УТВЪРДИЛ:

АКАДЕМИК ЮЛИАН РЕВАЛСКИ

ПРЕДСЕДАТЕЛ НА БАН

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В БЪЛГАРСКА АКАДЕМИЯ НА НАУКИТЕ 2024-2026

последна актуализация август, 2024

София - 1040
ул. „15 ноември“ №1
(+359 2) 979 53 33
(+359 2) 979 52 23
office@cu.bas.bg

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ВЪВЕДЕНИЕ И ОСНОВНИ ЦЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА.....3

II. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В БАН.....5

1. Дефиниции 5

1.1. Управление на риска 5

1.2. Риск 5

1.3. Разумна увереност 5

1.4. Идентифициране на риска 5

1.5. Оценка на риска 5

1.6. Вероятност 6

1.7. Влияние (ефект) 6

1.8. Присъщ риск 6

1.9. Остатъчен риск 6

1.10. Реакция на риска 6

1.11. Риск - апетит 6

2. Роли и отговорности.....6

2.1. Участници в процеса по управление на риска: 6

2.1.1. Председател на БАН/ръководител на структура в системата на БАН 7

2.1.2. Комитет по управление на риска/Риск-мениджмънт 7

2.1.3 Директорите на структурни звена на БАН и Началник отделите на БАН-Администрация, като „Риск собственици“ 8

2.1.4. Звено „Вътрешен одит” 9

2.1.5. Служители 9

3. Документи за финализиране на етапите в процеса на управление на риска.....10

III. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....10

1. Идентифициране на рисковете 10

2. Определяне на целите 12

3. Обща оценка на риска 14

4. Попълване на риск-регистър 15

5. Реакция на риска 15

5.1. Разработване на контролни дейности 15

5.2. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности 18

IV. УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО **20**

1. **Единна база данни за управление на риска** 20

2. **Регистър на проявилите се рискове** 20

ПРИЛОЖЕНИЯ:

Приложение 1: Риск-регистър

Приложение 2: Примерен календар на заседанията на Комитета по управление на риска

Приложение 3: Примерен формат на Регистър на проявили се рискове

I. ВЪВЕДЕНИЕ И ОСНОВНИ ЦЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

Настоящата Стратегия за управление на риска в Българската академия на науките е изготвена в изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС). Тя е съобразена с Методическите указания за осъществяване на управленска отговорност в организациите от публичния сектор, утвърдени със Заповед на № ЗМФ-184/06.03.20020 г. на Министъра на финансите.

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица (звена/структури) и основните изисквания към процеса. Стратегията ще подпомогне Председателя на БАН, ръководителите на всички звена, самостоятелни структурни единици и служителите в системата на БАН при осъществяване на функциите им, свързани с:

- идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи постигането на целите;

- определяне на подходящи действия в отговор на рисковете;

- документиране на резултатите от управлението на риска на всеки етап.

Стратегията въвежда унифициран и стандартизиран подход за управление на риска във всички структури на БАН, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицираните рискове, застрашаващи постигането на целите на всяка конкретна структурна единица. Унифициран и стандартизиран подход означава:

- **Единна теоретична база и терминология**: общоприета дефиниция за риск, единна система за идентифициране, оценка и контрол на рисковете и основни етапи (стъпки) на процеса по управление на риска;
- **Общо-приложима методология за идентифициране и оценка на рисковете**: методологията се прилага във всички структурни единици от всички служители в системата на БАН;
- **Разбиране за възможните реакции в отговор на риска**: ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска, вземане на решение относно подходящата реакция и предприемането на конкретни действия в подкрепа на това решение;
- **Определяне на състава, ролята и отговорностите на Комитета по управление на риска**;
- **Приемственост и устойчивост на дейностите: управлението на риска** в БАН е непрекъснат процес, отнасящ се до всички структури, дейности и нива в организацията. Адекватното управление на риска изисква редовна комуникация, мониторинг и докладване на резултатите от процеса по управление на риска.

Целите на Стратегията за управление на риска в БАН са свързани с:

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в БАН;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска на всички нива в академията;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по вземане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на академията, като част от процеса по годишно планиране;
- Постигане на съответствие с изискванията на чл. 8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол1 (СФУК/ВК/СВК).

