



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ

Утвърждавам:

Ректор:

/Доц. д-р Иван Марчевски/

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

на СА „Д. А. Ценов” – Свищов

СВИЩОВ

2016

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска е предназначена да подпомогне Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов (Академията) при постигането на нейните цели и приоритети, чрез прилагането на унифициран подход за **идентифициране, оценяване и ограничаване** на негативното въздействие на потенциални събития и ситуации (рискове), застрашаващи постигането им. Дейностите, свързани с прилагането на този подход, се определят като процес по **управление на риска**. Във връзка с това, ангажимент на Академичното ръководство е да въведе този процес, за да получи разумна увереност, че целите на Академията ще бъдат постигнати.

Рискът е вероятността от настъпването на събитие или ситуация и степента на тяхното негативно влияние върху дейностите, процесите и операциите, осъществявани в СА „Д. А. Ценов“ – Свищов. **Възможностите** са благоприятните обстоятелства, които могат да възникнат вследствие на неопределеността на рисковите фактори и създават основа за повишаване на ефективността на изградената цялостна система за осигуряване, поддържане и непрекъснато подобряване на качеството.

Управлението на риска е структуриран, последователен и непрекъснат процес, интегриран в основните, управленските и спомагателните дейности в Академията. При него се извършват последователни и съгласувани действия за идентифициране, анализ, оценка, реакция и мониторинг на рисковете, както и прилагане на координационен механизъм за отчетност и докладване. Възприет е централизиран подход при управлението на рисковете, който осигурява интегриране на резултатите по функционалните направления на дейност в отделните основни, обслужващи и обособени структурни звена на централно ниво,.

Стратегията за управление на риска е разработена въз основа на анализ на процесите по управление на риска, модела за вътрешния контрол – рамка „COSO“, изискванията на Стандарт БДС EN ISO 9001:2015 – „Системи за управление на качеството“, Закона за висшето образование, Закона за публичните финанси и Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор. Тя се актуализира при промяна в приоритетите на СА „Д. А. Ценов“ и подходите за анализ на риска. Стратегията е основен документ, който подпомага постигането на стратегическите цели на Академията, като посочва и конкретизира механизмите за управление на риска.

II. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА СТРАТЕГИЯТА

Процесът по управление на риска в СА „Д. А. Ценов“ има за **основна цел** да даде увереност на Академичното ръководство, че рисковете се управляват по такъв начин, че се гарантира постигане на целите на Академията като специализирано висше училище за обучение и научни изследвания в акредитирани от НАОА професионални направления за придобиване на ОКС „бакалавър“, ОКС „магистър“ и ОНС „доктор“, следдипломното, факултативното и професионалното обучение.

Прилагането на стратегията ще осигури постигане на следните **подцели**:

- утвърждаване на Академията като модерно висше училище, прилагащо принципите на доброто финансово управление;

- утвърждаване на организационна култура и разбиране за необходимостта и ползата от управлението на рисковете;
- минимизиране на рисковете, свързани с постигането на целите на Академията;
- непрекъснато подобряване на Системата за управление на качеството и финансовото управление и контрол в Академията.

Задачите на Стратегията за управление на риска са:

1. Утвърждаване на единен подход за идентифициране, оценяване, реакция, мониторинг и докладване на рисковете, влияещи върху постигането на целите на звената и на Академията като цяло. Във връзка с това рисковете **трябва да се адресират към всички заинтересовани страни, за да се постигне:**

- идентифициране на рисковете, влияещи върху постигането на целите по дейности и процеси, създадени за тяхното осъществяване;
- анализ и оценка на идентифицираните рискове по дейности и процеси;
- определяне на подходящи действия за реакция на рисковете (подходящи контролни дейности)от звената, отговарящи за процесите;
- адекватно документиране, наблюдение и докладване на резултатите от управлението на риска на всеки етап.

2. Утвърждаване на методология за анализиране и актуализиране на контролните дейности за овладяване на рисковете.

3. Ясно разделение на отговорностите по управление на риска, включително докладване за изпълнението.

4. Осигуряване на информираност на академичния състав и административния персонал за приетите процедури за овладяване на риска.

III. ПРИНЦИПИ ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Реализирането на Стратегията за управление на риска в СА „Д. А. Ценов” е свързано с възприемане на **принципите** на:

1. Устойчиво управление. Принципите на устойчиво управление на СА „Д. А. Ценов” са в основата при определяне на **академичните приоритети** в Мандатната програма за развитието на СА „Д. А. Ценов” – Свищов за управленския мандат 2016-2020 г., за създаване на условия и инструменти за управлението на рисковете, управлението и контрола на основните, управленските и спомагателните дейности.

