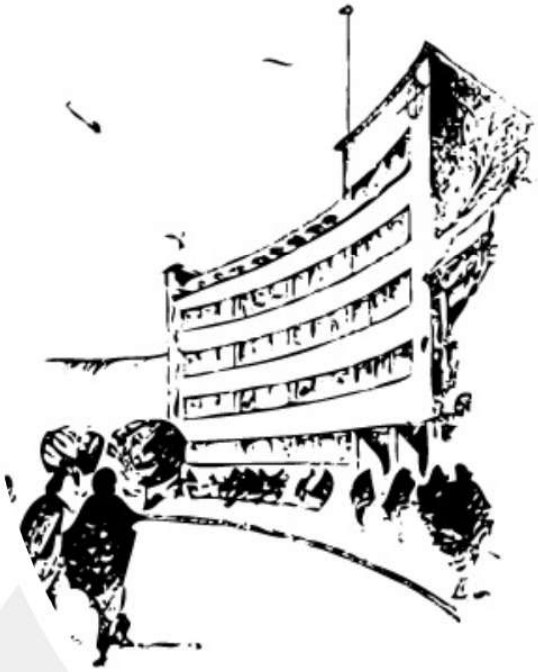
УТВЪРДИЛ:
ДИРЕКТОР НА НСД
/Д-Р НИКОЛА ТАНАКОВ/

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В НСД

2026-2028



НАЦИОНАЛЕН СТУДЕНТСКИ ДОМ
1933

София 1000, пл. "Народно събрание" № 10, тел. 02/ 987 22 86
www.studenthouse.bg, email: director@studenthouse.bg

СЪДЪРЖАНИЕ:

1. ВЪВЕДЕНИЕ....3

2. ВИЗИЯ, ЦЕЛИ, ПРИНЦИПИ И ПРИОРИТЕТИ НА НСД ЗА ПЕРИОДА 2026 – 2028 г.....5

3. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА....7

4. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ В ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА....10

5. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В НСД....13

5.1. Идентифициране и оценяване на рисковете....13

5.2. Отговор на риска и планиране на мерки....

6. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ....17

Заключителни разпоредби....20

Приложение № 1....21

Приложение № 2....23

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в Национален студентски дом (НСД) представлява основополагащ вътрешно-нормативен документ, който определя рамката, принципите и механизма за прилагане на систематичен, последователен и унифициран подход при управлението на рисковете в процеса на осъществяване на оперативната и стратегическата дейност на организацията. Чрез внедряване на интегрирана система за управление на риска се цели повишаване на ефективността, ефикасността и икономичността при управлението на публичните ресурси, както и гарантиране на законосъобразност и прозрачност в дейността на НСД, в качеството му на второстепенен разпоредител с бюджет към Министерството на образованието и науката.

Основната цел на въвеждането и прилагането на система за управление на риска в НСД е да осигури на ръководството своевременна, надеждна и достатъчна информация относно потенциалните събития и обстоятелства (рискове), които могат да окажат неблагоприятно въздействие върху изпълнението на стратегическите и оперативните цели на институцията. Чрез систематично идентифициране, анализ, оценка и контрол на рисковете се създават условия за ограничаване на вероятността от настъпване на негативни събития и минимизиране на тяхното въздействие, което от своя страна осигурява разумна увереност при вземането на управленски решения и допринася за устойчивото функциониране на организацията.

Стратегията за управление на риска в НСД за периода 2026 - 2028 г. е разработена в съответствие с изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС), Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед № ЗМФ-184/06.03.2020 г. на министъра на финансите, Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол, както и със Стратегията за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор на Република България (2023 - 2026 г.). Документът е съобразен и с приложимата нормативна уредба, регламентираща финансовото управление, отчетността и контрола върху разходването на бюджетни средства.

Настоящата стратегия представлява актуализирана редакция на Стратегията за управление на риска за периода 2023 - 2025 г., като в нея са отразени резултатите от извършените мониторинг, оценка и анализ на ефективността на въведените контролни механизми, както и настъпилите промени в организационната среда, приоритетите и външните фактори, влияещи върху дейността на НСД.

