



СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И РЕГИСТЪР ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

I. ВЪВЕДЕНИЕ

1. Цел на Технически университет-София

Целта на Техническия университет - София и неговите звена е :

- Подготовката на висококвалифицирани специалисти с висше, професионално и средно специално образование.
- Провеждането на научни изследвания и предоставянето на компетентно научно обслужване на производството и икономиката като цяло в областите на техническите, природоматематическите и стопанските науки, които да го открият като водещ център за обучение и изследвания в страната и в Европа.

Стратегическите цели в развитието на университета, свързани с учебната дейност са:

- Усъвършенстване на съществуващата система за оценяване на качеството на обучение.
- Усъвършенстване на учебната документация (учебни планове и учебни програми).
- Усъвършенстване на системата за трансфер на кредити за всеобхватно отчитане на изискванията към студента и изграждане на система, позволяваща и натрупването на кредити.
- Увеличаване броя на предлаганите магистърски програми и съобразяване с търсенето от конкретни потребители.
- Изместване на акцента от съществуващото задочно обучение към дистанционни форми на обучение.

От формулираните и кратко пояснени основни цели за стратегическото развитие на Техническия университет – София

произтичат ред задачи в различните сфери на дейност - учебна, научна, управленска и административна, развитие на персонала.

2. Основни аспекти в дейността на Технически университет –София

Основна дейност на ТУ-София и неговите звена е разпространението на знания, създаването на знания и използването на знания за предоставяне на съответни услуги. В основата на тази мисия стои декларираната от Европейския съюз в Лисабон и възприета от РБългария концепция за развитието на Европейската икономика в посока на „икономика, основана върху знание“, за което е необходимо да се инвестира в обучение, иновации и изследвания.

3. Ефективност от основната дейност на ТУ-София

Повишаването на ефективността от основната дейност на Техническият университет – София изисква концентрация върху основните дейности и редуциране или усъвършенстване на съпровождащите дейности до ниво, което ги подпомага, без да черпи ресурси от тях.

Доброто финансово управление е управленски процес, целящ законосъобразно и оптимално оползотворяване на ресурсите и организиране на дейностите по начин, който позволява постигането на целите на ТУ-София и неговите звена при съблюдаване на принципите на икономичност, ефективност и ефикасност.

Подобряването на управлението на финансовите ресурси е свързано със значително по-голяма децентрализация на бюджета към структурните звена на университета, съпроводено със съответните отговорности. При това трябва да се акцентира и върху подобряване на заплащането на труда, и върху подобряване на условията за обучение (включително условията за живот) на студентите. Това ще спомогне за повишаване на качеството в основните дейности на университета - обучение и изследвания.

Дейността на администрацията е изключително важна за редуциране на разхода на време, енергия и ресурси при извършване на основните за университета дейности. Нейното добро функциониране допринася непосредствено за повишаване на качеството във всички останали сфери.

Подмладяването на състава е от жизнена необходимост за бъдещето на Техническия университет – София. Постигането на целта за висок престиж на университета е невъзможно без висококвалифициран компетентен състав.

II. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане на целите на организацията и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

Тази стратегия има за задача да отрази основните задачи, свързани с управлението на рисковете, с оглед минимизирането им, за постигането на целите на ТУ-София, като второстепенен разпоредител с бюджетни кредити и тези на звената му- третостепенни разпоредители с бюджетни кредити.

Управлението на риска в ТУ-София и неговите звена се осъществява като се идентифицират, оценяват и наблюдават рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до приемливо ниво.

Оценката на риска по тази стратегия обхваща структурните звена на ТУ-София.

Стратегията за управление на риска е разработена в съответствие с изискванията на чл. 12, ал. 3 на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор. Тя се актуализира , при промяна в приоритетите на ТУ-София на база анализ на риска.

III. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА

-Утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, застрашаващи постигането на целите на ТУ-София и неговите звена.

- Определяне на методология за анализиране и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива.

- Ясно разделяне на отговорностите по управление на риска, включително докладване на изпълнението им.

-Осигуряване на информираност на преподавателите и служителите на ТУ-София и неговите звена за приетите процедури за управление на риска.

IV. ЕЛЕМЕНТИ НА ФИНАНСОВОТО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ

1. Контролна среда – тя определя климата в Университета и звената му и оказва влияние върху отношението на персонала към контрола.

Контролната среда включва следните фактори:

лична почтеност и професионална етика на ръководството, преподавателите и служителите на ВУЗ, управленската философия и стил на работата;

организационна структура, осигуряваща разделение на отговорностите;

йерархичност и ясни правила, права, задължения и нива на докладване;

политиките и практиките по управление на човешките ресурси;

компетентност на персонала.

