

ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ - ГАБРОВО

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

2019 г.

Съдържание

I.	Същност и цели на Стратегията за управление на риска	3
II.	Общ преглед на процеса по управление на риска в Технически университет - Габрово	4
1.	Дефиниции	4
1.1.	Управление на риска	4
1.2.	Риск.....	4
1.3.	Риск апетит.....	4
2.	Роли и отговорности	5
2.1.	Ректора на Университета	5
2.2.	Комитет по управление на риска	5
2.3.	Ръководители на структурни звена в Технически университет - Габрово (Ръководител на УЦНИТ, Директор на Колеж, Директор на ДЕСО, Декани на факултети/Началници на отдели, Ръководители на сектори)	7
III.	Процес по управление на риска	8
1.	Идентифициране на рисковете.....	8
1.1.	Определяне на целите	8
1.2.	Класификация на рисковете	9
1.3.	Попълване на риск регистър	9
2.	Оценка на риска.....	10
2.1.	Оценка на присъщия риск	10
2.2.	Определяне на ефективността и адекватността на контрола	12
3.	Попълване на риск регистър	13
4.	Отговор на риска	14
4.1.	Подбор на действията в съответствие с оценката на риска.....	15
4.2.	Разработване на контролни дейности.....	16
4.3.	Анализ на разходите и ползите от контрола.....	17
4.4.	Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности	17
5.	Мониторинг и докладване	18
IV.	Управление на знанието.....	21
1.	Единна база данни за управление на риска	21
2.	Регистър на проявилите се рискове	21
	Приложение 1: Класификация на рисковете	23
	Приложение 2: Риск регистър	50
	Приложение 3: Примерни критерии за оценка на влиянието	51
	Приложение 4: Примерен формат на план за действие	53
	Приложение 5: Примерен календар на заседанията на Комитета по управление на риска	54
	Приложение 6: Формат на Регистър на проявили се рискове.....	55

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска

Настоящата Стратегията за управление на риска в Технически университет - Габрово е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица (структури) и основните изисквания към процеса.

Стратегията ще подпомогне ректора на Университета и ръководителите на подчинените му структури да:

- идентифицират и оценяват рисковете, застрашаващи постигането на целите;
- определят подходящи действия в отговор на рисковете;
- документират резултатите от управлението на риска на всеки етап.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в Технически университет - Габрово, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.

Целите на Стратегията за управление на риска в Технически университет - Габрово са свързани с:

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в Университета;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в Университета;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на Университета;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на Университета, като част от процеса по годишно планиране;
- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

Стратегията за управление на риска е утвърдена от Ректора на Университета, след съгласуване с Комитета по управление на риска на Университета. Стратегията за управление на риска се актуализира минимум веднъж на три години.

II. Общ преглед на процеса по управление на риска в Технически университет - Габрово

1. Дефиниции

1.1. Управление на риска

Дефиниция за управлението на риска се съдържа в чл. 12 (2) на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор: *„Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.”*, като се доразвива в Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол: *„Управление на риска е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище.”*.

Управлението на риска в Технически университет - Габрово е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на висшето училище да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

1.2. Риск

Дефиницията за Риск, приета в Технически университет - Габрово се съдържа в Допълнителните разпоредби на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор: *„Риск е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.”*

1.3. Риск апетит

Комитетът по управление на риска, с одобрението на Ректора, определя риск апетита на Университета.

Риск апетитът на ТУ - Габрово се дефинира като:

„Риска, който Университета е готов да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.”

Нивото на риск апетита, определено от Комитета по управление на риска и одобрено от Ректора, има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали организацията ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция. Реакцията на риска е в пряка връзка с риск рейтинга (виж Риск рейтинг, стр. 13).

2. 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.“*

2.1. Ректора на Университета

Въвеждането и надзорът върху процеса по управление на риска в Технически университет - Габрово е отговорност на Ректора. 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.“*

Тази отговорност е делегирана от Ректора на Комитета по управление на риска в Технически университет - Габрово. Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска, неговите членове и председател, съгласно настоящата Стратегия се определят със заповед от Ректора.

Комитет по управление на риска се сформира на основание чл. 4, ал. 1, чл. 7, ал. 1, чл. 12, ал. 1-4 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, както и с цел гарантиране на постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в рамките на Технически университет - Габрово.

2.2. Комитет по управление на риска

Комитетът по управление на риска в Технически университет - Габрово е работна група, чиято основна роля е централизираното управление на риска.

Комитетът по управление на риска трябва да се състои от минимум 7 члена, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на Университета. Членовете на комитета следва да притежават добро разбиране за дейностите на Технически университет - Габрово, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Комитетът по управление на риска се ръководи от Заместник-ректор, който е негов председател.

Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска, съгласно настоящата Стратегия, са свързани с:

- Координация на всички въпроси, свързани с управлението на риска в Технически университет - Габрово;
- Определяне на риск апетита за Университета с одобрението на Ректора;
- Съгласуване на Стратегията и модела за управление на риска в Технически университет - Габрово;

- Ясно комуникиране на тази Стратегия до всички преподаватели и служители с цел въвеждане на Стратегията за управление на риска в организационната култура на Технически университет - Габрово;
- Осигуряване използването на общо възприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за ФУК;
- Осигуряване на формалната оценка на риска поне веднъж годишно.

Комитетът по управление на риска:

- Информира Ректора, преподавателите и служителите на Технически университет - Габрово относно рисковете за организацията, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване);
- Осигурява последователност на практиките за управление и докладване на рисковете в Университета с цел подпомагане на консолидацията на резултатите
- Изготвя оценка за финансовите загуби или количествена оценка на потенциалните загуби в резултат на рискови събития;
- Предоставя помощ, когато е необходимо при изготвяне на или промени на бюджета с цел отговор на идентифицирани рискове или постигане на регулаторно съответствие;
- При установяване на слабости в процеса по управление на риска, подпомага организационните структури в Университета 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 навсякъде в Технически университет - Габрово;
- Следи за наличие на дублиране на дейности;
- Обучава преподавателите и служителите на Технически университет - Габрово по отношение на управлението на риска, както и когато е необходимо;
- Извършва преглед на рисковия профил на Университета, както и на докладите на ръководството за ограничаване на ключовите рискове;
- Разглежда докладите на външни одитни институции и всички препоръки дадени в одитни доклади, като оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на Технически университет - Габрово;
- Извършва преглед на оповестената информация в Годишния доклад за състоянието на финансовото управление и контрол;
- Следи за изпълнението на взетите решения (мониторинг функция);

- Получава информация относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която организацията е изложена на риск.

2.3. Ръководители на структурни звена в Технически университет - Габрово (Ръководител на УЦНИТ, Директор на Колеж, Директор на ДЕСО, Декани на факултети/Началници на отдели, Ръководители на сектори)

Ръководителите на структурни звена са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите структурни звена.

Те отговарят за определянето на цели на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Ръководителите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите.

Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:

- Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му;
- Идентифициране на значимите рискове на ниво център, колеж, департамент, факултет, отдел, сектор;
- 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 (контроли) за управление на рисковете и осигуряват ефективното им прилагане;
- Преглеждат докладите за управление на риска на отделите в рамките на всяко структурно звено и гарантират, че всички значими рискове се управлявани по ефективен начин;
- Обобщават информацията за съществените рискове на отделите на база на които 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 реакцията спрямо риска са извън правомощията им;
- При покана присъстват на срещите на Комитета по управление на риска.

III. Процес по управление на риска

Основните етапи на процеса по управление на риска са описани детайлно по-долу:

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 Технически университет - Габрово или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели. Следователно процесът по управление на риска започва с определяне на целите на организацията и на отделните структури в нея.

1.1. Определяне на целите

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е 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, преподаватели и служители в Университета, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Мандатната програма определя стратегическите цели на организацията, на базата на които Технически университет - Габрово ежегодно определя целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати. С Решение на АС ежегодно се приема план за дейността на ТУ - Габрово в съответствие със стратегическите цели, основните приоритети и Мандатната програма. В годишния план за дейността се посочват оперативните цели и задачи. Следователно задължителна отправна точка за идентифицирането на рисковете са целите на Университета, заложи в Годишния план за дейността, в т.ч. целите и задачите на съответните структури в Университета.

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 (Specific) – Специфична

M (Measurable) – Измерима

A (Attainable) – Постижима

R (Realistic) – Реалистична

T (Time-bound) – Ориентирана във времето

Целите за всяко структурно звено се определят в оперативен годишен план, в който се дефинират крайните срокове за изпълнението им, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорности за отчитане на напредъка. Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

1.2. Класификация на рисковете

След като са дефинирани 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:

- Всички рискове, които са общи за Университета (т.е. те биха могли да повлияят постигането на целите на повече от едно структурно звено и/или на организацията като цяло);
- Взаимосвързаните рискове (например, проявлението на един или повече рискове в едно структурно звено би могло да доведе до проявлението на даден риск в друга 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, използвана от Технически университет - Габрово включва четири нива: първо ниво е „Риск клас”, второ – „Риск категория”, трето – „Риск под-категория” и четвърто – „Риск”.

Петте основни риск класа са: Управление и надзор, Стратегия и планиране, Оперативна дейност и инфраструктура, Съответствие и Докладване. Категориите, под-категиите и отделните рискове в рамките на всеки един клас са представени в Приложение 1 Карта на риска. Картата на риска е инструмент, който улеснява идентифицирането на рисковете за организацията и предоставя единна рамка за класификация на рисковете. Тя не се разглежда като напълно изчерпателен списък за всички потенциални или приложими за организацията рискове. Изключително важно е на всички нива в Университета и всички преподаватели и служители да използват една и съща терминология за дефиниране на риска. Ако към дадена риск под-категория се прибави нов риск или се промени дефиницията на вече включен в класификацията риск, ръководителят на съответното структурно звено, което е идентифицирало необходимостта от промяната, е длъжен да обсъди решението си с Комитета по управление на риска, който да информира за това всички структури в организацията.

