

ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ГАБРОВО

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

2022г.

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.....	5
1. Дефиниции.....	5
2. Адресати и отговорности	8
3. Основни съображения при управление на риска.....	11
III. Същност на процеса по управление на риска.....	12
IV. Процес по управление на риска	13
1. Идентифициране на рисковете	14
2. Определяне на риск-апетита	23
3. Реакция на риска	25
4. Прилагане на ограничаващи мерки по отношение на риска	27
5. Одобрение на смекчаващите мерки за управление на риска.....	27
6. Документиране	28
7. Мониторинг на риска.....	28
8. Одитна пътека и архивиране.....	30
Приложение № 1.....	31
Приложение № 2.....	32
Приложение № 3.....	33
Приложение № 4.....	34

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска

Настоящата Стратегията за управление на риска в Технически университет – Габрово (ТУ-Габрово) е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) и Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 г. на Министъра на финансите.

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 създава ясна и адекватна процедура за управление на риска и осигурява определянето, одобрението, прилагането и поддържането на ефикасни и ефективни мерки за предпазване на дейностите на Технически университет – Габрово от въздействието на неблагоприятни събития. Това е ключова процедура, тъй като риск може да възникне на всяко ниво и във всяко направление в рамките на университета (напр. процеси, хора, вътрешна/външна среда и т.н.).

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.

1. Общи цели на Стратегията за управление на риска в ТУ-Габрово:

- Да се дефинират етапите на процеса на управление на риска: програмиране, мониторинг и докладване;
- Да се представи оперативен план за конкретните отговорности на служителите по управление на риска, в който се описват процедурите, разработени за идентифициране на рисковете, действията и решенията, за тяхното изпълнение;
- Да се допринесе за спазване на принципите на добро финансово управление и прозрачност, чрез осигуряване на адекватното функциониране на системите за финансово управление и контрол;
- Утвърждаване на организационна култура и разбиране за необходимостта и ползата от управление на рисковете.

2. Специфични цели на Стратегията за управление на риска в ТУ-Габрово:

- Осигуряване на адекватен механизъм за управление на публичните ресурси и подобряване качеството на предоставяните услуги по ефективен, ефикасен и икономичен начин;
- Адекватност на процеса по управление на риска, който е пряко свързан с постигане на целите на ТУ-Габрово и повишаване на общественото доверие.

Стратегията за управление на риска обхваща етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица и основните изисквания към процеса и урежда единни правила и процедура за създаване и актуализиране и система за управление на риска в ТУ-Габрово.

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

Стратегията за управление на риска на ТУ-Габрово е динамичен процес, който цели:

- Да се осигури рамка за постигане на стратегическите цели, поставени пред университета, съобразена с приложимите за дейността рискове и предприемане на адекватни действия за реакция;
- Преминване от формален отговор на законово изискване за въвеждане на процеса по управление на риска към прилагане на ефективен и работещ модел;
- Да се осигури адекватно разпределение на целите между различните структури на университета, както и показатели за измерване на напредъка;
- Да се осигури прилагането на приложимата нормативна уредба в областите на дейност на университета по максимално ефективен, ефикасен и икономичен начин;
- Да се постави основа за планиране на дейностите, при наличие на заплахи и осигуряване на непрекъсваемост на процесите;
- Да се включат всички страни в управлението и контрола на дейностите на ТУ-Габрово, като участници в процеса, като всеки добавя стойност, според профила и компетенциите си;
- Да се подобрят резултатите от процеса по управление на риска, чрез създаване на методика за преглед и оценка;
- Да се осигури база за вземане на ключови за организацията решения, като се насочат усилията към важни стъпки, дейности и процеси;
- Цялостно подобряване на системите за финансово управление и контрол.

С цел постигане на ефективно адаптиране на процеса по управление на риска към принципите, залегнали в приложимата нормативна уредба и въз основа на извършен текущ анализ, в настоящата стратегия са описани някои нови аспекти и процедури. В отделни етапи от изпълнението процеса е създадена предпоставка и възможност за участие и съгласуване на рискове и контроли от страна на всички заинтересовани страни, като се отчита спецификата на изпълняваните от тях ангажименти. Създадени са възможности за отпадане на някои от досега съществуващите процедури, комбиниране на съществуващи и новосъздадени, включително на някои етапи е въведено прилагане на изцяло нови такива.

Чрез Стратегията за управление на риска се цели постигането на:

- Да се унифицира подхода и методите, които ще бъдат използвани в процеса на управлението на рисковете;
- Да се регламентират начините за документиране на процеса;
- Да се осигури начина, по който ще се осъществява мониторинг на дейността по управление на рисковете;
- Да се създаде ред за докладване;
- Да се определят отговорностите на лицата, изпълняващи дейности по управление на риска.

Чрез оценката на риска се предоставя възможност на всички участници в процеса да подобрят и разширят разбирането си за дейността на организацията и да:

- Установят наличие на дейности/процеси с потенциални слабости;
- Идентифицират рисковете, които са съществени за постигането на целите;
- Установят дали са въведени контроли, които да покрият установените рискове или е необходимо предприемане на допълнителни мерки;
- Фокусират последващи действия за управление на риска върху области с висок риск;
- Проучат как се изпълнява текущо дейността по идентифициране, оценка и управление на рисковете, с оглед осигуряване на непрекъснато усъвършенстване на контрол.

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

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че стратегическите и оперативни цели, определени в стратегическия и оперативните планове на ТУ-Габрово, ще бъдат постигнати. В тази връзка ефективното управление на риска е невъзможно без да са определени целите на ТУ-Габрово. Предпоставка за идентифициране на рисковете и предприемане на мерки за тяхното управление е определянето на стратегическите и оперативни цели за съответния период. От съществена важност за процеса на управление на риска са дефинираните цели, както и резултатите от тяхното измерване, да бъдат ясно комуникирани и осъзнати от цялото ръководство и експертния състав на ТУ-Габрово.

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. Разумна увереност

Задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност е признание, че не е възможно да се твърди абсолютно и със сигурност, че дадено неблагоприятно събитие няма да се случи въпреки взетите мерки и предприетите действия. Никой не може да постигне абсолютна (100%) увереност поради многобройни фактори, произтичащи от ограничените финансови и други ресурси, ограниченията на източниците на информация, човешките грешки и т.н.

1.4. Идентифициране на риска

Идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на ТУ-Габрово.

1.5. Оценка на риска

Процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние (ефект) върху целите на организацията при неговото настъпване.

1.6. Анализ на риска

Процес, състоящ се от три взаимосвързани компонента: оценка, управление и обмяна на информация за рисковете между различните звена в ТУ-Габрово.

1.7. Вероятност

Представява възможността дадено събитие да се случи или с други думи колко е вероятно дадено събитие да се прояви.

1.8. Ефект (влияние)

Представява описание и оценка на това какви биха могли да бъдат последствията/въздействието от настъпило събитие. Ефектът може да бъде както отрицателен, така и положителен.

1.9. Присъщ риск

Рискът, свързан с естеството на дейността на организацията при липса на каквито и да е действия (контроли) за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление.

1.10. Остатъчен риск

Нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията (контрола) на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск, и по същество изразява факта, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорност на ръководителя е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за организацията или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване; Реакция на риска – мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска.

1.11. 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.

1.12. Мониторинг на риска

Процес по наблюдение, управление и контрол на предложени последващи и предприети действия за смекчаване на рисковете.