София 1000, пл. “Народно събрание” № 10, тел. 02/ 987 22 86
www.studenthouse.bg, email: director@studenthouse.bg

Стратегията е разработена в съответствие с мисията, стратегическите цели и приоритетите за развитие на Национален студентски дом за периода 2026 - 2028 г. и отчита динамичния характер на управлението на риска като непрекъснат, системен и адаптивен процес. Управлението на риска не се разглежда като еднократно действие, а като последователна управленска дейност, която се осъществява на всички нива в организационната структура чрез прилагане на установени процедури, изграждане на административен капацитет, повишаване на компетентностите на служителите и формиране на устойчива култура на управление, основана на принципите на добро финансово управление, отчетност и контрол.

2. ВИЗИЯ, ЦЕЛИ, ПРИНЦИПИ И ПРИОРИТЕТИ НА НСД ЗА ПЕРИОДА 2026 – 2028 г.

Процесът на стратегическо целеполагане в Национален студентски дом (НСД) обхваща определянето на мисията, визията, стратегическите и оперативните цели на институцията, както и приоритизирането на дейностите в съответствие с нормативните изисквания и бюджетната рамка, утвърдена от първостепенния разпоредител с бюджет – Министерство на образованието и науката. В качеството си на второстепенен разпоредител с бюджет НСД осъществява своята дейност при стриктно спазване на принципите на законосъобразност, добро финансово управление, прозрачност и отчетност, като осигурява ефективно, ефикасно и икономично разходване на публичните средства.

В периода 2026 - 2028 г. Националният студентски дом следва визията за утвърждаване като модерна, устойчива и финансово стабилна публична институция, която създава благоприятна среда за личностно, професионално и творческо развитие на студентите и младите хора. Институцията реализира държавната политика в подкрепа на студентите в извънучебно време чрез организиране и координиране на дейности на местно, национално и международно ниво, като същевременно прилага ефективни механизми за вътрешен контрол и управление на риска.

Стратегическите цели на НСД са насочени към устойчиво институционално развитие, повишаване качеството и обхвата на предоставяните дейности и услуги, както и към укрепване на финансовата дисциплина и управленския капацитет. В този контекст институцията развива и разширява партньорството си с национални и международни организации, академични и културни институции, както и със студентските общности, с цел създаване на нови възможности за участие на младите хора в образователни, културни, социални и професионални инициативи. Чрез участие в европейски и международни програми и проекти НСД насърчава активното гражданство, мобилността и обмена на добри практики, при спазване на изискванията за законосъобразно и прозрачно управление на средствата.

В рамките на своята дейност институцията реализира инициативи, насочени към социална подкрепа и равен достъп до възможности за развитие, подпомага кариерното ориентиране и професионалната реализация на студентите чрез обучения, стажове и менторски формати, както и развива образователни, научни, културни и творчески

програми, които допринасят за обогатяване на извънучебната среда. Особен акцент се поставя върху насърчаването на неформалното образование, придобиването на ключови компетентности и развитието на дигитални умения, както и върху подкрепата за иновации, дигитални технологии, сценични изкуства, спорт и активен начин на живот.

Управлението на Националния студентски дом се основава на принципите на законосъобразност, прозрачност, отчетност, добро финансово управление, планиране и управление, основано на риска, както и на партньорство и координация с държавни, обществени и академични структури. Приоритет в дейността на институцията е оптимизирането на вътрешните административни процеси, укрепването на системите за финансово управление и контрол, повишаването на административния капацитет и компетентностите на служителите, разширяването на проектната дейност при гарантирана финансова стабилност, дигитализацията на процесите и устойчивото управление на предоставените материални и финансови ресурси.

Настоящият раздел определя стратегическата рамка, в която се осъществява процесът по управление на риска в НСД, като стратегическите цели и приоритети служат като основа за идентифициране, анализ и оценка на рисковете, които могат да окажат влияние върху изпълнението на функциите и постигането на целите на институцията за периода 2026 - 2028 г.

3. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Настоящият раздел определя концептуалната, методологическата и управленската рамка на процеса по управление на риска в Национален студентски дом (НСД), в качеството му на второстепенен разпоредител с бюджет към Министерство на образованието и науката. Управлението на риска е неразделна част от системата за финансово управление и контрол и се прилага като непрекъснат, системен и документиран процес, насочен към гарантиране на законосъобразното, ефективното, ефикасното и икономичното разходване на публичните средства, както и към постигането на стратегическите и оперативните цели на институцията.