1.3. Попълване на риск регистър

Риск регистърът е документ в установения формат (Виж Приложение 2 Риск регистър), който е еднакъв за всяко едно структурно звено и за Университета като цяло.

За всяка от целите се идентифицират съществените рискове съгласно класификацията. Всяко структурно звено попълва своя риск регистър, като колоните „Категория”, „Под-категория” и „Риск” се попълват съгласно термините в класификацията.

За всеки от идентифицираните рискове се определя номер (Риск ID), който позволява директно да се определи към кой клас спада риска и кой номер подред е в риск регистъра по следната схема:

Клас	Номер	Риск ID
Управление и надзор (Governance)	1.....n	G1.....Gn
Стратегия и планиране (Strategy and Planning)	1.....n	S1.....Sn
Оперативна дейност и инфраструктура (Operations and Infrastructure)	1.....n	O1.....On
Съответствие (Compliance)	1.....n	C1.....Cn
Докладване (Reporting)	1.....n	R1.....Rn

В колона „Описание на риска“ всяко структурно звено попълва индивидуалното си разбиране за проявлението на дадения риск конкретно в рамките на структурата и нейните цели/дейности.

Работна група от ръководството и служителите на всяка от структурите е ангажирана да попълни риск регистъра за съответното структурно звено. Риск регистрите на всяко структурно звено се представят от съответния ръководител пред Комитета по управление на риска поне веднъж годишно (в началото на годината), заедно с представянето на целите, описани в годишния оперативен план на структурата. На базата на риск-регистрите на отделните структурни звена и чрез провеждането на работни срещи, Комитетът по управление на риска създава риск регистъра на цялата организацията, в който идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на Университета като цяло.

2. Оценка на риска

Идентифицираните рискове за всяко структурно звено (и съответно за Университета като цяло) се оценяват по показателите „Влияние“ и „Вероятност“.

2.1. Оценка на присъщия риск

Оценяват се потенциалното **влияние и вероятност** на присъщия риск, който се дефинира като: „Рискът за организацията, съществуващ при липса на всякакви действия, предприети от ръководството за промяна на вероятността или на въздействието на риска“, т.е. оценява се влиянието на риска при липсата на какъвто и да е контрол или други мерки за управлението му.

ВЛИЯНИЕ

Влияние: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви?

Оценките за измерване на влиянието са представени в графиката по-долу:

Оценка	Описание
1	Несъществено
3	Малко
5	Умерено
7	Съществено
9	Изключително голямо

Критериите за оценка на влиянието са представени в Приложение 3 Примерни критерии за оценка на влиянието.

ВЕРОЯТНОСТ

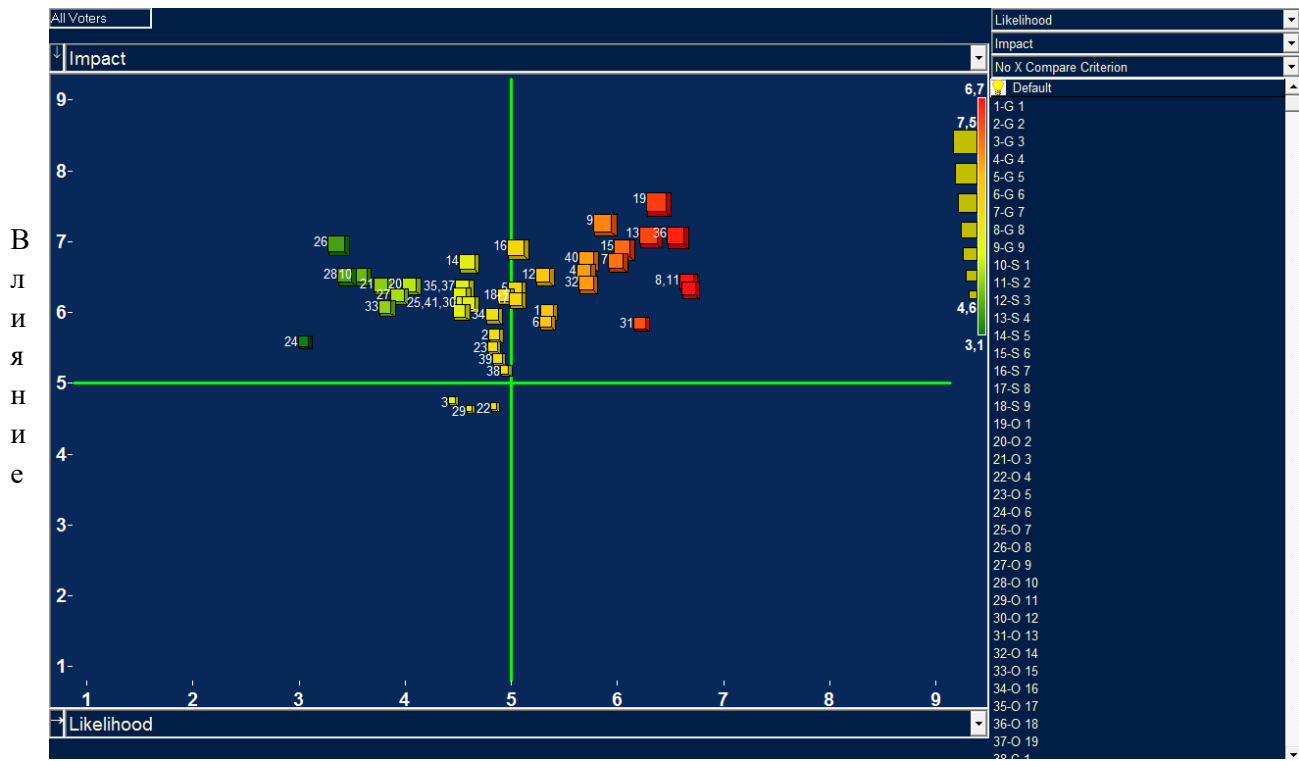
Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне.

Вероятност: До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3 години)?

Оценката се прави според скалата, описана по-долу:

Оценка	Описание
1	Не е вероятно
3	Рядко
5	Възможно
7	Вероятно
9	Почти сигурно

Графиката по-долу представя резултата от оценката на присъщия риск по показатели влияние и вероятност:



Вероятност

2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола

Като част от процеса по управление на риска се определят съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове.

Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като: „рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството”, т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му.

Оценката на ефективността на контрола се прави чрез следните 2 показателя:

- **Стойност на риска** - стойността на риска се изразява като средно аритметична величина на влиянието и вероятността (нанася се по вертикалата на графиката);
- **Ефективност и адекватност на контрола** - Ефективността и адекватността на контрола се определя като отговор на въпроса - До каква степен активно контролирате този риск (каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите / наличните контроли, които упражнявате)? Стойността на остатъчния риск се определя от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск.

Оценката за Ефективност и Адекватност на контрола се прави според скалата, описана по-долу:

Оценка	Описание
1	Трябва да правим много по-малко
3	Трябва да правим по-малко
5	Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни
7	Трябва да направим повече
9	Трябва да направим много повече

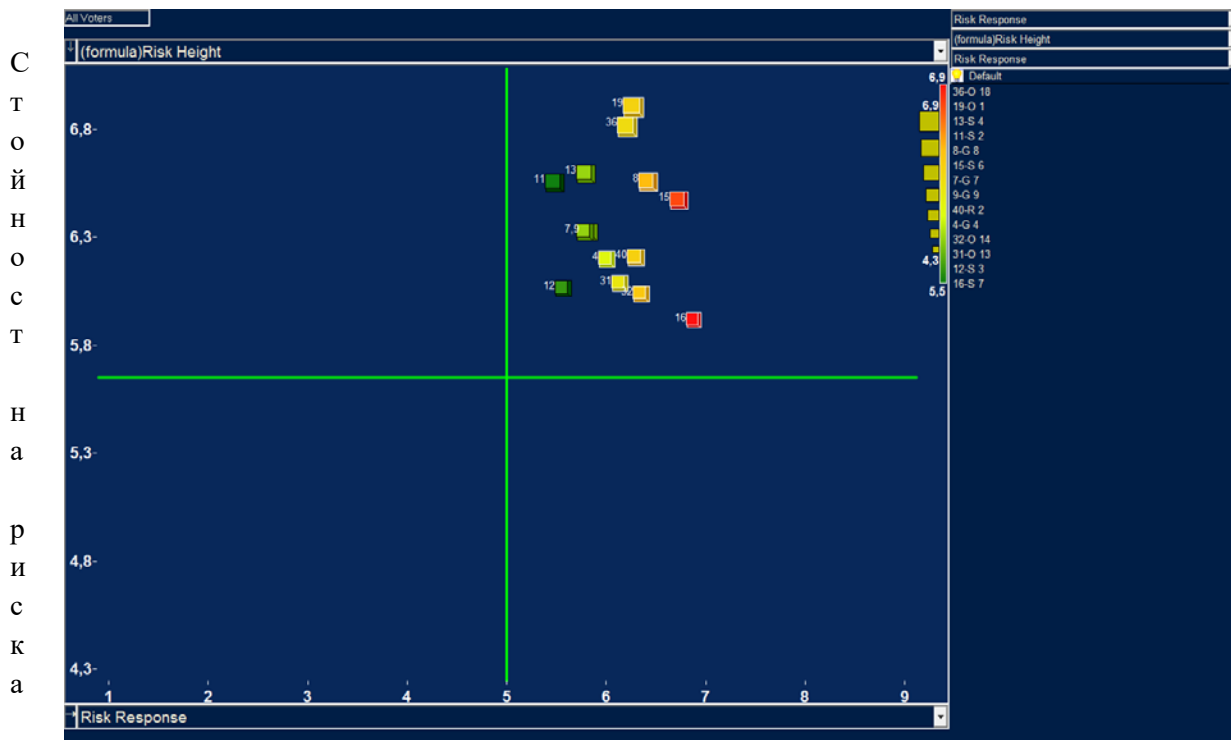
- Висок риск е този, който се оценява с висока стойност и към който Университетът не е приложил адекватен и ефективен контрол.
- Среден риск е този, който:
 - 1) е с висока стойност, но Университетът е предприел необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли.

