

УТВЪРДИЛ
ИЗП. ДИРЕКТОР:
/С. МИЛАНОВ/



СТРАТЕГИЯ

ЗА

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В "СТУДЕНТСКИ СТОЛОВЕ И ОБЩЕЖИТИЯ" ЕАД

София 2022г.

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Прилагането на стратегията дава възможност на ръководството на „ССО“ ЕАД да управлява риска, като се идентифицират, оценяват и контролират потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на дружеството. Управлението на риска е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

Стратегията за управление на риска в „Студентски столове и общежития“ ЕАД е разработена на основание чл. 7, ал. 1, т. 2, във връзка с чл. 12, ал. 3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).

Тя има за цел подпомагане на ръководството и служителите на „ССО“ ЕАД в дейността, свързана с управлението на риска.

Всяка една последваща промяна на стратегическите цели на „Студентски столове и общежития“ ЕАД ще даде отражение на дейността по управление на риска.

Основна цел на организацията за управлението на рисковете е йерархичните взаимоотношения и свързаната с тях отговорност да бъдат ясни за всички служители в дружеството, а именно ефективно взаимодействие, координация и контрол на служителите в Централно управление в София и клоновете в страната.

II. ПОНЯТИЯ

Рискът е възможността да настъпи събитие, което да повлияе върху постигане на целите на „ССО“ ЕАД.

Управление на риска е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете и въвеждане на необходимите контролни дейности, с оглед ограничаването им до едно приемливо равнище.

Управлението на риска е непрекъснат процес, който е неразделна част от управленския процес като цяло.

Система по управление на риска е механизъм за вземане на решения, подпомагащ Организацията за постигане на нейните цели, и чрез който ресурсите на дружеството се разпределят така, че да се получи оптимално третиране на риска.

Всяка дейност съдържа риск, който се нарича **присъщ риск**. Целта на управлението на риска е да намали вероятността от настъпването на потенциалното събитие и неговото негативно влияние. Намаляването на вероятността и влиянието се постига чрез избора на подходящи реакции. 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.

Риск апетит – нивото на риск, което „ССО“ ЕАД е склонно да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите.

Риск-собственик – всеки ръководител на отдел в „ССО“ ЕАД е „собственик на риска“ по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководеното от него звено.

Риск-ръководител – служител, който координира управлението на риска.

III. СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Процес по управление на риска

- Идентифициране и управление на рисковете в „ССО“ ЕАД;
- Намиране на съответствие между стратегическите цели на Дружеството и нивото на риск, което то е склонно да поеме;
- Подпомагане вземането на управленски решения относно реакциите спрямо риска;
- По-добро оползотворяване на финансовия и човешкия ресурс.

2. Фактори, които влияят на процеса по управление на риска

Оперативна среда

Оперативната среда, в която работи администрацията е рамката, в която следва да се прилага управлението на риска. Тя се състои от външни и вътрешни за Дружеството фактори, които влияят на дейността му.

Външни фактори

- **Отношения на „ССО“ ЕАД с външни и вътрешни за него субекти** (клонове в страната, контрагенти по договори, студенти и т.н.) – свързани с дейността на тези външни субекти, могат да повлияят върху дейността на дружеството;
- **Нормативни** – свързани със сложност на законодателната уредба; значителни и чести промени в нормативната уредба; въвеждане на нови специфични изисквания;
- **Политически** – всяка промяна на ръководния екип може да доведе до промяна на целите на дружеството;
- **Икономически** – промяна на икономическата среда в страната;
- **Природни явления и/или извънредни ситуации.**

Вътрешни фактори

- Временното нефункциониране на информационните системи може да има негативно влияние върху дейностите на дружеството;
- Професионалният опит и компетентността на персонала, качеството на методите за обучение и стимулиране на персонала може да имат влияние върху разбирането на необходимостта от изграждане на система за вътрешен контрол;
- Промени в отговорностите на ръководството могат да имат влияние върху начина, по който една или друга контролна процедура ще функционира;
- Характерът на дейностите, както и възможностите за достъп до активите могат да имат влияние върху защитата на тези активи;
- Географско разпределение на упражняваните от дружеството функции и дейности – подчинени структури – клонове на територията на страната, което може да затрудни дейността и комуникацията;

3 . Организационна структура

(1) Организационната структура в управляващото дружество, свързана с управлението на риска включва:

- ✓ Изпълнителен директор.
- ✓ Управители на клоновете.
- ✓ Ръководители направления .