Съгласно § 1, т. 5 от Допълнителните разпоредби на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, рискът представлява събитие или обстоятелство, което може да окаже въздействие върху постигането на целите на организацията, като се измерва чрез вероятността от настъпването му и степента на неговия ефект. В дейността на НСД рискът се разглежда като възможност за възникване на вътрешни или външни събития, които могат да повлияят неблагоприятно върху изпълнението на функциите на институцията, управлението на бюджетните средства, спазването на нормативните изисквания, изпълнението на договорни задължения, защитата на публичната собственост и общественото доверие. Рисковете могат да произтичат от организационни, финансови, технологични, правни и външни фактори, включително динамични промени в нормативната и икономическата среда, засилени изисквания за прозрачност и отчетност, както и процеси, свързани с дигитализацията и управлението на публични ресурси.

Управлението на риска в НСД представлява систематичен процес по идентифициране, анализ, оценяване, контролиране и наблюдение на потенциални събития или ситуации, които могат да окажат влияние върху дейността на институцията. В съответствие с чл. 12, ал. 2 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор този процес има за цел да осигури разумна увереност, че поставените цели ще бъдат постигнати. Управлението на риска е интегрирано във всички ключови управленски и административни процеси, включително стратегическото и оперативното планиране, бюджетния процес, управлението на проекти и договори, обществените поръчки, управлението на активи, информационните системи и човешките ресурси. Чрез прилагането на адекватни контролни механизми и превантивни мерки се цели

ограничаване на вероятността от възникване на неблагоприятни събития, намаляване на потенциалните негативни последици и повишаване на устойчивостта на институцията.

Риск-апетитът отразява нивото на риск, което НСД е готов да поеме при осъществяване на своите дейности в съответствие със стратегическите и оперативните цели. Като публична институция, управляваща бюджетни средства, НСД поддържа нисък до умерен риск-апетит по отношение на рискове, свързани със законосъобразността, финансовата дисциплина, конфликта на интереси, неефективното разходване на средства и репутационните щети, като същевременно допуска умерено ниво на риск в дейности, свързани с иновации, проектно финансиране и развитие на нови инициативи, при наличие на ефективни контролни механизми. Нивото на риск-апетита се определя от Комисията за управление на риска и се утвърждава от ръководителя на институцията, като рисковете с по-висока оценка подлежат на задължително наблюдение и предприемане на конкретни управленски действия.

Присъщият риск представлява нивото на риск, пред което е изправена институцията преди прилагането на каквито и да било вътрешни контроли или коригиращи действия. Той отразява естествената степен на изложеност на неблагоприятни събития, произтичащи от характера и обхвата на дейността на НСД, включително управлението на бюджетни средства, реализирането на проекти, администрирането на договорни отношения, управлението на материално-техническата база и защитата на информацията. Оценката на присъщия риск е основа за определяне на необходимото ниво на контрол и за проектиране на адекватни вътрешни контролни механизми.

Остатъчният риск представлява нивото на риск, което остава след прилагането на съществуващите вътрешни контроли и предприетите мерки за ограничаване. Той отразява реалната степен на експозиция на институцията след функционирането на контролната система и служи като база за управленска преценка относно приемливостта на риска. В случаите, когато остатъчният риск надвишава допустимото ниво, се предприемат допълнителни мерки за неговото намаляване чрез подобряване на процедурите, засилване на контрола или въвеждане на нови управленски действия.

Оперативният риск обхваща рисковете, произтичащи от ежедневното функциониране на административните, финансовите и организационните процеси. Той може да възникне в резултат на неефективни вътрешни процедури, човешки грешки, недостатъчна квалификация на персонала, пропуски в контрола, технологични проблеми, киберинциденти, както и в резултат на външни фактори като нормативни

промени или икономическа нестабилност. В условията на нарастващи изисквания за прозрачност, дигитализация и отчетност, ефективното управление на оперативния риск е ключово условие за осигуряване на стабилност, непрекъсваемост на дейността и защита на публичния ресурс.

Текущото състояние на риска отразява актуалната оценка на конкретен риск към определен момент, като се отчита влиянието на вътрешните и външните фактори, както и ефективността на действащите контролни механизми. То се определя въз основа на оценката на остатъчния риск и служи като инструмент за проследяване на динамиката на рисковете и за своевременно предприемане на управленски действия при промяна на обстоятелствата.

