

УТВЪРДИЛ:
РЕКТОР НА УНСС
ПРОФ. Д-Р ДИМИТЪР ДИМИТРОВ

СТРАТЕГИЯ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
В УНИВЕРСИТЕТА ЗА НАЦИОНАЛНО
И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
2024 – 2026 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ.....	5
2. ВИЗИЯ, ЦЕЛИ, ПРИНЦИПИ И ПРИОРИТЕТИ НА УНСС ЗА ПЕРИОДА НА СТРАТЕГИЯТА.....	6
3. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....	7
3.1. РИСК.....	7
3.2. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....	7
3.3 РИСК-АПЕТИТ.....	8
3.4. ПРИСЪЩ РИСК.....	8
3.5. ОСТАТЪЧЕН РИСК.....	8
3.6. ОПЕРАТИВЕН РИСК.....	8
3.7. ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ НА РИСКА.....	9
3.8. ВЕРОЯТНОСТ ЗА РИСК.....	9
3.9. ВЛИЯНИЕ (ЕФЕКТ) НА РИСКА.....	9
4. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ.....	9
4.1. РЕКТОР.....	10
4.2. КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....	10
4.2.1. ФУНКЦИИ НА КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....	10
4.2.2. ОТГОВОРНОСТИ НА КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....	11
4.3. РЪКОВОДИТЕЛИ НА СТРУКТУРНИ ЗВЕНА В УНСС – декани на факултети, директори на дирекции, началници на отдели/сектори и друг ръководен персонал (риск-собственици).....	12
4.4. СЛУЖИТЕЛИ В УНСС.....	13
4.5. СЕКТОР „ВЪТРЕШНОВЕДОМСТВЕН КОНТРОЛ“.....	13
5. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В УНСС.....	14
5.1. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ.....	14
5.1.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛИТЕ.....	14
5.1.2. КЛАСИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ.....	15

5.1.3. ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ.....	15
5.1.3.1. ОБЩА ОЦЕНКА НА РИСКА (вероятност по влияние).....	16
5.1.3.2. ЦВЕТОВО ИЗРАЗЯВАНЕ НА ОБЩАТА ОЦЕНКА НА РИСКА.....	16
5.1.4. ПОПЪЛВАНЕ НА РИСК-РЕГИСТЪРА	17
5.2. ОТГОВОР НА РИСКА.....	18
5.2.1. ВЪЗМОЖНИ ДЕЙСТВИЯ СПРЯМО ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ РИСКОВЕ	18
5.2.2. ПОДБОР НА ДЕЙСТВИЯТА В СЪОТВЕТСТВИЕ С ОЦЕНКАТА НА РИСКА.....	20
5.2.3. ДЕФИНИРАНЕ НА СПЕЦИФИЧНИ ДЕЙНОСТИ ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ ИЛИ ТРЕТИРАНЕ НА РИСКА И ЯСНО ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РОЛИТЕ И ОТГОВОРНОСТИТЕ.....	20
6. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ	21
6.1. ФОРМА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДОКЛАДА.....	21
6.2. ЗАСЕДАНИЯ НА КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....	22
Заключителни разпоредби.....	23
Приложение № 1	24
Приложение № 2	26

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в УНСС е документ, с който е определена рамката за прилагане на унифициран подход в управлението на оперативната дейност на Университета чрез използването на интегрирано и ефективно управление на рисковете.

Целта на въвеждането на системата за управление на рисковете в УНСС е да осигури на ръководството достатъчно предварителна информация за потенциалните събития (рискове), които застрашават оперативните и стратегическите цели на организацията. Стратегията за управление на риска определя методите за управление на негативните събития в Университета с цел ограничаване на вероятността от настъпването им, което ще гарантира разумна увереност при взимането на ключови управленски решения от ръководството.

Стратегията за управление на риска в УНСС (2024 – 2026 г.) е разработена в изпълнение на изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) и на Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със заповед № ЗМФ 184 от 06.03.2020 г. на министъра на финансите, Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол, утвърдени със заповед № ЗМФ 184 от 06.03.2020 г., и Стратегия за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор на Република България 2023 – 2026 г.

Тя е актуализиран вариант на утвърдената Стратегия за управление на риска (2021 – 2023 г.). Отразени са промените в приоритетите в резултат от извършените мониторинг и анализ след въвеждането на управлението на риска.

Стратегията за управление на риска е съобразена с мисията, стратегическите и оперативните цели на УНСС за периода 2024 – 2026 г.

При разработването на Стратегията е отчетено обстоятелството, че управлението на риска е динамичен процес, а не еднократен акт, т.е. процесът се развива поетапно, като се отчита променящата се среда, в която функционира Университетът. Управлението на риска във всички йерархични нива от структурата се постига чрез изграждане на необходимите знания и умения у длъжностните лица, както и съответната управленска култура.

2. ВИЗИЯ, ЦЕЛИ, ПРИНЦИПИ И ПРИОРИТЕТИ НА УНСС ЗА ПЕРИОДА НА СТРАТЕГИЯТА

Процесът на целеполагане включва дефинирането на мисията, визията и стратегията, както и формулирането на оперативните цели на организацията.