Стратегията за управление на риска се утвърждава от председателя на БАН, след съгласуване с Комитета по управление на риска в БАН. Стратегията за управление на риска се актуализира на всеки три години и/или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

---

[1] *изразът Системи за финансово управление и контрол (СФУК), използван в ЗФУКПС е аналогичен на изразите „Вътрешен контрол" (ВК) и „Системи за вътрешен контрол (СВК)*

II. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В БАН

1. Дефиниции

1.1. Управление на риска

Дефиницията за управлението на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор: *„Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати".*

Управлението на риска в БАН е динамичен процес, обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която академията функционира. Различните фази на процеса се осъществяват непрекъснато във времето и отразяват настъпващите промени. В тази връзка актуализацията на целите, вероятността от настъпване на риск и възможното влияние, мерките, които се определят за реакция на рисковете, са също динамични и трябва да се наблюдават и актуализират непрекъснато. Процесът по управление на риска трябва да се изпълнява като комбинация от периодични (поне веднъж в годината) и текущи (при промяна на риск средата или друга необходимост) мерки и дейности. Процесът по управление на риска е отговорност на ръководителя на организацията, но конкретни функции и отговорности по неговото изпълнение съществуват на всички йерархични нива във всички структурни единици на академията. От изключителна важност за ефективността на процеса е ангажираността и разбирането на ръководството и служителите във всички структури в системата на БАН.

1.2. Риск

„Риск е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му." Тази дефиниция за риск се съдържа в §1, т. 5 от допълнителните разпоредби на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор.

1.3. Разумна увереност

Представлява задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност е признание, че не е възможно да се твърди абсолютно и със сигурност, че дадено неблагоприятно събитие няма да се случи въпреки взетите мерки и предприетите действия. Никой не може да постигне абсолютна (100%) увереност поради многобройни фактори, произтичащи от ограничените финансови и други ресурси, ограниченията на източниците на информация, човешките грешки и т.н.

1.4. Идентифициране на риска

Идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на организацията.

1.5. Оценка на риска

Това е процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние (ефект) върху целите на организацията при неговото настъпване.

1.6. Вероятност

Представлява възможността дадено събитие да се случи или с други думи колко е вероятно дадено събитие да се прояви.

1.7. Влияние (ефект)

Представлява описание и оценка на това какви биха могли да бъдат последствията/въздействието от настъпило събитие. Ефектът може да бъде както отрицателен, така и положителен.

1.8. Присъщ риск

Това е рискът, свързан с естеството на дейността на организацията при липса на каквито и да е действия (контроли) за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление.

1.9. Остатъчен риск

Това е нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията (контрола) на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича **остатъчен риск**, и по същество изразява факта, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. 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.

1.10. Реакция на риска

Представляват мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска.

1.11. Риск - апетит

Това е нивото на риск, което организацията е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите.

2. Роли и отговорности.

Дейността по управление на риска обхваща всички функции, дейности, процеси и структурни звена в Българската академия на науките. Ръководителите на всички структурни звена трябва да създадат условия за формулиране на ясни, конкретни и измерими цели, осигурени с конкретни по размер и източник ресурси, в съответствие със съществуващите нормативни изисквания и добри практики. Ръководителите отговарят за създаването и поддържането на култура на управление на риска в ръководените от тях структури, за определяне на мисията, визията и стратегическите цели на СНЗ и ОПЗ в унисон със стратегическите цели на Академията. Предвид значението на правилното целеполагане за ефективността на системите за вътрешен контрол и в частност на управлението на риска, тези отговорности на ръководителите са ключови за реалното функциониране на управлението на риска като процес.

2.1. Участници в процеса по управление на риска:

- Председател на БАН;

• Комитет по управление на риска;

• Директорите на СНЗ, Директорите на ОПЗ, Началник отделите в БАН-Администрация;

• Звено „Вътрешен одит“;

• Членовете на научния състав на БАН и служители;

2.1.1. Председател на БАН/ръководител на структура в системата на БАН

Идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на БАН, е част от управленската отговорност, дефинирана в чл.7, ал.1 от ЗФУКПС на председателя на БАН, съответно на ръководителите/директорите на академичните институти и други самостоятелни структурни звена в системата на БАН.

При реализиране на този аспект от управленската си отговорност председателя на БАН се подпомага от Комитет по управление на риска в БАН - администрация. Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска, неговите членове и председател, съгласно тази Стратегия се определят със заповед от председателя на БАН, който следи за нейното изпълнение.

Комитет по управление на риска се сформира на основание чл.4, ал.1, чл.7, ал.1 и 2, чл.12, ал.1, 3 и 4 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, с цел гарантиране на постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в БАН - администрация.

Ръководителите/директорите на академичните институти и другите самостоятелни структурни звена в системата на БАН следва да определят лица, отговорни за управлението на риска/отговорници по риска/. Те следва да имат водеща роля в процеса по управление на риска в съответния институт/структурна единица и организират попълването на риск-регистрите в съответните организации.