Вероятността за риск представлява оценка на възможността дадено неблагоприятно събитие да настъпи в определен времеви хоризонт, като се основава на експертна преценка, анализ на предходни данни, тенденции в средата и спецификата на дейността на институцията. Влиянието или ефектът на риска отразява степента на въздействие върху финансовото състояние, законосъобразността, административния капацитет, репутацията и изпълнението на целите на НСД при настъпване на съответното събитие. Съвместната оценка на вероятността и ефекта формира общото ниво на риска и определя необходимите управленски и контролни действия в рамките на системата за финансово управление и контрол.

Чрез прилагането на тази концептуална рамка НСД осигурява системност, последователност и ефективност в управлението на риска, като създава условия за устойчиво развитие, стабилност на финансовото управление и постигане на стратегическите цели в съответствие с изискванията на действащото законодателство и принципите на доброто публично управление.

4. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ В ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Организацията и разпределението на ролите и отговорностите в процеса по управление на риска в Национален студентски дом (НСД) се основават на разпоредбите на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор и произтичащите от него задължения на ръководителите на организации от публичния сектор. В съответствие с чл. 3, ал. 1 и 2 от закона, ръководителите носят отговорност за осъществяването на финансовото управление и контрол във всички ръководени от тях структури, програми, дейности и процеси, при спазване на принципите на законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност, като всеки ръководител на ниво структура се отчита пред по-горестоящия ръководител за състоянието на вътрешния контрол и управлението на риска в ръководеното звено.

Управлението на риска представлява един от основните елементи на системата за вътрешен контрол в НСД и е интегрирано в цялостната управленска и административна дейност на институцията. Процесът обхваща всички структурни звена и се осъществява при ясно дефинирани отговорности, съобразени със статута на НСД като второстепенен разпоредител с бюджет към Министерство на образованието и науката.

Цялостната отговорност за функционирането на системата за управление на риска се носи от Директора на НСД, който в качеството си на ръководител на организацията утвърждава Стратегията за управление на риска, осигурява необходимите организационни и ресурсни условия за нейното прилагане и следи за нейното периодично актуализиране. В рамките на предоставените му правомощия съгласно чл. 9, ал. 1 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, директорът може да делегира конкретни функции по управление на риска на определени длъжностни лица, като ясно определя техните права, задължения и отговорности. Делегирането не освобождава ръководителя от крайната отговорност за състоянието на финансовото управление и контрол в институцията.

За подпомагане на директора в процеса по управление на риска се създава Комисия по управление на риска като постоянно действаща работна група с консултативни и координационни функции. Комисията се състои от не по-малко от петима членове, включително председател, като в състава ѝ се включват служители с експертен опит в областите на финансите, административното управление, проектната дейност и нормативното съответствие. Членовете на комисията следва да притежават

задълбочено познаване на дейността на НСД, на приложимата нормативна рамка и на принципите на вътрешния контрол.

Комисията по управление на риска координира процеса по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете в институцията, определя и предлага нивото на риск-апетита, организира периодичния преглед на рисковия профил и докладва на директора резултатите от проведените анализи, предприетите мерки и степента на изпълнение на коригиращите действия. Тя осигурява единен подход при прилагането на методологията за оценка на риска, гарантира последователност и съпоставимост на резултатите между отделните структурни звена и следи за поддържането и актуализирането на риск-регистъра на НСД. Комисията също така анализира потенциалните финансови последици от настъпили рискови събития, оценява вероятността от възникване на финансови загуби и предлага мерки за тяхното предотвратяване или ограничаване. В рамките на своите функции тя подпомага риск-собствениците чрез консултиране и методическа подкрепа при разработването на планове за действие и при усъвършенстването на контролните процедури.

Ръководителите на структурни звена в НСД изпълняват ролята на риск-собственици по отношение на процесите и дейностите, които ръководят. Те носят пряка отговорност за идентифицирането, анализа, оценяването и управлението на рисковете в съответните звена, както и за прилагането и поддържането на адекватни контролни дейности. В рамките на своите правомощия те определят конкретните цели на звената, съобразени със стратегическите цели на институцията, и осигуряват, че значимите рискове, които могат да възпрепятстват тяхното постигане, са своевременно идентифицирани и управлявани. Ръководителите са длъжни да обобщават информацията за съществените рискове, да поддържат актуален рисков профил на съответното звено и да докладват на Комисията по управление на риска резултатите от предприетите мерки, както и необходимостта от допълнителни управленски решения, когато те надхвърлят техните правомощия.