1.13. Риск регистър

База данни, включваща всички рискове, която се попълва и поддържа съгласно настоящата стратегия.

1.14. Динамика на риска

Процесът по управление на риска е динамичен процес, обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която ТУ-Габрово функционира. Различните фази на процеса се осъществяват перманентно във времето и отразяват настъпващите промени. В тази връзка актуализацията на целите, вероятността от настъпване на даден риск и неговото възможно влияние, както и мерките, които се определят за реакция на рисковете също са динамични и предполагат извършване на строг мониторинг върху изпълнението им и непрекъснато и своевременно актуализиране.

1.15. Измама

Конвенцията, съставена на основание на член К.3 от Договора за Европейския съюз, относно защитата на финансовите интереси на ЕС, дефинира „измама”, в областта на разходите, като „всяко международно действие или бездействие, свързано с:

- Използването или представянето на фалшиви, неверни или непълни декларации или документи, в резултат на което се присвояват или неправомерно се задържат финансови средства от общия бюджет на Европейските общности или от други бюджети, управлявани от или от името на Европейските общности;
- Неоповестяване на информация в нарушение на конкретно задължение, което води до същия резултат;
- Неправилно използване на такива средства за цели, различни от тези, за които първоначално са предоставени.

Измамите могат да бъдат вътрешни и външни.

Примери за вътрешни измами са:

Присвояване на активи, например манипулиране на системите за плащане, кражба и повреда; подправени финансови отчети, например надценяване на активите, подценяване на пасивите, включително некоректно представяне на показатели за изпълнението.

Външните измами включват:

Всички случаи на кражба (на активи или информация), хакване или подправяне, извършено умишлено от трета страна (например потребители или външни доставчици на услуги), без съдействието на вътрешна страна. Тайно споразумение е когато вътрешни служители и външни лица работят заедно, с цел измама. Тайното споразумение се счита за вътрешна измама.

1.16. Корупция

Злоупотреба със служебно положение за лично облагодетелстване. Злоупотреба със служебното положение за лично облагодетелстване е налице, когато служебно лице приема, предлага или изнудва за подкуп. Такава злоупотреба е налице и когато други лица активно предлагат подкупи, за да заобиколят дадени политики и процеси за конкурентно предимство и печалба. Злоупотреба със служебното положение може да се извърши за лично облагодетелстване, дори без подкуп, чрез покровителство и протекция на близки и роднини, кражба на държавни активи или отклоняване на държавни приходи.

Измамата или корупцията са тежки престъпления и заемат специално място в процеса на управление на риска. ТУ-Габрово е ангажиран с предотвратяването, откриването и адекватното реагиране на измами и сигнали за корупция.

2. Адресати и отговорности

Целеполагането и управлението на риска съгласно действащото законодателство е процес, в който са ангажирани ръководството и всички служители на организацията.

Стратегията за управление на риска е предназначена за:

- Ръководството на ТУ-Габрово, което носи отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на организациите;
- Ръководителите на различните структури/звена, които носят отговорност за дейността и Системите за вътрешен контрол (СВК), в т.ч. за управлението на риска (УР) в ръководените от тях звена и които се отчитат по реда посочен в настоящата стратегия;
- Всички служители на ТУ-Габрово, които допринасят за осъществяването на вътрешния контрол съобразно функционалната си компетентност и трябва да са запознати със своята роля и отговорности по отношение на СВК, включително УР.

2.1. Ректорът на университета

Отговаря за:

- Създаването и поддържането на култура на управление на риска в ТУ-Габрово;
- Определяне на мисията, визията и стратегическите цели на организацията;
- Изготвянето на Стратегически план (мандатна програма), който да отразява общите цели на ТУ-Габрово;
- Утвърждава Стратегия за управление на риска, която се актуализира периодично (на всеки три години), както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- Определя Риск-мениджмънт и разпределя ясно отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на организацията и служителите;
- Одобрява риск апетита на организацията;
- Одобрява и да осигурява прилагането на реакциите на риска, определени в резултат от управлението на риска, за да се намали влиянието и вероятността от настъпването на тези рискове (реакция на риска) до приемливо ниво;
- Осигурява предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

2.2. Заместник-ректорите и служителите, подчинени на Ректора /риск мениджмънт/ имат следните отговорности:

- Създаване и актуализация на Стратегията за управление на риска;
- Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска;
- Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети и отговорните лица, в специален документ – риск-регистър, както и да се подсигури неговото редовно актуализиране;
- Подпомагане на Ректора при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск;
- Подпомагане и консултиране при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска;
- Консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска;
- Организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита;
- Организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска;
- Докладване на Ректора на обобщена информация по отношение управлението на риска под формата на отчети.

2.3. Ръководителите на основни и обслужващи звена в ТУ-Габрово (оперативно ръководно ниво)

Ръководителите на звена са собственици на риска, като в това си качество имат следните отговорности:

- Идентифицират и оценяват рисковете съобразно утвърдената Стратегията за управление на риска по отношение на ръководеното от тях звено;
- Извършване на анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които съответното звено трябва да реагира, предвид възприетото ниво на риск апетита в цялата организация;
- Провеждане на мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях звена.

2.4. Преподаватели и служители в ТУ-Габрово

Преподавателите и служителите в университета са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете. В тази връзка те са в позиция да установят първи евентуални слабости, нередности или проявления на рискове.

Отговорностите на преподавателите и служителите са:

- Подпомагане на оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;
- Докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;

- Докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на СВК.

Всеки преподавател или служител на ТУ-Габрово е отговорен за незабавно информиране в случай на установяване на негативни промени по отношение на съществуващите рискове или появата на нови рискове, в компетентната за него област. Новите рискове преминават през оценка. В такива случаи се следва стандартния работен процес, изложен в тази процедура. След направената оценка се уведомява Комитет по управление на риска и по негова преценка може да се проведе извънредна среща на работната група, с цел допълнително обсъждане на възникналия риск. В случай на установяване на измама, процесът за оценка на риска се стартира възможно най-бързо от Оценителя/ и незабавно се въвеждат превантивни мерки.

2.5. 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 Финансовия мениджър, 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.

3. Основни съображения при управление на риска

3.1. Основни линии на защита

Моделът на трите линии на защита отчита факта, че съществуват различни функции на контрол и управление на риска, които следва да работят координирано, с ясно дефинирани отговорности, без прекриване или наличие на пропуски в съвместната им дейност.

3.1.1. Първа линия на защита

Първата линия на защита е отговорност на оперативните ръководители в ТУ-Габрово, в качеството им на собственици на риска. Тяхната основна цел е да осигуряват и следят прилагането на вътрешните контроли в университета. По този начин оперативните ръководители са отговорни за управлението на рисковете. Част от първата линия са и редовите служители, отговорни за прилагането на контролите.

3.1.2. Втора линия на защита

Изпълнява функции по управление на риска, съответствие, мониторинг и подпомагане на контролите от първата линия на защита. Част от втората линия са специалисти по управление на риска, които не са собственици на рисковете, но подпомагат управлението на риска, служители отговорни за оценка и контрол на съответствието с нормативните изисквания (законосъобразност), специалисти по финансово управление и финансов контрол и др.

3.1.3. Третата линия на защита

Независимият вътрешен одит на организациите от публичния сектор, който изпълнява своите отговорности по отношение на Управлението на риска В ТУ-Габрово няма изградено звено за „Вътрешен одит“

3.2. Основни принципи на COSO 2013

3.2.1. ТУ-Габрово определя цели с достатъчна яснота, за да позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях.