Визията на УНСС е утвърждаване на позицията на лидер сред висшите училища в Югоизточна Европа, обучаващи студенти и провеждащи изследвания в областта на икономиката, управлението и администрацията, правото и политиката.

Стратегическата визия за управление на УНСС е той да се развие като еталон за иновативни образователни, изследователски и работодателски практики, както и да покаже проактивно поведение и присъствие на глобалния пазар на образователни услуги.

Целите, поставени пред УНСС при управление на риска, са:

- Подпомагане на ръководството за усъвършенстване на Университета като модерна образователна институция и модел за добро финансово управление.
- Усъвършенстване на управлението на учебния и на научноизследователския процес в УНСС в синхрон с научната и образователната политика на страната и на ЕС.
- Усъвършенстване на дейности в областта на финансите, управлението на човешките ресурси, вътрешния одит и обществените поръчки.
- Повишаване на ефективността на координацията между контролните органи.
- Подобряване на координацията със заинтересованите страни в процеса на усъвършенстване на системите за вътрешен контрол.
- Фокусиране върху ключовите рискови области и повишаване на съзнанието за управление на риска.
- Идентифициране и управление на вътрешни и външни събития (рискове), които оказват влияние върху законосъобразното, ефективното, ефикасното и икономичното осъществяване на дейността.
- Анализирание и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива.
- Ясно разделение на отговорностите по управление на риска.
- Осигуряване на информираност на преподавателите и служителите на Университета за приетите процедури по отношение на управлението на риска.

Принципи, върху които ще продължава да се гради управлението на Университета:

- Отстояване на академичния дух и автономията на катедрите и факултетите в решенията им за кадрово обезпечаване и академично израстване, в учебните планове и програми и във външните връзки.
- Високо качество във всички сфери на дейността – обучение, научноизследователска дейност и административно обслужване.
- Мотивиране и стимулиране на развитието на академичния състав, колегиалност и зачитане на личното достойнство, целите и интересите на всеки преподавател, студент и служител.
- Върховенство на закона, правилата и процедурите.
- Гарантиране на студентското самоуправление.
- Развитие на иновативността в методите за обучение, технологичната среда и комуникациите.
- Проактивност в поведението спрямо външната среда.

Основни приоритети на стратегията:

- Развитие на научноизследователската дейност.
- Интернационализация на обучението.
- Дигитализация.
- УНСС – зелен университет.

3. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

3.1. РИСК

Приетата дефиниция за риск в УНСС се съдържа в § 1, т. 5 от допълнителните разпоредби на ЗФУКПС: „Риск е събитие, което ще повлияе на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му“.

3.2. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Това е процес по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигането на целите на Университета и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до приемливо ниво. Дефиницията за управление на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 от ЗФУКПС: „Управлението на риска включва идентифициране,

оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати“.

3.3 РИСК-АПЕТИТ

Рискът, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели. Нивото на риск-апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. дали организацията ще поеме, прехвърли, избегне, или ще ограничи риска, и как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.

За целите на Стратегията за управление на риска в УНСС нивото на риск-апетита се определя от Комитета за управление на риска в УНСС.

Приема се да се управляват рискове, оценени с оценки от над 10 до над 20 и попадащи в цетови диапазон оранжево и червено.

3.4. ПРИСЪЩ РИСК

Нивото на риск, пред което е изправена организацията, преди да са приложени каквито и да е вътрешни контроли и/или корективни действия за намаляване на вероятността или ефекта от неговото проявление.

3.5. ОСТАТЪЧЕН РИСК

Нивото на риск, пред което е изправена организацията, след като са приложени различни вътрешни контроли и/или корективни действия. 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.

3.6. ОПЕРАТИВЕН РИСК

Рискът, с който организацията се сблъсква ежедневно и който може да повлияе върху изпълнение на оперативните процеси и дейности. Много често се разбира риск от пряка или косвена загуба поради неадекватни или неуспешни вътрешни или външни събития, като например неточна преценка на ръководството, криминални и други нерегламентирани дейности, стачки, проблеми с информационните системи и технологии, с квалификацията на персонала и т.н.

Оперативните рискове възникват във всички дейности на организацията. Идентифицирането и управлението им дава възможност на ръководството да

избягва финансови загуби, да запазва репутацията на организацията и успешно да изпълнява основните цели.

3.7. ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ НА РИСКА

Нивото на риск по време на текущата информация за него и вземането под внимание на възможните вътрешни и външни фактори. Следва да бъде определен с един-единствен цвят и въз основа на оценката на остатъчния риск.

3.8. ВЕРОЯТНОСТ ЗА РИСК

Предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримото бъдеще.

3.9. ВЛИЯНИЕ (ЕФЕКТ) НА РИСКА

Показва какви са последствията/въздействието от настъпването на определено събитие. Ефектът може да бъде както отрицателен, така и положителен.

4. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ

Съгласно чл. 3 ал. 1 и 2 от ЗФУКПС: „(1) Ръководителите на организациите отговарят за осъществяване на финансовото управление и контрол във всички ръководени от тях структури, програми, дейности и процеси при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. (2) Ръководителите на всяко ниво в организациите отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурите и звената, които ръководят“.

Управлението на риска е един от петте елемента на системите за вътрешен контрол (СВК) в организациите от публичния сектор.

Управлението на риска е интегриран процес в дейността на Университета за национално и световно стопанство, в който участват ръководителите и всички служители от организацията. Ръководителите в различните структурни звена на Университета носят отговорност за реалното функциониране на системите за вътрешен контрол и управлението на риска в ръководените от тях звена и се отчитат пред ректора. Служителите в организацията подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури.

4.1. РЕКТОР

Процесът на управление на риска е отговорност на ръководителя – ректора на УНСС, който утвърждава Стратегия за управление на риска в УНСС, актуализирана периодично.

Съгласно чл. 9, ал. 1 от ЗФУКПС: „Ръководителите могат да делегират правомощията си по този закон на други длъжностни лица от ръководената от тях организация, като в тези случаи определят конкретните им права и задължения“.

Ръководителят на организацията определя риск-мениджмънта и отговорностите по управление на риска (Комитет по управление на риска).

Ректорът делегира със заповед на Комитета по управление на риска отговорността на процеса по управлението на рисковете в УНСС.

4.2. КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Комитетът по управление на риска в УНСС е работна група, чиято основна роля е да докладва на ректора резултатите от управлението на рисковете, резултатите от мониторинга и предприетите коригиращи действия в съответствие с утвърдената Стратегия за управление на риска в Университета.

Комитетът по управление на риска се състои от минимум 5-има членове, в т.ч. председател, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на УНСС. Членовете на Комитета следва да притежават добро разбиране за дейностите на УНСС, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

Комитетът по управление на риска се ръководи от председател.

За подпомагане на работата на Комитета за управление на риска се определя и координатор, който е служител от сектор „Вътрешноведомствен контрол“.

4.2.1. ФУНКЦИИ НА КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Съгласно настоящата стратегия функциите и правомощията на Комитета по управление на риска са свързани със:

- Координиране на всички въпроси във връзка с управлението на риска в УНСС.
- Създаване на условия за ефективно идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи постигането на основните цели на Университета.
- Определяне на нивото на риск-апетита за УНСС.

- Осигуряване на публичност на Стратегията за управление на риска в УНСС с цел запознаване на преподавателския и на непреподавателския състав с нея.
- Осигуряване на използването на общовъзприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за вътрешен контрол.
- Осигуряване на преглед и анализ на рисковете в Университета поне веднъж годишно.

4.2.2. ОТГОВОРНОСТИ НА КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

- Разработва Стратегия за управление на риска на УНСС, докладва на ректора за утвърждаването ѝ, както и предприема действия във връзка с нейната актуализация на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.
- Информира ректора, преподавателския и непреподавателския състав в УНСС относно рисковете за Университета, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване).
- Осигурява последователност на практиките за управление и докладване на рисковете в УНСС с цел подпомагане на консолидацията на резултатите.
- Одобрява Риск регистъра на УНСС, който се попълва, актуализира и съхранява в сектор „Вътрешноведомствен контрол“.
- Изготвя оценка за избягване на финансови загуби или количествена оценка на потенциалните загуби в резултат от настъпили рискови събития.
- При установяване на слабости в процеса по управление на риска подпомага и консултира риск-собствениците (ръководителите на структурните звена в УНСС) 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 в структурните звена на Университета, включени в Приложение № 2 от настоящата Стратегия за управление на риска.
- Следи за наличие на дублиране на дейности.
- Организира при необходимост обучение на преподавателския и на непреподавателския състав в УНСС по отношение на управлението на риска.

- Извършва преглед на рисковия профил на УНСС (мониторинг), както и на докладите на риск-собствениците в УНСС за ограничаване на ключовите рискове.
- Получава информация относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която организацията е изложена на риск (взаимодействие със сектор „Вътрешноведомствен контрол“).

4.3. РЪКОВОДИТЕЛИ НА СТРУКТУРНИ ЗВЕНА В УНСС – ДЕКАНИ НА ФАКУЛТЕТИ, ДИРЕКТОРИ НА ДИРЕКЦИИ, НАЧАЛНИЦИ НА ОТДЕЛИ/СЕКТОРИ И ДРУГ РЪКОВОДЕН ПЕРСОНАЛ (РИСК-СОБСТВЕНИЦИ)

Ръководителите на структурни звена, в рамките на функционалните си задължения, са отговорни за управлението на рисковете в своите структури. Те отговарят за определянето на целите на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Риск-собствениците носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на структурите, които ръководят, както и по отношение на идентифицирането и оценката на рисковете, стоящи пред УНСС като цяло.