Служителите в НСД участват активно в процеса по управление на риска чрез ежедневно прилагане на въведените контролни дейности и процедури. Те са задължени своевременно да информират своите преки ръководители при установяване на нови рискове, промяна в вероятността или въздействието на съществуващи рискове, както и при констатиране на слабости в системата за вътрешен контрол. Чрез предоставяне на релевантна и достоверна информация служителите подпомагат процеса по оценка на рисковете и подобряване на контролната среда.

Финансовият контрольор изпълнява ключова роля в системата за вътрешен контрол и управлението на риска, като осигурява независима и обективна оценка на адекватността и ефективността на въведените контролни механизми. Той подпомага директора и Комисията по управление на риска чрез извършване на проверки относно съответствието с действащото законодателство, вътрешните актове и договорните ангажименти, надеждността на финансовата и оперативната информация, законосъобразността и целесъобразността на разходите, както и опазването на активите и информацията. Финансовият контрольор поддържа риск-регистъра на НСД, координира събирането на информация от структурните звена и участва в процеса по годишен мониторинг и актуализация на Стратегията за управление на риска. Чрез последващи проверки на изпълнението на приетите мерки той предоставя увереност на Комисията и на директора, че критичните рискове са ограничени до нива, съответстващи на утвърдения риск-апетит и на изискванията за добро финансово управление.

По този начин разпределението на ролите и отговорностите в НСД осигурява яснота, отчетност и проследимост в процеса по управление на риска, като създава условия за ефективно функциониране на системата за вътрешен контрол и за защита на публичния интерес в рамките на предоставения бюджетен ресурс.

5. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В НСД

Процесът по управление на риска в Национален студентски дом (НСД) е част от системата за финансово управление и контрол и се прилага като непрекъснат управленски цикъл, интегриран в планирането, изпълнението, отчетността и контрола на дейностите. Като второстепенен разпоредител с бюджет към Министерството на образованието и науката НСД осъществява управлението на риска при засилени изисквания за законосъобразност, финансова дисциплина, прозрачност и проследимост на решенията, като целта е критичните рискове да бъдат ограничени до приемливи нива и да се осигури разумна увереност за постигане на стратегическите и оперативните цели. В условията на нарастваща динамика на нормативната среда, дигитализация на административните процеси, засилен обществен фокус върху публичните разходи, както и повишени изисквания към защитата на информацията и непрекъсваемостта на дейността, управлението на риска се разглежда като ключов инструмент за предотвратяване на финансови загуби, нарушения и репутационни щети.

5.1. Идентифициране и оценяване на рисковете

Идентифицирането на рисковете се извършва на основата на целите на НСД и на процесите, чрез които тези цели се постигат. Ефективното управление на риска предполага предварително дефиниране на ясни цели и тяхното разпознаване от всички ръководители и служители, тъй като рискът се идентифицира като заплаха или фактор, който възпрепятства изпълнението на цел или понижава ефективността, ефикасността и икономичността при използването на ресурсите. Поради това целеполагането в НСД се осъществява така, че годишните и междинните цели (включително цели като етапи по дългосрочни инициативи, проекти и програми) да бъдат конкретни, измерими, постижими, реалистични и обвързани със срокове. Практическото значение на този подход е пряко свързано с отчетността на второстепенния разпоредител: ясните индикатори и срокове позволяват проследяване на изпълнението, обосноваване на разходите и своевременно установяване на отклонения, които могат да прераснат в финансови и управленски рискове.

На базата на дефинираните цели и ключови процеси, ръководителите на структурни звена (риск-собствениците) и служителите, ангажирани с изпълнението, идентифицират съществените рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите или да доведат до несъответствие с нормативни изисквания, до неефективно

разходване на бюджетни средства или до нарушения в управлението на активи и договори. За да се осигури единен и съпоставим подход, НСД прилага унифицирана класификация на рисковете, която подпомага разграничаването на рискове със системен характер (засягащи повече от едно звено или институцията като цяло), установяването на взаимносвързаност между рискове (когато проявлението на един риск поражда или усилва други рискове), както и използването на натрупан организационен опит чрез анализ на рискове, реализирали се в предходни периоди. За целите на стратегията рисковете се разглеждат като стратегически, оперативни, репутационни, правни, договорни, финансови и управленски, като при необходимост конкретните рискови събития се описват по начин, който позволява ясно проследяване на причините, последствията и контролните механизми.