2.1.2. Комитет по управление на риска/Риск-мениджмънт

Комитетът по риска в БАН е работна група, чиято основна роля е централизираното управление на риска в БАН - Администрация. Комитетът по риска трябва да се състои от минимум 5 члена, които са специалисти в различни области, свързани с функциите на Академията. Членовете на комитета следва да притежават добро разбиране за дейностите на БАН, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори. Добра практика е в комитета да участват лица на ръководни длъжности, в съответствие с управленската отговорност, която носят при изпълнение на техните задължения. Комитетът по риска се ръководи от председател, който изпълнява функцията на Риск-ръководител, който е на достатъчно високо ниво в организацията и познава добре структурата и дейността, нейните стратегически и годишни цели, както и има достатъчно познания за същността на процеса по УР. **Предвидено е Риск-ръководителят в средносрочен план да придобие подходящи сертификати за управление на риска.**

Функциите и правомощията на Комитета по управление на риска, съгласно тази Стратегия, са свързани с това да:

- Координира и организира и информационно обезпечава дейностите по идентифициране и оценка на риска и определя на реакции на риска;
- Осигурява отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети и отговорните лица, в специален документ – риск-регистър, както и подсигурява неговото периодично/редовно актуализиране;

• Подпомага ръководството на БАН - администрация при определянето на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск;

• Изпълнява методологически функции по управление на риска – подпомага и консултира „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска;

• Консултира и организира провеждането на обучения по теми, свързани с управлението на риска;

• Организира и координира обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита;

• Организира осъществяването на мониторинг на управлението на риска, с цел да се установи дали след прилагането на избраната реакция, рискът е бил намален до приемливо за организацията равнище и ако е необходимо да се изберат подходящи допълнителни действия. В резултат от мониторинга, управлението на риска се наблюдава непрекъснато на всеки един етап като част от общия процес на управление, заедно с текущите промени, които могат да повлияят на целите или на възможността те да бъдат постигнати, за да придобие увереност, че процесът по управление на риска е ефективен и ефикасен;

• Докладва на ръководителя на организацията на обобщена информация по отношение управлението на риска под формата на отчети. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, Риск-мениджмънтът докладва на ръководителя на организацията и организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска.

2.1.3 Директорите на структурни звена на БАН и Началник отделите на БАН-Администрация, като „Риск собственици“

Оперативните ръководители или средното ниво на ръководство формират първата линия на защита. В тази връзка те са пряко отговорни за управлението на рисковете, както и за прилагането на коригиращи действия при наличие на недостатъци в процесите и контрола. Началниците на отдели/ръководителите на структурни звена в организацията са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите структурни звена. Те отговарят за определянето на цели звената, които ръководят като разработват и прилагат оперативни/годишни планове. Ръководителите носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на звената.

Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:

- Всеки ръководител на структурно звено е „собственик на риска“ по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководеното от него звено;
- Като собственици на риска ръководителите на структурни звена идентифицират и оценяват рисковете съобразно подхода, утвърден със Стратегията за управление на риска в БАН. Отговорността на всеки риск-собственик е преди всичко по отношение на идентифицирането и оценката на рискове, които стоят пред ръководеното от него звено / дейност и на второ място по отношение на идентифицирането и оценката на рисковете стоящи пред организацията като цяло;
- Ръководителите на структурни звена са отговорни за анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които съответното структурно звено трябва да реагира, предвид възприетото ниво на риск апетита в цялата организация;
- Ръководителите на структури звена са отговорни да провеждат мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях звена/дейности. Те докладват резултатите на Риск-ръководителя, който е отговорен за предприемането на по-нататъшни

действия. При нужда от предприемане на коригиращи действия, ръководителите на структурни звена участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

2.1.4. Звено „Вътрешен одит"

Съгласно дефиницията в чл. 3 от Закона за вътрешния одит в публичния сектор, *вътрешният одит е независима и обективна дейност за предоставяне на увереност и консултиране, предназначена да носи полза и да подобрява дейността на организацията. Вътрешният одит помага на организацията да постигне целите си чрез прилагането на систематичен и дисциплиниран подход за оценяване и подобряване ефективността на процесите за управление на риска, контрол и управление.*

Вътрешният одит задължително трябва да оценява ефективността и да допринася за подобряването на процесите на управление на риска. Когато подпомагат ръководството при изграждането или подобряването на процесите по управление на риска, вътрешните одитори задължително трябва да **не** поемат управленска отговорност за практическото управление на рискове. В този смисъл отговорността на вътрешния одит е да предоставя обективно мнение по отношение на управлението на риска чрез извършване на одитни ангажименти при спазване на приложимата нормативна рамка и Стандартите.

Звено „Вътрешен одит" подпомага БАН за постигане на целите му, като:

- Идентифицира и оценява рисковете в БАН;
- Оценява адекватността и ефективността на системите за финансово управление и контрол;
- Дава препоръки за подобряване на дейностите в БАН.

Вътрешният одит не е собственик на рисковете за организацията и не носи пряка отговорност за управлението им[2]. Отговорността на вътрешния одит в процеса по управление на риска е да даде разумно ниво на увереност на Комитета по управление на риска, а чрез него и на министъра на финансите, че рисковете са ограничени до допустимите за организацията нива.