или

 - 2) е с ниска стойност, но организацията е изложена на този риск поради липса на ефективни контролни механизми за ограничаването му, като в този случай следва да се анализира общото въздействие на всички такива рискове, за да се провери дали те не надвишават риск апетита.

- Нисък риск е този, който има ниска стойност и същевременно Университетът е предприел необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности, или да преразпредели ресурсите, тъй като поради ниска стойност на риска ТУ - Габрово би могъл до голяма степен да го приеме.

Графиката по-долу представя оценката на остатъчния риск:



Ефективност на контрола

Риск рейтинг

Математически изразен остатъчният риск е резултат от стойността на риска и ефективността на контрола. Риск апетитът на ниво Университет за остатъчен риск е, както следва:

ОЦЕНКА (стойност на риска * ефективност на контрола)	РЕЙТИНГ
1-15	ПРИЕМЛИВ
16-54	ИЗИСКВА ВНИМАНИЕ
55-81	НЕПРИЕМЛИВ

3. Попълване на риск регистър

Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в Риск регистъра, който автоматично пресмята стойността на риска. След това се пристъпва към оценка на адекватността и ефективността на контрола, а на база на

тази тези две оценки се определя и рейтинга на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на Технически университет - Габрово.

Членовете на Комитета по управление на риска или съответно работната група за оценка на риска във всяка една от структурите използват попълването на Риск регистъра като основа за дискусия, чиято цел е постигането на консенсус и общо разбиране за оценката на всеки от идентифицираните рискове. След като се попълни Риск регистърът, резултатите могат да бъдат представени графично.

4. Отговор на риска

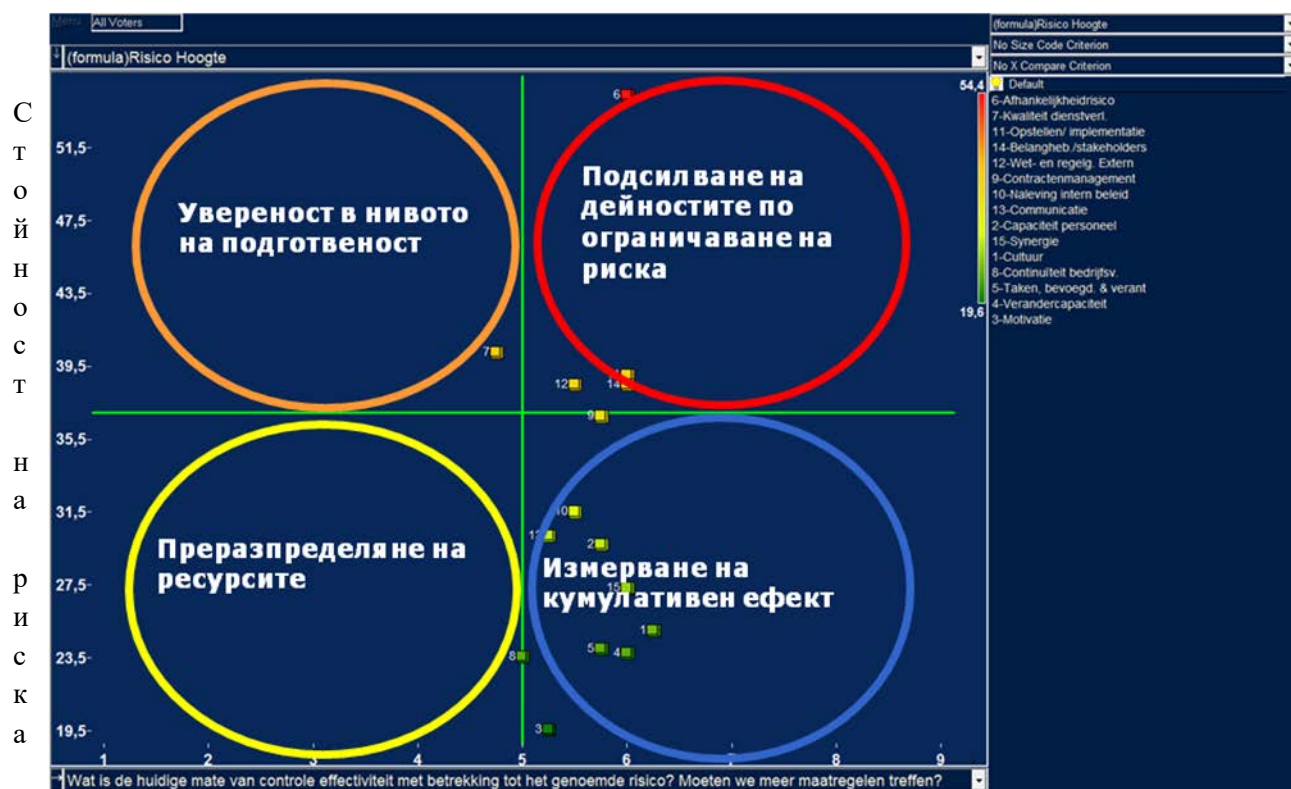
След като идентифицираните рискове са оценени, Ръководителите на структурни звена след съгласуване с Комитета по управление на риска вземат решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразяват решението си с риск апетита на ТУ - Габрово.

- **Ограничаване на риска** - Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например, 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 на риска** - Прехвърляне 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 сорсинг 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, Комитетът по управление на риска и Ректорът на Университета като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в Технически университет - Габрово, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.
- **Толериране на риска** - Приемането или толерирането на даден риск означава, че организацията поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че Комитетът по управление на риска следва периодично да наблюдава и преоценява 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, риск апетита и правните последици (например, решението да не се предприемат действия може да доведе до по-голям риск). Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат:
 - ✓ Действията по ограничаването на риска са свързани със съществени контролни дейности, разходите за които значително надхвърлят ползите.

- ✓ 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, което би било ограничено в контролирана среда.
- ✓ 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.
- Прекратяване (избягване) на риска - Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че Комитетът по управление на риска следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така Комитетът трябва да разгледа приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени 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.

4.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска

Графичното изобразяване на оценените рискове на диаграмата по-долу подпомага определянето на основните дейности, които ръководството следва да предприеме в зависимост от стойността на остатъчния риск.



Ефективност на контрола

- **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.
- **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.

4.2. Разработване на контролни дейности

За рисковете, за които Ръководителят на структурно звено и/или Комитетът по управление на риска е избрал реакцията „Ограничаване”, т.е. прилагане на контрол, се определя съответната цел на контрола. Целите на контрола могат да бъдат:

- Оперативни: насочени към ефективността и ефикасността на оперативните дейности що се касае до организационната структура, както и до приетите 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 на организацията, съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики и процедури и договори.
- Финансови: могат да бъдат свързани с процесите на:
 - 1) одобрение (финансовите транзакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролите и отговорностите);
 - 2) осчетоводяване (всички одобрени транзакции се осчетоводяват в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да се осигури подготовката на финансовите отчети съгласно законовите изисквания и счетоводни стандарти);
 - 3) защита на активите (отговорността за физическото управление на активите е възложена на персонал, чиито функции са независими от 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);

- 4) съпоставяне на данни (данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие. Например: счетоводните записвания, свързани с банкови сметки, се съпоставят със съответстващите им банкови извлечения.).

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретни контролни дейности, които се вписват в плана за действие (виж по-долу). Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива в рамките на риск апетита на Технически университет - Габрово.

Контролните дейности могат да бъдат превантивни, разкриващи, коригиращи и включват:

- 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 последващи 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.

4.3. Анализ на разходите и ползите от контрола

За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, Комитетът по управление на риска в Технически университет - Габрово трябва да предприеме анализ на разходи-ползи за всеки предложен контрол, за да определи кой е задължителен и подходящ при дадените обстоятелства. Анализът разходи-ползи за предложените нови контроли или за подсилени контроли включва, както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждане на контролите.

4.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете се комуникират към всички заинтересовани лица под формата на План за действие. Комитетът по управление на риска разписва план за действие за ограничаване на рисковете за

Университета като цяло, а Ръководителите на звената – за съответни структури, за които отговарят.

Планът за действие има следните характеристики:

- Включва ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;
- Предвижда постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Мотивира служителите и създава чувство за лична отговорност и „собственост” 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, включени в плана са най-подходящите и най-добрите);
- Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението, надзор на дейностите, както и линиите на докладване между тях;
- Позволява лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение и ключови индикатори за измерване на представянето.

Форматът на плана за действие на всяка организационна структура се определя от Комитета по управление на риска. Примерен формат е представен в Приложение 4.

5. Мониторинг и докладване

След като стратегията за отговор на риска е определена, е необходимо постоянно наблюдение с цел да се гарантира, че тя е въведена и работи успешно. Мониторингът (наблюдението) е може би най-важната стъпка от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират.

Следните техники трябва да бъдат използвани, с цел да се подпомогне процесът по мониторинг (наблюдение) на рисковете:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска (КРИ), които могат да действат като системи за ранно предупреждение. Например, ако несвоевременно стартиране на подготовката на процедури за възлагане на обществени поръчки е идентифицирано като риск и са въведени контроли за ограничаване на риска, показател за риска може да бъде броят на промените на план-графика за обществените поръчки. Ако този показател е над допустимата норма това е индикация, че създадените контроли не работят добре;
- Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъждан на редовни срещи във всяка една структура;
- Всяка организационна структура трябва редовно да докладва за прогреса на изпълнение на плана за действие на Комитета по управление на риска.

Етапът на 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.

Честотата на докладване зависи от оценката на остатъчния риск. Като минимум докладването се прави на всеки шест месеца. Нивото, до което се докладват рисковете зависи от естеството на поставената оперативна цел и на рейтинга на риска, пречупен през риск апетита на Технически университет - Габрово.

Рискове, дефинирани в риск класове „Управление и надзор”, „Стратегия и планиране” и „Съответствие”:

- Всички рискове с оценка на остатъчен риск от 54 или повече трябва да бъдат докладвани на Комитета по управление на риска.
- Всички рискове с оценка за влиянието от 7 или повече трябва да се докладват на Комитета по управление на риска – изисква се потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.

