение на рисковете (например поставяне под наблюдение или вземането на решение да не се предприемат никакви действия по отношение на рискове, за които няма почти никаква вероятност да настъпят и чието настъпване ще причини щети под прага на търпимост).

По отношение на рискове, при които вероятността и ефектът могат да бъдат измерени количествено, нивата на риск апетита се определят като конкретни стойности.

По отношение на рискове, които могат да бъдат измерени единствено чрез качествена оценка, нивата на риск апетита се определят чрез подходяща формулировка.

Риск-апетитът на Университета за остатъчен риск, включен в риск-регистъра, е както следва:

оценка	описание
1-6	Приемлив
7-10	Изисква внимание
11-14	Неприемлив

След оценката на нивото на риск-апетита се определя реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали ще се поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.

След попълване на Риск-регистъра на индивидуалните оценки на влиянието и вероятността за настъпването на всеки идентифициран риск, се пристъпва към оценка **остатъчния риск**.

Риск-регистъра се представя от Риск-ръководителя пред Ректора за одобрение.

3. Отговор на риска.

След като рисковете се идентифицират и оценят, се приема подходяща реакция. Предприемането на мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове е съществен етап от управлението на риска.

ХТМУ възприема четири вида реакция на идентифицираните рискове:

- **Ограничаване на риска** - Въвеждане на контролни дейности, целящи ограничаване на въздействието и/или вероятността от настъпването му. Значителна част от рисковете попадат в тази група. Целта не е непременно да бъде елиминиран даден риск, а по-скоро да се въведат мерки, чрез които да се ограничи риска до приемливо ниво. Рискът се ограничава до определени параметри чрез въвеждане на превантивни контролни механизми (чрез законодателството, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.), с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро разбиране в сферата на вътрешния контрол; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности.
- **Прехвърляне (споделяне) на риска** - в случай, че риска е неприемливо висок може да се потърси възможност за прехвърлянето му или споделянето му с друга организация. Основните начини за прехвърлянето на риска са: застраховането, сключването на партньорски споразумения и осигуряването на определени дейности като външна услуга. По същество означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че той да бъде управляван съвместно (застраховането, публично-частните партньорства, различни степени на сорсинг споразумения и др.). Подобен подход позволява достъп до допълнителен ресурс (напр. 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, РГУР и Ректора като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в ХТМУ, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.
- **Толериране (приемане) на риска** - ХТМУ поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Ръководителите на структурни звена, РГУР и Ректора периодично наблюдават и преоценяват риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Решението да се толерира даден риск трябва да бъде взето, имайки предвид оценката на риска, последствията за постигането на целите, правните последици и др. Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат: Управлението на риска е извън контрола на ръководството и/или неизлагането на риск би могло да означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за организацията; Действията по ограничаването на риска са свързани със съществени контролни дейности, разходите за които значително надхвърлят ползите.
 Приемане на риска на нивото на което е оценен. Такава реакция е възможна само, ако оценката на остатъчния риск е в рамките на приемливото ниво, или са налице ограничени възможности за предприемане на ефективни действия. Поемането на риска е свързано със самото развитие на организацията, т.е. за да постигне целите си, тя трябва да остане гъвкава към променящата се среда, да извършва нови дейности и методи на работа и да търпи развитие, които би било ограничено в контролирана среда.
- **Прекратяване (избягване) на риска** - намаляване и / или ограничаване на вероятността от настъпването и/или влиянието на риска, чрез прекратяване на дейността, която го поражда. Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че РГУР в ХТМУ следва да преразгледа поставените цели и доколко те

са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така се разглеждат приложимите регулаторни изисквания и ограничения с цел преценка дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности за избягване на риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

Изборът на реакция на риска се извършва съобразно анализ на разходите и ползите за всеки предложен контрол с цел определяне влиянието, ползата и ефекта от въвеждането/невъвеждането му.

4.Разработване на контролни дейности.

За рисковете, за които е избрана реакция „Ограничаване”, т.е. прилагане на контрол, е определя съответната цел на контрола. Целите на контрола могат да бъдат :

- **Оперативни:**
 - Насочени към ефективността и ефикасността на дейностите, във връзка с изградената организационна структура ;
 - Приети политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели.
- **Съответствие:**
 - контроли, които се внедряват, за да осигурят спазване на законите и съответствие с нормативната рамка;
 - спазване на етичните принципи;
 - съответствие на дейностите с установените правила;
 - спазване на политики , процедури в договора.
- **Финансови:**

Могат да бъдат свързани с процесите на:

- **одобрение** - финансовите транзакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролите и отговорностите;
- **осчетоводяване** – всички одобрени транзакции се осчетоводяват в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да се осигури изготвянето на финансови отчети, в съответствие със законовите изисквания и счетоводни стандарти;
- **защита на активите**- отговорността за физическото управление на активите е възложена на персонала, чиито функции са независими и не са свързани с дейности по осчетоводяване; водят се регистри на извършените дейности и движението на активите, за да се поддържа подотчетност на активите;
- **съпоставяне на данни** – данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие.

Мерките за реакция на риска се избират спрямо вероятността от настъпване на риска, спрямо ефекта от сбъждане на риска или спрямо двете едновременно. На база на избраната реакция на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретни контролни дейности посочени в риск-регистъра като “Допълнителни действия”. Контролните дейности се прилагат на всички нива и на всички етапи при постигането на целите. Те могат да са превантивни, разкриващи или коригиращи, като включват най-малко:

- система за двоен подпис, която не разрешава поемането на финансово задължение или извършването на плащане без подписите на ръководителя на организацията и на лицето, отговорно за счетоводните записвания;
- правила за достъп до активите и информацията;
- политики и процедури за предварителен контрол за законосъобразност;
- политики и процедури за текущ контрол върху изпълнението на поети финансови ангажименти и сключени договори;
- политики и процедури за следващи оценки на изпълнението;
- политики и процедури за обективно, точно, пълно, достоверно и навременно осчетоводяване на всички стопански операции;
- политики и процедури за управление на човешките ресурси;
- политики и процедури за спазване на лична почтеност и професионална етика.

VI. Мониторинг и докладване.

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква редовно и непрекъснато систематично наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното снижаване (реакции). За осъществяване на систематично наблюдение Координаторът по управление на риска и членовете на работната група преглеждат най-малко веднъж годишно, в срок до 31 октомври на текущата година риск-регистъра.

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

Стратегия за управление на риска е разработена в съответствие с т. 2 от раздел IV на методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол на МФ и Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор на МФ.

Отделните служители трябва ясно да:

- Осъзнават своята роля при управлението на всеки риск.
- Разбират как със своите действия могат да допринесат в подобряване на процеса на управление на риска и предоставят правилна обратна връзка.
- Разбират, че познаването и управлението на риска са ключови елементи на организационната култура.
- Докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

Настоящата Актуализация на Стратегията за управление на риска е утвърдена от ректора на Университета със заповед № РОХ- 483/05.12.2023 г. и отменя предходната за периода 2020-2023 г. Тя подлежи на актуализиране на всеки 3 години / при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

Приложение №1

на съществените рискове в Химикотехнологичен и металургичен университет, установени към 31.12.20.г.

[illegible]

Изготвил :
/.....- финансов контролёр /