2.1.5. Служители

Служителите на БАН са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете. В тази връзка те са в позиция да установят първи евентуални слабости, нередности или проявления на рискове. Отговорностите на служителите са:

• Да изпълняват планираните действия-реакция на приоритизираните рискове, включени в риск-регистъра на БАН и в риск-регистъра на съответното структурно звено;

• Да докладват на прекия си ръководител за всички въпроси, които могат да имат отношение към управлението и/или изменението на нивото на риска в оперативната дейност на отдела или структурното звено към което принадлежат.

• Да изпълняват конкретни задачи във връзка с управлението на риска, възложени им от прекия ръководител.

---

[2] С изключение на управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на самата функция по вътрешен одит

• Да сигнализират и предлагат решение за идентифицирани от тях проблеми, застрашаващи изпълнението на функционалните задължения в оперативната дейност, чрез:

-запознаване на прекия ръководител с проблема,

- запознаване на по-висшестоящия ръководител с проблема и уведомяване на прекия ръководител;

3. Документи за финализиране на етапите в процеса на управление на риска.

3.1. Етапите в процеса по управление на риска добиват завършеност след изготвяне, утвърждаване и оповестяване на съответния документ:

3.1.1 Стратегия за управление на риска в БАН (с мисия, визия, ценности, стратегически цели);

3.1.2. Риск-регистри на структурните звена (СНЗ и ОПЗ) и БАН - Администрация.

3.1.3.Обобщен риск-регистър на БАН

3.1.4. Оперативен план(ове) за действия по идентифицираните и оценени остатъчни рискове;

3.1.5 Анализи и доклади за изпълнението на дейностите, заложени в риск-регистрите.

3.2. Риск-регистри на структурните звена (СНЗ и ОПЗ) и Докладите за изпълнение на дейностите, заложени в риск-регистрите се изготвят на годишен период в края на всяка календарна година и се предават на Риск – мениджъра на БАН в срок до 31 януари на следващата година.

3.3. Документите за финализиране на отделните етапи в процеса по управление на риска се съставят така, че да е осигурена проследимост и съпоставимост на резултатите във времето и да позволява правенето на изводи и извличането на поуки.

III. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Идентифициране на рисковете

За целите на текущото идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на организацията, 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). Риск-собственикът преценява дали има основания да информира Риск-ръководителя. Всеки служител трябва да има възможност и трябва да е наясно, че ако има нова информация за рисковете, той може да информира директно Риск-ръководителя, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с ръководителя на структурното звено. Идентифицирането на риска е първата същинска фаза от процеса по управление на риска. Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива съществените рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на БАН или да повлияят негативно на ефективността, ефикасността

и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели. Следователно процесът по управление на риска започва с определяне на целите на БАН и на отделните му структурни звена/структури.

2. Определяне на целите

Основна предпоставка за ефективното управление на риска с определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, 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. Следователно задължителна отправна точка за идентифицирането на рисковете са целите на БАН, в т.ч. целите и задачите на съответните звена/структурни единици в системата на БАН, определени в мисиите и оперативните планове на всяко/а звено/структурна единица. Интегрираната рамка COSO 2013 въвежда четири принципа на Управление на риска_(принципи 6 – 9 на вътрешния контрол):

Принципи на COSO 2013 (т. 6-9)

- Организацията определя цели с достатъчна яснота, за да позволи идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях.
- Организацията идентифицира рисковете за постигане на целите си и ги анализира от гледна точка на определяне на подходите и начините за тяхното управление.
- Организацията разглежда възможностите за измами при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите.
- Организацията идентифицира и оценява промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

Колкото по-ясно са определени целите, които следва да бъдат постигнати, толкова по-лесно ще бъдат идентифицирани рисковете, които могат да застрашат тяхното постигане. В тази връзка 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, които представляват насоки за формулиране на ясни, конкретни и измерими цели - концепцията на **SMART** целите, според която целите трябва да бъдат:

Specific - ***Специфични/конкретни***, т.е. да бъдат формулирани точно и ясно определени цели, а не общи такива;

Measurable - ***Измерими***, т.е. целите да могат да бъдат измерени в единици;

Achievable - ***Достижими*** – целите трябва да са постижими с наличните ресурси;

Relevant - ***Уместни*** (), т.е. трябва да са полезни от гледна точка на разглежданата политика, да съвпадат с общата визия и мисия на организацията;

Time-bound - ***Своевременни*** () - да се определи времето, за което ще се постигне съответната цел (да има поставен краен срок).

Целите за всяка структурна единица се определят в оперативен/годишен план, изготвен въз основа на целите, формулирани в Стратегията за развитие на БАН 2018-2030. В оперативния план следва да се дефинират крайните срокове за изпълнението на целите, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорности за отчитане на изпълнението. Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

Всяко от структурните звена е ангажирано да попълни риск-регистъра за съответната година. Риск-регистърът на звеното се представя от директора пред Комитета по управление на риска в началото на всяка годината и отразява оценката на рисковете за предходната година. Заедно с риск-регистъра директорите представят и доклад съдържащ целите, описани в годишния/оперативен план на структурата, за текущата година, както и предложения за ново идентифицирани рискове, с които да се актуализира риск-регистърът. За самостоятелните единици в системата на БАН попълнените риск-регистри се представят на отговорника по риска, определен от съответния ръководител на структурната единица.