Контролната среда е фундаментът за всички останали компоненти на вътрешния контрол, осигуряващ структурен ред и дисциплина на служителите и преподавателите.

2. Управление на риска - това е процесът на идентифициране, анализиране и оценка на рисковете, свързани с постигането на целите и задачите на университета и предприемането на действия за минимизирането им до приемливи нива.

Стъпките преди определяне на метода на управление на риска са следните:

2.1. Идентифицират се рисковете, застрашаващи постигането на целите на университета, външни и вътрешни фактори, както на равнището на ВУЗ, така и на равнището на отделните дейности;

2.2. Преценява се значимостта на всеки риск, оценява се вероятността от възникването му и влиянието което ще окаже;

2.3. Оценява се податливостта на университета към съответния риск;

2.4. Избор на подходящ метод за управление на риска – прехвърляне, толериране или намаляване на риска.

Основните цели, при които се идентифицират рисковете вТУ-София и неговите звена са следните:

- Постигането на определените стратегически и оперативни цели;
- Определяне на показателите за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите;
- Външна репутация на организацията;
- Спазването на законодателството и въведените правила.

3. Контролни дейности- контролните дейности са отговорност на ръководителите на всички управленски нива съгласно утвърдената структура на ТУ-София(съгл.Приложение No 3). Осъществяват се в цялия ВУЗ, на всички равнища и във всички функции и процеси в него. Контролните дейности представляват действията, регламентирани със съответни правила и процедури, които се извършват коректно и навременно създават необходимите условия за правилно управление и намаляване на рисковете. Тези дейности са констативни, превантивни и корективни.

Превантивни са контролните дейности, които пречат да възникнат нежелани събития. С тях се въвеждат мерки за избягване на предвидените евентуални отклонения и проблеми преди тяхното настъпване.

Констативни са тези контролни дейности, с които се установяват възникнали нежелани събития и се сигнализира на непосредствения ръководител за тях.

Корективни са контролните дейности, които целят да бъдат поправени последиците от настъпили нежелани събития.

4.Информация и комуникация – Информацията е необходима на всички нива в една организация, за да се определи, оцени и отговори на риска.

Информацията и комуникацията създават възможност за оценка на правилността, етичността, икономичността ефективността и ефикасността на дейностите.

Информацията е необходима на всички равнища на университета, за да се осъществява ефективен вътрешен контрол и да се постигнат целите й.

Ефективната комуникация трябва да протича по вертикалните и

хоризонталните връзки на университета, през всички компоненти и в цялата структура.

Предоставената информация трябва да бъде: своевременна, уместна, актуална, точна, вярна и достъпна.

5.Мониторинг – това е преглед на дейността на университета и неговите звена, за предоставяне на увереност, че въведените контролни дейности функционират според предназначението си и остават ефективни във времето. Осъществява се с цел утвърждаване на пълноценно работещите практики, коригиране на непълноценните такива и въвеждане на нови правила и процедури, чиято необходимост е установена.

V. КЛАСИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ

След като бъдат идентифицирани рисковете се оценяват, като се определи степента на риска, която съответният ръководител е готов да приеме при осигуряване на необходимите ресурси. Оценяването на идентифицираните рискове се извършва като се съпостави вероятността от настъпването им и влиянието (ефекта), което биха имали:

Рисковете се категоризират като високи, средни и ниски.

Рискът е висок, когато не всички рискове са покрити с контролни процедури;

Среден е, когато всички рискове са покрити в известна степен с контролни процедури, но с недостатъчна ефективност;

Нисък е, когато всички рискове са покрити с адекватни контролни процедури с висока ефективност и липсват или са налице незначителни отклонения.

VI. МЕТОДИ ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКА

Идентифицирането на рисковете в ТУ –София и неговите звена се извършва чрез, анализ на данните получени от:

1. Фактически проверки на място;
2. Проверки на документи;
3. Наблюдение;
4. Доклади;
5. Писмени становища;
6. Въпросници;
7. Интервюта;

8. Таблици за описание на риска;
9. Други методи по преценка на ръководството.

VII. МЕТОД ЗА ОЦЕНЯВАНЕ

Първоначална оценка на рисковете в структурните звена, по отношение разбиране на целите отделната структурна единица и конкретизирането им в годишен план.