3.2.2. ТУ-Габрово идентифицира рисковете за постигане на целите си и ги анализира от гледна точка на определяне на подходите и начините за тяхното управление.

3.2.3. ТУ-Габрово разглежда възможностите за измами при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите.

3.2.4. ТУ-Габрово идентифицира и оценява промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

III. Същност на процеса по управление на риска

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че целите на ТУ-Габрово ще бъдат постигнати. В тази връзка ефективното управление на риска е невъзможно без предварително да са ясно определени целите. Трябва да съществуват цели, преди да се идентифицират рисковете, които ги застрашават и да се вземат мерки за тяхното управление. Процесът по управление на риска е съобразен със стратегическите и оперативните цели на университета. Стратегически цели определят каква ще бъде организацията за следващите няколко години и по какъв начин това ще се постигне. Те детайлизират стратегическите цели, определят точния критерий за оценка на изпълнението им и времето за това изпълнение.

Управлението на риска има водещ критерий, който е свързан със стратегическите цели на ТУ-Габрово, като отчита всички възможни рискове, които да попречат постигането на тези цели, като се оценяват по вероятност и влияние и се предприемат необходимите мерки и действия за намаляване на възможността неблагоприятното събитие да настъпи или да бъде ограничено в приемливи размери.

Рисковете могат да бъдат определени в хода на дългосрочното, средносрочното и краткосрочното планиране на дейността. Няма значение какъв ще бъде методът за определяне на рисковете. Важното е ръководството да взема под внимание факторите, които могат да допринесат за появата на даден риск или за увеличаване степента на важност на вече идентифициран риск. Като пример основни фактори в случая могат да бъдат: непостигането на предходни цели; компетентност на персонала; географско разпределение на упражняваните функции и дейности; сложност на извършваните операции; степен на важност на операциите и др.; промени в законодателството, тежестта на персонала и други, които оказват влияние върху дейностите в ТУ-Габрово.

Формулирането на рисковете трябва да бъде направено по начин, който ясно и недвусмислено показва, че проявяването им би довело до негативни последици, и да позволява да бъдат оценени, както вероятността от настъпването, така и влиянието, което би оказало това събитие (факт, обстоятелство) върху постигането на целите на ТУ-Габрово. Правилното определяне на рисковете и тяхната оценка и контрол е от изключителна важност за осъществяване на дейността. В процеса по идентифициране на риска, най-общо следва да се:

- Установят с какви вътрешни актове и правила е изградена системата за финансово управление и контрол в ТУ-Габрово;
- Анализира информацията от риск-регистра за предходен период;

- Извършат преглед на констатациите от последните извършени одити, в т.ч. дадените, изпълнените и неизпълнени препоръки, за да установят предприети ли са коригиращи действия и кои от рисковете не са минимизирани в достатъчна степен;
- Определят рисковите фактори (източниците, причините за проявяването на риска) - вътрешни или външни за ТУ-Габрово;
- Определят какви са възможните рискове;
- Определят ключовите (съществени и значими) рискове за постигане целите;
- Определят кои стратегически или оперативни цели на ТУ-Габрово застрашава проявяването на риска.



IV. Процес по управление на риска

Управлението на риска е задължителен елемент от процеса на цялостното управление на Технически университет – Габрово. Университетът и средата, в която съществува, са в непрекъснато взаимодействие, породено от динамиката на вътрешните и външните процеси. Влиянието и промените са в непрестанна връзка, което влияе върху бързината, адаптивността, качеството и количеството на процесите и като краен ефект върху качеството и ефективността на резултатите от тях в контекста на постигане на стратегическите цели. С ефективното управление на риска в ТУ-Габрово се създават условията, необходими за доброто му функциониране и за постигане на оптимално ниво на целите.

Основните изисквания, които поставя ЗФУКПС към ръководителите на организациите, са те да възприемат управлението на риска като ключова дейност, допринасяща за постигане целите на им, да документират решенията и действията, които са предприели за управление на идентифицираните рискове и да осигурят периодичен преглед на процеса, с оглед неговата актуалност и полезност. Постигането на тези изисквания се осъществява при спазване принципите на законосъобразност, икономичност, ефикасност и ефективност.

При оценката на риска и поставяне на числов измерител се включва анализ на количествена и качествена оценка по тяхното съществуване, която да позволи идентифицирането

на дейностите, функциите и задачите, които съдържат най-много рискове и последващата им класификация, с оглед на тяхната важност.

Настоящата стратегия за управление на риска в ТУ-Габрово е базирана на модела „КОСО“ - интегрирана рамка за управление на риска. Рамката за управление на риска съдържа следните елементи:

- Оценка на вътрешната (контролна) среда. Обобщена информация от въпросници;
- Определяне целите на организацията. Разработени и утвърдени стратегически и оперативен планове, с ясно дефинирани стратегически и оперативни цели;
- Идентифициране на събитията. Потенциалните събития, които могат да повлияят негативно върху постигането на целите на ТУ-Габрово;
- Оценка на риска - потенциалните събития трябва да бъдат оценени от гледна точка на вероятността да настъпят, както и въздействието, което ще окажат;
- Определяне на реакция спрямо риска. ТУ-Габрово избира евентуалната си реакция към събитията, която би могла да бъде:
 - Толериране - приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна само, ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите;
 - Ограничаване на риска (третиране) - въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване на неговото въздействие или вероятност за настъпване;
 - Прехвърляне - застраховане на потенциалното събитие;
 - Прекратяване на дейността, която го създава;
 - Споделяне - споделяне на риска между отделни организации от публичния и частния сектор, с които ТУ-Габрово има изградени взаимоотношения.
- Контролни дейности при отделните реакции.
- Дейности, които ТУ-Габрово ще извърши при обоснована преценка за използване на съответна реакция или комбинация от реакции.
- Информация и комуникация. Изградена структура в ТУ-Габрово осигурява движението на информацията свързано с управлението на рисковете, спазвайки субординацията и максимално къса и бърза линия на докладване.
- Мониторинг. Наблюдение и координиране на процесите по управление на риска и постигнатите резултати.

Създаване на условия за управление на риска

В ТУ-Габрово са предприети необходимите действия за осигуряване на адекватен процес по управление на риска и създаване на условия за минимизиране на потенциалните заплахи за неизпълнение на стратегическите цели, чрез следните действия:

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

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. Оперативна среда

Оперативната среда, в която функционира Технически университет – Габрово, се състои от външни и вътрешни фактори.

- **Външни фактори** са нормативната уредба, политическата стабилност, икономическите и социалните условия, обществените отношения, бюджетните отношения, културата на бенефициентите, съдебната практика, природните явления, климата и др.;
- **Вътрешни фактори** са организацията на дейността; нивото на знания и умения, осъзнаването и приемането на отговорностите и инициативността на служителите и ръководителите; достатъчност на ресурсите за обезпечаването на дейността, включително допълнителни резерви; планиране, подготовка, управление и изпълнение на текущи и бъдещи дейности; опознаване и разбиране на външните фактори и тяхното влияние върху резултативността на Университета и др.

1.3. Идентифициране на рискове

Идентифицирането на риска е първата същинска фаза от процеса по управление на риска след като са създадени нужните условия за това. На този етап се идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на ТУ-Габрово или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели.