Отговорности по отношение на управлението на риска:

- Ефективно управление на персонала и поддържане на нивото на компетентността му.
- Идентифициране на значимите рискове на ниво структурно звено във връзка със стратегическите и оперативните цели на организацията и свързаните с тях дейности и процеси (дирекция, отдел, сектор и т.н.).
- Оценяване на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на структурите.
- Оценяване на вероятността рисковете да се реализират.
- Въвеждане на адекватни контролни дейности (анализ и актуализация на съществуващи контроли) за управление на рисковете и осигуряване на ефективното им прилагане.
- Преглеждане на докладите за управление на риска на отделните звена в рамките на всяко структурно звено и гарантиране, че всички значими рискове са управлявани по ефективен начин.
- Обобщаване на информацията за съществените рискове, на база на което се изготвя цялостен рисков профил на съответното структурно звено.

- Докладване на резултатите от управлението на риска в съответната структура на Комитета по управление на риска.
- Предоставяне на информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакцията спрямо риска са извън правомощията им.

4.4. СЛУЖИТЕЛИ В УНСС

Служителите в Университета ежедневно прилагат контролните дейности, разработени за управление на рисковете. Всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира ръководителя на структурното звено, в което работи (риск-собственика).

Отговорности на служителите:

- Да подпомагат оперативните ръководители в процеса на управлението на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури.
- Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите.
- Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на системите за вътрешен контрол.

4.5. СЕКТОР „ВЪТРЕШНОВЕДОМСТВЕН КОНТРОЛ“

Сектор „Вътрешноведомствен контрол“ подпомага ректора на УНСС и Комитета за управление на риска за постигане на целите на Университета, като:

Оценява адекватността и ефективността на системите за вътрешен контрол по отношение на:

- идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на Университета;
- съответствието със законодателството, вътрешните актове и договорите;
- надеждността и всеобхватността на финансовата и оперативната информация;
- ефективността, ефикасността и икономичността на дейностите;
- опазването на активите и информацията;

- изпълнението на задачите и постигането на целите;
- даването на препоръки за подобряване на дейностите в УНСС;
- поддържането на риск-регистъра на УНСС и осъществяването на координация с всички структурни звена в УНСС с цел своевременно осигуряване на необходимата информация за актуализирането на Стратегията за управление на риска, риск-регистъра и годишния мониторинг.

Отговорността на сектор „Вътрешноведомствен контрол“ в процеса по управление на риска е чрез последващи проверки на изпълнението да увери Комитета по управление на риска, а чрез него и ректора на УНСС, че критичните рискове са ограничени до допустимите за организацията нива.

5. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В УНСС

5.1. 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 УНСС или да повлияят негативно на ефективността, ефикасността и/или на икономичността при управлението на ресурсите, използвани за постигането им.

5.1.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛИТЕ

Основна предпоставка за ефективното управление на риска са определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно, ако в организацията не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в организацията, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината (включително, когато тя представлява междинен етап от дългосрочен проект), следва да отговаря на изброените по-долу критерии (наричани SMART):

- S – специфична
- M – измерима
- A – постижима
- R – реалистична
- T – ориентирана във времето

5.1.2. КЛАСИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ

На базата на дефинираните целите за всяко структурно звено неговото ръководство и служителите, ангажирани със съответните дейности, идентифицират критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите. Необходимо е да се използва единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират, за да може да се определят:

- постигането на целите на повече от едно структурно звено и/или на организацията като цяло;
- взаимносвързаните рискове – например проявлението на един или на повече рискове в една дирекция/отдел/сектор, биха могли да доведат до проявлението на даден риск в друг.
- рискове, които са се проявили в миналото – позволяват да се черпи от предишен опит, да се проследява развитието на даден риск, да се синхронизират усилията.

Класификацията на рисковете, която УНСС ще използва за целите на настоящата Стратегия за управление на риска, включва следните видове:

- стратегически;
- оперативен;
- репутационен;
- правен;
- договорен;
- финансов;
- управленски.

5.1.3. ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ

На оценка подлежат присъщите рискове, без да се вземат под внимание съществуващите контролни процедури, а само естеството на дейността или на процеса. Идентифицирането на присъщите рискове е отговорност на риск-собствениците. На базата на оценката рисковете се приоритизират като рискове, които ще бъдат толерирани, наблюдавани, прехвърляни или управлявани. За целите на Стратегията за управление на рисковете в УНСС ще се управляват рискове с оценки от над 10 до над 20 и попадащи в цветови диапазон оранжево и червено.

Идентифицираните рискове се оценяват относно два основни аспекта на влияние и вероятност.

Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримото бъдеще. За целите на стратегията вероятността от настъпване на риск се оценява със следната скала:

- много ниска – оценка 1;
- ниска – оценка 2;
- средна – оценка 3;
- висока – оценка 4;
- много висока – оценка 5.

Влиянието показва какви са последиците от настъпването на неблагоприятното събитие и се оценява със следната скала:

- незначително – оценка 1;
- съществува вероятност – оценка 2;
- умерено – оценка 3;
- критично – оценка 4;
- много критично – оценка 5.