Извършва се от ръководителите на отделните структурни звена, съгласно утвърдената структура на ТУ-София - Приложение № 3, като се попълва Таблица за определяне на рисковете (регистър) - Приложение № 1 в срок до 15 март на съответната година.

VIII. МЕТОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.

Ръководството използва оценка на риска като част от процеса на осигуряване на успех при постигане на целите на ТУ-София и звената му.

Риск е вероятността от настъпването на събитие, което може да окаже негативно влияние върху дейността на ВУЗ. Оценката на риска е методът за установяване на зони с потенциално високо ниво на риск. В ТУ-София се използват следните методи за управление на риска:

-Ограничаване на риска – при този метод се изграждат контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи граници в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите. Рисковете при този метод с наблюдават периодично.

-Прехвърляне на риска – този метод се използва, когато ръководството преценява, че рискът е твърде висок и трябва да се “прехвърли” към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането.

- Толериране на риска – такава реакция на управление на риска се предприема, когато определени рискове имат незначително влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са многократно по-високи от очакваните ползи. В този случай ръководството приема този риск, но и го наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да окажат въздействие върху

вероятността и влиянието, което има и да го изместят в по-висока категория.

Конкретния метод за управление на риска в ТУ-София се определя от съответния ръководител в зависимост от дейността, с цел получаване на разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри за постигане на поставените цели.

Управлението на риска в ТУ на всички управленски нива се осъществява чрез:

- Определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите в ТУ-София.

- Въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които намаляват рисковете до нива, определени от ръководството като приемливи.

- Мониторинг и периодично преоценяване на съществуващите рискове, застрашаващи постигането на целите във ВУЗ.

- Изготвяне на доклади до ръководството, предоставящи информация за констатираните проблеми, с цел предприемане на действия за отстраняването им.

- Предприемане на коригиращи действия на база информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

Основните рискове, които се идентифицират и управляват в ТУ-София са свързани с:

1. Постигане на определените стратегически, тактически и оперативни цели;

2. Изграждане на подходяща организационна структура;

3. Спазване на законовата уредба, договорните отношения, вътрешните процедури, системи, политики и правила;

4. Показателите за оценка на степента на изпълнение на задачите и дейностите;

5. Финансирането и наличието на бюджетни ограничения;

6. Осъществяването на оперативните дейности и задължения в ТУ-София и създаване на линия на докладване и отчетност.

IX. СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Процес на определяне остатъчния риск в ТУ-София и в цялата структура на база измерения по конкретна методология риск и минимизирането му чрез внедряване на средства за защита – коригиращи действия:

Изменение на процесите –процедури по докладване на риск
Стратегически цели-заплахи и възможности
Вътрешен контрол-взимане на решения
Оценка на риска-прилагане на мерки
Анализ на риска
Идентификация на риска-последващ риск
Описание на риска
Измерване на риска
Качествена оценка на риска

Управлението на риска подпомага постигането на стратегическите, тактическите и оперативни цели на ТУ-София чрез:

-Предоставяне на рамка за извършване на контролирана, последователна и ориентирана към бъдещето дейност.

-Подобряване процеса на вземане на решения, планиране и определяне на приоритети чрез предоставянето на структурирано и изчерпателно разбиране на дейността, променливите движения и тенденциите.

-По ефективна употреба и разпределение на ресурсите в ТУ-София и неговите звена.

-Защита на активите.

-Развиване и подкрепяне на преподавателите и служителите.

-Оптимизиране на оперативната ефективност на дейностите.

Елементи на управление на риск:

ценности

заплахи

въздействия

последствия

мерки за защита

остатъчен риск

Идентифициране, оценяване и управление на рисковете на ниво ТУ-София като второстепенен разпоредител с бюджетни кредити и неговите звена-третостепенни разпоредители с бюджетни кредити:

ПЪРВИ ЕТАП

1. Разглеждане на дейността на ТУ-София и всички структурни звена по отношение на:

Идентифициране на целите;

Нормативни актове регламентиращи дейността;

Вътрешни правилници и наредби.

2. Събиране на информация за рисковете – данни за промени в

персонала и ръководството на отделните структурни звена, извършвани предишни проверки на дейността, нормативни актове регламентиращи дейността, информационни системи, връзки и взаимоотношения между отделните структурните звена.

В Т О Р И Е Т А П

1. Разглеждане на избрана дейност (процес) или структурно звено.
2. Събиране на конкретна и подробна информация за дейността на звеното.
3. Оценка на конкретните рискове в дейността от ръководителя, рисковете се оценяват в оперативен аспект, като се изхожда от задачите по оперативния план на ТУ-София.
4. Оценяват се въведените контролни дейности.
5. Докладване и даване на препоръки.
6. Осъществяване на контрол по изпълнение на препоръките.

