

ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЪРЖДАВАМ:

РЕКТОР:.....

(проф. д.н. Иван Илиев)

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ПРИ ФИНАНСОВОТО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ

I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

Лесотехническият университет е център с общонационален характер и значение и дава задълбочена подготовка и квалификация на бакалаври, магистри и докторанти.

1. Цели:

- повишаване качеството на учебната и научноизследователската дейност;
- подобряване на условията на труд
- модернизация на материално-техническата база;
- създаване на по-добри условия за образование и развитие на научните изследвания.

2. Мисия. Университетът предлага високо качество на образование, научноизследователска и развойна дейност от висококвалифицирани преподаватели.

3. Приоритети:

- повишаване качеството на академичния състав;
- развитие на научноизследователската и развойната дейност в сферата на горското стопанство, горската промишленост, екологията и ландшафтната архитектура, земеделието и ветеринарната медицина, алтернативния туризъм, както и управлението и устойчивото развитие на предприятията и дейностите от тези сфери;
- създаване на условия за въвеждане на динамични и конкурентоспособни специалности;
- подобряване на привлекателността и качеството на висшето образование;
- развитие и модернизация на материалната база;
- развитие на активно международно сътрудничество и обмен;
- създаване на условия за развитие на добрите традиции и поддържане нивото на конкурентоспособност на Лесотехническият университет;

- полагане на усилия за усвояване на европейския и международния опит за развитието на научния капацитет, обучението на студенти, докторанти и преподаватели чрез европейските програми;
- подобряване на взаимодействието с фирмите и завършилите специалисти от Лесотехническия университет;
- подобряване на процеса на управление, създаване на вътрешно мотивирани преподаватели и администрация, лоялни към мисията и целите на висшето учебно заведение, спазващи законодателството и етичния кодекс.

II. ОБХВАТ И ЗАДАЧИ НА СТРАТЕГИЯТА

1. Стратегията за управление на риска е разработена в съответствие с изискванията на чл. 12, ал. 3 на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор и се утвърждава от ректора на Университета. Тя се актуализира при промяна в приоритетите и условията в рисковата среда на Лесотехническия университет на база анализ на риска. Контролните дейности, целящи намаляването на риска, се анализират и актуализират най-малко веднъж годишно.
2. Оценката на риска по тази стратегия обхваща структурните звена на Лесотехническия университет.
3. Тази стратегия има за задача да отрази основните цели и задачи, свързани с управлението на рисковете, с цел минимизирането им, за постигането на целите на Лесотехническия университет като второстепенен разпоредител с бюджетни и собствени средства.
4. Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които може да повлияят негативно върху постигане на целите на организацията и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

III. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА

1. Утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, застрашаващи постигането на целите на Лесотехническия университет.
2. Определяне на методология за анализиране и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива.
3. Ясно разделяне на отговорностите по управление на риска, включително докладване на изпълнението им.
4. Осигуряване на информираност на преподавателите и служителите на Лесотехническия университет за приетите процедури за управление на риска.

IV. ЕЛЕМЕНТИ НА ФИНАНСОВОТО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ

1. Контролна среда – определя климата в организацията и оказва влияние върху отношението на персонала към контрола. Тя е фундаментът за всички останали компоненти на вътрешния контрол, осигуряващ структурен ред и дисциплина на служителите. Контролната среда включва следните фактори:

- лична почтеност и професионална етика на ръководството, преподавателите и служителите на Лесотехническия университет, управленска 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.

2. Управление на риска – това е процесът на идентифициране, анализиране и оценка на рисковете, свързани с постигането на целите и задачите на организацията 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 организацията, външните и вътрешните фактори както на равнището на организацията, 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 организацията към съответния риск.

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

Основните цели, при които се идентифицират рисковете в Лесотехническия университет, са следните:

- постигане 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;
- спазване на законодателството и въведените правила.

3. Контролни дейности – контролните дейности са отговорност на ръководителите на всички управленски нива. Осъществяват се в цялата организация, на всички равнища и във всички функции и процеси в организацията.

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.

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

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.

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 организацията, за да се осъществява ефективен вътрешен контрол и да се постигнат целите ѝ.

Ефективната комуникация трябва да протича по вертикалните и хоризонталните връзки на организацията, 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 организацията 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 ректорът е готов да приеме при осигуряване на необходимите ресурси. Оценяването на идентифицираните рискове се извършва, като се съпостави вероятността от настъпването им и влиянието (ефектът), 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 Лесотехническия университет се извършва чрез анализ на данните, получени от:

- фактически проверки на място;
- проверки на документи;
- наблюдение;
- доклади;
- писмени становища;
- въпросници;
- интервюта;
- таблици за описание на риска;
- други методи по преценка на ръководството.

