

**УТВЪРДИЛ:
ДИРЕКТОР НА НСД
(НИКОЛАЙ ИВАНОВ)**

СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА НА НАЦИОНАЛЕН СТУДЕНТСКИ ДОМ (НСД)

I. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В НСД

Стратегията за управление на риска в НСД е разработена и утвърдена на основание чл.12, ал.3 от ЗАКОН за финансовото управление и контрол в публичния сектор (Обн. ДВ. бр.21 от 10 март 2006 г., изм. ДВ. бр.42 от 5 юни 2009 г., изм. ДВ. бр.54 от 16 юли 2010 г., изм. ДВ. бр.98 от 13 декември 2011 г., изм. ДВ. бр.15 от 15 февруари 2013 г.).

Настоящата Стратегия за управление на риска цели прилагане на единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, анализ, оценяване и контролиране на рисковете /потенциални събития или ситуации/, които биха повлияли негативно върху постигане на стратегическите и оперативни цели на НСД. Управлението на риска е продължителен процес и е предназначен да даде разумна увереност, че целите на НСД ще бъдат постигнати, като се ограничи вероятността от настъпване на събития/ситуации, водещи до негативно влияние и възпрепятстващи достигане на крайните резултати от поставените цели.

На основание чл.2, ал. 6 от ЗФУКПС, Стратегията за управление на риска се прилага от НСД при управлението на средства по програми от Европейския съюз чрез документи, регламентиращи процедурите и правилата за разработване, изпълнение и отчитане на дейностите по съответните проекти.

Стратегията се прилага и при всички дейности, изискващи прилагане на Закона за обществени поръчки и в съответствие с правилата относно реда за планиране и организация на провеждането на процедурите за възлагане на обществени поръчки и за контрол на изпълнението на сключените договори в НСД.

II. ИЗПОЛЗВАНИ ПОНЯТИЯ

Дадените тук определения се отнасят само до смисъла на понятията в тази стратегия. Възможно е в други документи същите понятия да се използват в друг смисъл.

Риск е възможността да настъпи събитие, което може да повлияе негативно върху способностите на НСД да постигне целите си. Рискът се измерва с неговото влияние и с вероятността от настъпването му.

Процес на управление на риска е последователността от действия, насочени към изследване и въздействие върху съществуващите рискове. Процесът е систематичен и подпомага всички протичащи в НСД процеси.

III. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1.Описание на процеса

Всяка дейност съдържа риск (присъщ риск). Целта на управлението на риска е да намали вероятността от настъпването на потенциалното събитие, представляващо риск за дейността, и отрицателните последици от настъпването на такова събитие, в случаите, когато това е оправдано от съотношението между очакваните отрицателни ефекти и необходимите за предотвратяването им ресурси. Обикновено не е възможно рискът да бъде премахнат напълно, но могат да се предприемат мерки за ограничаване на риска. Определя се какво ниво на риска е приемливо.

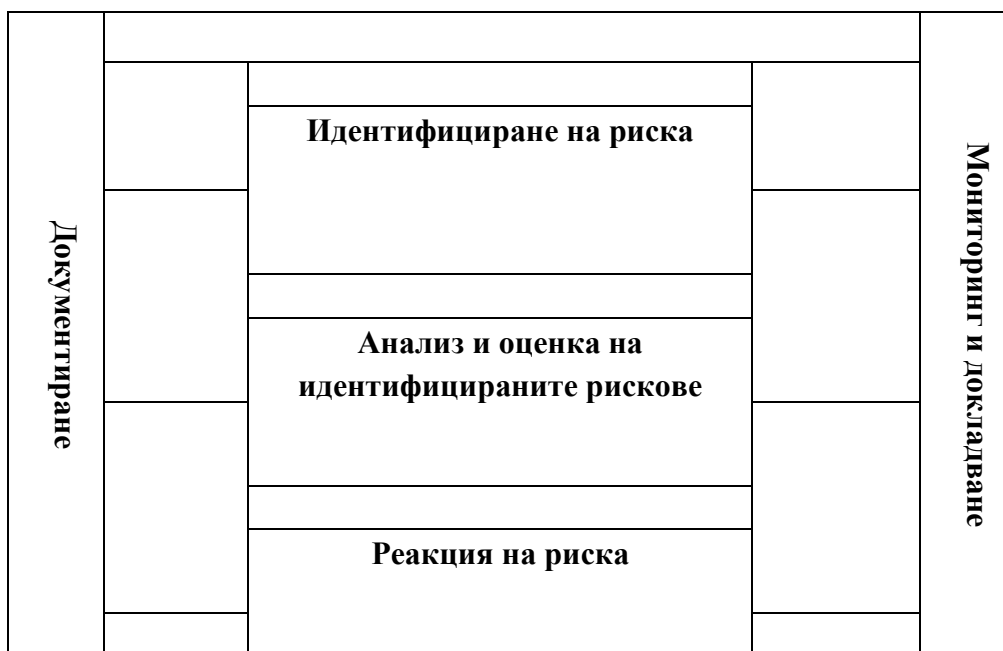
Решенията и действията, предприети за управление на идентифицираните рискове се документират.