Рискове, дефинирани в риск класове „Оперативна дейност и инфраструктура” и „Докладване”:

- Всички с рискове с оценка на остатъчен риск от 15 или повече трябва да бъдат докладвани на Ръководителите на структурни звена.
- Всички рискове с оценка за влиянието от 5 или повече трябва да се докладват на Ръководителите на структурни звена – изисква се потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.
- Веднъж прегледани от Ръководителите на структурни звена, един консолидиран доклад трябва да бъде изпратен за информация на Комитета по управление на риска.

Форма и съдържание на докладите

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.

Тези минимални изисквания са:

- Ясно описание на риска, включително на контекста на риска;
- Целта, над чието постигане влияе;
- Оценката на влиянието, вероятността, стойността на риска, рейтинга и на остатъчния размер на риска;
- Съществуващи контроли за отговор на риска;
- Предложената стратегия за намаляване на остатъчния риск с допълнителни действия/контроли;
- Собственик на риска.

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

- **Среща в началото на годината**, на която се потвърждават целите на отделните структурни звена и се стартира процесът по идентифициране и оценка на рисковете за организацията като цяло и в отделните звена;
- **Среща за оценка на риска**, на която се представят риск регистрите на всяко едно структурно звено и се попълва риск регистърът на Университета;
- **Среща за утвърждаване на плана за действие** за управление на идентифицираните рискове;
- **Среща веднъж на тримесечие**, на която се обсъждат начинанията, свързани с управлението на риска, прогресът и изпълнението на дейностите и мерките по плана за действие;
- **Среща веднъж на шестмесечие** за полугодишна актуализация на оценката на риска и преглед на плана за действие за постигане на увереност, че усилията са актуални за ситуацията;
- **Среща при внезапно възникнала необходимост** в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията и т.н.;
- **Среща в края на годината за отчитане на резултатите**, на която Комитетът по управление на риска подготвя Годишен доклад до Ректора, в който отчита дейностите си по управление на риска през годината, както и постигнати цели. Докладът съдържа и становище за цялостния рисков профил на Университета и планирани дейности за следващата година.

Примерен календар на срещите на Комитета по управление на риска е представен в Приложение 5.

IV. Управление на знанието

1. Единна база данни за управление на риска

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива в Университета, Комитетът по управление на риска следва да поддържа единна база данни за управлението на риска, в която да се поддържат следните документи в електронен формат:

- актуалната версия на Стратегията за управление на риска;
- изготвени документи с пряко отношение в процеса по управление на риска (документи, свързани с целе-полагането, риск-регистри, планове за действие и др.);
- решения и меморандуми 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 следва да определи Администратор на базата данни, както и правила за достъп до информацията, която се поддържа в нея. Базата данни следва да бъде достъпна за всички служители на Университета (съгласно определените правила и нива на достъп) и следователно се поддържа на вътрешната електронна страница на ТУ - Габрово.

2. Регистър на проявилите се рискове

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.

Форматът на Регистъра на проявилите се рискове позволява:

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

- да се анализира кои от предвидените дейности за ограничаване на риска са били неуспешни и са създали предпоставка за проявление на риска;
- да се посочат сценариите за възможни действия и направения избор, като се подчертаят последващи дейности за ограничаване на риска (включително фактори за успех от плана за възстановяване);
- 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).

Комитетът по управление на риска определя отговорно лице, което да поддържа регистъра.

Примерен формат на регистъра на проявилите се рискове е представен в Приложение 6.

Настоящата Стратегия за управление на риска е приета от Академичния съвет на ТУ - Габрово с протокол № 2 от 29.10.2019 г. и влиза в сила от 01.03.2019 г.

Приложение 1: Класификация на рисковете

I. Риск клас – Управление и надзор

Управлението и надзорът (Governance) са съвкупност от взаимоотношения и структури, чрез които се определят целите на Университета и средствата за постигане на тези цели и за мониторинг на представянето.

Това включва:

- Честни и справедливи управленски практики
- Прозрачност
- Отчетност
- Рискове свързани със структурата, политиката, процедурите и органите, чрез които основните направления и решения на организацията се надзират и управляват.

“Управление и надзор” и “Етика” са двете категории риск в рамките на този клас.

A. Риск категория – Управление и надзор

Управление и надзор е съвкупността от процеси, обичаи, политики, закони и институции, които влияят на начина, по който Технически университет – Габрово /ТУ-Габрово/ е ръководен, управляван или контролиран. Ключовите елементи на доброто управление включват честност, доверие и почтеност, откритост, фокусиране над изпълнението, отговорност и отчетност, взаимно уважение и ангажираност към Университета.

В частност, управлението подчертава, че висшето ръководство на ТУ - Габрово трябва да се държи честно и морално, най-вече когато се отнася за действителни или привидни конфликти на интереси и за информацията във финансовите отчети.

Под-категория – Ефективност на ръководството/управление на знанието Рискове:

- Неразбиране на ръководството относно законово-определените му отговорности/невъзможност да изпълнява отговорностите си
- Неефективни/недостатъчни независими комитети/работни групи
- Лоша комуникация от страна на ръководството
- Недостатъчно знание/липса на знание относно отговорностите на ръководството
- Недостатъчно знание/липса на знание относно дейностите, изпълнявани от ТУ - Габрово и процесите, които протичат в нея
- Липса на контакт с ръководството (освен с прякото ръководство)

- Липса на сплотеност на Ръководния състав

Под-категория – Структура и лидерски умения

Рискове:

- Липса на подходящ тон/насоки от ръководството
- Слаба структура/спойка/състав на ръководството
- Неефективна комуникация между академичното и оперативното, изпълнителното ръководство, както и в рамките на едно ръководно ниво
- Конфликт на интереси и липса на независимост
- Неправилно взимане на решения/неподходящ процес по взимане на решения и неподходящо делегиране на правомощия
- Лоша координация и несъобразяване на дейностите с целите на ТУ - Габрово
- Невнимание, липса на фокус и усилия над стратегията и изпълнението ѝ

Под-категория – Компенсация и възнаграждение /допълнителни стимули, обвързани с представянето

Рискове:

- Неадекватно разкриване/оповестяване/разгласяване на процеса и принципите за компенсация на ръководния състав
- Показателите за измерването на представянето и изпълнението на дейностите не са съобразени с дългосрочната стратегия
- Възнаграждението не е съобразено с очакванията на заинтересованите лица
- Несъобразено голямо / непропорционално внимание и значение на краткосрочни резултати
- Несъответствие между стимули и възнаграждения

Под-категория – Репутация и връзки със заинтересованите лица

Рискове:

- Неспособност да бъдат разбрани и удовлетворени очакванията на служителите, партньорите, обществото
- Неспособност да бъдат идентифицирани и разбрани тенденции и процеси, свързани със служителите, преподавателите, студентите и други заинтересовани лица
- Реално или привидно съществено вмешателство и влияние от страна на външни за организацията лица или обществени/политически групи
- Неспособност или нежелание да се отговори, да се вземат предвид предложения на служителите, преподавателите, студентите и други заинтересовани лица
- Негативно мнение и лоша репутация на отдела, структурното звено, Университета

Под-категория – Корпоративна отговорност и устойчивост

Рискове:

- Невъзможност да изпълнят задълженията свързани със социалната отговорност
- Неспособност да се разберат тенденциите свързани с работната сила на ТУ - Габрово, доставчиците, клиентите, студентите и другите заинтересовани лица

- Неспособност адекватно да се обмислят или да се отговори на предложенията от страна на управляващите

Под-категория –Надзор на риска

Рискове:

- Неадекватен надзор над риска, поет от ръководството при изпълнение на дейностите
- Неподходяща структура, която да позволява единен подход при управлението на рисковете в ТУ - Габрово
- Неподходящи/неприемливо високи или ниски нива на риск апетит и нива на толериране на ниска
- Липса на риск-интелигентно взимане на решения; решенията се взимат без адекватно да се вземат предвид всички свързани рискове
- Неподходящо публично оповестяване на високо-рискова информация
- Неправилно използване или липса на подходяща рамка за управление на риска

Под-категория –Прозрачност и финансов интегритет

Рискове:

- Незадълбочен/повърхностен преглед на финансовите отчети и друга свързана информация
- Неспособност да се поставят под въпрос решенията и мнението на ръководството
- Липса на финансова компетентност на комитета по риска и ръководството

В. Риск категория – Етика

Програмата за етика и съответствие поддържа целите на ТУ – Габрово и определя границите на законно и етично поведение. Утвърждава система за предупреждение на висшето ръководство, когато Университета се приближава до (или пресича) даден лимит или се сблъсква с пречка (например злоупотреба, вътрешни измами, несъответствие, неетично поведение и т.н.), която пречи на постигането на целите.

При невъзможност за ефективно съставяне и изпълнение на програма за етика и съответствие, организацията не може да насърчи култура на доверие, отчетност и/или почтеност. Възможни са действия свързани с измама или злоупотреба.

ТУ - Габрово трябва да вгради в своите дейности процесите по етика и съответствие при управление на риска и да поощри служителите да сигнализират при нарушения на съответните стандарти.