Идентифицирането на риска започва с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на ТУ-Габрово и свързаните с тях дейности и процеси, които касаят дейността. Извършва се въз основа на дефинираните стратегически цели в Мандатната програма на ТУ-Габрово. На този етап се идентифицират събитията, които застрашават постигането на целите или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели. Това са тези рискове, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и които са с най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели на ТУ-Габрово.

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че целите на ТУ-Габрово ще бъдат постигнати. Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива критичните рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на университета или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели.

Следователно процесът по управление на риска започва с определяне на целите на ТУ-Габрово. Процесът по управление на риска следва да бъде съобразен със стратегическите и оперативните цели, тъй като външните и вътрешните условия, в които ТУ-Габрово функционира, могат да се променят.

Адаптивността на управлението на риска е динамичен процес. Той е част от цялостното управление на ТУ-Габрово и се осъществява от всички нейни йерархични нива.

Идентифицирането на рисковете е свързано с определяне на ясни и измерими цели, които отговарят на критериите SMART3 и могат да повлияят негативно върху постигането на целите.

Рисковете се идентифицират на ниво университет. Идентифицираните рискове се описват по формулата $\text{риск} = \text{причина} + \text{проблем} + \text{последствие}$.

Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, следва да бъде извършен въз основа на следните последователни действия:

- Анализ на основните дейности и процеси, свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел;
- Определяне на неблагоприятните събития (рискове), които могат да настъпят и да повлияят на определена дейност или процес;
- При идентифицирането на рисковете, трябва да бъдат взети в предвид:
- Всички взаимодействия с външни институции, организации, клиенти на университета, медии и др.;
- Всички взаимодействия между структурните звена в Университета, нивото на взаимодействие, нивото на знания, мотивираност и обезпеченост и др.;
- Вероятностите за възникването на нови отношения или промяна в съществуващите, при изпълнението дейността;
- Промяната в околната среда (обществените, социалните или политическите отношения, изменения в климата, бедствия, аварии и т.н.).

Необходимостта да се отдели сериозно внимание на основните рискове, с които се сблъсква ТУ-Габрово, както и възможностите на организацията, налага да бъдат идентифицирани и управлявани не повече от 5-6 риска. Ето защо е от съществено значение идентифицирането на значимите за ТУ-Габрово рискове. Това са рискове, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и са с най-голямо потенциално влияние върху постигането на стратегическите и оперативни цели.

Рисковете могат да възникнат по различни причини и в резултат от промените на различни фактори. Някои от тях са сравнително лесно предвидими, а за други е необходим по-задълбочен анализ. Групирането на рисковете по области улеснява идентифицирането на конкретните рискове.

1.3.1 Текущо идентифициране

В този процес са ангажирани всички преподаватели и служители на ТУ-Габрово, като за целта всеки един от тях има правото и възможността да информира за възможни рискове за постигане на целите на ТУ-Габрово.

Във всеки един случай, преподаватели или служител който установи риск и не бъдат предприети действия от страна на прекия му Ръководител да бъде докладван на Комитета по управление на риска, служителят има право да информира председателя на Комитета по управление на риска за това.

1.3.2. Периодично идентифициране

Идентифицирането на присъщите рискове е процес, който се извършва на два отделни етапа, както от страна на ръководството се представят общите рискове за организацията, който биват оценени последователно от Комитета по управление на риска.

За целите на пълната и обективна идентификация на риска биха могли да се използват следните източници на информация: доклади от различни одитни и контролни органи; информация за предстоящи нормативни, регулаторни или други промени; информация в медии; оплаквания и сигнали от трети страни; доклади, анализи и др. от професионални организации.

1.3.3. Методи за идентифициране на рискове

В дейността на ТУ-Габрово рисковете могат да бъдат идентифицирани чрез следните методи:

- Анализи на процеси и дейности;
- Анализи на документи;
- Проверка на място за идентифициране на текущ проблем в дейността;
- Анкетни карти и интервюта със служителите;
- Получаване на данни за съществуващи рискове от страна на преподаватели и служители;
- Други методи.

1.4. Класификация на рисковете

След като са дефинирани целите ръководството и служителите, ангажирани със съответните дейности са в позиция да идентифицират критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите.

Най-важната класификация на рисковете разделя рисковете на вътрешни и външни за организацията

- Външни рискове – рискове, свързани с външни обстоятелства, като например: политически събития, законодателни промени, промени в икономиката, природни явления, външни, медии и др.;
- Вътрешни рискове – рискове, свързани с правно-организационната форма, спецификата на дейността и процеса на работа, като например: рискове, свързани със системата за обмен на данни, проблеми, свързани с човешкия ресурс, промени в работните задачи, неефикасно управление и др.

Други класификации на рисковете:

- Стратегически рискове, които могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на ТУ-Габрово;
- Оперативни рискове – тези, с които организацията се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативни процеси и дейности;
- Политически рискове – възникват от промяна в правителството и провеждане на нови политики;
- Икономически рискове – породени от особеностите и/или промяната на икономическата система;
- Репутационни рискове – причинени от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставянето на услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани, с колеги, медиен скандал, в който са замесени служители на организацията;
- Технологични рискове – причинени от използването на стари технологии, от пробив в сигурността или от използването на нови информационни системи, които не са достатъчно изпробвани или преподавателите и служителите не са обучени на необходимото ниво;
- Рискове за сигурността – причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или други финансови активи или нерегламентиран достъп до информация, поради неадекватна защита на информационната система;
- Правни/регулаторни рискове – възникващи от промяна в националното или на ЕС законодателство;
- Финансови рискове – причинени от недостатъчно финансиране или от незаконосъобразно, неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата;
- Екологични и здравни рискове – възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи, промени в климата, пандемии и др.;
- Управленски рискове – причинени от грешни управленски решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол, честа промяна в ръководния състав на организацията.

Класификация, която се прилага от ТУ-Габрово.

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 организацията);
- 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).

При идентификацията на рисковете акцентът трябва да бъде поставен върху сравнително малък брой ключови рискове, които е необходимо да бъдат управлявани.

По време на процеса за определяне на риска е необходимо да се вземат под внимание следните рискови области:

Външни рискове:

- **Нормативни** - група рискове, свързани с изменение на нормативната уредба, приложимо право, неточни и непълни предложения за промяна в нормативната уредба, договорни отношения с контрагенти;
- **Политически** - група рискове свързани със смяна на политиката на правителството, което може да предизвика промяна в стратегическите и оперативни цели и приоритети, както и промяна в политиката на ЕС.
- **Икономически и финансов риск:**
 - **Бюджетни** - група рискове свързани с финансиране, бюджетна субсидия и средства от ЕС, бюджетирание и отчитане;
 - **Нередности и санкции**- загуба на активи, водещи до намаление на ресурса под критични нива, с които не могат да осигурят желаните действия;
 - **Застраховане** - незастраховани рискове или неприемлива цена на застраховането.
- **Природна среда и климат** - бедствия, засушаване, наводнения и други. Това са рискове, които водят до промени в краткосрочните цели на ТУ-Габрово и начина на използване на ресурсите.