Отговорности на ръководителите на структурните звена.

1. Изготвяне на годишен план за дейността на управляваното от тях структурно звено. В годишния план да се определят сроковете и отговорните длъжностни лица за изпълнение на задачите (приложение № 2) Плана се изготвя до 15 март на съответната година.
2. Всяко отговорно длъжностно лице да състави план за изпълнение на задачата.
3. Ежемесечно да се докладва на прекия ръководител за изпълнението на задачите. В доклада да се посочват събития и проблеми, които биха попречили за изпълнението и действия за преодоляване на проблемите – конкретна необходимост от ресурси – финансови, човешки и др.
4. Решение за намаляване на вероятността от осъществяване на нежеланите събития се вземат от прекия ръководител. Ако извън компетенциите му, последния докладва на по- висшестоящия ръководител, от чиито възможности е решаването на проблема. Докладването се извършва в писмен доклад, в който освен описанието на проблема се посочват възможностите за преодоляването му.
5. Съответния ръководител изразява писмено (чрез резолюция върху доклада), своето решение за ответна реакция на идентифицирания риск.
По обратния ред решението се свежда до знанието на длъжностните лица за изпълнение.
6. При изпълнение на задачата да се изготвя обобщен доклад до ръководителя включващ:

- Задача
- Изпълнение
- Срокове
- Срещнати трудности и начини (методи за преодоляването им)
- Предложения за подобряване на дейността.

7. До месец февруари на следващата година да се обобщят получените доклади и въз основа на тях да се вземат решения за подобряване на организацията на дейността на структурното звено.

X. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ОТГОВОРНОСТИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Възлагане на проверка на риска – подход “отгоре - надолу”:

В ТУ-София се води регистър на рисковете от Главния секретар и комисия, определена със заповед от Ректора на ТУ-София която периодично разглежда функциите и дейностите, във връзка с целите и идентифицира свързаните с тях рискове. Тя докладва на Ректора на ТУ-София за констатираните и оценени от нея като най-съществени рискове в стратегически аспект.

Въз основа на докладването Ректора предприема действия за намаляване на рисковете чрез:

- Издаване на заповеди
- Създаване на комисии за действие;
- Въвеждане на строг режим за наблюдение на проблема
- Други.

2. Самооценка на риска – подход “отдолу - нагоре”

Идентификацията на рисковете в дейността на ТУ-София и неговите звена е вътрешен процес, който се извършва по последователен и координиран начин във всички структурни звена, съгласно утвърдената структура.

Таблица – описание на риска

1. Наименование на риска
2. Обхват на риска Качествено описание на събитията, техния мащаб, вид, брой и зависимости.
3. Характер на риска Например: стратегически, оперативен, финансов, риск от несъответствие
4. Фактори, които влияят на риска

Различни групи хора, ситуации, среди, както и техните очаквания, предвидимост

5. Количествена характеристика на риска

Въздействие и вероятност

6. Праг на поносимост Потенциални загуби и финансови последствия. Максимална възможна загуба.

Вероятност и размер на потенциалната загуба. Цели за контрол на риска и желано ниво на изпълнение.

7. Механизми за контрол и прехвърляне на риска

Основни средства за текущ трансфер на риска. Ниво на доверие в съществуващите механизми. Процедури за мониторинг и преглед.

8. Възможни мерки за подобрене

Препоръки за минимизиране на риска.

9. Стратегия и развитие на политики

Определяне на функционално отговорен екип(длъжностно лице) за минимизиране на риска.

Целта на описанието на риска е да се систематизират и идентифицират рисковете, в дейността на структурните звена, като информацията се използва при извършване на оценка на рисковете. Като се отчетат очаквания размер на последствията и честотата на всеки риск, става възможно да се даде приоритет на определени рискове, които следва да се подложат на детайлен и приоритетен анализ от ръководството.

След етапа на анализ на рисковете в дейността на ТУ –София и неговите звена, ръководството следва да направи качествена оценка – сравнение с критериите, установени с вътрешни актове на ТУ-София по отношение на оценка на разходи и приходи, нормативни изисквания, интереси на заинтересованите страни и др. Качествената оценка на рисковете позволява на тяхното приоритизиране по степен на важност в рамките на ТУ-София.

Ръководителите на структурните звена ,съгласно утвърдената структура на ТУ-София избират и предлагат на ръководството мерки за изменение на риска до приемливо ниво.