Основните цели на процеса по управление на риска са:

- своевременно откриване и противодействие на значимите за НСД рискове, застрашаващи целите;
- създаване на предварителна информация за възможните методи за намаляване на негативното влияние и вероятността на настъпване на рисковете;
- разпределение на човешките ресурси, съобразно степента и значимостта на различните рискове;
- своевременни промени и актуализиране на политиката за управление на риска, въз основа на оценката на ефективността на процеса.

Процесът по управление на риска се разделя на фази, с оглед описание на действията, които се извършват на всяка една от тях и начина на документиране.

Следната схема илюстрира процеса по управление на риска.



2. Етапи на процеса по управление на риска

2.1 Идентифициране на риска

Идентифицирането на риска в НСД е първият етап от процеса по управление на риска. Този етап започва с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на НСД.

От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

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

Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, се описва най-общо по следния начин:

- анализ на основните дейности/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/ процес.

При идентифициране на рисковете, трябва да бъдат взети в предвид:

- всички отношения на НСД с външни организации, граждани, медии, изпълнители по договори и др.;
- вероятностите за възникването на такива, при изпълнението на нови проекти или дейности в рамките на осъществяването;

Основните рискове, които се идентифицират и управляват са свързани със следните рискови области:

Рискови области	Рискове
Стратегически риск	Рискове, свързани с изпълнението на стратегическите цели на организацията.
	Загуба на ключов доставчик или съществена промяна в цената на суровините, която се отразява върху способността на организацията да продължи да осъществява дейността си.
	Прекъсване, прекратяване, лошо изпълнение на дейност на организацията, свързана с предоставяне на важна услуга на обществото.
Оперативен риск	Лошо изпълнение на дейността на определени служители, което затруднява дейността на институцията.
	По-високи цени за гориво за отопление и за транспорт.
	Неуспех на доставчик на стоки или услуги, но такъв който може да бъде заменен сравнително лесно и следователно причинява ограничени проблеми.
Риск за репутацията	Медиен скандал, свързан с организацията, в който са замесени ръководители и/или служители на институцията
	Провал на проект/и с голямо обществено значение.
	Закъснение или неизпълнение на мерки от програмата на правителството и други важни за организацията мерки.
	Продължителна стачка на служителите/ работниците в определен обществен сектор, което ще доведе до продължително прекъсване на доставката на дадена услуга.
Правен риск	Въвеждането с нормативен акт на допълнителни изисквания по отношение на осъществяваната от организацията дейност, но без достатъчно време за подготовка.
	Нови разпоредби на Европейския съюз (ЕС), касаещи разпределението на средствата от ЕС.
Договорен риск	Неизпълнение на договорени клаузи
	Нарушаване на правилата на националното и общностното законодателство.
	Неподходящо формулирани в договора изисквания и отговорности.
	Възлагане на договора на организация, неспособна да го изпълни.
Финансов риск	Недостатъчен бюджет за постигане на оперативните и програмни цели.
	Нисък размер на средствата за текуща издръжка

	Нисък размер на капиталовите разходи.
	Ниска събираемост на вземанията
Икономически риск	Промени в икономическата ситуация, инфлация
	Нарастване на разходите за издръжка
Технологичен риск	Използване на остарели технологии
	Прекратяване на техническата поддръжка на технически средства, спрени от производство
	Несъвместимост между стари и нови технически средства

Рисковете се групират по външни и вътрешни фактори.