Под-категория –Подход в отговор на обвинения

Рискове:

- Липса на дефиниран протокол/процедура за подход и отговор на съдебни обвинения/твърдения

- Проучвания, обвинения, твърдения и др. не се документират; не се документират резултатите и предприетите мнения
- Липса на дефинирана, формална процедура при криза
- Загуба на чувствителна информация поради безотговорно/неподходящо боравене/съхранение на информацията

Под-категория –Комуникация

Рискове:

- Липса на текуща комуникация относно въпроси, свързани с етиката и съответствието
- Липса на подходящи методи, чрез които служителите могат да повдигат въпроси свързани с етика и съответствие
- Липса на линия за докладване със запазване в тайна самоличността на докладващия
- Неспособност да се създаде ангажираност у служителите и етично самосъзнание, както и възприемането на етиката и съответствието като въпроси от първостепенна важност

Под-категория –Корективни действия и дисциплина

Рискове:

- Неспособност да бъдат наказани преподавателите и служителите в случай на неспазване на правилата
- Непоследователност на дисциплинарните мерки в случай на неспазване на правилата
- Неспособност да се комуникират последствията от неетично поведение и неспазване на правилата
- Неспособност да се изпълнят промените за коригиране на системните програмни проблеми

Под-категория –Етична култура/Тон на върха

Рискове:

- Неспособност да се насърчава етична култура
- неподходящи стимули за действие
- Неспособност да се наблюдават и контролират неоторизирани действия
- Неспособност да се защитават подалите сигнал

Под-категория –Етика на докладване

Рискове:

- Неспособност да бъдат идентифицирани и докладвани тенденции, свързани с етиката
- неподходящи източници за докладване на етични нарушения
- неподходящо докладване на съществени етични нарушения към съответните външни заинтересовани лица

Под-категория –Разследване

Рискове:

- Липса на дефиниран протокол за провеждане на разследвания
- Неспособност да се определят и оценят рискове свързани с етика и съответствие
- Неспособност да се определят процесите и действията, повлияни от рисковете свързани с етиката и съответствието

Под-категория –Мониторинг и одит

Рискове:

- Неспособност за провеждане на рутинни одити на съответствието
- Неуместно разпределение на ресурсите за мониторинг и одит
- Неспособност непрекъснато да се наблюдават етиката и съответствието

Под-категория –Политика и процедури

Рискове:

- Неадекватна политика на етика и съответствие
- Неадекватни процедури на етика и съответствие
- Неспособност да се подготвят процедури свързани с конкретни длъжности

Под-категория –Анализ и оценка на програмата

Рискове:

- Неспособност да бъдат събрани уместни данни и информация за оценка на програмата
- Неспособност да се определят и приоритизират области на важност
- Неспособност да се предприемат действия за непрекъснато подобрене на програмата

Под-категория –Структура и надзор

Рискове:

- Неуместна политика на надзора
- Неадекватна структура на надзора
- Неуместно делегиране на отговорности и мониторинг на действия

Под-категория –Обучение

Рискове:

- Неадекватна програма за обучение по етика и съответствие
- Неспособност да се обучат характерни структурни единици по политиката и процедурите на етика и съответствие
- Неспособност да се проследи изпълнението на обучението

II. Риск клас – Стратегия и планиране

Стратегията и планирането включват стратегическите решения на ТУ - Габрово за изпълнението на целите ѝ.

Разглеждането на риска като фактор при развиването на стратегията на ТУ - Габрово може да помогне за:

- Идентифициране и приоритизиране на проблемните области.
- Подготвяне на стратегически план за действие с ясно дефинирани отговорности и отчетност, резултати и крайни срокове.

Планирането осигурява детайлна и логична рамка за постигане на стратегическите цели на ТУ - Габрово.

A. Риск категория – Социална отговорност и устойчивост

Тази категория риск се отнася до непрекъснато подобряване на дейността за гарантиране наличност на ресурсите в дългосрочен план чрез прозрачно и социално ориентирано отношение към околната среда.

Под-категория – Обществени инвестиции

Рискове:

- Недостатъчни обществено значими инициативи
- Липса на вътрешна подкрепа за развитие на обществените начинания
- Неефективно докладване на обществените инвестиционни начинания
- Неефективни решения и програми за изнасяне в чужбина (по-евтини дестинации) на дейности.
- Неспособност да се поддържат услуги по селски и зле поддържани маршрути
- Липса на достъпност за хора с увреждания

Под-категория – Управление на енергията и достъп до алтернативни източници

Рискове:

- Неадекватна икономия на енергия
- Невъзможност да се използват алтернативните източници на енергия
- Несъответствие на използването и икономията на енергията със съответните закони и регулации

Под-категория – Използване и осчетоводяване на природни ресурси

Рискове:

- Невъзможност да се облекчи зависимостта от природните ресурси
- Неадекватни системи и процеси за отчет и използване на природните ресурси

Под-категория – Финансиране на проекти

Рискове:

- Неспособност да се наблюдава общото финансиране на проекти

Под-категория – Недостиг на ресурси

Рискове:

- Липса на фокус върху научни изследвания, които да доведат до икономично потребление на природни ресурси
- Липса на развитие в областта на използване на възобновяеми енергийни източници

Под-категория – Стратегии за устойчиво развитие

Рискове:

- Неспособност да се демонстрира социална отговорност
- Несъответствие на приоритетите на социална отговорност и устойчивост с цялостната стратегия за управление
- Лоша устойчивост при изпълнение на основни дейности и процеси

В. Риск категория – Външни фактори

Външните фактори, като политически, икономически, пазарни, социални, технологични, правни, регулаторни, свързани с измами, условия и околната среда, биха могли да представляват заплаха за организацията. Проявлението на тези фактори не може да бъде контролирано от организацията, но те се случват достатъчно регулярно, за да бъдат до голяма степен предвидими.

Под-категория – Конкуренция

Рискове:

- Неадекватен анализ на конкуренцията

Под-категория – Търсене от страна на потребителите на услуги

Рискове:

- Промяна в предпочитанията на потребителите на услуги
- Неподходящо разпределение / предлагане на услугите
- Променящи се условия и обстоятелства

Под-категория – Икономически условия

Рискове:

- Промени в макроикономическата среда
- Промени в сектор „Образование“

- Цикличност
- Демографски промени
- Инфлация/дефлация
- Монетарни и фискални политики

Под-категория – Измами

Рискове:

- Измама от страна на външни лица
- Измама от страна на трети страни като доставчици, публични и частни партньори и др.
- Неефективни програми, целящи предотвратяване, идентифициране и действия за елиминиране на измами

Под-категория – Гео-политически

Рискове:

- Политическа нестабилност
- Корупция/корупционен риск

Под-категория – Кризи/катастрофи/бедствия

Рискове:

- Епидемии (например, свински грип, птичи грип)
- Природни бедствия
- Аварии
- Катастрофи, причинени от човешка грешка
- Тероризъм

Под-категория – Закони и регулации

Рискове:

- Лобизъм
- Негативни нормативни промени, регулации с негативен за страната/дейността на ТУ - Габрово ефект
- Неспазване на приложимото законодателство

Под-категория – Трети страни/партньорства/съвместни проекти

Рискове:

- Финансиране на проекти
- Невъзможност/неспособност да се одитират трети страни
- Договорен риск
- Незачитане/слабо зачитане на трудовите и човешките права

С. Риск категория – Планиране

Осигурява подробна, логична рамка за постигането на стратегическите цели на организацията. Процесът на организацията за дефиниране на стратегията чрез изпълними действия (а не общи термини) и взимане на решения за разпределяне на ресурсите за постигане на тази стратегия (капитал и персонал).

Осъществяването на плановете се случва с адекватната подкрепа на ръководството, служителите и другите заинтересовани лица.

Рискове свързани с планирането:

- Невъзможност за синхронизиране на функционалните стратегии и цели с по-общите стратегии на организацията
- Неефективно планиране, което може да доведе до грешно разпределение на ресурсите, нерентабилни дейности, проекти или операции

Под-категория – Капиталово планиране

Рискове:

- Инвестиционен риск
- Лоша вътрешна организация и последователност на процесите
- Неспособност да се синхронизират стратегическите цели с капиталовото планиране

Под-категория – Планиране на оперативната дейност

Рискове:

- При планирането на цялостната дейност на организацията не се взимат предвид отделните структурни звена
- Изготвените и поставени плановете не са изпълними
- Неподходящо използване на ресурси

Под-категория – Измерване на представянето

Рискове:

- Неспособност да се измерва представянето
- Липса на ключови показатели за измерване на представянето
- Неподходящо комуникиране/разясняване на очакваното представяне и цели
- Неодобрение/невъзприемане и неизползване на основни/стандартни показатели за измерване на дейността

Под-категория – Планиране на сценарии

Рискове:

- Не се планират различни сценарии при дългосрочното планиране
- Не се вземат предвид основни фактори и критерии, които определят вариации в сценария/сценариите

- Неподходящи действия спрямо сценариите

D. Риск категория – Стратегия

Стратегията включва планиране на действията на организацията в дългосрочен план за постигане на целите и. Ръководството трябва да вземе предвид риска при формулирането на стратегията. Този подход помага при идентифициране и приоритизиране на проблемните области и подготвяне на стратегически план за действие с ясно дефинирани отчетност, резултати и крайни срокове.

Под-категория – Съюзи и партньорства

Рискове:

- Неспособност да се идентифицират възможности за партньорство
- Неподходящ и недостатъчен анализ на взаимовръзките и отношенията с партньорите
- Неуспех при дефинирането на обхвата и границите на партньорството
- Лош мониторинг и управление на партньорските връзки
- Лош, неподходящ процес за разрешаване на спорове

Под-категория – Зависимост от трети страни

Рискове:

- Свръх-зависимост от доставчиците
- Свръх-зависимост от клиентите
- Зависимост от съоръжения, които не са собственост на ТУ - Габрово

Под-категория – Потребители на услуги

Рискове:

- Неспособност да се привлекат и задържат потребители на услугите
- Неочаквани негативни промени в желанията и предпочитанията на потребителите на услугите
- Неадекватно наблюдение на употреба от страна на клиентите
- Неподходящо разпределение
- Неефективни послания за привличане на студенти и докторанти

Под-категория – Растеж

Рискове:

- Неефективна стратегия за развитие и комуникация
- Неспособност да се определят възможностите за растеж

Под-категория – Политики

Рискове:

- Неподходящо комуникиране на политиките
- Неефективно внедряване, утвърждаване на политиките
- Политиките си противоречат или противоречат на оперативната дейност и цели

Под-категория – Прехвърляне на дейности на външни организации

Рискове:

- Загуба на контрол и отговорност, особено над основни дейности и функции
- Прекомерна зависимост от трети страни
- Неспособност да се осъществява мониторинг и проверка на външните организации
- Липса на специфични критерии за избор на партньор и качество на осъществяваната от него дейност

Под-категория – Визия, мисия и ценности

Рискове:

- Неспособност да се артикулира визия, която да вдъхновява и мотивира цялата организация
- Неуспех при дефинирането на мисия на организацията
- Неуспех при дефинирането и установяването на ценности, които да са общи за всички в организацията

Под-категория – Технология

Рискове:

- Неспособност да се планира правилно излизането от употреба на дадена технология
- Неспособност да се прилага технологията
- Неефективно/забавено развитие, тестване и въвеждане на нови технологии

III. Риск клас – Оперативна дейност и инфраструктура

Този клас рискове може да включва случаи на загуби, произтичащи от неадекватни или неуспешни вътрешни процеси, хора и системи, неизправност на инфраструктурата свързана с изпълнение, защита и използване на съществуващи активи. Чрез фокусиране над настоящите процеси / инфраструктури и техния принос за постигането на целите на организацията и интегрирането на управлението на риска в основните оперативни дейности, ТУ - Габрово може да предотврати ненужни процедури и разходи.