5.1.3.1. ОБЩА ОЦЕНКА НА РИСКА (вероятност по влияние)

От общото ниво на риска се определя какво ще е отношението на ръководството към него.

- много ниска – оценка от 1 до 4;
- ниска – оценка от 4 до 8;
- специално отношение – оценка 9;
- средна – оценка от 10 до 15;
- висока – оценка от 16 до 20;
- много висока – оценка над 20.

5.1.3.2. ЦВЕТОВО ИЗРАЗЯВАНЕ НА ОБЩАТА ОЦЕНКА НА РИСКА

- много ниска – зелен;
- ниска – зелен;
- специално отношение – жълт;
- средна – жълт или оранжев;
- висока – оранжев или червен;
- много висока – червен.

Класификация на цветовете

Ниво на риска	Възможен подход към риска	Цетово изражение на риска
Много ниско: 1 – 4	Толериране	Зелен
Ниско: 4 – 8	Толериране	Зелен
Специално отношение: 9	Наблюдаване или прехвърляне	Жълт
Средно: 10 – 15	Управление	Жълт
Високо: 16 – 20	Активно управление	Оранжев
Много високо: над 20	Активно управление	Червен

Забележка: Всеки риск трябва да се обозначи само в един цвят.

Зелен: рискът е под контрол и не представлява непосредствена заплаха.

Жълт: рискът има потенциала да се премести в оранжево. Нуждае се от управление и наблюдение, но няма непосредствената заплаха, която ще има значително въздействие.

Оранжев: рискът има потенциала да се премести в червено. Нуждае се от активно управление и наблюдение, съществува непосредствена заплаха, която ще има значително въздействие.

Червен: рискът изисква активно управление. Той представлява непосредствена заплаха и неговото въздействие би било значително.

5.1.4. ПОПЪЛВАНЕ НА РИСК-РЕГИСТЪРА

Индивидуалните оценки на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск в цифри се попълват в риск-регистъра.

Риск-регистърът е документ в установения формат, който е еднакъв за всяко структурно звено и за УНСС като цяло.

За всяка от дейностите/процесите се идентифицират съществените рискове съгласно класификацията. Всяко структурно звено попълва своя риск-регистър.

Ръководителят на структурното звено (риск-собственикът) е отговорен за попълването на риск-регистъра за звеното. Риск-регистрите на структурното звено се представят от съответния ръководител пред Комитета по управление

на риска при актуализиране на Стратегията за управление на риска и поне веднъж годишно (в края на годината) при осъществяването на мониторинг. На базата на риск-регистрите на отделните структурни звена и чрез провеждането на работни срещи Комитетът по управление на риска създава риск-регистъра на УНСС, в който идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на Университета като цяло.

5.2. ОТГОВОР НА РИСКА

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

5.2.1. ВЪЗМОЖНИ ДЕЙСТВИЯ СПРЯМО ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ РИСКОВЕ

• Управление (ограничаване на риска)

Управлението/ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контрол (например чрез законодателство, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващия контрол или въвеждане на нов и т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро разбиране в сферата на вътрешния контрол; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности.

- Вътрешен контрол.
- Наблюдение на риска.
- Допълнителни контролни дейности.

• Прехвърляне

Прехвърлянето 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, различните степени на аутсорсинг 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 и ректорът продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в УНСС независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.

- Застраховане.
- Аутсорсване (частично).

- **Приемане (толериране)**

Приемането или толерирането на даден риск е възможно само ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигането на целите или ако разходите за предприемане на необходимите действия превишават потенциалните ползи. Този вид реакция спрямо даден риск показва, че организацията поема риска, без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че рискът следва периодично да бъде наблюдаван, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Решението да се приеме даден риск, трябва да бъде взето, като се имат предвид оценката на риска, последствията за постигането на целите, риск-апетитът и правните последици (например решението да не се предприемат действия може да измести риска в друга, по-висока категория).

- **Прекратяване (елиминиране)**

Елиминирането на даден риск означава да се намали или ограничи до приемливо ниво чрез прекратяване на дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение означава, че следва да се преразгледат поставените цели – доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така трябва да се разгледат приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да се прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не оперира в определена среда. Разглеждат се и възможностите за избягване на риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и дали е възможно поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

- Закриване на дейността/процеса.
- Тотално аутсорсване.

В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са ограничени, тъй като организациите в повечето случаи се определят с нормативни актове.