Всички действия, свързани с управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите задължително се документират.

XI. ДОКЛАДВАНЕ НА РИСКОВЕТЕ И КОМУНИКАЦИЯ

1. Вътрешна отчетност

На различните нива в управлението на ТУ се предоставя съответна информация за процеса на управление на риска:

Ректора, зам.-ректорите, главния секретар и директор дирекция ‘Финанси’ трябва да:

- Имат информация за най-важните рискове за ТУ-София.
- Имат информация за възможните загуби на бюджетни средства и възможните пропуски в събирането на собствени приходи.
- Координират информацията за процеса на управление на риска по структурни звена.
- Познават плана за действие на организацията при кризи.
- Ценят важността на доверието на всички заинтересовани страни в успеха на ТУ-София.
- Бъдат убедени, че процеса на управление на риска е ефективен.
- Водят разбираема политика за управление на риска, която включва философията за управление на риска и поетите отговорности.

Структурните звена трябва да:

- Познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези с други области, както и последствията за дейността на тяхната единица от произтичащи процеси в свързани области.
- Имат достъп до основни показатели за представянето на организацията с цел наблюдение на ключовите финансови и оперативни дейности, изпълнението на целите, а също и за откриване на онези области, в които е необходима намеса.
- Разполагат със системи, които да следят отклоненията от бюджета и плановете и да бъдат информирани достатъчно често с оглед своевременното прилагане на мерки.
- Докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

Отделните служители трябва да:

- Осъзнаят своята роля при управлението на всеки риск;
- Разбират, как със своите действия могат да допринесат в подобряване на процеса на управление на риска и предоставят правилна обратна връзка;
- Разбират, че познаването и управлението на риска са ключови елементи на организационната култура;
- Докладват систематично и своевременно на ръководството при

разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

2. Външна отчетност

ТУ-София и неговите звена трябва да предоставят периодични отчети на всички заинтересовани страни, като очертават ясно своите практики по отношение на управление на риска и ефективността на постигане на целите.

Методичен подход към управлението на риска:

- Защитава интересите на всички заинтересовани страни.
- Гарантира, че ръководството на ТУ-София изпълнява задълженията си по отношение на стратегическо управление и контрол върху дейността на всички структурни звена.
- Потвърждава съществуването на ефективни механизми на контрол.

Всички значителни пропуски в системата за управление на риска трябва да се докладват своевременно, както и мерките, които се взимат за отстраняването им.

3. Ефективността на процеса на управление на риска се постига чрез:

- Съдействие от страна на ръководството на ТУ-София
- Ясно разпределение на отговорностите;
- Осигуряване на необходимите ресурси за обучение и развитие на култура на управление на риска сред всички заинтересовани страни.

Ресурси и приложение

Разпределението на ресурсите, необходими за осъществяването на управление на риска в ТУ-София е ясно определено за всяко управленско ниво и всяка структурна единица. В допълнение към други оперативни функции, които те изпълняват, всички участващи в управлението на риска имат ясно определени задължения по координация на политиката/стратегията за управление на риска, включени в длъжностните им характеристики.

Управлението на риска е неразделна част от дейността на ТУ-София и неговите звена и мястото му е определено посредством стратегията и бюджета. То присъства в началния инструктаж, обучението и развитието на персонала, както и във всички оперативни процеси.

XII. МОНИТОРИНГ НА ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Ефективното управление на риска се осъществява чрез процедури

за отчетност и контрол осигуряващи ефективно разпознаване и оценка на риска, както и предприемане на необходимите мерки. Тези процедури са неразделна част от Системата за финансово управление и контрол на ТУ-София.

Периодично се извършва преглед на стратегията за управление на риска и утвърдените процедури за отчетност и контрол, с цел идентифициране на възможности за подобряване. Промените в средата се разпознават и се извършват своевременни изменения в системата. Процесът на наблюдение потвърждава наличието на необходимите контроли за дейността и, че процедурите се разбират и изпълняват.

При процеса на преглед и наблюдение се определя дали:

- Предприетите мерки са дали желан резултат;
 - Възприетите процедури и събраната информация за оценката са били подходящи;
 - По-добро познаване на проблема би довело до по-сполучливи решения и до по-добри представи за това, какво ново трябва да се научи за по-добро бъдещо оценяване и управление на рисковете.
- Стратегия подлежи на периодичен преглед и актуализиране.

Настоящата стратегия за управление на риска е утвърдена на заседание на Академическия съвет и влиза в сила от