Краткосрочните и дългосрочните оперативни нужди трябва да бъдат определени и планирани така, че да се осигури предлагане и конкурентна структура на разходите, както и стратегическо и ефективно управление на тези критични фактори.

А. Риск категория – Управление на активите

Активите включват, както материални активи (имоти, машини, оборудване и съоръжения), така и нематериални активи (интелектуална собственост, човешки капитал на ТУ - Габрово).

Неспособността да се предпазят активите от рискове, свързани с околната среда (наводнения, земетресения) и рискове свързани с достъп (неразрешено влизане, щети и незаконно присвояване), както и невъзможността да се осигури безопасността на човешкия ресурс / капитал водят до загуба на активи.

Неефикасното използване и неадекватната поддръжка на активите могат да доведат до неефективна работа. С нарастващия акцент над въздействието и устойчивостта на околната среда, проектирането на съоръжения и оборудване трябва да вземе под внимание и ефикасното потребление и отделяне екологични / замърсяващи материали и процеси.

Под-категория – Сгради и оборудване

Рискове:

- Несъответствие между финансовата и физическата информация
- Неадекватно застрахователно покритие
- Неспособност за употреба на оборудване, което използва възобновяеми или алтернативни източници на енергия
- Неспособност за извеждане от експлоатация на съоръжения и възстановяване на сгради, използвайки най-добрите решение за околната среда

Под-категория – Нематериални активи

Рискове:

- Нарушение на авторските права/марката
- Непълноценно използване на нематериалните активи

Под-категория – Лична безопасност

Рискове:

- Липса на адекватни процеси за периодичен преглед, комуникация и утвърждаване на политиките за здраве и безопасност
- Неспазване на приложимото законодателство

Под-категория – Физическа сигурност

Рискове:

- Неуспешно/неефективно внедряване на контроли, осигуряващи сигурността
- Неподходящи процеси и политики, които да осигурят сигурността на физическите активи
- Неефективни планове за ограничаване на риска за физическата сигурност
- Кражба

Под-категория – Управление на процесите

Рискове:

- Неспособност да се проследяват активите и свързаната с тях информация
- Неподходяща логистика
- Неефективни и неефикасни процеси

Под-категория – Използване и оползотворяване

Рискове:

- Неправомерно разпореждане с, използване или присвояване
- Ненавременни, закъснели дейности по поддръжка и ремонт
- Недобро планиране на капацитета и оползотворяването
- Неподходящи локации
- Неефективно използване

В. Риск категория – Финанси

Финансите са свързани с набавянето, разпределението и използването на парични средства, както и с инструментите и анализите, нужни за взимането на тези решения. Основната цел на функцията “Финанси” е да се намалят финансовите рискове. ТУ - Габрово е изложен на финансови рискове в следните области: структура на бюджета, разпределение на бюджета, финансова информация.

Под-категория – Счетоводство

Рискове:

- Неподходяща счетоводна политика
- Недостатъчен контрол на записите в главната книга
- Липса на цялост на финансовата информация
- Липса на знания за счетоводните принципи и практики
- Недостатъчни програми и контрол срещу измами
- Неподходящо/неадекватно управление на предварителни разчети и резерви

Под-категория – Качество на одита

Рискове:

- Неспособност да се оцени ефективността на вътрешния контрол
- Неефективно планиране на одита
- Неспазване на управленските решения и контрол
- Прекомерна зависимост от работата на другите

Под-категория – Управление на бюджета

Рискове:

- Неправилно бюджетирание
- Неспособност за оценка на оптималните финансови източници и разходи

Под-категория – Инвестиции във финансови активи

Рискове:

- Неподходяща информация за инвестиционни решения
- Неспособност да се балансира инвестиционното портфолио
- Неспособност да се уеднаквят инвестициите със стратегическите цели на ТУ - Габрово

Под-категория – Застраховки

Рискове:

- Неподходящо покритие на застраховките
- Липса на оценка на покритието на застраховките
- Неспособност за мониторинг на своевременно докладване

Под-категория – Ликвидност

Рискове:

- Неадекватно финансиране и ликвидност
- Неадекватен паричен поток
- Недостатъчен контрол на разпределението на парични средства

Под-категория – Планиране/Бюджетирание/Прогнозиране

Рискове:

- Неточна информация използвана в процеса на планиране и бюджетирание
- Неспособност за мониторинг на плановете и бюджета

С. Риск категория – Човешки ресурси

Възможните рискове могат да бъдат причинени от слабости или неуспехи на политиките, процесите, практиките и системите, свързани с управлението на човешкия ресурс в ТУ - Габрово. Това включва неадекватна култура, планиране и обучение, подпомагачи процеси, системи и рамки, ангажименти към и в подкрепа на преподавателите и служителите и ръководството

Под-категория – Организационна култура

Рискове:

- Лошо изпълнен процес по управление на промяната
- Нечувствителност към морала на персонала
- Несъответствие между организационната култура и организационната стратегия
- Неадекватна комуникация от висшето ръководство

Под-категория – Здравеопазване и социални помощи

Рискове:

- Неадекватни помощи за служителите и планове на здравеопазване
- Несъответствие със счетоводните стандарти и регулации
- Неефективна/неефикасна администрация на плана за компенсация на служителите
- Несъответствие с плановете, както са документирани от местните държавни регулаторни органи

Под-категория – Политики и процедури касаещи човешките ресурси

Рискове:

- Неадекватни трудови стандарти
- Нарушения в трудовите практики
- Неспазване на справедливи трудови отношения
- Липса на комуникация и обучение по трудовите стандарти

Под-категория – Последствия от важни събития

Рискове:

- Трудови протести/стачки, профсъюзи и синдикати
- Неефективна промяна в управлението
- Недостатъчни предварителни проучвания в човешките ресурси
- Организационна несигурност, която води до проблеми с наемането и задържането на кадри
- Неясни стратегии за комуникация и промяна в управлението

Под-категория – Структура на организацията

Рискове:

- Неясно разпределение на правомощията
- Злоупотреба с правомощията
- Неподходящо делегиране на правомощията
- Неподходящо разпределение на правомощията по взимане на решения
- Прекомерна концентрация върху разпределението
- Сложно устройство/структура на организацията

Под-категория – Възнаграждения /заплати

Рискове:

- Неточна обработка на заплатите
- Неефективна обработка на заплатите
- Неадекватно разпределение на права и задължения

Под-категория – Представяне/управление на таланта и компенсации

Рискове:

- Неразумни очаквания за представяне
- Стимулите не са в съответствие с представянето
- Неефективен контрол/управление на процеса по обезщетение
- Потенциални измами

Под-категория – Развитие на таланти/набиране на персонал

Рискове:

- Липса на приемственост
- Неефективна политика за задържане на преподаватели и служителите
- Неспособност да се привлекат и задържат преподаватели и служители
- Липса на многообразие в работната сила
- Неефективен процес за набиране на преподаватели и служители
- Неефективно планиране на работната сила

Под-категория – Обучение и развитие

Рискове:

- Неефективни програми за обучение и развитие
- Липса на подходящи програми за продължителна заетост на преподавателите и служителите
- Програмите за обучение и развитие не са съобразени с целите и оперативната дейност
- Аутсорсинг на функцията, занимаваща се с обучение и развитие

D. Риск категория – Информационни технологии

Използването на технологии във всички икономически и обществени начинания създава критична зависимост от ИТ за инициирането, записването и управлението на повечето аспекти, свързани с икономически трансакции, информация и знания.

ИТ рисковете се свързват с неспособността на ИТ да подпомагат мисията, визията и целите на организацията, да бъдат ефективни и ефикасни, да отговарят на правните и екологичните изисквания, както и на изискванията, свързани с качеството и сигурността, да подпомагат докладването и да управляват промените. ИТ рисковете също така включват

неефективно управление и планове за реакция след бедствия, лоша архитектура и оперативна неефективност.