5.2.2. ПОДБОР НА ДЕЙСТВИЯТА В СЪОТВЕТСТВИЕ С ОЦЕНКАТА НА РИСКА

- **Подсилване на дейностите по ограничаване на риска.** За рисковете, които имат висока стойност, а така също и неефективност на контрола, следва да се предприемат действия за подсилване на съществуващия вътрешен контрол и внедряване на допълнителни мерки за ограничаването им.
- **Постигане на увереност в нивото на подготвеност.** За рисковете, които имат висока стойност и висока ефективност на контрола, следва да се изготви план за тестване на съществуващия контрол, за да се постигне увереност, че структурното звено, за което се отнася рискът, е добре подготвено за ограничаването му. Необходимо е съгласуване със сектор „Вътрешноведомствен контрол“, който да извърши необходимите процедури за осигуряване на независима оценка на ефективността на контрола.
- **Измерване на общото въздействие.** За рисковете, които имат ниска стойност и ниска ефективност на контрола, следва да се изчисли общото им въздействие, за да може при необходимост да се приложат допълнителни мерки за намаляване на остатъчния риск или да се направи план за постоянен мониторинг и периодичен преглед на оценката.
- **Прегрупиране на ресурсите.** За рисковете, които имат ниска стойност и висока ефективност на контрола, следва да се анализира възможността за прегрупиране на ресурсите, така че да се пренасочат усилия към по-съществените рискове, без да се компрометира настоящото ниво на управление и контрол.

5.2.3. ДЕФИНИРАНЕ НА СПЕЦИФИЧНИ ДЕЙНОСТИ ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ ИЛИ ТРЕТИРАНЕ НА РИСКА И ЯСНО ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РОЛИТЕ И ОТГОВОРНОСТИТЕ

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете, се посочват в риск-регистъра. Комитетът по управление на риска приема предложените и одобрени от ръководителите на структурни звена действия за ограничаване на рисковете за УНСС.

Определените действия следва да са съобразени със следните характеристики:

- Ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности.
- Предвиждане на постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение.

- Мотивират служителите и създават чувство за лична отговорност на риска (т.е. определят се канали за комуникация, дейностите се обсъждат, анализират се мнения, предложения и оценки, за да може всеки, включен в процеса, да е напълно убеден, че дейностите са най-подходящите и най-добрите).
- Определят и разграничават функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзора на дейностите, както и линиите на докладване между тях.
- Позволяват лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязват етапите на изпълнение и ключовите индикатори за измерване на представянето.

6. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ

Мониторингът е процес на постоянно наблюдение, който гарантира, че Стратегията за управление на риска е въведена в УНСС и работи успешно. Мониторингът е една от най-важните стъпки от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се реализират и материализират.

Етапът на мониторинг и докладване на резултатите от управлението на риска е от изключителна важност и следва да бъде организиран по начин, по който да се осигури непрекъсваемост на процеса. Наблюдението на рисковия профил на идентифицираните рискове дава разумна увереност на ръководството на Университета, че процесът на управление на риска е адекватен и ефективен и предприетите действия са довели до намаляването им.

Честотата на мониторинг и докладване зависи от оценката на остатъчния риск и се провежда минимум веднъж годишно.

6.1. ФОРМА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДОКЛАДА

Целта на Стратегията не е да опише в детайли формата на докладването, а да посочи минималните изисквания по отношение на това какво трябва да се докладва за всеки риск. Минималните изисквания са:

- ясно описание на риска;
- дейността/процесът, на чието изпълнение влияе;
- оценка на влиянието, вероятността и общата оценка на риска;
- съществуващи контроли за отговор на риска.

6.2. ЗАСЕДАНИЯ НА КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

- **Среща в края на годината**, на която ръководителите на структурни звена докладват резултатите от годината (стартира се процесът по идентифициране и оценка на рисковете за организацията като цяло и в отделните структурни звена, представят се риск-регистрите на всяко структурно звено и се попълва риск-регистърът на УНСС за предстоящата година, като се потвърждават и целите на отделните структурни звена);
- **Среща при внезапно възникнала необходимост** в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията.

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива в УНСС, Комитетът по управление на риска следва да поддържа база данни за управлението на риска, включваща следните документи:

- актуалната версия на Стратегията за управление на риска;
- изготвени документи с пряко отношение в процеса по управление на риска (свързани с целеполагането, риск-регистра и др.);
- решения от заседания на Комитета по управление на риска;
- политики и процедури, свързани с вътрешния контрол;
- доклади на Комитета по управление на риска и др.

Комитетът по управление на риска поддържа отделен регистър на рисковете, които са се случили. Целта на този документ е да се осигури обмяна на опит и знания както във времето, така и между различни служители, за да се подобри ефективността на процеса по управление на риска като цяло.

В регистъра на проявилите се рискове се отразява следната информация:

- история на рисковете, като се посочва датата на проявлението им;
- информация относно собственика на риска (и други отговорни лица за дейностите по управлението му);
- информация относно ситуацията, довела до събъдването на негативното събитие (причините);
- информация относно конкретното проявление на риска и последиците от това (количествени и качествени показатели за последиците);
- информация относно това дали рискът е бил идентифициран и оценен в рамките на редовното заседание за оценка и актуализацията на оценката на риска, или е идентифициран, преди да се прояви;
- информация относно предварително определената реакция на риска (включително да се реферира към планове за действия и други свързани документи);

- информация относно това кои от предвидените дейности за ограничаване на риска са били неуспешни и са създали предпоставка за проявление на риска;
- информация относно сценариите за възможните действия и направления избор, като се подчертават последващи дейности за ограничаване на риска;
- срок, статус на риска (проявлението е започнало, приключило, води до други рискове, овладяно и др.);
- статус на изпълнение (дейностите не са започнали, или са в процес, или са завършени).