На базата на риск-регистрите на отделните структурни звена и чрез провеждането на работни срещи, Комитетът по риска създава риск-регистъра на БАН, в който идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите на БАН.

3. Анализ и оценка на рисковете

Поради необходимостта да се отдели сериозно внимание на основните рискове, с които се сблъсква БАН, по принцип не е възможно да бъдат идентифицирани и управлявани повече от 20 - 30 риска на ниво организация/структурна единица. Затова е необходимо вниманието да се концентрира към идентифициране на най-важните (съществените) рискове. Това са тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и са с най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели. Основната задача на този етап е рисковете да бъдат анализирани и оценени, за да могат да бъдат определени съществените рискове и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях – каква трябва да бъде реакцията на риска. Идентифицираните рискове за всяко звено в БАН - администрация (и съответно за всяка структурна единица в системата на БАН) се оценяват по показателите **„Влияние"** и **„Вероятност"**.

3.1.Оценка на идентифицираните рискове от гледна точка на вероятността от настъпването им и тяхното въздействие. **Вероятността** характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримо бъдеще. **Влиянието** показва какви са последиците от настъпването на неблагоприятното събитие. Оценяват се присъщите рискове без да се вземат под внимание съществуващите контролни процедури, а само естеството на дейността или процеса. При оценката на присъщия риск се прилага четиристепенна скала като резултатите от нея се представят чрез матрица за оценка на риска.

Вероятността на риска се оценява по следната скала:

1. Ниска (малка вероятност от настъпване на неблагоприятно събитие);
2. Средна (средна вероятност);
3. Висока (над средната вероятност);
4. Много висока (голяма вероятност да настъпи/рискът вече е настъпил).

Влиянието се оценява по следната скала:

1. Незначително (малко влияние);

2. Умерено (средно влияние);
3. Сериозно (влияние над средното);
4. Критично (голямо влияние, важни последици).

3.2. Оценка на остатъчните рискове - представлява оценка на адекватността и ефективността на контролните процедури. Остатъчният риск е рискът, който остава след предприетите действия и мерки за ограничаването му. Остатъчните рискове се оценяват съобразно вероятността и влиянието за настъпването им.

- **ВЕРОЯТНОСТ**

Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне.

Вероятност: До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3 години)?

Оценката се прави според скалата, описана по-долу:

Оценка	Описание
1	Ниска вероятност
2	Средна вероятност
3	Висока вероятност
4	Много висока (голяма вероятност да настъпи/рискът вече е настъпил).

- **ВЛИЯНИЕ**

Влияние: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви?

Оценките за измерване на влиянието са представени в графиката по-долу:

Оценка	Описание
1	Незначително(малко влияние)
2	Умерено (средно влияние)
3	Сериозно (влияние над средното)
4	Критично (голямо влияние, важни последици)

Всеки риск получава точки, както за вероятността от настъпването му, така и за влиянието му. Оценяването се извършва по скала от 1 до 4 поотделно за вероятност от настъпване на конкретен риск и за влиянието, което той би оказал върху целите на

организацията. Двете получени оценки (за вероятност и за влияние) се умножават. Произведението от двете оценки формира общата оценка за всеки риск, която може да бъде от 1 до 16. Всеки риск може да получи оценка "нисък", "среден" или "висок". Максималният брой е 16 точки. В зависимост от различните комбинации на оценките за влияние и вероятност, идентифицираните рискове получават качествена, след като се преобразува количествената им оценка по следната скала:

• нисък: от 1 до 4 точки (или от 6 % до 25 %);

• среден: от 5 до 9 точки (или от 26 % до 56 %);

• висок: от 10 до 16 точки (или от 57 % до 100 %).

3.3 Определяне на зоната, в която попадат оценените рискове - зона с висок приоритет (червена), зона за наблюдение (жълта) и зона с нисък приоритет (зелена), съгласно **матрицата за оценка на риска**.

		ВЛИЯНИЕ			
		Слабо	***Средно***	***Влияние над средното***	***Важни последствия, ако настъпи***
ВЕРОЯТНОСТ	***Слаба вероятност***				
	Средна вероятност				
	Вероятност над средната				
	Определено ще настъпи /възможно е вече да е настъпил/				

На база на оценката, рисковете се приоритизират като високи, средни и ниски.