Външни фактори	Рискове
Промени в нормативната уредба	Промените в нормативните актове и другите правила могат да ограничат планираните дейности. Регулациите могат да съдържат неприложими на практика предписания.
Сложност на нормативната уредба	Липса на достатъчно опит на персонала за прилагане на разпоредбите.
Финансиране на организацията	Източниците на външно финансиране вече не са достъпни или средствата от тях не са в очаквания обем.
Метеорологични и климатични условия	Неблагоприятни метеорологични условия, водещи до създаване на предпоставки за сложна обстановка (продължителни засушавания, наводнения, обилни снеговалежи)
Вътрешни фактори	Рискове
Промени в дейността и структурата на организацията	Промени в целите съответно в дейността и структурата на организацията могат да окажат неочаквано негативно влияние.
Човешки ресурси	Липса на достатъчно и квалифициран персонал за изпълнение на дейностите.
Информационна система	Срив в системата, загуба, подправяне или неподходящо управление на данни, неоторизиран достъп до информационната система на организацията, може да повлияе отрицателно на дейността ѝ.
Лошо управление на финансите	Неуспех да се съберат приходите.

Недостатъчен контрол върху активи и материални запаси	Повреда, кражба и злоупотреба с дълготрайни и краткотрайни активи.

При идентифициране на риска в НСД се прилагат едновременно два метода:

- **Метод "отгоре надолу".**

Постоянна работна група /ПРГ/, създадена по реда на раздел IV на настоящата стратегия, разглежда всички функции и дейности в структурата във връзка с целите ѝ и идентифицира свързаните с тях рискове. ПРГ провежда интервюта с ключови служители на структурата, за да разработи профил на риска за всички дейности и процеси, като по този начин идентифицира политиките, дейностите и функциите, които са особено изложени на риск (в това число риск от измами и корупция).

- **Самооценката на риска.**

Всеки служител на структурата преразглежда дейностите си и изготвя "диагноза" на рисковете. Това се прави с помощта на въпросници, изготвени от ПРГ. Резултатите се използват от ПРГ при идентифицирането на рисковете.

2.2. Оценка и анализ на идентифицираните рискове.

Анализът на риска е вторият етап от процеса по управление на риска. При този етап се изследват вероятността/предполагаемата честота от настъпване на неблагоприятно събитие, влиянието/последичите от възникване на конкретните рискове.

Идентифицираните рискове се оценяват с помощта на двуизмерна скала, на която се отразяват два показателя - вероятността от настъпването им и тяхното влияние.

висока	Жълто	Червено	Червено
средна	Зелено	Жълто	Червено
ниска	Зелено	Зелено	Жълто
	ниско	средно	високо

ВЛИЯНИЕ

Ч	ВИСОК РИСК
Ж	СРЕДЕН РИСК
З	НИСЪК РИСК

Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие.

Влиянието показва какви са последиците (въздействието) от настъпване на събитието за постигане целите на структурата и за изпълнението на дейностите ѝ.

По отношение на вероятността, рисковете могат да се определят като високи, средни и ниски. Аналогично при оценка на влиянието, рисковете отново се определят като високи, средни и ниски.

Обръща се приоритетно внимание на всички рискове с висока вероятност на възникване и същевременно имащи високо влияние върху постигане на целите. Значителни последици могат да предизвикат и такива с високо влияние, но с ниска вероятност.

Рисковете се категоризират като високи, средни и ниски на база вероятност от настъпване и оказано влияние. При оценката на риска трябва да се има предвид субективният момент при извършването ѝ, тъй като ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени. Повечето рискове могат да бъдат оценени само с преценяване /качествено/.

Рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни при оценяването на вероятността и влиянието се смятат за съществени и се управляват активно чрез предприемане на действия за намалението им, като приоритетно са обръща внимание на рисковете оценени като високи/високи.

Рисковете, оценени като средни/средни, ниски/високи или високи/ниски са значителни рискове и за тях се прилагат действия за контролирането им. По преценка могат да се категоризират като съществени и рисковете, които са високи/ниски и ниски/високи). Този подход е правилен тъй като, ако не се предприемат мерки и настъпят рискове с високо влияние, но с ниска вероятност това може да има значителни последици. В случай на ниско влияние и висока вероятност може сериозно да бъде нарушена ежедневната дейност на НСД.

Рисковете оценени като ниски/ниски или ниски/средни се смятат като ниско приоритетни и следователно рискове, които се „толерират”. Те трябва да се наблюдават или при предприемане на допълнителни действия да се има предвид, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на тези рискове.

Резултатите от този етап се използват в следващия трети етап на процеса.

2.3 Реакции на рисковете

След като рисковете са идентифицирани и се оцени вероятността и влиянието им, се обмисля подходяща реакция. Предприемането на мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове, представлява много съществен етап от управлението на риска като цяло.

При избора на подходящи действия (реакция) се взема предвид изискването, разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката за нивото на остатъчните рискове, които НСД може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия за снижаване на остатъчния риск.

Възможните реакции, които могат да бъдат предприети са:

ограничаване на риска - това е най-често срещаната реакция, която се прилага. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Прилагат се контролни дейности, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролните дейности. Рисковете, обект на тази реакция, се наблюдават периодично.

- прехвърляне на риска - ръководството на НСД може да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да го „прехвърли” към друга организация. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели, е предмет на застраховане, се препоръчва ръководството да предприеме такива действия. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително намалява показателят „влияние на риска”. Друг способ за прехвърляне на риска е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля осъществяването на определена дейност, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на

страните.

- **толерирание на риска** – такава реакция е възможна само, ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия превишават потенциалните ползи /това са рисковете оценени като ниски/. В тези случаи реакцията може да бъде толериране на рисковете. Такива рискове постоянно се наблюдават, защото е възможно различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по-висока категория;

Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от горепосочените реакции на риска. Това трябва да се има предвид, когато се взема решение за избор на подходяща реакция на идентифицираните рискове.

2.4 Документиране на рисковете

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/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове.

За документиране на резултатите се изготвя риск-регистър.

Основната информация, която се отразява в регистъра е:

- идентифицираните съществени рискове за дейността на НСД;
- оценката на тяхното влияние и вероятност;
- предприетите действия (реакции на риска);
- рисковете, които остават да съществуват, след предприемане на описаните действия (остатъчни рискове) и тяхната оценка;
- допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове;
- срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

За представяне на дейността по документиране на процеса по управление на рисковете в НСД се използва следният риск-регистър:

РИСК – РЕГИСТЪР на НСД

Цел (стратегическа/ оперативна)						
Риск	Оценка на риска (присъщия)	Предприети действия	Оценка на остатъчния риск	Допълнителни действия	Срок	ОТГОВОРНО

	Влияние	Вероятност		Влияние	Вероятност			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Колона 1 съдържа рисковете, оценени като висок/висок или висок/среден, както и тези, които ръководството е решило, че е необходимо да наблюдава. Колоната съдържа рисковете, приети като съществени по времето на последния преглед на риск-регистъра (или по времето на първоначалното му изготвяне, ако регистърът е сравнително нов). В процеса на извършване на преглед и актуализация на риск-регистъра през годината се добавят и други съществени рискове, възникнали поради промяна в обстоятелствата. Някои рискове могат да отпаднат от регистъра в резултат на тяхното понижаване до приемливо за организацията ниво и директорът на НСД е приел, че са предприети адекватни действия и те не представляват заплаха за постигане на целите.

Колона 2 и 3 съдържа оценките на влиянието и вероятността на риска.

Колона 4 съдържа основните предприети действия по отношение на идентифицираните рискове при последния преглед на риск – регистъра.