Оценяването на рисковете се извършва първоначално на ниво присъщ риск, без да се отчитат наличните контроли, тъй като целта е да се определи естествената изложеност на процеса или дейността. Това позволява на ръководството да прецени дали съществуващата контролна среда е адекватна спрямо реалната уязвимост и къде са необходими допълнителни мерки. Присъщите рискове се оценяват по два основни параметъра – вероятност и влияние (ефект), като вероятността отразява очакваната честота или възможност за настъпване на неблагоприятното събитие в обозрим период, а влиянието – тежестта на последиците за НСД, включително финансови загуби, санкции, забавяния, невъзможност за изпълнение на дейности, нарушения на процедури, компрометиране на информация и репутационни щети. За целите на НСД се прилага скала от 1 до 5 за вероятност (от „много ниска“ до „много висока“) и скала от 1 до 5 за влияние (от „незначително“ до „много критично“), като общата оценка на риска се формира като произведение на вероятност по влияние. На тази основа се определя нивото на риска и се извежда управленският подход, като НСД приема, че рисковете с обща оценка над 10 точки (в диапазон 11–20) се третират като приоритетни за управление и се отнасят към оранжев и/или червен диапазон по приетата цветова скала, доколкото представляват съществена заплаха за постигането на целите и/или за доброто финансово управление. Цветовото обозначаване се използва като единен визуален инструмент за управленско внимание и комуникация, като изискването всеки риск да бъде обозначен само с един цвят цели недопускане на двусмислие и размиване на отговорността при докладване и мониторинг.

Документирането на идентифицираните рискове и техните оценки се осъществява чрез риск-регистъра, който е официален документ в утвърден формат и се прилага

единно за всички структурни звена и за НСД като цяло. Риск-регистърът съдържа най-малко описание на риска, неговата класификация, оценка на вероятност и влияние (за присъщ и впоследствие за остатъчен риск), налични контролни дейности, избран подход за реакция, планирани мерки, отговорници, срокове и индикатори за изпълнение. Ръководителят на структурното звено като риск-собственик отговаря за коректното попълване, актуализиране и представяне на риск-регистъра на звеното, включително при годишния мониторинг и при актуализация на стратегията, както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда. На база на регистрите на звената, проведени работни срещи и анализ на взаимовръзките между рисковете, Комисията по управление на риска консолидира общия риск-регистър на НСД, който обхваща ключовите рискове за институцията и служи като основа за управленски решения, планиране на контролни дейности и отчетност.

5.2. Отговор на риска и планиране на мерки

След оценяване на рисковете и съгласуване с Комисията по управление на риска, ръководителите на структурни звена определят подходящата реакция за всеки риск, като се съобразяват с нивото на риск-апетита на НСД, с наличните ресурси и с приложимите нормативни ограничения, характерни за публичния сектор. Реакцията към риска следва да бъде пропорционална и икономически обоснована, като се отчита съотношението разход–полза от въвежданите контролни мерки и вероятността мерките да доведат до реално намаляване на остатъчния риск. В този смисъл управлението на риска не се свежда до формално „описване", а до избор на практически приложими действия, които са съвместими с вътрешните правила на НСД, с бюджетните ограничения и с изискванията за добро финансово управление.

В НСД се прилагат четири основни управленски подхода към риска. Ограничаването (управлението) на риска се реализира чрез въвеждане или усилване на контролни дейности – процедурни, организационни, финансови, технологични или кадрови – с цел намаляване на вероятността и/или влиянието и достигане на приемливо ниво на остатъчен риск. В рамките на този подход се включват мерки като актуализация на вътрешни правила, въвеждане на разделение на функции, контролни листове и двустепенна проверка, подобряване на договорния контрол, засилване на предварителния и последващия контрол на разходите, повишаване на информационната сигурност, обучение на персонала и други. Прехвърлянето или споделянето на риска се прилага, когато е целесъобразно да се използват механизми като застраховане,

договорни клаузи за гаранции и неустойки, партньорства или частично възлагане на дейности, като при всички случаи отговорността за управлението на риска и за резултатите от дейността остава в НСД и не се дерогира чрез участието на трета страна. Приемането (толерирането) на риска се допуска само когато оценката показва ограничено въздействие или когато разходите за контролни мерки са несъразмерни спрямо очакваните ползи, като и в този случай рискът подлежи на наблюдение, тъй като промяна на средата или натрупване на неблагоприятни фактори може да наложи преминаване към по-активно управление. Прекратяването (избягването) на риска означава промяна или преустановяване на дейност, която генерира недопустим риск, като този подход е ограничен в публичния сектор поради нормативно определени функции и задължения; при прилагането му задължително се анализират допустимостта, последиците за целите и възможностите за алтернативно изпълнение.