Общата качествена оценка за нивото на риска се определя като се използва следната Матрица на риска:

Обща оценка на риска	**Нисък** Рискът може да се пренебрегне **Приемливо ниво**	**Среден** Всички рискове са покрити с контроли, но с недостатъчна ефективност **Изисква внимание**	**Висок** Не всички рискове са покрити с контролни процедури **Неприемливо ниво**

4. Попълване на риск-регистър

Резултатите от управлението на риска се отразяват в **Риск-регистър.** Риск-регистърът служи за документиране на основните етапи и дейности от процеса по управление на риска.

Риск-регистърът е документ в установения формат (Приложение 1), който е еднакъв за всяко едно звено в БАН – Администрация и за всяка самостоятелна структурна единица в системата на БАН. При необходимост Комитетът по управление на риска в БАН организира обучение с цел постигане разбиране на стратегията за управление на риска в БАН и попълване на риск регистъра.

Ако в процеса на извършване на преглед и актуализация на риск-регистъра възникнат нови рискове в съответното структурно звено (СНЗ и ОПЗ), директорът на звеното писмено уведомява Председателя на Комитета по управление на риска на БАН, преди този риск да бъде включен в риск-регистъра.

5. Реакция на риска

Реакцията на риска зависи от неговата оценка. При реакция на риска се съпоставят очакваните негативни последици и разходите за функциониране на контролната процедура.

Реакцията на риска може да бъде:

- Ограничаване на риска /третиране/ – въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване до допустимите нива. Контролните дейности могат да бъдат превантивни и разкриващи;
- Прехвърляне на риска – в случай, че рискът е неприемливо висок, се търси възможност за прехвърлянето му към друга организация;
- Толериране на риска – приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна само, ако установените рискове имат ограничено /незначително/ влияние върху постигане на целите или са налице ограничени възможности за предприемане на ефективни действия;
- Прекратяване на риска – някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието на организацията също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадена.

5.1. Разработване на контролни дейности[3]

За рисковете, за които ръководителите на структурни звена и/или Комитетът по риска е избрал реакция „Ограничаване", т.е. прилагане на контрол, се определя съответната цел на контрола. Целите на контрола могат да бъдат:

- **За съответствие със законодателството, вътрешните актове и договори:**

Всички организации от публичния сектор, в т.ч. и БАН функционират в силно регулирана среда и са длъжни да спазват множество закони и подзаконови нормативни актове, както и вътрешни правила и договори. Законосъобразността е основно и първостепенно изискване към дейността на организациите от публичния сектор. При дефинирането на целите, винаги

[3] Виж още Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол, 2020

на първо място трябва да се държи сметка за законосъобразността и системите за вътрешен контрол следва да са насочени към постигане на пълно съответствие с приложимата нормативна и регулаторна рамка. Ръководителите са длъжни да осигурят спазване от страна на всички служители на приложимото законодателство, вкл. вътрешните актове и договорите, по които те са страни. Те регулират основните процеси и дейности, осъществявани в организациите от публичния сектор, начина на функционирането им, събирането и разходването на публичните средства и др.

- **Надеждност и всеобхватност на финансовата и оперативна информация:**

Ръководителите на организациите организират регистрирането и комуникацията на достатъчна, уместна, надеждна, полезна и своевременна информация. Създаваната, съхраняваната, ползваната и предоставяната от дадена организация информация има както финансов, така и нефинансов характер. Тя е от изключително значение, тъй като е база за изпълнение на задачите, за взимане на решения, както и за изготвяне на верни, точни и честни финансови отчети.

- **Икономичност, ефективност и ефикасност на дейностите:**

Принципът за доброто финансово управление се базира на тези три изисквания.

Икономичност е придобиването с най-малки разходи на необходимите ресурси за осъществяване на дейността на организацията от публичния сектор при спазване на изискванията за качество на ресурсите.

Ефективност е степента на постигане на целите на организацията от публичния сектор при съпоставяне на действителните и очакваните резултати от нейната дейност.

Ефикасност е постигането на максимални резултати от използваните ресурси при осъществяване на дейността на организацията от публичния сектор.

- **Опазване на активите и информацията:**

Придобиването, използването и разпореждането с активите и информацията изискват специални грижи от страна на ръководителите. Изграденият вътрешен контрол трябва да гарантира опазването на активите и информацията и да действа превантивно срещу кражби, злоупотреби, унищожаване и други неправомерни действия. Ръководителите трябва да обърнат специално внимание на опазването на активите и информацията във връзка с развитието на информационните технологии и тяхното прилагане в организациите от публичния сектор. Опазването на определени информационни ресурси и данни става все по-сложно и важно с използването на информационните и комуникационни технологии. Чувствителната информация, съхранявана в компютърна среда, може да бъде унищожена или копирана, разпространена или използвана без правомощия, ако не се направи всичко възможно за опазването и.