Вътрешни рискове:

- **Акредитация** - съществени нарушения на правилата и процедурите водещи до отнемане на правата на ТУ-Габрово да обучава студенти.
- **Финансов** - неправилно планиране, управление или отчитане на бюджета, както и отговорност на ТУ-Габрово за причинени вреди на трети лица.
- **Рискове на дейността:**
 - **Стратегически рискове** - те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на ТУ-Габрово (определянето на неточни и/или непостижими цели, изпълнението не съответства на планираното);
 - **Оперативни рискове** - група рискове, свързани с ежедневното изпълнение на оперативните процеси и дейности;
 - **Информация и технологии** - група рискове, свързани с качеството на информацията и нейното управление. Остаряла, неточна или непълна информация може да доведе до вземането на грешни управленски решения;
 - **Нововъведения** - не са използвани възможностите за нововъведения, непознаване на добрите европейски практики, въвеждане на нови подходи без необходимата оценка на риска.
 - **Проекти** - осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска.
 - **Репутация** - лоша репутация и последиците от нея;
 - **Рискове свързани с управлението на човешки ресурси.** Тези рискове са свързани с административния капацитет, координация и комуникация, натиск за постигане на целите, здравословни и безопасни условия на труд.

1.5. Оценка на рисковете

Оценката на риска е основна дейност, извършвана от Комитета по управление на риска. Основната задача на този етап е рисковете да бъдат анализирани и оценени, за да могат да бъдат определени съществените рискове и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях, т.е. – каква трябва да бъде реакцията на риска. Рисковете, единствено с приоритет „Нисък“ могат да бъдат премахнати.

Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримо бъдеще. Влиянието показва какви са последиците от настъпването на неблагоприятното събитие.

Оценяват се присъщите рискове без да се вземат под внимание съществуващите контролни процедури, а само естеството на дейността или процеса.

При оценката на присъщия риск се прилага петстепенна скала като резултатите от нея се представят чрез матрица за оценка на риска.

Рисковете се оценят чрез използване на два показателя – вероятност и влияние:

- Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие;
- Влиянието показва какви са последиците (въздействието) от настъпване на събитието за постигане целите на организацията и за изпълнението на дейностите ѝ.

Съществени са рисковете, за които има висока вероятност да настъпят и имат високо влияние върху постигане целите на ТУ-Габрово. На тези рискове е необходимо да се обърща приоритетно внимание.

Както и при идентифицирането на рисковете, оценката на рисковете се извършва от Комитета по управление на риска. В оценката на рисковете трябва са ангажирани всички риск собственици. Първоначално се оценяват идентифицираните присъщи рискове и след това се пристъпва към оценка на остатъчните рискове. За да се оценят остатъчните рискове, трябва да се идентифицират контролните механизми, които имат за цел да намалят вероятността и/или ефекта на всеки риск. Контролите може да са неадекватни (със слабости или непълноти в дизайна), те могат да липсват, може да не се прилагат. Слабостите на контролите могат да бъдат причинени от лош дизайн, неразбиране за тяхното предназначение, небрежност, човешка грешка или злоупотреба с власт.

При оценката на контролите могат да се използват всички видове източници на информация за тяхната адекватност и ефективност - одиторски доклади, доклади от други контролни органи, самооценки, обществена информация (медии) и т.н. След оценката на контролите, се прави анализ на тяхната ефективност по отношение намаляване вероятността и ефекта от рисковете и на тази база се прави преоценка на вероятността и ефекта на остатъчните рискове. При оценката на риска също може да се използват различни методи и техники. Принципно всички описани по отношение на идентифицирането на рисковете методи и техники са валидни и по отношение на оценката.

Оценката на предварително идентифицираните присъщи рискове се извършва с помощта на Делфи метод. Въз основа на списъка на идентифицираните рискове, всеки член на Комитета за управление на риска извършва независима оценка чрез попълване на формуляр индивидуално. Впоследствие тези работни документи се обобщават и се изчислява средноаритметичното от оценките на всички участници. Оценката на риска се извършва чрез оценяване на потенциалното въздействие (ефекта) на всеки риск и вероятността от неговото възникване. За да бъде избегнато изкривяване на оценката, когато някой от участниците посочи оценка с разлика от останалите по-голяма от 1, неговата оценка не участва в изчисляване на средноаритметичния показател.

На втория етап членовете на Комитета за управление на риска етап попълват работния документ за да се дефинират контролните механизми и мотивират промяната в позицията си спрямо първия етап в случай, че има такава.

Остатъчен риск е рискът, който остава след прилагането на съществуващите контроли. Членовете на Комитета за управление на риска анализират дали съществуващите контроли са адекватни и ефективни за управление на идентифицираните присъщи рискове. За тази цел те трябва да идентифицират съществуващите контроли, които оказват влияние върху вероятността и влиянието на идентифицираните присъщи рискове. Идентифицираните контроли се попълват в работен документ с оценените присъщи рискове. Когато няколко контроли влияят на даден риск, всички те трябва да бъдат описани към съответния риск.

След като идентифицират контролите, участниците ги оценяват, като процедурата за оценка на контролите може да е същата, която се използва за оценка на присъщите рискове - чрез Делфи метод. Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчните рискове, след като са оценени контролите, се извършва по същия ред, както оценката на присъщите рискове

Средноаритметичните резултати от финалния етап определят резултатите.

Управлението на риска е част от вътрешната система за контрол. За да се направи преценка за установяването, функционирането и надеждността на предварителния контрол, следва да се проверяват и оценяват критерии, имащи отношение към присъщите рискове за дейността на ТУ-Габрово, като например:

1. Честота на структурни промени, имащи отношение към дейността - многобройните и съществени промени са показател за по-високо ниво на присъщия риск;
2. Сложност и специфика на процесите - по-сложните процеси са показател за по-висока степен на риск;
3. Опит и компетентност на ръководството и персонала, ангажирани с процесите - ограниченият опит и недоказаната компетентност са показател за по-висока степен на риска;
4. Изпълнение на дадените препоръки и указания от одитори и вътрешния одит и други.

Стъпка 1.

Процесът по оценка на риска започва с предоставянето на информация за основните рискове в ТУ-Габрово, за оценка, както и предоставяне на възможност за допълване на специфични.

Оценката на риска се извършва на годишната база или при необходимост.

Оценката на риска се извършва на базата на двуфакторен модел, където оценяваните фактори са:

- Вероятност за реализация на риска;
- Въздействие на събитието, в случай, че рискът се реализира.

Всеки риск се оценява индивидуално с оценка от 1 до 5, както е показано в таблица 1.

На база на изготвения работен вариант на риск регистъра, всеки риск бива оценен. Оценката на всеки идентифициран риск се осъществява на базата на двуфакторен модел, където оценяваните фактори са:

- Вероятността от възникване на риска и въздействието на събитието, в случай, че рискът се реализира: Оценка Вероятност 1 Почти невъзможно (0% - 5%) Незначително въздействие 2 Не много вероятно (5% - 25%) По-ниско от средното въздействие 3 Средна вероятност (25% - 50%) Средно въздействие 4 Над средната вероятност (50% - 75%) Над средното въздействие 5 Събитието е настъпило или е почти сигурно, че ще настъпи (75% - 100%) Висок риск на въздействие.

Оценка	Описание
1	Не е вероятно 0%-5%
2	Не е много вероятно 5%-25%
3	Средна вероятност 25%-50%
4	Над средната вероятност 50%-75%
5	Почти сигурно 75%-100%

- Въздействие: 1 Незначително 2 По-ниско от средното 3 Средно 4 Над средното 5 Висока степен на въздействие.