(2) Когато организационната структура, определена в ал.1, е друга или се промени, следва да се гарантира спазването на основния принцип за разделянето на отговорностите между служителите с цел предотвратяване конфликти на интереси.

(3) Изпълнителният директор има следните отговорности по управлението на риска:

- ✓ -. Утвърждава стратегия за управление на риска както и последваща актуализация
- ✓ -. Организира работата по правилно прилагане на политиката по управление на риска.
- ✓ -. Контролира за съответствие на използваните от съответните служители политика и процедури за установяване на рисковете, свързани с дейностите на дружеството и механизмите за наблюдението върху адекватността и ефективността им.
- ✓ -. Взема решения за кадрово, материално-техническо и методическо осигуряване на дейностите по управление на риска.
- ✓ Представя пред Съвет на директорите доклад за оценка на стратегията, като предлага и мерки за подобряване на управлението на риска.
- ✓ . В съответствие с изискванията на чл. 8 ал. 1 от ЗФУКПС за изтеклата календарна година, изпраща на Министъра на образованието доклад и въпросник за състоянието на системите за финансово управление и контрол

(4). Длъжностните лица /управителите на клоновете отговарящи за управление на риска, се отчитат пряко пред изпълнителния директор и имат следните функции:

- ✓ Внедряват и наблюдават политиката за установяване на рисковете, свързани с дейностите, процедурите и системите на дружеството.
- ✓ По искане на изпълнителния директор, изготвят и представят, доклад за дейността за искания период, в който посочват констатираните непълноти и несъответствия в политиката, процедурите и мерките по чл. 1, т. 2, както и предприетите мерки за отстраняването им.

IV. ИДЕНТИФИЦИРАНИ РИСКОВЕ В КЛОНОВЕТЕ И ОТДЕЛИТЕ НА „СТУДЕНТСКИ СТОЛОВЕ И ОБЩЕЖИТИЯ“ ЕАД. ДЕЙСТВИЯ ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА РИСКОВЕТЕ

Процесът по управление на риска включва следните основни етапи: идентифициране, анализ и оценка, документиране, приоритизиране, третиране на рисковете, и оценка на процеса.

Първият от процеса на управление на риска е **Идентифициране на рисковете**, при който се откриват рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на „ССО“ЕАД

Идентифицирането на рискове е отговорност на риск-собствениците. Всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва своевременно да информира ръководителя на отдела, в който

работи (риск-собственика). Риск-собственикът преценява дали има основания да информира Риск-ръководителя.

От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- ✓ тяхното възможно най-пълно откриване, тъй като съществува голяма вероятност, рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;
- ✓ момента на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие.

Управлението на рисковете на ниво конкретни дейности позволява оценка на рисковете по отдели. Тази оценка на рисковете по дейности позволява и поддържането на едно приемливо за дружеството ниво на риск. Подробното идентифициране, конкретизиране и специфициране е отразено в **Риск-регистър**, който е представен в **Приложение № 1**. В него са отразени установените като съществени рискове за дейността на дружеството. Извършена е оценка на тяхното влияние и потенциал, както и на предприеманите действия, остатъчните рискове и тяхното значение, допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове. Посочени са срокове за изпълнение на допълнителните действия, а също и служителите отговарящи за тяхното изпълнение.

ОТДЕЛ „ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ И АДМИНИСТРАЦИЯ“

Идентифициране на съществуващите рискове за дейността

- Риск при подбора на кандидатите за работа
- Риск свързан с персонала – недобросъвестно поведение от страна на служителите, текучество и недостатъчна квалификация, неблагоприятни изменения в трудовото законодателство дългосрочни отпуски или болнични на квалифицирани служители
- Рискове, свързани с допускане на пропуски във връзка с изпълнение на преките задължения, забавяне на установените срокове;
- Технологичен риск – срив в специализираните софтуерни продукти, с които работят съответните звена от дирекцията;
- Риск от непозволено проникване в информационната система.