Подборът на конкретните действия се извършва въз основа на общата оценка на риска и на оценката на ефективността на действащите контроли. Когато рискът е висок и контролите са недостатъчни, приоритет е незабавното подсилване на вътрешния контрол чрез допълнителни мерки и ясно разписани отговорности. Когато рискът е висок, но контролите са оценени като ефективни, фокусът е върху периодично тестване и независима увереност относно тяхното реално функциониране, включително чрез проверки от финансовия контрольор и/или други компетентни контролни функции в рамките на НСД. Когато рискът е по-нисък, но контролите са слаби, се извършва анализ на общото въздействие и се определя дали натрупването на такива рискове може да доведе до съществен ефект върху институцията, включително чрез постоянен мониторинг и периодичен преглед на оценките. Когато рискът е нисък и контролите са ефективни, се допуска оптимизиране и пренасочване на ресурси към по-съществени рискове, без компрометиране на постигнатото ниво на контрол.

Определените мерки за третиране на рисковете се вписват в риск-регистъра и се приемат в рамките на координацията с Комисията по управление на риска. Всяка мярка следва да бъде формулирана като конкретна дейност с ясно определен отговорник, измерим резултат, реалистичен срок и механизъм за докладване, така че да се осигури проследимост и отчетност. При планирането на мерките се прилага принципът на разделение между ръководство, изпълнение и надзор, като се определят линиите на докладване и контрол, за да се предотвратят конфликти на интереси и да се гарантира надеждността на отчетната информация. Мерките следва да бъдат изпълними в рамките на ресурсите на НСД и да са съобразени с бюджетния процес, като при необходимост от

допълнителен ресурс или от решения извън компетентността на съответното звено се изготвя мотивирано предложение до директора чрез Комисията по управление на риска.

6. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ

Мониторингът и докладването представляват заключителен и едновременно с това постоянен етап от процеса по управление на риска в Национален студентски дом (НСД) и имат за цел да осигурят функционирането на системата за управление на риска като действащ управленски механизъм, а не като формален документ. Като второстепенен разпоредител с бюджет към Министерството на образованието и науката НСД следва да поддържа непрекъсваемост, проследимост и доказуемост на управленските действия и контролите, тъй като именно чрез мониторинга се гарантира, че въведените мерки са приложени на практика, че работят с необходимата ефективност и че остатъчните рискове са в рамките на определеното приемливо ниво. Мониторингът има и превантивна функция – да осигури ранно предупреждение при тенденция за влошаване на рисковия профил, при появата на нови рискове или при промяна в вероятността и/или въздействието на вече идентифицирани рискове, включително в резултат на нормативни изменения, бюджетни ограничения, промени в организацията на работа, технологични инциденти или външни фактори.

Организацията на мониторинга и докладването се осъществява по начин, който да осигурява регулярност и достатъчна управленска информация за вземане на решения, като честотата се определя риск-ориентирано, на база оценката на остатъчния риск. Минималното изискване е годишен преглед и докладване, като при рискове с високо ниво и/или при рискове в оранжев и червен диапазон, както и при рискове със значим финансов, правен или репутационен ефект, мониторингът следва да се извършва периодично през годината, включително чрез междинни отчети, работни срещи и целеви проверки. При възникване на непредвидени обстоятелства или събития с потенциал за съществено въздействие върху дейността, директорът и Комисията по управление на риска организират извънреден преглед, като приоритет е своевременното определяне на мерки за овладяване на риска и ограничаване на негативните последици.

Докладването по управлението на риска в НСД се организира така, че да осигурява достатъчност, релевантност и сравнимост на информацията. Целта не е да се регламентира детайлно формата на всеки отчетен документ, а да се гарантира изпълнение на минимални изисквания за съдържание, които позволяват проследяване на

състоянието на риска и ефективността на предприетите мерки. За всеки риск следва да се предоставя ясно и недвусмислено описание, да се посочва процесът или дейността, която рискът засяга, да се отразяват актуалните оценки на вероятност и влияние, общата оценка (и съответният цветови индикатор), както и действащите и/или планирани контроли и мерки за отговор на риска. В докладите следва да се отразява и текущият статус на изпълнение на мерките, включително изпълнени действия, действия в процес, забавяния, причини за отклонения и необходимост от управленска намеса. Когато рискът има потенциални финансови последици, следва да се представя оценка на възможния финансов ефект (включително качествена и при възможност количествена оценка), както и отражението върху бюджетните параметри, договорни задължения и/или активи.