Оценка	Описание
1	Незначително
2	По-ниско от средното
3	Средно
4	Над средното
5	Висока степен на въздействие

При оценката на риска трябва да се вземат предвид следните критерии:

- Източник на риска;
- Възможни рискови събития;
- Възможни причини;
- Потенциално пряко и непряко въздействие (включително за изпълнението на стратегически цели на ТУ-Габрово);
- Ниво на материална и финансова същественост;
- Сложност на прилаганите правила и разпоредби;
- Натрупан опит;
- Политически, макроикономически и други външни фактори.

В резултат от получената оценка рисковете биват приоритизирани в нисък риск, среден риск или висок риск. Въз основа на получената оценка, се попълва регистърът на рисковете. При оценката на риска се отчитат и създадените ключови контроли и тяхната адекватност по отношение на рисковете, които следва да минимизират. Оценката показва каква е вероятността контролите да не постигнат целите, за които са създадени. Основата на оценката представлява вероятността да възникнат съществени отклонения от правната рамка, които да не бъдат предотвратени, разкрити и коригирани от въведените контроли. Най-съществената характеристика на всички контроли (действия, процедури и правила, въведени писмено с вътрешните актове) е, че имат за цел да намалят/минимизират вероятността от проявяването на рисковете или негативното влияние на вече проявените рискове до пренебрежимо ниско ниво, което не заплашва постигането на целите като цяло, и в частност постигането на целите на процесите в ТУ-Габрово. На практика всяка дейност, процедура или правило, което е създадено с цел да намали/минимизира рисковете, или техните неблагоприятни последици може да се приеме за „контрола“.

Стъпка 2. Комитет по управление на риска.

По време на годишната работна среща по управление на риска, Комитета по управление на риска следи за следното:

- Преглед и обсъждане на резултатите от определянето и оценката на риска;
- Определяне на праг на търпимост на риска, основан на рискови приоритети (например граници, под които ограничаването на риска ще се окаже неприемлив за ТУ-Габрово);
- Обсъждане на основните методи и мерки за ограничаване на най-критичните рискове.

След получаване на цялостната и обобщена информация от страна на членовете на Комитета по управление на риска се прави редовно заседание, при което се взема решение за това, кои рискове, е необходимо да останат за оценка и включване в регистър на рисковете, респективно кои от тях да отпаднат. Решението се взема по реда на гласуване, описан по-горе в стратегията.

След постигането на консенсус за всеки риск (стандартното отклонение на въздействието и вероятността са равни или по-малки от 1 и „общото въздействие" и „общата вероятност" са установени), двете цифри се умножават и се получава крайният резултат от оценяването. Рисковете се подреждат по важност.

Председателят на Комитета по управление на риска изпраща резултатите от оценката на риска на Ректора, като подрежда общите рискове в таблица и в графична форма.

2. Определяне на риск-апетита

След като рисковете бъдат идентифицирани и оценени е необходимо да реши кои рискове изискват незабавни действия и какъв тип коригиращи действия трябва да се приложат – да се определи реакцията на риска. Реакцията на риска е в пряка зависимост от риск апетита на организацията. Риск-апетитът трябва да бъде определен преди да се пристъпи към приоритизация и определяне на реакции към риска и е необходимо условие за ефективно управление на риска.

Риск апетитът се определя от Ректора, по предложение на Комитета по управление на риска. За да подпомогне Ректора при определяне на риск апетита, председателя на Комитета може чрез вътрешни срещи и консултации да дефинира възможни варианти на риск апетит.

Дефинирането на риск апетита включва както определяне на стойностите на вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост, така и реакциите по отношение на рисковете (например поставяне под наблюдение или вземането на решение да не се предприемат никакви действия по отношение на рискове, за които няма почти никаква вероятност да настъпят и чието настъпване ще причини щети под прага на търпимост). По отношение на рискове, при които вероятността и ефекта могат да бъдат измерени количествено, нивата на риск апетита се определят като конкретни стойности.

На заседание на Комитета по управление на риска се представят резултатите от оценката на риска, където подробно се обсъждат и се взема решение кои от рисковете трябва да бъдат смятани за „критични“, като се отчита, че не всички рискове с висока обща оценка могат да бъдат ограничени (например някои от рисковете могат да имат висока обща оценка, но е възможно да представляват външна опасност, поради което не могат да бъдат ограничени от ТУ-Габрово).

Определянето на прага на търпимост на риска се извършва чрез поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие от страна на ТУ-Габрово и рискове, които могат да бъдат поставени под наблюдение.

При определяне на прага на търпимост на риска се използва следната интерпретация на рисковите приоритети:

Приоритет 1 Критични рискове: това са рисковете, които притежават и двата фактора, оценени със стойност над или равна на 3. Обикновено това е група рискове, които изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска.

Приоритет 2 Непредвидени рискове: тези рискове трябва да бъдат контролирани преди „системните рискове“, тъй като въздействието им може да бъде значително, въпреки че вероятността да се случат е по-малка отколкото при критичните рискове. За такива рискове обикновено се взимат предпазни мерки (например избухване на пожар).

Приоритет 3 Системни рискове: тези рискове са с голяма вероятност да се случат, но въздействието им е сравнително ниско. За такива рискове обикновено се взимат предпазни мерки. По-скоро трябва да се има предвид ефектът на натрупването (например поредица от малки проблеми с голямо въздействие при натрупване или системно нарушение).

Приоритет 4 Релевантни рискове: тук се отнасят рисковете, при които и двата фактора са оценени под 3. Основани на нивото на рискова допустимост, тези рискове привличат вниманието или не. Това зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите страни.

Всички ниски рискове следва да се считат за попадащи под прага на търпимост, тъй като има малка вероятност да настъпят и/или чието настъпване ще причини щети под прага на същественост и следователно не е икономически обосновано да бъдат детайлно следени и да бъдат дефинирани последващи действия. По време на годишната и редовна работна среща Комитета за управление на риска се преглежда дефинирания праг за търпимост към риска и при необходимост предлага на Ректора неговото актуализиране. След това, Комитета включва информацията от анализа на риска в регистъра на рисковете. След като цялата информация бъде попълнена в регистъра на рисковете, всички рискове следва да бъдат подредени според получената оценка, като най-високите рискове следва да бъдат подредени първи, а най-ниските последни. Резултатите от оценката на риска предоставят насоки на Ректора за предприемане на мерки за ограничаване на даден риск, както и информация какъв е етапът на изпълнение на всички предвидени мерки. Всички идентифицирани рискове, които попадат в зоната на неприемливо ниво на риск, се следят непрекъснато и Ректора се уведомява за промените, свързани с тях на периодична база. След като Комитета вече е

идентифицирал всички рискове, на които е изложен ТУ-Габрово, включително най-значимите от тях, се предприемат последващи действия.

3. Реакция на риска

Основните подходи и мерки за намаляване на най-значимите рискове се дискутират по време на работните срещи на Комитета по управление на риска. По преценка на председателя на комитета може да се организират допълнителни обсъждания със съответните звена на ТУ-Габрово. В резултат на обсъжданията, комитета трябва да определи и потвърди допълнителни контроли, които са приложими за идентифицираните рискове, когато това е необходимо. Контролите представляват управленски действия, които могат да смекчат идентифицирания риск.

В случай че има набелязани последващи действия или допълнителни контроли, които са осъществими и могат да бъдат изпълнени в разумен срок, Ректорът определя действия за смекчаване на риска, които се съгласуват с комитета. Трябва да се има предвид, че не всички рискове с висок и/или среден приоритет могат да бъдат ограничени (например някои от рисковете могат да имат висока обща оценка, но да са външни и следователно трудно да бъдат ограничени от ТУ-Габрово). Като цяло, предложенията за допълнителни действия представляват своеобразен план за действие и следва да бъдат отразени в регистъра с рисковете, отделно от вече наличните контроли.