VII. МЕТОД ЗА ОЦЕНЯВАНЕ

Първоначална оценка на рисковете в структурните звена по отношение разбиране на целите на отделната структурна единица и конкретизирането им в годишен план се извършва от ръководителите на отделните структурни звена, като се попълва Таблица за определяне на рисковете (риск-регистър) – *Приложение № 1* в срок до 15 февруари на съответната година.

VIII. МЕТОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Ръководството използва оценката на риска като част от процеса за осигуряване на успех при постигане на целите на Университета.

Риск е вероятността от настъпването на събитие, което може да окаже негативно влияние върху дейността на Университета. Оценката на риска е методът за установяване на зони с потенциално високо ниво на риск.

В Лесотехническия университет се използват следните методи за управление на риска:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

Конкретният метод за управление на риска в Лесотехническия университет 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 Университета на всички управленски нива се осъществява чрез:

- определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите в Лесотехническия университет;
- въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които ги намаляват до нива, определени от ръководството като приемливи;
- мониторинг и периодично преоценяване на съществуващите рискове, застрашаващи постигането на целите в организацията;
- 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 Лесотехническия университет, са свързани с:

- постигане на определените стратегически, тактически и оперативни цели;
- изграждане на подходяща организационна структура;
- спазване на законовата уредба, договорните отношения, вътрешните процедури, системи, политики и правила;
- показателите за оценка на степента на изпълнение на задачите и дейностите;
- финансирането и наличието на бюджетни ограничения;
- осъществяването на оперативните дейности и задължения в Лесотехническия университет и създаване на линия на докладване и отчетност.

IX. СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Процес на определяне на остатъчния риск в Лесотехническия университет и в цялата система на база измерения по конкретна методология риск и минимализирането му чрез внедряване на средства за защита – коригиращи действия:

- **Оценка на риска. Анализ на риска. Идентификация на риска.**
- **Описание на риска. Измерване на риска. Качествена оценка на риска.**
- **Процедури на докладване на рисковете.**
- **Заплахи и възможности.**
- **Взимане на решения.**
- **Прилагане на мерки срещу рисковете.**
- **Отчитане на остатъчния риск.**
- **Последващ риск.**

Управлението на риска подпомага постигането на стратегическите, тактическите и оперативните цели на Лесотехническия университет чрез:

- предоставяне на рамка за извършване на контролирана, последователна и ориентирана към бъдещето дейност;
- подобряване на процеса за 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 Лесотехническия университет;
- защита на активите;
- развиване и подкрепяне на служителите;
- оптимизиране на оперативната ефективност на дейностите.

Елементи на управление на риска:

- **ценности;**
- **заплахи;**
- **въздействия;**
- **последствия;**
- **мерки за защита;**
- **остатъчен риск.**

ПЪРВИ ЕТАП

Идентифициране, оценяване и управление на рисковете на ниво Лесотехнически университет – второстепенен разпоредител с бюджетни кредити

1. Разглеждане на дейността на Лесотехническия университет 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 отделите и структурните звена.

ВТОРИ ЕТАП – по звена

1. Разглеждане на избрана дейност (процес) или отдел.
2. Събиране на конкретна и подробна информация за дейността на отдела.
3. Оценка на конкретните рискове в дейността от ръководителя, рисковете се оценяват в оперативен аспект, като се изхожда от задачите по оперативния план на Лесотехническия университет.

- 4. Оценяване на въведените контролни дейности.
- 5. Докладване и даване на препоръки.
- 6. Осъществяване на контрол по изпълнение на препоръките.

Отговорности на ръководителите на отделите и структурните звена.

1. Периодично 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.

2. Решения за намаляване на вероятността от осъществяване на нежеланите събития се вземат от прекия ръководител. Ако е извън компетенциите му, последният докладва на по-висшестоящия ръководител, в чиито възможности е решаването на проблема.

Докладването се извършва в писмен доклад, в който освен описанието на проблема се посочват възможностите за преодоляването му.

3. Съответният 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.

4. 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.

5. 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 отдела или структурата.

X. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ОТГОВОРНОСТИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Възлагане на проверка на риска – подход „от горе надолу“

Комисия, създадена със заповед от ректора на Лесотехническия университет, периодично разглежда функциите и дейностите във връзка с целите и идентифицира свързаните с тях рискове. Тя докладва на ректора на Лесотехническия университет за констатираните и оценените от нея като най-съществени рискове в стратегически аспект.

В Лесотехнически университет се води регистър на рисковете (Приложение №1).

Въз основа на докладването ректорът 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 „от долу нагоре“

Идентификацията на рисковете в дейността на Лесотехническия университет е вътрешен процес, който се извършва по последователен и координиран начин във всички отдели и структурни звена.

Описание на риска

1.	Обхват на риска	Качествено описание на събитията, техния мащаб, вид, брой и зависимости
2.	Характер на риска	Например: стратегически, оперативен, финансов, риск от несъответствие
3.	Фактори, които влияят на риска	Различни групи хора, ситуации, среди, както и техните очаквания, предвидимост
4.	Количествена характеристика на риска	Въздействие и вероятност
5.	Праг на поносимост	Потенциални загуби и финансови последици. Максимална възможна загуба. Вероятност и размер на потенциалната загуба. Цели за контрол на риска и желано ниво на изпълнение
6.	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
7.	Възможни мерки за подобряване	Препоръки за минимизиране на риска
8.	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 отделите и структурните звена, като информацията се използва при извършване на оценка на рисковете. Като се отчетат очакваният 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 Лесотехническия университет ръководството следва да направи качествена оценка – сравнение с критериите, установени с вътрешни актове на Лесотехническия университет по отношение на оценка на разходи и приходи, нормативни изисквания, интереси на заинтересованите страни и др. Качествената оценка на рисковете позволява тяхното приоритизиране по степен на важност в рамките на Лесотехническия университет.

Началник-отделите и ръководителите на структурните звена 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. ОТЧЕТНОСТ И КОМУНИКАЦИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Методичен подход към управлението на риска

- Защишава интересите на всички заинтересовани страни.
 - Гарантира, че ръководството на Лесотехническия университет изпълнява задълженията си по отношение на стратегическо управление и контрол върху дейността на всички отдели и 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.

1. Вътрешна отчетност.

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

Ректорът, зам.-ректорите, пом.-ректорът и главният счетоводител трябва да:

- имат информация за най-важните рискове за Лесотехническия университет;
- 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 отдели и структурни звена;
- познават плана за действие на организацията при кризи;
- ценят важността на доверието на всички заинтересовани страни в успеха на Лесотехническия университет;
- бъдат убедени, че процесът на управление на риска е ефективен;
- водят разбираема политика за управление на риска, която включва философията за управление на риска и поетите отговорности.

Отделите и 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 плановите 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 може да допринесат за 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

Лесотехническият университет трябва да предоставя периодични отчети на всички заинтересовани страни, като очертава ясно своите практики по отношение на управление на риска и ефективността при постигане на целите.

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

- съдействие от страна на ръководството на Лесотехническия университет;

- ясно разпределение на отговорностите;

- осигуряване на необходимите ресурси за обучение и развитие на култура на управление на риска сред всички заинтересовани страни.

Разпределението на ресурсите, необходими за осъществяването на управление на риска в Лесотехническия университет, 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 Лесотехническия университет 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 Лесотехническия университет.

Периодично се извършва преглед на Стратегията за управление на риска и утвърдените процедури за отчетност и контрол, с цел идентифициране на възможностите 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 желания 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.

XIII. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

§ 1. Неразделна част от стратегията за управление на риска в Лесотехническия университет са изготвените и утвърдени от ректора вътрешни документи – правила, процедури, заповеди, инструкции и указания от проверки, които следва да намаляват рисковете за Университета.

§ 2. Настоящата Стратегия за управление на риска подлежи на актуализиране в зависимост от промените, целите и задачите на Университета.

ПРИЛОЖЕНИЯ:

Приложение № 1. Риск регистър за идентифициране на рисковете, свързани с дейността на структурните звена.

Настоящата Стратегия за управление на риска е утвърдена на заседание на Академичния съвет с Протокол № 31 на 7 ноември 2018 г. и влиза в сила от датата на приемането ѝ.

РИСК-РЕГИСТЪР ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ В ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ

Стратегическа цел:

Оперативна цел:

Риск	Оценка на присъ- щия риск		Предприети действия	Оценка на оста- тъчния риск		Допълнителни действия	Срок	Отговорник (изпълнител)
	Влияние	Вероят- ност		Влияние	Веро- ятност			
1	2	3	4	5	6	7	8	9