Колона 5 и 6 съдържа оценките на влиянието и вероятността на остатъчния риск след прилагане на описаните в колона 4 действия.

Колона 7 съдържа информация за необходимостта от допълнителни действия за снижаване на остатъчния риск. Тя се попълва при преглед на риск – регистъра и при установяване, че предприетите действия, не са били достатъчно ефективни и рискът не е намален до приемливо за НСД ниво. При условие, че директорът на НСД установи, че предприетите действия са достатъчни и не са необходими допълнителни, това решение е желателно да се отбележи в същата колона. По този начин се осигурява пълно и правилно документирание на всички решения, свързани с процеса по управление на риска.

Колона 8 съдържа крайния срок, до който допълнителните действия (ако са необходими) следва да бъдат предприети.

Колона 9 съдържа определения от ръководителя на организацията служител, отговорен за предприемане на допълнителните действия.

Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани неописани на предходен етап рискове, те се добавят в риск-регистъра, а съответните колони се попълват.

Всички документи, свързани с управление на риска се регистрират в деловодството на НСД. Документи, които съдържат класифицирана информация се обработват и съхраняват при спазване на изискванията на Закона за защита на класифицираната информация (ЗЗКИ) и правилника за неговото прилагане. В номенклатурата от явните дела на НСД се създава ново дело „Оценка на риска”

2.5 Мониторинг и докладване

Управлението на риска изисква не само неговото идентифициране, оценяване и контролиране, но и осъществяване на систематично наблюдение и докладване за състоянието му. Така се следи доколко рисковете се управляват успешно, т.е. дали контролните дейности наистина минимизират съответните рискове и дали се постигат целите, застрашени от тези рискове. По този начин се осигурява прозрачност и отчетност в дейността на структурата.

На всяко шестмесечие, ПРГ изготвя доклад до директора на НСД относно идентифицираните рискове и предприетите действия по тяхното управление.

За осъществяване на систематично наблюдение директорът на НСД, ПРГ и служителите преглеждат тримесечно целия риск-регистър. Определени рискове могат да бъдат прегледани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост. Някои съществени рискове могат да изискват и ежедневен преглед.

Шестмесечният и тримесечният преглед се извършват непосредствено след изготвяне на съответните отчети за изпълнение на бюджета. При прегледа на управлението на риска се отчитат и резултатите от тези отчети.

При възникване на внезапни събития риск-регистърът се разглежда извънредно без да се чака редовния преглед.

За всички срещи на директора на НСД с ПРГ и служителите, провеждани във връзка с прегледа и актуализирането на риск-регистъра се изготвя протокол, който отразява взетите решения. Директорът на НСД одобрява попълнения риск-регистър.

Системата за вътрешно докладване гарантира, че служителите на НСД периодично докладват за установените рискове и за дейностите, предприети като реакция (отговор) на риска. Линията на докладване е изградена по начин, който гарантира, че информация за идентифицирането и мониторинга на всички значими рискове се докладва на директора на НСД.

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

В срок от два месеца след утвърждаване на настоящата Стратегия за управление на риска ПРГ разработва процедура, която описва:

- комуникацията и обмена на информация между всички служители относно идентифицираните рискове;
- реда и сроковете за извършване на регулярните прегледи на риск – регистъра;
- реда и сроковете за докладване на всички значими рискове, предприетите действия и

ефекта от тях, както и за нововъзникнали събития. Например за едни рискове срокът за докладване може да е на всеки три месеца, а за много-високи рискове – ежемесечно или дори ежедневно;

- отговорните за изпълнението на необходимите действия структурни звена и служители. Посочената процедура се утвърждава от директора на НСД.

IV. ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В НСД

Директорът на НСД е отговорен за осъществяване процеса по управление на риска в НСД. Той изпълнява тази своя отговорност, чрез подпомагане от назначена за целта работна група, включваща служители от НСД. Съставът на работната група се определя със заповед на директора на НСД.

V. ДРУГИ.

Стратегията за управление на риска в НСД влиза в сила от датата на утвърждаването и подлежи на периодично одитиране и преразглеждане. Тя се актуализира на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда и промени в нормативната уредба.