Заключителни разпоредби

§ 1. Настоящата стратегия е приета с Решение на Ректорския съвет № 6 от 28.02.2024 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

**ПРИМЕРНА КЛАСИФИКАЦИЯ
НА ВИДОВЕТЕ РИСКОВЕ В УНСС**

Рискови области	Възможни рискове
1	2
Стратегически риск	• Мащабно бедствие, което може да доведе до повреда или трайно погиване на имущество или други ресурси. • Съществена промяна в пазарната конюнктура, която би се отразила негативно върху способността на Университета да изпълнява основните си дейности. • Промени в политическата среда, които биха се отразили върху дейността на УНСС.
Оперативен риск	• Лошо изпълнение на дейността на определени структурни звена, което води до затрудняване на дейността на други звена. • Непостижими цели. Несъответстващо изпълнение. • Неподходящи инвестиционни решения. • Технологични проблеми при осъществяване на дейността. • Осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска. Провалени проекти поради несвоевременно финансиране.
Репутационен риск	• Медиен скандал, свързан с УНСС, в който са замесени ръководители и/или друг персонал на УНСС. • Провал на проект/и с голямо обществено значение. • Лоша репутация и последиците от нея.
Правен риск	• Въвеждане чрез нормативен акт на допълнителни изисквания по отношение на осъществяваната от УНСС дейност без достатъчно време за реакция. • Нови законодателни промени, които водят до промени в обхвата на запланиваните действия или до ограничителни мерки.

Продължение

1	2
Договорен риск	• Невключване на клаузи за предоставяне на гаранции или други обезщетения. • Нарушаване на правилата за обществени поръчки. • Неподходящо формулиране в договорите на изискванията към изпълнителя и неговите отговорности. • Сключване на договори с фирми/организации, неспособни да ги изпълнят.
Финансов риск	• Загуба или намаляване на приходите. • Недостатъчен размер на държавната субсидия за постигане на целите на УНСС. • Недостиг на ресурси за предприемане на необходимите действия или невъзможност за тяхното управление и контрол. • Увеличаване на размера на разходите над предвидените по бюджета без обективна необходимост за това, което води до необоснована задлъжнялост. • Загуба на активи, разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да осигурят желаните превантивни действия. • Незастраховани рискове или неприемлива цена на застраховането. • Отговорността на УНСС за причинени вреди на трети лица.
Управленски риск	• Некомпетентност на ръководството на всички нива. • Недостиг на квалифициран персонал. • Неспазване на възприетите етични норми за поведение (Етичен кодекс). • Липса на ясни процедури за комуникация, докладване и надзор върху изпълнението. • Неадекватни политики по отношение на персонала. • Незадоволителни мерки за вътрешен контрол. • Предоставянето на неточна информация от различните нива в структурата на УНСС може да доведе до вземане на неправилни управленски решения.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

СТРУКТУРНИ ЗВЕНА В УНСС

I. АДМИНИСТРАТИВНИ ЗВЕНА

1. Кабинет на ректора

- 1.1. Отдел „Връзки с обществеността“
- 1.2. Отдел „Деловодство и централен архив“
- 1.3. Сектор „Секретариат“

2. Дирекция „Учебна дейност“

- 2.1. Отдел „Студенти – бакалавър“
- 2.2. Отдел „Студенти – магистър“
- 2.3. Отдел „Кандидат-студенти“
- 2.4. Отдел „Учебна документация, отчетност и контрол“
- 2.5. Отдел „Разписане“
- 2.6. Сектор „Чуждестранни студенти и европриложения към дипломите“
- 2.7. Сектор „Верификация и признаване“

3. Дирекция „Наука“

- 3.1. Сектор „Научноизследователска дейност и научни прояви“
- 3.2. Сектор „Научни съвети и конкурси“
- 3.3. Сектор „Научни издания“
- 3.4. Сектор „Докторантури“

4. Дирекция „Университетска библиотека“

- 4.1. Отдел „Библиотечни колекции и информационни дейности“
- 4.2. Отдел „Библиотечно обслужване“

5. Дирекция „Информационни технологии“

- 5.1. Отдел „Приложно програмиране и софтуерна поддръжка“
- 5.2. Отдел „Техническа поддръжка“
- 5.3. Отдел „Поддръжка на информационни системи“
- 5.4. Сектор „Администриране и мониторинг на университетски сайт“
- 5.5. Сектор „Експлоатация“