2. Управление и контрол на качеството на обучението, на научните изследвания, на академичния състав, на административния персонал и защита на интелектуалната собственост. Това са процеси, обхващащи управленските, основните и спомагателните дейности в Стопанска академия за постигане на нейните целите в областта на висшето образование в рамките на националното законодателство и европейските стандарти за осигуряване на качеството във висшето образование. Принципите на управление на качеството са изградени на основата на изискванията на Стандартите за

качество БДС EN ISO 9001:2015 – „Системи за управление на качеството”, Стандарти и насоки за осигуряване на качеството в Европейското пространство за висше образование (ESG), свързани с тях стандарти и националното законодателство.

3. Добро финансово управление. Това е управленски процес, целящ законосъобразно и целесъобразно използване на ресурсите, поддържане на доброто финансово състояние и организиране на дейностите по начин, който позволява постигането на целите на Академията при съблюдаване на нормативно регламентирани принципи за управление на публичните финанси:

- **всеобхватност** – управлението на Академията се осъществява чрез бюджетна сметка, включена в консолидираната фискална програма;
- **законосъобразност** – спазване на приложимото законодателство, на вътрешните актове и на сключените договори;
- **отчетност и отговорност** – финансите на Академията следва да се управляват по начин, който гарантира отчетността и отговорността на Ректора, като разпоредител с бюджет;
- **адекватност** – съответствие на финансовото управление на Академията с макроикономическите и социално-икономическите показатели;
- **икономичност** – необходимите ресурси за осъществяване дейността на Академията да се придобиват с най-малко разходи и при спазване на изискванията за качество на резултатите;
- **ефикасност** – степента на постигане на целите на Академията при съпоставяне на действителните и очакваните резултати;
- **ефективност** – постигането на максимални резултати от използваните ресурси при осъществяване на дейността на Академията;
- **прозрачност** – създаване на възможност за информираност на всички заинтересовани лица, чрез осигуряване на публичен достъп до информация за финансовото управление;
- **устойчивост** – поддържане на текущи нива на приходите и разходите без риск за платежоспособността на Академията или за способността за покриване на задължения в дългосрочен план.

4. Адекватен вътрешен контрол. Това е цялостен процес, включващ и управление на рисковете, интегриран в управлението на Висшето училище, осъществяван от Академичното ръководство и останалия персонал, и целящ предоставяне на разумна увереност, че в хода на изпълнение на мисията на Висшето училище чрез вътрешния контрол ще бъдат постигнати следните **по-важни цели**:

- съответствие със законодателството, вътрешните актове и договорите;
- надеждност и всеобхватност на финансовата и оперативна информация;
- ефикасност и ефективност на дейностите;
- опазване на активите и информацията.

IV. ЕТАПИ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКОВЕТЕ

Процесът по управление на рисковете в СА „Д. А. Ценов“ включва следните *етапи*:

- идентифициране на потенциалните рискове по цели, области, звена, процеси и дейности;
- анализ и оценка на идентифицираните рискове;
- определяне на реакция срещу идентифицираните рискове;
- мониторинг и докладване на процеса по управление на риска.

За целите на процеса по управление на рисковете, в Интегрираната система за управление (ИСУ), се *създават риск-регистри* за стратегическите (на ниво Академия) и оперативните рискове (на ниво звена, дейности и процеси).

1. Идентифициране на рисковете

Идентифицирането на рисковете се основава на:

- предварително дефинирани ясни и измерими цели, които отговарят на критериите SMART¹, определени на ниво Академия и на ниво основни, обслужващи и обособени структурни звена;
- анализ на основните дейности и процеси, свързани с постигане на целите;
- определяне на събития, които могат да повлияят негативно върху постигането на целите.

Идентифицирането на риска е първата фаза от процеса по управление на риска и започва с анализ на стратегическите и оперативните цели на Академията и свързаните с тях дейности и процеси, както и функциите и отговорностите на структурните звена, участващи в осъществяване на дейностите и процесите. Идентифицирането на рисковете включва следните *подетапи*:

- определяне на рисковите области по цели;
- идентифициране на рисковете по структурни звена;
- идентифициране на рисковете по дейности и процеси.

Идентифицираните рискове се описват по *формулата*:

$$\text{Риск} = \text{причина} + \text{проблем} + \text{последствие}.$$

Идентифицирането на рисковете в СА “Д. А. Ценов” се извършва чрез:

- ✓ фактически проверки на място;
- ✓ проверки на документи;
- ✓ наблюдение;
- ✓ доклади;
- ✓ писмени становища;
- ✓ въпросници;
- ✓ интервюта;
- ✓ анкети;
- ✓ други методи, по преценка на ръководството.