Под-категория – Архитектура

Рискове:

- ИТ архитектурата не е съобразена с целите и стратегията
- Неспособност да се внедри подходяща технология в подкрепа на целите и стратегията
- Неспособност да се развие архитектура, която отговаря и поддържа дейностите и процесите
- Не се взимат предвид промени в дейността и структурата
- Системите не отговарят на изискванията
- Неефективна методология за придобиване на софтуер

Под-категория – Управление на активи

Рискове:

- Неспособност за добиване на прогнози за потребителите на услуги
- Използване на непозволен или нелицензиран софтуер/хардуер
- Неподходящо/неправомерно управление на наличния софтуер/хардуер
- Неспособност да се следи работата и наличността на необходимите ресурси

Под-категория – Управление на продължителността на дейността

Рискове:

- Неспособност да се възстановят данните
- Критично важни ресурси не са на разположение/липсват
- Неподходящо планиране за случаи на критични прекъсвания в инфраструктурата
- Неспособност за възстановяване на основни процеси и дейности

Под-категория – Управление на промяната

Рискове

- Неефективни процеси свързани с контрола над промяната
- Неправомерни/неоторизирани промени
- Недостатъчно тестване преди имплементацията
- Невъзможност да се възстанови обработването
- Неизпълнение на пост-ратифицирана проверка

Под-категория – Договаряне и аутсорсинг

Рискове:

- Неправилен процес по доставки и избор на доставчици, договаряне и мониторинг
- Слаби контроли над сигурността и конфиденциалността на данните

- Договорни клаузи, които правят невъзможен прегледа на практиките, свързани със сигурността и конфиденциалността

Под-категория – Информационна сигурност

Рискове:

- Неефективни/неефикасни контроли на достъпа
- Уязвимост на външни атаки
- Неефективна антивирусна стратегия
- Ненавременно прилагане на „кръпки” в сигурността
- Липса на физическа/логическа сигурност
- Неправилно/липса на разпределение на отговорностите

Под-категория – Операции

Рискове:

- Неосигуряване на график на процесите и навременно приключване на процесите
- Неефикасни процеси и инструменти за запазване на данните
- Критични данни не се архивират в помещения извън сградата
- Неспособност да се осигури преносима медия
- Неспособност да се установят изискваната счетоводна и правна информация

Под-категория – Физически / околна среда

Рискове:

- Неподходяща физическа сигурност около дата центровете
- Неспособност да се управляват промени в климата и околната среда
- Не се прави редовно планиране на капацитета

Под-категория – Конфиденциалност и защита на данните

Рискове:

- Неоторизиран достъп до лични данни
- Неясна собственост и класификация на данните
- Липса на интегритет на данните

Под-категория – Управление на проблеми

Рискове:

- Ненавременна детекция и докладване на проблеми
- Неподходящи или ненавременни действия за разрешаване на проблемите
- Неспособност да се разрешават проблеми

Под-категория – Управление на проекти

Рискове:

- Напредъкът по изпълнение на проектите не се проследява, комуникира и докладва
- Неспособност да се получи одобрение и убеждение у заинтересованите лица
- Неспособност да се идентифицират, приоритизират, докладват и управляват целите на проекта

Под-категория – Записи

Рискове:

- Неподходящо управление на записите
- Неспособност да се осигури и поддържа сигурността на записите
- Неспазване на приложимите изисквания
- Липса на политики и процедури за запазване на данните

Под-категория – Лицензиране на технологии

Рискове:

- Неспособност да се импортира/експортира технология, софтуер, данни и/или хардуер
- Неспазване на законовите изисквания
- Приложимото законодателство не се преглежда непрекъснато
- Използване на нелицензиран и неподходящ софтуер

Е. Риск категория – Правен риск

Правният риск е свързан с неспособността на инфраструктурните процеси, системи и ресурси да поддържат спазването на правните и регулаторни изисквания. Това включва правна защита на интелектуалната собственост и други нематериални активи, възможност да се водят съдебни дела и управление на договорните отношения.

Под-категория – Управление на договори

Рискове:

- Неспазване на клаузи и условия по споразумения
- Неподходящо ниво на правомощия за сключване на договори
- Споразуменията не са съобразени с целите на организацията
- Условията по договора не отговарят на нормативните изисквания
- Не се осъществява мониторинг над спазването на споразуменията от страните по договора
- Неподходящо/недостатъчно задълбочено предварително проучване на бъдещи партньори

Под-категория – Разследвания

Рискове:

- Криминални и съмнителни практики
- Неспособност да бъдат внедрени контроли срещу измама
- Неправилно извършване на независими вътрешни разследвания
- Липса на запознатост с нормативните изисквания
- Липса на координация между правното звено и другите организационни структури

Под-категория – Околна среда, здраве и безопасност

Рискове:

- Не са създадени процедури, касаещи сигурността и околната среда
- Липсват политики и процедури, които да осигурят спазване на стандартите за безопасност
- Липса на запознатост с нормативните изисквания

Под-категория – Финанси и счетоводство

Рискове:

- Неспазване на изискванията за оповестяване на финансова и друга информация
- Неподходящи финансови контроли
- Липса на интегритет на финансовите отчети
- Неправилно приложение на правилата и регулациите
- Не е установен план, осигуряващ съответствие

Под-категория – Правителствени разследвания

Рискове:

- Липса на насоки, свързани с правителствени разследвания
- Не са идентифицирани проблематични сфери, които биха могли да доведат до правителствени разследвания
- Неправилни/неподходящи вътрешни разследвания и неефекасни комуникационни програми при криза

Под-категория – Интелектуална собственост

Рискове:

- Не са регистрирани права над интелектуалната собственост
- Не е гарантирана сигурността на чувствителна информация, свързана с интелектуалната собственост
- Нарушение на правата
- Неспособност да се гарантира употребата на интелектуалната собственост
- Неспазване на международната нормативна уредба

Под-категория – Трудови отношения

Рискове:

- Не се осъществява мониторинг на трудовото законодателство
- Липса на запознатост на персонала относно трудовото законодателство

Под-категория – Спазване на нормативната и законовата уредба

Рискове:

- Липса на насоки относно подходящи юридически практики
- Неправилна комуникация на задължителни нормативни изисквания
- Неспазване на нормативните изисквания
- Липса на надзор
- Не е установена и поддържана ефективна програма, осигуряваща съответствието

Под-категория – Съдебни дела и разрешаване на съдебни спорове

Рискове:

- Неефективна оценка на риска от съдебни дела
- Остатъчни иски от минали или придобити единици
- Неспособност за защита при юридически спорове и иски
- Липса на предварителни дейности по управление на риска, предотвратяващи юридически риск
- Прехвърлена отговорност от партньори

Под-категория – Закони за защита и конфиденциалност на данните

Рискове:

- Не са установени формални политики и програми за конфиденциалност и защита
- Неспособност да се осъществят програмите по конфиденциалност на данните
- Неспазване на приложимото законодателство

Под-категория – Записи и управление на информацията

Рискове:

- Не е установена политика за поддържане и съхранение на записи
- Неспособност да се възпроизведат записи
- Неспазване на законите и задълженията свързани със съхранение и поддръжка на записи
- Липса на осведоменост да се запазват правни доказателства
- Липса на политика за запазване на документи
- Липса на отговорност за надзора на задължително запазване и съхранение на документация

F. Риск категория – Разработване на продукти и услуги

Разработването на услуги се свързва с процеса на въвеждане на нова услуга в областта на образованието или научните изследвания. Този процес включва много стъпки, от начално предлагане на идея през осъществяване на услугата до евентуалното прекратяване на предоставянето ѝ.

ТУ - Габрово разглежда разработването на дадена услуга като първия стадий от цикъла за създаването и предлагането на нови услуги в рамките на цялостния процес по стратегическо му управление.

Под-категория – Прекратяване и продажба

Рискове:

- Неприложимост на услугата
- Неадекватно изтегляне на услугата
- Неадекватно уведомяване за прекратяване

Под-категория – Предоставяне на продукти / услуги

Рискове:

- Неадекватни кампании по представяне на услугата
- Неадекватно обучение и информация
- Неадекватни допълнителни услуги за потребителите на услугата

Под-категория – Дизайн и качество на продукта / услугата

Рискове:

- Неадекватни стандарти за качество
- Неспособност да се защити интелектуалната собственост
- Неспособност да се минимизират рисковете за потребителите

Под-категория – Замяна

Рискове:

- Неспособност да се подобри качеството и представянето на съществуващи услуги
- Недостатъчен набор от различни услуги
- Лошо управление на жизнения цикъл на услугата

Под-категория – Тестване

Рискове:

- Неадекватно тестване на услугата преди предлагането на потребителя
- Несъответствие с регулаторните изисквания

Под-категория – Иновации, научни изследвания и развитие

Рискове:

- Неспособност да се изберат приложими идеи
- Неадекватно изследване на потенциалните потребители
- Неефективен процес за развитие на услугата

Под-категория – Остаряла технология

Рискове:

- Неефективна/закъсняла разработка, тестване и разполагане на нова технология
- Неподходящи технологични партньорства
- Неспособност да се замени остарялата технология

Под-категория – Време

Рискове:

- Забавяне в разработката и предлагането на нови услуги
- Неправилни очаквания за изискванията на потребителите
- Неспособност да се избере подходящо време за предварително обявяване на нови услуги

Под-категория – Връзки с обществеността

Рискове:

- Неефективно управление на връзките с обществеността
- Непоследователни/противоречиви съобщения

IV. Риск клас / категория – Съответствие

Целите на ТУ - Габрово, свързани с осигуряване на съответствие се отнасят до спазването на приложимите закони, регулации и стандарти и всички приложими външни и вътрешни политики и правила. Приложимите закони и регулации установяват минимални стандарти на поведение, които Университета интегрира в целите за осигуряване на съответствие. Историята на съответствието (и съответно на несъответствието) на ТУ - Габрово може значително да повлияе положително (или отрицателно) на неговата репутация в обществото.