Преди определяне на реакцията на риска, от Комитета следва да се обърне внимание на следното:

- Преглед и обсъждане на резултатите от идентифицирането и оценката на риска;
- Обсъждане на основните методи и мерки за ограничаване на най-значимите рискове;
- Определяне на отговорни служители за прилагането на мерки за ограничаване на риска и поставяне на срокове за изпълнението им.

По време на анализа на риска, Комитета приоритизира рисковете и определя праг на търпимост. Дефинирането на прага на търпимост на риска означава поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие от страна на ТУ-Габрово, такива, които могат да бъдат поставени под наблюдение или други, които да бъдат приети според тяхната специфика. При определяне на прага на търпимост на риска се използва следната риск матрица и интерпретация на рисковите приоритети:

- Приоритет 1: високи рискове – рискове с над средната вероятност и въздействие, които изискват незабавно действие от страна на ТУ-Габрово и подробно описание на всички предвидени последващи действия, свързани с тяхното управление. Рискове с малка вероятност, но голямо въздействие, също следва да бъдат управлявани приоритетно поради възможните съществени негативни последствия при тяхното проявление;
- Приоритет 2: средни рискове – рискове с малка вероятност и средно или над средно въздействие или рискове с голяма вероятност, но по-слабо въздействие. Тези рискове следва да бъдат поставени под наблюдение и да бъдат дефинирани последващи действия;
- Приоритет 3: ниски рискове – рискове с по-ниско от средно въздействие и малка вероятност или рискове с висока вероятност, но незначително въздействие. Тези рискове е възможно да не бъдат разглеждани детайлно в зависимост от наличните ресурси и определения праг на търпимост на ТУ-Габрово.

След като идентифицираните рискове са оценени, Комитета по управление на риска взема решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, а именно:

- **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; ясно определяне на роли и отговорности. Рисковете, обект на тази реакция трябва да се наблюдават периодично.
- **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 Ректора като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в ТУ-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 преценява 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; Приемането 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 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. Комитетът трябва да разгледа и 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.

По време на Годишната работна среща, се взема решение относно дейностите и методите, които са необходими за намаляването на риска, които се одобряват от Ректора.

При избор на методи се съблюдава принципа, че разходите по управление на риска трябва да не надхвърлят получените ползи.

Методите, при които голямото намаление на риска може да бъде постигнато с изключително малки разходи, следва да се предпочитат, като методите могат да се комбинират. Рискове, които са по-малко вероятни, но с голяма степен на въздействие, при които решение само от икономическа гледна точка не е оправдано, следва също да бъдат отчитани.

При вземане на решение относно най-подходящия метод, по преценка, комитетът може да анализира дали използването на даден метод е икономически обосновано. След това, действията за смекчаване на риска, следва да се представят на Ректора за одобрение.

4. Прилагане на ограничаващи мерки по отношение на риска

На заседанието на Комитета по управление на риска се приемат Планове за управление на риска, които са част от Риск регистъра. Плановете включват резултатите от оценката на риска и предоставят насоки на ТУ-Габрово за предприемане на мерки за ограничаване на риска.

Ректорът определя съответните отговорни лица за прилагане на ограничаващи мерки относно риска, което се отразява в Плана за управление на риска. Определените отговорни лица разработват или актуализират план за ограничаване на даден риск.

Лицата, определени за изпълнението на мерки по ограничаване на риска, изпълняват Плановете за ограничаване на риска по критичните рискове в съответствие с конкретната възложена отговорност.

Плановете за ограничаване на риска включват:

- Контрол на дейностите по превенция на всеки риск, чрез прилагане на конкретни мерки;
- Изпълняване на дейности за ограничаване на риска до минимални възможни нива. Одобрените методи за намаляване на риска се използват съгласно Плановете за ограничаване на риска.

При идентифициране на нов риск, той се разглежда на заседание на Комитета по управление на риска, на която се предлагат и обсъждат мерки за ограничаването му.

5. Одобрение на смекчаващите мерки за управление на риска

Ректорът преглежда предложените действия за смекчаване на риска. За целта следва да разгледа с дължимото внимание идентифицираните рискове, особено рискове от измами, както и да одобри превантивни мерки (например разделение на задълженията, въвеждане на допълнителни контроли, обучения, организиране на процеси и т.н.), които следва да намалят тези видове рискове до приемливи нива. Ако Ректорът одобри действията за смекчаване на риска, съответните стъпки следва да бъдат предприети. Ако има някакви препоръки и/или коментари по действията за смекчаване на риска, документът се обсъжда с Председателя на комитета, който на свой ред ги свежда до знанието на Комитета и пристъпва към тяхното отразяване. В случай че решенията или допълнителните контроли не са технически осъществими, икономически изгодни или не могат да бъдат приложени правилно, Комитетът преценява за целесъобразно дали да приеме риска. Приемането на риска се посочва в регистъра с рисковете. Въпреки това всички рискове продължават да се наблюдават и оценяват без значение дали са приети или са набелязани допълнителни действия за тяхното

смекчаване. В случай че Ректорът одобри приемането на риска, Комитетът трябва да бъде надлежно уведомен.

6. Документиране

На заседанието на Комитета по управление на риска се приема риск регистър, който включва план за управление на риска. Плановете включват резултатите от оценката на риска и предоставят насоки на ТУ-Габрово за предприемане на мерки за ограничаване на риска.

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, е необходимо да бъде документирана, за да се осигури проследимост на целия процес. Документирането включва описване по подходящ начин на идентифицираните рискове, както и на всеки етап от процеса по управление на риска, избраната подходяща реакция на риска и лицата, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове.

Резултатите се документират посредством Риск-регистъра.

7. Мониторинг на риска

Мониторингът (наблюдението) е най-важната стъпка от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират.

Въпреки че определените от Комитета рискове са били одобрени от Ректора, Комитетът отговаря за непрекъснатото наблюдение и мониторинг на приетите рискове. Ако някой от приетите рискове увеличи своето ниво и попадне в по-висока категория риск, трябва да се анализира по-детайлно, като се извърши внимателна оценка на риска, анализ на наличните контроли и се предложат нови мерки с цел ограничаване на риска.

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване (реакции). За целите на периодичното докладване на идентифицираните рискове, Ректора създава условия, както е описано в частта за идентифициране на рисковете.

За осъществяването на систематично наблюдение Риск-регистъра се преглежда периодично. Определени рискове могат да бъдат прегледани по-често, в зависимост от тяхната специфика и особена значимост.

Преглед на процесите по управление на риска в ТУ-Габрово се извършва периодично най-малко веднъж годишно или при необходимост.

На тези срещи се преразглежда класирането на рисковете в риск-регистъра, тяхната критичност и вероятност.

На всяка среща, отговорните членове на Комитета по управление на риска подготвят актуализиран план за ограничаване на риска и за изпълнението на контрола по отношение на риска. На тази среща се преразглеждат мерките по ограничаване на риска.

Всички други рискове в списъка на рискове също подлежат на преразглеждане, като при необходимост, някои от тях се определят като "критични".

Ректорът на ТУ-Габрово, на база на доклад, може да реши да предприеме следващи конкретни мерки по отношение на този риск, като например да добави новия критичен риск в плана за управление на риска и да избере отговорник, който да подготви план за неговото ограничаване.