- **Предотвратяване и разкриване на измами и нередности, както и предприемане на последващи действия**

ЗФУКПС въвежда понятията нередност и измама, чрез дефинициите за нередност и измама, засягаща финансовите интереси на Европейските общности. Същевременно, измама по националното законодателство е престъпление, наказуемо по Наказателния кодекс, чийто състав има сходства, но и разлики с този на дефиницията по ЗФУКПС. Независимо от разликите в дефинициите, нередностите и измамите са неправомерни действия, които водят

до имуществено увреждане на организациите от публичния сектор. В тази връзка, организациите трябва да разработват и внедряват системи за вътрешен контрол, насочени към предотвратяване, разкриване и коригиране на последиците от измами и нередности. Така дефинираните общи цели на системите за вътрешен контрол може да се допълват, с оглед постигане да определена цел, например целта за повишаване на административния капацитет следва да се постигне чрез законосъобразно придобиване на нужните ресурси, но същевременно следва да се спазват и принципите на икономичност, ефективност и ефикасност.

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретни контролни дейности, които се вписват в плана за действие (виж по-долу). Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива в рамките на риск апетита на ЗАН. Контролните дейности трябва да са подходящи, да функционират в съответствие с планираното през съответния период, да са ефективни по отношение на разходите, да са изчерпателни, разумни и свързани с общите цели на организацията.

Контролните дейности/контролите могат да бъдат превантивни, разкриващи или коригиращи и включват например:

- Система за двоен подпис;
- Правила за достъп до активи и информация;
- Предварителен контрол за законосъобразност;
- Политики и процедури за текущ контрол върху изпълнението на поети финансови ангажименти и сключени договори;
- Предотвратяване на измами и нередности. Политики и процедури за последващи оценки на изпълнението;
- Процедури за обективно, точно, пълно, достоверно и навременно осчетоводяване на всички стопански операции;
- Политики и процедури за управление на човешките ресурси;
- Политики и процедури за спазване на лична почтеност и професионална етика;
- Процедури за разрешаване, одобряване и оторизиране;
- Разделение на отговорностите;
- Процедури за наблюдение;
- Общи контроли;
- Механизми за контрол върху приложенията;
- други.

5.2. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете се комуникират с всички заинтересовани лица под формата на План за действие. Комитетът по риска разписва План за действие за ограничаване на рисковете за БАН - Администрация като цяло, а ръководителите на самостоятелни структурни звена в БАН - за съответната структурна единица, за която отговарят. Отговорниците по риска разписват План за действие за ограничаване на рисковете за съответните самостоятелни звена към БАН, със съдействието на ръководителите на структурните единици.

Планът за действие има следните характеристики:

- Включва ясно дефинирани отговорности;
- Предвижда постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Мотивира служителите и създава чувство за лична отговорност и „собственост" 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, включени в плана са най-подходящите и най-добрите);
- Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзора на дейностите, както и линиите на докладване между тях;
- Позволява лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение и ключови индикатори за измерване на представянето.

Форматът на плана за действие на всяка организационна структура се определя от Комитета по управление на риска.

6. Мониторинг и докладване

Целта на наблюдението е идентифициране на възможности за подобряване на процеса по управление на риска и установяване на промени в рисковия профил.

6.1. Мониторинг на присъщите рискове.

Присъщите рискове се наблюдават поне веднъж годишно. Преглед на идентифицираните присъщи рискове се извършва и/или при настъпване на обстоятелства, които са фактори за идентифициране на нови или прекратяване на рискове, включени в Риск-регистъра на БАН.

5.2. Мониторинг на остатъчните рискове

Наблюдението на риска дава разумна увереност на БАН, че процесът по управление на риска е адекватен и ефективен и предприетите действия са довели донамаляване на риска до приемливо ниво.

Лицата, отговорни за управлението на рисковете наблюдават и докладват на Комитета по управление на риска състоянието на рисковете от тяхната област. Всички

рискове оценени като **високи и с неприемливо ниво** се докладват най-малко два пъти годишно.

Комитета за управление на риска наблюдава и обобщава състоянието на процеса по управление на риска периодично и докладва най-малко два пъти годишно на Председателя на БАН.

5.3. Форма и съдържание на докладите

Целта на тази стратегия 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.

Тези минимални изисквания са:

- Ясно описание на риска, включително на контекста на риска;
- Целта, над чието постигане влияе;
- Оценката на влиянието, вероятността, стойността на риска и на остатъчния размер на риска;
- Съществуващи контроли за отговор на риска;
- Предложената стратегия за намаляване на остатъчния риск с допълнителни действия/контроли;
- Собственик на риска.