¹ SMART: Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time – Bound – конкретни, измерими, постижими, реалистични и времево-ориентирани.

2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове

Основната цел на дейностите на този етап е да се **анализират** и **оценят идентифицираните рискове**, за да може да се прецени степента им на въздействие спрямо ефективността на дейностите и процесите за постигане на целите.

Анализът на риска осигурява необходимата информация за текущото състояние на идентифицираните рискове. Той включва преценка кои от идентифицираните рискове са нови, спрямо промените в целите и приоритетите, кои са известни и какви мерки за реакция (контролни дейности) са били въведени срещу познатите рискове. Вследствие на анализа идентифицираните **присъщи** за Академията рискове могат да се разделят на две **основни групи**:

- **Нови рискове**, които до момента на идентифицирането не са били известни на Академичното ръководство. Тяхното възникване може да се дължи на промени в средата (външна и вътрешна), промени в организационната структура на Академията или във функциите на звената, промени в организацията и технологията на осъществяване на дейностите и процесите.
- **Остатъчни рискове**, които към момента на идентифицирането са известни на Академичното ръководство и срещу тях са били предприети конкретни реакции (въведени вътрешни контроли). Остатъчният риск е рискът, който остава след предприетите действия и мерки за ограничаването му.

Оценката на риска включва преценяване значимостта на всеки риск и оценка на вероятността от неговото възникване. Оценяват се (при възможност се измерват) последиците от настъпването на риска – количественото му и/или качественото му **влияние** върху постигане на целите. Оценява се също и **вероятността** да се случи събитието – предполагаемата честота на риска, като време на настъпване.

За оценка на риска по показателите „**влияние**“ и „**вероятност**“ и се използва следната формула:

$$V = P \times S$$

където:

V – уязвимост към риска

P – вероятността за настъпване на дадено събитие

S – значимостта на събитието

За **новите присъщи рискове** оценката е по отношение определяне на вероятността за възникването и степента на въздействието им. За **остатъчните рискове** оценката е по отношение на адекватността на въведените вътрешни контроли спрямо остатъчната степен на вероятност за възникване и на влияние.

В резултат на оценката рисковете (нови или остатъчни) се категоризират като **високи, средни и ниски** (виж фиг. 1):

		ВЛИЯНИЕ			
		<i>Незначително (малко)</i>	<i>Умерено (средно)</i>	<i>Значително (над средното)</i>	<i>Критично (с важни последици)</i>
ВЕРОЯТНОСТ	Ниска (малка вероятност)				
	Средна				
	Висока (над средната)				
	Много висока (възможно е вече да е настъпил)				
Обща оценка на риска:		нисък	среден	висок	

Фиг. 1. Матрица за оценка на риска

- **Висок** риск (червена зона) – това са рискове, които не са покрити с контролни дейности или те не са адекватни и ефективни. Рисковете от тази зона и предприемането на мерки, въвеждане на адекватни и ефективни контроли, е с висок приоритет за Академичното ръководство.
- **Среден** риск (жълта зона) – това са рискове, които частично са покрити с контролни дейности или те са с понижена адекватност или ниска ефективност. Рисковете от тази зона е необходимо да бъдат поставени под непрекъснато наблюдение и мерките (контролите) следва да се приведат в съответствие по отношение на адекватност и ефективност.
- **Нисък** риск (зелена зона) – това са рискове, които са покрити с адекватни и ефективни контролни дейности и липсват или са налице незначителни отклонения. Рисковете от тази зона са с нисък приоритет и следва да се наблюдават през по-продължителни интервали от време, например през две или три години.

3. Определяне на реакция срещу идентифицираните рискове

Реакцията на риска зависи от неговата оценка и приемливото ниво на риска. **Начините** за овладяване на рисковете могат да бъдат избягване на риска, поемане на риска с цел използване на възможностите, премахване на източника на риска, промяна на вероятността или на последствията, споделяне на риска и задържане на риска на база на разумно решение.

При определяне на реакциите срещу рисковете се извършва и оценка на *мерките (контролните дейности)*, които се предприемат по отношение ефекта от тях и разходите за тяхното въвеждане и прилагане – *анализ „ползи-разходи“*.

Срещу идентифицираните и оценените рискове в Академията се предприемат следните *реакции*:

- *избягване на риска* –прилага се когато се намалява вероятността от сбъждане на риска.
- *поемане на риска с цел използване на възможности* – стратегия, при която се използва благоприятното влияние на рисковите фактори. Предприема се и когато определени рискове имат незначително влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са многократно по-високи от очакваните ползи. В този случай ръководството приема този риск, но и го наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието, което има и да го изместят в по-висока категория.
- *премахване на източника на риска* –насочена е към причинно-следствените връзки за пораждаване на риска.
- *промяна на вероятността или на последствията* –вниманието е насочено към вземане на адекватни решения за мерките, които ще се предприемат за намаляване на вероятността и влиянието на идентифицираните рискове и повишаване на реализиране на възможностите.
- *споделяне на риска* –използва се когато Академичното ръководство преценява, че рискът е твърде висок и трябва да се сподели с друга организация. Класическият начин за споделяне на риска е застраховането.
- *задържане на риска на база на разумно решение*– използва се когато се изграждат контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи граници, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите. Рисковете се наблюдават периодично.