Решенията на вътрешните срещи, включват и информацията относно:

- Наличие и достатъчност на мерки за управление на риска;
- Необходимост от създаване на нови мерки за нови критични рискове;
- Необходимост от промяна на мерките за управление на риска, където предприетите мерки са се оказали недостатъчни;
- Необходимост от намаляване на мерките за управление на риска, когато те са ненужни;
- Необходимост от определяне на крайните срокове и отговорности за осъществяване на гореспоменатите дейности;

На тези срещи може да бъде поискано присъствието на:

- Отговорните лица за критичните рискове;
- Други участници

Основните стъпки в процеса по изпълнение на действията за смекчаване на риска са описани по-долу:

- Стъпка 1: Организиране на изпълнението на действията за смекчаване на риска.

Въз основа на набелязаните действия за смекчаване на риска, Комитета, разработва стъпки с дефинирани срокове за смекчаване на специфичните рискове, които включват: Конкретни действия за контрол и превантивни мерки за всеки отделен риск; Конкретни действия и мерки с цел смекчаване на рисковете до нивото на приемливия риск, определено от Комитета.

Изпълнението на действията се осъществява от отговорните длъжностни лица.

- Стъпка 2: Проследяване изпълнението на предложените действия за смекчаване на риска

Председателя на комитета съвместно с членовете наблюдават и контролират изпълнението на предложените действия за смекчаване на риска. Комитета отговаря за координирането на следните действия: Поддръжка и обновяване на регистъра на рисковете: Регистърът на рисковете се актуализира на периодична база или при необходимост, в случай че е необходимо с всички текущи рискове и напредъка на всички действия, предприети за смекчаване на риска, съгласно действията за смекчаване на риска; След като Ректора одобри регистъра на рисковете към съответният период, председател на комитета изпраща в срок от два работни дни по електронен път предложените действия за смекчаване на рисковете до всички членове на Комитета. Членовете на Комитета уведомяват председателя относно напредъка по изпълнението на предложените действия в срок от 1 месец от получаване на уведомлението.

Извън регулярните срещи на Комитета, при необходимост се провеждат вътрешни срещи с ръководителите на звена. Това се отнася за звената, в които са идентифицирани рискове и съответно действия за смекчаване. При осъществяването на такива срещи, Председателят на комитета трябва винаги да присъства. В зависимост от случая, може да бъде поканен член на комитета или друго звено. На тези срещи председателят и отговорните длъжностни лица проследяват най-сериозните рискове от гледна точка напредъка на изпълнението на действията за смекчаване на риска;

При необходимост се разработват и прилагат политики за управление на риска, свързани с конкретни области на дейността на ТУ-Габрово. Тези политики следва да бъдат одобрени от Ректора.

8. Одитна пътека и архивиране

Резултатите от тази процедура съдържат:

- Регистър на рисковете;
- Протоколи от проведени редовни заседания на комитета по управление на риска.

Към настоящата стратегия неразделна част са:

- Приложение № 1 „Формуляр за идентифициране на рисковете“
- Приложение № 2 „Формуляр за индивидуална оценка на рисковете“
- Приложение № 3 „Единен документ за анализ на идентифицираните рискове“
- Приложение № 4 „Риск-регистър“

Настоящата Стратегия за управление на риска е приета от АС на ТУ-Габрово с Протокол № 2 от 29.10.2019 г. и влиза в сила от 01.03.2019 г., изменена и допълнена с Решение на АС на ТУ-Габрово с Протокол № 5 от 15.12.2022 г.

ФОРМУЛЯР ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕ

№	Оперативни цели	Риск				Категория на риска
		Вид риск (външен/вътрешен)	Причина	Резултат	Ефект	
1	Цел	Външен	1.....			
			2.....			
			3.....			
		Вътрешен	1			
			2.....			
			3.....			

1. Колона „Оперативни цели“ се попълва в резултат от анализа на целите, извършен в началото на дейността по идентифициране на рисковете. Би следвало оперативните цели да са съобразени със стратегическите цели на организацията;
2. Формулирането на рисковете по модела „причина – факт – ефект“ е препоръчително, тъй като спомага за идентифициране и формулиране на всички важни аспекти на даден риск. Например: „Поради липса на достатъчно финансови средства (причина), няма да бъдат осигурени нови сървъри за организацията (резултат), което поражда риск от загуба на важна информация (ефект)“. Разбира се трите под-колони на колоната „риск“ могат да бъдат обединени в една, ако това е предпочитания подход на формулиране на идентифицираните рискове;
3. Ако конкретен риск може да застраши повече от една цел, той трябва да се запише към всяка засегната цел, като при всяка следваща се отбележи, че се повтаря.

ФОРМУЛЯР ЗА ИНДИВИДУАЛНА ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ

№	Риск	Вид на риска (външен/вътрешен)	Вероятност	Влияние
	Рискова област по категории (Репутационен)			
1				
2				
3				
	Рискова област по категории (Правен)			
4				
5				
6				
	Рискова област по категории (.....)			
7				
8				
9				

Инструкция за попълване на формуляра:

Преди попълването на този формуляр следва да бъдат попълнени всички идентифицирани рискове. Колони 3 и 4 следва да са празни преди съответната оценка. След попълването на колоните таблиците се връщат на Риск-ръководителя за анализ и обобщение.

ЕДИНЕН ДОКУМЕНТ ЗА АНАЛИЗ НА ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ РИСКОВЕ

№	Риск	Вид на риска (външен/вътрешен)	Вероятност	Влияние	Оценка (3*4)
	1	2	3	4	5
	Рискова област по категории (Репутационен)				
1					
2					
3					
	Рискова област по категории (Правен)				
4					
5					
6					
	Рискова област по категории (.....)				
7					
8					
9					

Инструкция за попълване на формуляра:

Формулярът се попълва от Риск-ръководителя. В колони 3 и 4 той записва обобщената/осреднената оценка (получена в зависимост от избрания подход за оценка на риска). В колона 5, резултатът се изчислява като се умножи вероятността по влиянието.

РИСК - РЕГИСТЪР

Риск	Оценка	Предприети действия	Остатъчен риск			Планирани действия	Срок	Отговорник	Начин за текущ мониторинг
			Вероятност	Влияние	Оценка				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Инструкция за попълване на Формуляра:

Поради големия брой колони, риск регистърът да се разработи във формат Excel.

1. В колона „1” опишете идентифицираните рискове;
2. В колона „2“ запишете резултата, посочен в колона 5 на Формуляр Единен документ за анализ на идентифицираните рискове;
3. В колона „3“ опишете съществуващите към момента мерки и контроли, които допринасят за ограничаване / прехвърляне / приемане / прекратяване на идентифицираните рискове;
4. В колони „4” и „5”, оценете потенциалното влияние на остатъчния риск и вероятността за настъпването му, като използвате подхода за оценка на рисковете;
5. В колона „6” изчислете резултата, като използвате подхода от оценката на рисковете;
6. В колона „7”, дефинирайте мерки и контролни механизми, които могат да бъдат въведени като реакция към остатъчния риск с цел той да бъде сведен до приемливо за организацията ниво;
7. В колона „8” посочете срока за разработване и въвеждане на планираните действия;
8. В колона „9” посочете отговорните лица, които ще разработят дефинираните мерки и контроли;
9. В колона „10” посочете начина, по който ще се получава обратна информация за разработването, въвеждането и прилагането на дефинираните мерки и контролни механизми.