Комисията по управление на риска организира заседания и работни формати, чрез които се осигурява консолидиране на информацията и координация между структурните звена. Най-малко веднъж годишно, в края на отчетния период, се провежда заседание, на което ръководителите на структурни звена докладват резултатите от управлението на рисковете за годината, представят актуализираните риск-регистри на звената и предложения за ключови рискове и мерки за следващия период. В рамките на този процес се извършва преглед на постигнатото, установяват се тенденции и повтаряеми рискови проявления, оценява се ефективността на контролите и се актуализира консолидираният риск-регистър на НСД за следващата година, при съпоставка с целите и приоритетите на институцията. При необходимост се провеждат извънредни заседания, когато настъпят съществени промени в рисковата среда, когато се реализира или е на път да се реализира риск с висок ефект, както и когато се установят съществени слабости в контролната среда, които изискват незабавни действия.

С цел гарантиране на приемственост, институционална памет и доказуемост на процеса, Комисията по управление на риска поддържа централизирана база данни (документационен архив) за управление на риска, която включва актуалната версия на Стратегията за управление на риска, риск-регистъра на НСД, риск-регистрите на структурните звена, протоколи и решения от заседанията на Комисията, доклади от мониторинг, свързани политики и процедури по вътрешния контрол, както и други документи с пряко отношение към целеполагането и управлението на рисковете. Поддържането на тази база данни следва да се организира по начин, който осигурява контрол на версиите, достъпност за оправомощените лица, защита на информацията и възможност за бързо извличане на данни при вътрешни и външни проверки.

Като допълнителен инструмент за усъвършенстване на процеса Комисията по управление на риска поддържа и отделен регистър на проявилите се рискове (регистър на инцидентите/реализираните рискови събития). Неговото предназначение е да подпомага анализирането на причините за настъпване на негативни събития, оценката на ефективността на предварително планираните контроли и мерки, както и извеждането на поуки и добри практики, които да бъдат интегрирани в бъдещите решения. В този регистър се отразява най-малко информация за датата на проявление на риска, риск-собственика и други отговорни лица, причините и обстоятелствата, довели до събитието, конкретното проявление и последиците (включително количествени и качествени параметри, когато е приложимо), дали рискът е бил предварително идентифициран и оценен или е възникнал внезапно, каква е била предварително определената реакция и доколко е била адекватна, кои контролни дейности са се оказали недостатъчни или неработещи, какви управленски решения са взети за овладяване на ситуацията, какви последващи мерки са предприети за недопускане на повторяемост, както и текущият статус на риска и статуса на изпълнение на мерките. Тази информация служи за системен преглед на уязвимостите, за актуализация на оценките и за подобряване на контролната среда, включително чрез обучение на персонала и актуализация на вътрешните правила.

Чрез организирания по този начин мониторинг и докладване НСД осигурява непрекъсваемост на управлението на риска, своевременна управленска информация и устойчиво усъвършенстване на системата за вътрешен контрол, като гарантира защита на публичния ресурс и изпълнение на целите на институцията при спазване на изискванията за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност.

София 1000, пл. “Народно събрание” № 10, тел. 02/ 987 22 86
www.studenthouse.bg, email: director@studenthouse.bg

Заключителни разпоредби

§1. Настоящата стратегия е приета със Заповед № …. от ……..

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 запланuваните действия или до ограничителни мерки.
Договорен риск	• Не включване 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.

Продължение

1	2
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.

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА
НАЦИОНАЛЕН СТУДЕНТСКИ ДОМ
София 1000, пл. “Народно събрание” № 10, тел. 02/ 987 22 86
www.studenthouse.bg, email: director@studenthouse.bg

Приложение № 2

СТРУКТУРНИ ЗВЕНА В НСД

I. АДМИНИСТРАТИВНИ ЗВЕНА

1.

Д-Р НИКОЛА ТАНАКОВ

ДИРИКТОР НА НСД