Под-категория – Комуникации и обучение

Рискове:

- Неподходящо комуникиране на въпроси, свързани със съответствието
- Липса на програма за обучение, обхващаща цялата организация
- Не са идентифицирани конкретни/специфични дейности, за които са приложими нови закони, регулации и политики

- Неспособност да се проследи и осигури свидетелство, че е преминало задължително обучение

Под-категория – Култура на съответствието

Рискове:

- Неспособност да се създаде култура, в която въпросите, свързани със съответствието са третираны обективно и с необходимото внимание
- Неспособност да се осигурят подходящи инструменти и ресурси на персонала, с които да се постигне непрекъснато съответствие
- Културата на съответствието не отговаря на стратегията на организацията
- Не са установени програми за осигуряване на съответствието и не се предприемат дисциплинарни мерки

Под-категория – Управление на информацията относно съответствието

Рискове:

- Не са установени ефективни начини за управление на информацията
- Проблеми и дейности, свързани със съответствието не се обсъждат редовно от ръководството
- Липса на интегритет на информацията, която се използва за вземане на решения и управление на съответствието

Под-категория – Организация

Рискове:

- Не са определени изрично представители на ръководството, които отговарят за съответствието
- Неподходящо разпределение на ресурси
- Липса на авторитет и независимост

Под-категория – Докладване

Рискове:

- Не са идентифицирани и докладвани основни тенденции, свързани със съответствието
- Неподходящи или недостатъчни ресурси за ефективното докладване на проблеми
- Неподходящо докладване на значителни проблеми на външни заинтересовани лица

Под-категория – Контрол и мониторинг

Рискове:

- Не са установени превантивни и отчитащи контроли
- Не са установени програми за мониторинг и тестване
- Неспособност да се поддържат подобрения в контролите

Под-категория – Политики и процедури

Рискове:

- Не са създадени подходящи политики и процедури
- Прекомерни или хаотични, противоречащи си политики и процедури
- Не е установена отчетност и инструменти за измерване

Под-категория – Оценка на риска

Рискове:

- Неспособност да се идентифицират съществени рискове
- Не са установени необходимите контроли, които да ограничат идентифицираните рискове
- Неспособност да се комуникират рисковете на всички нива и във всички звена в организацията

Под-категория – Надзор

Рискове:

- Не е установена отчетност, отговорност и инструменти за измерване
- Не е установен и поддържан надзорен контрол
- Неспособност да се направи връзка между представянето по отношение на съответствието с управлението на представянето
- Възнаграждението не е обвързано с персоналната отговорност

V. Риск клас / риск категория – Докладване

Докладване: обобщаване, изготвяне, представяне и разпространение на финансова и нефинансова информация до заинтересованите лица на организацията. Докладването включва, както вътрешни отчети за ползване от ръководството, така и външни отчети, изисквани от местните закони и регулаторните органи. Рисковете в този клас са свързани с:

- Неадекватни, неподходящи или подвеждащи база данни, анализ и представяне, а също и оперативните процеси, използвани за подготвянето на финансовите отчети
- Невъзможност за събиране на уместна и надеждна външна и вътрешна информация
- Издаване на заблуждаващи отчети до заинтересованите лица
- Липсващо, неправилно или недостатъчно представяне на финансова (и поддържащата я оперативна) информация до подходящите хора и др.

Под-категория риск – Спазване на счетоводните стандарти

Рискове:

- Неспособност да се следят и спазват стандартите

Под-категория риск – Финансово оповестяване

Рискове:

- Не се оповестява информация съгласно регулаторните стандарти
- Неподходящо обсъждане и анализ от страна на ръководството

Под-категория риск – Наличие на финансова информация

Рискове:

- Липсва финансова информация, необходима за вземането на решения
- Неспазване на приложимото законодателство и нормативни изисквания
- Липса на интегритет и качество на данните

Под-категория риск – Измама във финансовите отчети

Рискове:

- Лошо управление и надзор
- Неефективни програми срещу измама
- Неспособност да бъде установена програма за етичност и съответствие
- Липса на ефективен вътрешен контрол
- Липса на разделение на отговорностите

Под-категория риск – Управленско докладване

Рискове:

- Недостатъчен обмен на информация
- Не се докладват основни показатели
- Неефективно представяне на информацията

Под-категория риск – Регулаторно докладване

Рискове:

- Неправилно докладване
- Съществени грешки във финансовите отчети
- Неспособност да се докладва относно ефективността на вътрешния контрол
- Неправилна/погрешна оценка
- Липса на вътрешен контрол над процесите по финансово докладване и интегрирането им с други процеси, основни дейности и дейности, насочени към съответствието
- Неспособност да се идентифицират и коригират съществени слабости и недостатъци

Под-категория риск – Качество на отчетите

Рискове:

- Неспособност да се представи точна и пълна информация
- Информацията не се представя навреме
- Използват с е остарели инструменти за докладване и информация

Под-категория риск – Законово-изисквани отчети

Рискове:

- Липса на осведоменост относно изискванията
- Неспособност да се осигури точност на отчетите
- Неподходящ или неправилен формат на представяне на информацията

Под-категория риск – Устойчиво докладване

Рискове:

- Неспособност да се оповести несъответствието със съответните закони и регулации свързани с околната среда
- Неспособност да се представи устойчивостта като потенциална инвестиционна идея
- Невъзможност да се адресират притесненията на акционерите

Под-категория риск – Данъчно докладване

Рискове:

- Неадекватно данъчно третиране на финансовите данни
- Несъответствие с изискванията
- Неспособност да се представят данъчно основани баланси
- Неадекватна глобална оценка на данъчните разпоредби

Приложение 3: Примерни критерии за оценка на влиянието

ОЦЕНКА НА РИСКА - КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА НА ВЛИЯНИЕ /ВЪЗДЕЙСТВИЕ /

Влияние	Финанси	Репутация	Юридически / регулаторен	Фондове от ЕС	Цели на организацията		Служители	Дейности	Активи
Показатели за оценка на представянето / риска	Бюджет	Отразяване в медиите, обществени настроения, проверки	Брой съдебни иски, глоби, наказателни мерки и др.	Получаване и използване	Стратегически цели	Оперативни цели	Здраве и физическа сигурност и текучество	Процеси / системи	Сигурност и собственост, разходи за ремонт
Изключително голямо	над 5% от бюджета	- Сериозни обществени прояви (протести, неподчинение), продължително обществено недоверие / накарнено обществено доверие - Външни проверки и разследвания (от одитни органи, органи на ЕС и други държавни институции)	- съдебни дела - дейността е прекъсната поради правна намеса	Фондовете от ЕС следва да бъдат върнати или са преустановени	Сбъдването на риска значително ще попречи на постигането на повече от една от стратегическите цели на организацията		- смърт / живото застрашаващи наранявания значителен брой представители на ръководството напускат организацията	- основните дейности са спрени - неизправност на критично важни системи	- загуба на съществено важни за дейността активи
Съществено	2-5% от бюджета	- Широко и/или негативно отражение в медиите на национално ниво (ТВ, печатни издания) - Регулярни обществени прояви (протести, неподчинение), накарнено обществено доверие	- правна намеса - заплахата от големи глоби и други наказания	Фондовете от ЕС са замразени	Сбъдването на риска значително ще попречи на постигането на повече от една от оперативните цели на организацията		- хоспитализация - значителен брой служители напускат организацията	- нормалните дейности са значително повлияни - дейностите не съответстват на целите - необходими за значителни усилия за корективни дейности	- загуба на активи - сериозни щети

Умерено	1% - 2% от бюджета	<ul style="list-style-type: none"> - Отражение в медиите, по-скоро неутрално, отколкото негативно - Спад в нивото на обществено одобрение, спад в доверието от страна на определени обществени групи - Проверка / разследване от страна на орган/Комитет в рамките на организацията 	<ul style="list-style-type: none"> - могат да бъдат наложени глоби или друго наказание - някои неосновни дейности биха могли да бъдат спрени или променени поради правна намеса 	Усвояването на фондовете от ЕС е неефективно или забавено	Сбъдването на риска ще има известни негативни последици за постигането на целите на организацията	<ul style="list-style-type: none"> -сериозни наранявания / хоспитализация / сериозно медицинско лечение - ограничен брой служители / представители на ръководството от определени функции напускат организацията 	<ul style="list-style-type: none"> - някои основни дейности трябва да бъдат реорганизирани - някои функционалности на системата временно са в неизправност - нормалните дейности са донякъде повлияни, временно може да има спад в качеството - някои изисквания не се спазват 	-частични щети са причинени на активите, които изискват ремонтни работи или замяна
Несъществено	до 1% от бюджета	<ul style="list-style-type: none"> - Ограничено отражение в медиите - Индивидуалния/институционния рейтинг може да спадне; отрицателната реакция е от страна само на ограничена група хора - Вътрешен преглед (в рамките на Дирекцията) 	<ul style="list-style-type: none"> - няма заплахата от съдебни иски - минимални глоби 	Ограничен ефект над фондовете от ЕС	Сбъдването на риска ще има малко влияние над постигането на оперативните цели на организацията;	<ul style="list-style-type: none"> - леки наранявания, изискващи първа помощ / не изискващи медицинско лечение - ограничени последици за текущото на персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - незначителни грешки в системата или процесите, които могат да бъдат отстранени с корективни дейности 	- ефектът над активите е изисква минимални ремонтни работи
Малко	до 0.5% от бюджета	<ul style="list-style-type: none"> - По-скоро неутрално / никакво отражение в медиите - Индивидуалния/институционния рейтинг може да спадне за много кратък период - Само определни служители са обект на проверка 	<ul style="list-style-type: none"> - няма последици 	Никакъв ефект над фондовете от ЕС	Сбъдването на риска няма да окаже влияние над постигането на целите, но може да зстраши изпълнението на определени задачи	<ul style="list-style-type: none"> - никакви последици за текущото на персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - някои дейности са забавени, но с незначителен/ник акъв ефект над качеството 	- ефектът над активите е сравним с нормална амортизация

Приложение 4: Примерен формат на план за действие

Цел 1	Риск	Действия/Мерки	Отговорен служител	Отчет на.....за (дата/резултат)	Краен/ междинен срок за изпълнение

Приложение 5: Примерен календар на заседанията на Комитета по управление на риска

<p>Януари</p> <p>Поставяне на целите на структурите</p> <p>Идентифициране и оценка на риска</p>	<p>Февруари</p> <p>Изготвяне на план за действие</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>	<p>Март</p> <p>Заседание на тримесечието на Комитета по управление на риска</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>	<p>Април</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>
<p>Май</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>	<p>Юни</p> <p>Полугодишно заседание на Комитета по управление на риска за актуализиране на оценката на риска и плана за действие</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>	<p>Юли</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>	<p>Август</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>
<p>Септември</p> <p>Заседание на тримесечието на Комитета по управление на риска</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>	<p>Октомври</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>	<p>Ноември</p> <p>Месечна среща в рамките на структурното звено</p>	<p>Декември</p> <p>Годишно заседание на Комитета по управление на риска за отчитане на резултатите и издаване на Доклад за УР до Ректора</p>