Конкретната реакция за управление на риска в СА “Д. А. Ценов” се определя от Академичното ръководство в зависимост от дейността, с цел получаване на разумна увереност за овладяване на риска за постигане на поставените цели.

4. Мониторинг и докладване на резултатите от процеса по управление на риска

Целта на наблюдението на рисковете е идентифициране на възможности за подобряване на процеса по тяхното управление и установяване на промени в рисковия профил.

➤ Мониторинг на присъщите рискове

Присъщите рискове се наблюдават поне веднъж годишно. Преглед на присъщите рискове може да се извършва и при настъпване на обстоятелства, които са фактори за

идентифициране на нови или прекратяване на съществуващи рискове, включени в Риск-регистъра на Академията.

Наблюдението на риска дава разумна увереност на Академичното ръководство, че процесът по управление на риска е адекватен и предприетите действия са довели до намаляване на риска до приемливо ниско ниво.

➤ ***Докладване на резултатите от процеса по мониторинг на рисковете***

Лицата, отговорни за управлението на рисковете (ръководители на основни, обслужващи и обособени структурни звена и отговорните за постигане на целите в Академията) наблюдават и докладват на директора на ЦКО състоянието на рисковете в тяхната област както следва:

- Високите и Средните рискове – ***на 6 месеца***;
- Ниските рискове – ***на 12 месеца***.

ЦКО наблюдава и обобщава състоянието на процеса по управление на риска периодично. Пълномощникът по качеството докладва резултатите най-малко веднъж годишно на заседание на Академичния съвет.

➤ ***Предоставяне на увереност за ефективността на процеса по управление на риска***

Чрез извършване на вътрешни одити, ЦКО предоставя на Академичното ръководство увереност относно адекватността и ефективността на процеса по управление на риска и дава препоръки за подобряването му.

V. КОНТРОЛНИ ДЕЙНОСТИ

В рамките на процеса по управление на рисковете в Академията се набелязват специфични ***контролни дейности***, свързани с различните сфери на дейност, а именно:

1. Процедури за разрешаване и одобряване;
2. Разпределяне на отговорностите по начин, който не позволява на един служител едновременно да има отговорност по одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол;
3. Система за двоен подпис, която не разрешава поемането на финансово задължение или извършване на плащане без подписите на Ректор и Главен счетоводител или упълномощени от тях длъжностни лица;
4. Правила за достъп до активите;
5. Правила за достъп до информация в т.ч. и личните данни;
6. Предварителен контрол за законосъобразност;
7. Процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции в Академията;
8. Докладване и проверка на дейностите - оценка на ефикасността и ефективността на операциите;
9. Процедури за мониторинг;
10. Правила за управлението на човешките ресурси;

11. Правила за съставяне, одобряване, изпълнение и отчитане на бюджета на Академията при спазване на финансова дисциплина;
12. Правила за провеждане на процедури за възлагане на обществени поръчки;
13. Правила и процедури за управление на академичната собственост;
14. Правила и процедури за управление на средства от фондове на ЕС и инвестиционни проекти.

VI. ОТГОВОРНОСТИ, СВЪРЗАНИ С УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКОВЕТЕ

МАТРИЦА НА ПРАВАТА И ОТГОВОРНОСТИТЕ В ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Длъжностни лица Дейност	Академично ръководство	Директор ЦКО	Вътрешен одит	Собственик на процеса (ръководители на звена)
Определяне на рисковите области по цели	О	У	И/К	И
Идентифициране на рисковете по структурни звена	И	У	И/К	О
Идентифициране на рисковете по дейности и процеси	И	У	И/К	О
Анализ на идентифицираните рискове	И	О	И/К	У
Оценка на идентифицираните рискове	И	О	И/К	У
Определяне на реакция срещу идентифицираните рискове	У/Р	О	И/К	И
Мониторинг и докладване на рисковете	И	О	И/К	У

ЛЕГЕНДА:

Р – решава; О – осъществява; У – участва; И – се информира; К – контролира

Настоящата Стратегия за управление на риска е приета с Решение № 4/21.12.2016 г. на Академичния съвет на СА „Д. А. Ценов”.