Заседанията на Комитета по управление на риска се организират:

- **в началото на годината,** когато се стартира процесът по идентифициране и оценка на рисковете за самостоятелните звената и за БАН-Администрация;
- **среща за оценка на риска,** на която се представят риск-регистрите на всяко звено и се попълва риск-регистърът на БАН; съответно в самостоятелните единици към БАН се попълват риск-регистрите, които се координират с отговорниците по риска;
- **среща за утвърждаване на плана за действие** за управление на идентифицираните рискове/**не е задължително за първата година!**/;
- **веднъж на шестмесечие** за полугодишна актуализация на оценката на риска и преглед на плана за действие за постигане на увереност, че усилията са актуални за ситуацията;
- **среща при внезапно възникнала необходимост** в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията и т.н.;
- Среща в края на годината за отчитане на резултатите, на която Комитетът по риска подготвя годишен доклад до председателя на БАН, в който отчита дейностите си по управление на риска през годината, както и постигнати цели. Докладът съдържа и становище за цялостния рисков профил на Академията и планирани дейности за следващата година.

Примерен календар на срещите на Комитета по управление на риска е представен в **Приложение 2.**

IV. УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО

1. Единна база данни за управление на риска

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива в БАН, Комитетът по управление на риска следва да поддържа единна база данни за управлението на риска, в която да се поддържат следните документи в електронен формат:

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

Комитетът по риска следва да определи администратор на базата данни, както и правила за достъп до информацията, която се поддържа в нея. Базата данни следва да бъде достъпна за всички служители на БАН - Администрация (съгласно определените правила и нива на достъп).

2. Регистър на проявилите се рискове

Комитетът по управление на риска поддържа отделен регистър на рисковете, които са настъпили. 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.

Форматът на Регистъра на проявилите се рискове позволява:

- да се води история на рисковете, като се посочва дата на проявление на риска;
- да се посочи собственикът на риска (и други отговорни лица за дейностите по управлението му);
- да се опише ситуацията, довела до сбъдването на негативното събитие (причините);
- да се опише конкретното проявление на риска и последиците от това (количествени и качествени показатели за последиците);
- да се посочи дали рискът е бил идентифициран и оценен в рамките на редовните заседания за оценка и актуализация на оценката на риска или идентифициран преди да се прояви;
- да се посочи предварително определената реакция на риска (включително да се реферира към планове за действия и други свързани документи);

- да се анализира кои от предвидените дейности за ограничаване на риска са били неуспешни и са създали предпоставка за проявление на риска;

- да се посочат сценариите за възможни действия и направения избор, като се подчертаят последващи дейности за ограничаване на риска (включително фактори за успех от плана за възстановяване);

- срок; статус на риска (проявлението е започнало, приключило, води до други рискове, овладяно и др.); статус на изпълнение (дейностите не са започнали, са в процес, завършени).

Комитетът по управление на риска определя отговорно лице, което да поддържа регистъра.

Примерен формат на регистъра на проявилите се рискове е представен в **Приложение 3.**

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРИМЕРЕН КАЛЕНДАР НА ЗАСЕДАНИЯТА НА КОМИТЕТА ПО РИСКА

Януари Поставяне на целите на звената Идентифициране и оценка на риска	Февруари Изготвяне на План за действие	Март Месечна среща в рамките на дирекцията /при необходимост/	Април Месечна среща в рамките на дирекцията /при необходимост/
Май Месечна среща в рамките на дирекцията /при необходимост/	Юни Полугодишно заседание на Комитета по риска за обсъждане на необходимостта от актуализиране на оценката на риска и Плана за действие шестмесечна среща в рамките на дирекцията /задължителна е/	Юли Месечна среща в рамките на дирекцията /при необходимост/	Август Месечна среща в рамките на дирекцията /при необходимост/
Септември Месечна среща в рамките на дирекцията	Октомври Месечна среща в рамките на дирекцията /при необходимост/	Ноември Месечна среща в рамките на дирекцията /при необходимост/	Декември Годишно заседание на Комитета по риска за отчитане на резултатите и изготвяне на Доклад за УР до Председателя на БАН

Приложение 3

РЕГИСТЪР НА ПРОЯВИЛИ СЕ РИСКОВЕ

№	Статус на риска	клас	риск	Описание на риска (конкретно Клас проявление и последици)	Рискът е бил предварително идентифициран и оценен (Да / Не и референция към Риск регистъра ако е приложимо)	Дата на проявление	Собственик на риска (други отговорни лица)	Причини (Вкл. слабости в планираните дейности, ако е приложимо)	Сценарии за възможни действия и предприети последващи мерки (Референция към План за възстановяване)	Статус на изпълнението	Допълнителни бележки

БЪЛГАРСКА АКАДЕМИЯ НА НАУКИТЕ - АДМИНИСТРАЦИЯ

ЗАПОВЕД

№ I-89-2/05.08.2024 г.

На основание чл. 25, ал. 4, т. 5, във връзка с чл. 12, ал. 3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС)

УТВЪРЖДАВАМ:

Актуализацията на Стратегия за управление на риска в Българската академия на науките , с период на действие 2024-2026 г.

Настоящата заповед да се доведе до знанието на всички служители в Българската академия на науките за сведение и изпълнение

Председател на БАН:

/акад. Юлиан Ревалски/