6. Дирекция „Финанси“

6.1. Отдел „Финансово-счетоводен“

6.2. Отдел „Бюджет, стипендии и проекти“

7. Дирекция „Човешки ресурси“

7.1. Отдел „Управление на човешките ресурси“

7.2. Отдел „Заплащане и администриране на персонала“

8. Дирекция „Правно нормативно обслужване“

8.1. Сектор „Правно обслужване“

8.2. Сектор „Нормативно обслужване“

9. Дирекция „Управление на собствеността“

9.1. Отдел „Обществени поръчки и търгове“

9.2. Отдел „Стопански дейности транспорт и снабдяване“

9.3. Отдел „Управление на Нов корпус К и спомагателни дейности“

9.4. Отдел „Управление на складовото стопанство и хигиена“

- Сектор „Домакинство“

- Сектор „Хигиена“

9.5. Сектор „Енергетика“

9.6. Сектор „Мониторинг на собствеността“

9.7. Сектор „Условия на труд и безопасност“

10. Отдел „Технически средства за обучение“

10.1. Сектор „Конгресен“

11. Отдел „Тестови център“

12. Сектор „Вътрешноведомствен контрол“

13. Сектор „Организация на сигурността“

II. ФАКУЛТЕТИ

1. Общикономически факултет

2. Бизнес факултет

3. Факултет „Управление и администрация“

4. Финансово-счетоводен факултет

5. Факултет „Икономика на инфраструктурата“

6. Факултет „Международна икономика и политика“

7. Юридически факултет

8. Факултет „Приложна информатика и статистика“

III. ИНСТИТУТИ

1. Институт по икономика и политика „Проф. д-р Борислав Борисов“
2. Институт по интелектуална собственост и технологичен трансфер
3. Институт за следдипломна квалификация
4. Институт по предприемачество

IV. ЦЕНТРОВЕ

1. Центрове за дистанционно обучение

- 1.1. Център за дистанционно обучение
- 1.2. Регионален център за дистанционно обучение – Хасково

2. Университетски центрове за мобилност на студенти и преподаватели:

- 2.1. Междууниверситетски център за развитие на кариерата
- 2.2. Университетски център за мобилност на студенти и преподаватели
- 2.3. Център за изследователски и образователни проекти
- 2.4. Център за управление на дуална бакалавърска програма с Университета за чуждестранни науки в Тиендзин (TFSU).

3. Научноизследователски центрове

- 3.1. Център за правни изследвания
- 3.2. Център за изследване на институционална промяна
- 3.3. Научноизследователски център за агробизнес и природоползване
- 3.4. Център за стратегически изследвания в отбраната и сигурността
- 3.5. Център за статистически изследвания
- 3.6. Университетски център по устойчиво развитие
- 3.7. Научноизследователски междууниверситетски център за изучаване на римското право и романистичната традиция
- 3.8. Университетски център по стандартизация, анализ и одит на финансовия отчет
- 3.9. Център по енергиен бизнес и инфраструктура
- 3.10. Научноизследователски център по маркетинг
- 3.11. Научноизследователски център по регионални изследвания

- 3.12. Център за парични и икономически изследвания
- 3.13. Център за подкрепа на ядрената сигурност
- 3.14. Научноизследователски център за социални изследвания, иновации и развитие на човешките ресурси
- 3.15. Научноизследователски център за медийни изследвания, аудио-визуална политика и културни индустрии
- 3.16. Научноизследователски център за добри управленски практики
- 3.17. Научноизследователски център за пазарни анализи и прогнози
- 3.18. Научноизследователски център за наказателно правосъдие, криминология и криминалистика
- 3.19. Научноизследователски център за развитие на бизнес компетентности „Иновации и конкурентноспособност (u2b)“
- 3.20. Център за социологически и психологически изследвания
- 3.21. Научноизследователски център за намаляване риска от бедствия
- 3.22. Научноизследователски център за логистични изследвания и обучение
- 3.23. Научноизследователски център за недвижима собственост и градско планиране
- 3.24. Център за балкански изследвания
- 3.25. Център за политически изследвания към УНСС
- 3.26. Научноизследователски център „Европа – Китай“
- 3.27. Регионален център за изследвания на миграцията и бежанците
- 3.28. Център за управление на проекти и консултинг в туризма
- 3.29. Научноизследователски център по търговия
- 3.30. Глобален център за устойчивост на туризма и управление на кризи
- 3.31. Център за изследване и развитие на икономическата теория
- 3.32. Център за иновативни образователни технологии
- 3.33. Център за напреднало лидерство

V. ДРУГИ

1. Поделение „Студентски столове и общежития“

- 1.1. Отдел „Общежития, ремонтна и инвестиционна дейност“
- 1.2. Отдел „Студентски столове“
- 1.3. Отдел „Финансово и административно-стопанско обслужване“

2. Издателски комплекс

- 2.1. Отдел „Издателски“
- 2.2. Отдел „Производствен“
- 2.3. Отдел „Финансово-административен“
- 2.4. Отдел „Маркетинг“
- 2.5. Отдел „Периодични издания“/Periodicals

3. Обществена колекция „История на УНСС“

4. Спортен комплекс „Бонсист“

5. УОБ „Равда“