Необходими действия за ограничаване на рисковете за дейността

- Спазване и актуализиране на въведените вътрешни правила относно работата на отдела за повишаване ефективността и ефикасността от дейността му;
- Регулярни обучения на персонала свързани с финансовата теория и практика , управление на риска, нормативната база имаща отношение към дейността на Дружеството , информационни технологии и сигурност, защита на лични данни
- Ясно дефинирани вътрешни правила за документооборота;
- Ясно дефинирани нива на достъп до информационните системи и база данни на дружеството.
- Запознаване на служителите с вътрешните правила в Дружеството, относими към преките им задължения;
- Контрол при изпълнение на възложените задачи;

- Осигуряване на взаимозаменяемост на служителите;
- Балансирано разпределение на поставените задачи;
- Регулярни срещи между отделните клонове на Дружеството за обмяна на опит, впечатления и препоръки, по отношение източниците на рисци търсене на решения за управлението и минимизирането им
- Поддържане на отворени, открити комуникации между различните звена в дружеството.
- Активно използване на информационните и комуникационните технологии за ефикасно реализиране на комуникацията между отделните звена и клонове на „ССО“ЕАД;
- Координация в работата с различните отдели по отношение на работния процес
- Технологично осигуряване на непрекъсваем режим на работа и сигурност на информационната система;

ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДЕН ОТДЕЛ

Идентифициране на съществуващите рискове за дейността

- Риск от забавяне на разплащанията поради недобро окомплектоване на първичните документи. Липса на предварителен контрол за поемане на задължение;
- Риск от неспазване на нормативната уредба при начисляване на амортизациите на нефинансовите дълготрайни активи;
- Риск от нецелесъобразно разходване на финансовите средства, поради липсата на обективна информация;
- Риск, свързан с противодействие на радикализацията и тероризма;
- Риск, свързан с осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд;
- Риск от недостиг на финансов ресурс

Необходими действия за ограничаването на рисковете за дейността

- Възлагане на отчетността на касова и начислена основа с договори на външни фирми, избрани след проведени процедури по Закона за обществените поръчки за проектите по ОП НОИР и ОП РР;
- Предварително планиране на приходната финансова част на дружеството съобразено с конкретни стратегически цели
- Постоянен контрол, проверки и прилагане на специфичните законови разпоредби относно отчетността;
- Повишаване квалификацията на служителите от дирекция ССД чрез участия в специализирани обучения;
- Периодични технически прегледи на МПС в сервиз и ежедневни от водачите преди началото на работния ден;
- Повишаване на готовността на служителите от МОН при бедствия от различен характер и извънредни ситуации чрез организиране и провеждане на обучения по защита при бедствия, по здравословни и безопасни условия на труд и по безопасност на движението по пътищата;
- Повишаване на готовността на екипите за евакуация; Участие в национални учения, свързани със защитата при бедствия; Провеждане на тренировки за евакуация;
- Разработване и предоставяне на МВР на мерки за противодействие на радикализацията

и тероризма;

- Участието в разработването на Годишния доклад за състоянието на националната сигурност в Република България през 2022 г.;
- Провеждане на профилактични медицински прегледи;

ФИНАНСОВИ КОНТРОЛБОРИ

Идентифициране на съществуващите рискове за дейността

- Риск, свързан с осъществяването на предварителния контрол за законосъобразност на всички документи и действия, свързани с поемането на задължения и извършване на разходи в „ССО“ЕАД, както и решенията/действията по отношение на управление, договаряне, наблюдение и контрол на усвояването на средства;
- Риск от неосигуряване на независимост на дейността на финансовите контролбори.

Необходими действия за ограничаване на рисковете за дейността

- Спазване на утвърдените Вътрешни правила за осъществяване на предварителен контрол в дружеството;
- Отлично познаване на действащата нормативна уредба с цел спазване на изискванията на приложимото национално законодателство;
- Регулярни обучения на финансовите контролбори.

ОТДЕЛ „ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛ

Идентифициране на съществуващите рискове за дейността

- Риск от непредвидени обстоятелства при контролни дейности;
- Риск при изпълнение на планираните контролни дейности, поради динамично възлагане на извънредни проверки;
- Риск от неспазване на определените срокове на поставени задачи;
- Риск от затруднена координация между различните звена и клонове в страната

Необходими действия за ограничаване на рисковете за дейността

- Преразпределение на дейности с оглед осигуряване на оптимален човешки ресурс;
- Определяна на оперативни правила за работа при изпълнението на служебните задължения;
- Планиране на контролните дейности при прогнозиране на непредвидени ситуации;
- Динамично структуриране на планираните и допълнителни дейности;
- Промяна на формата на провеждане на държавните зрелостни изпити – по електронен път да се изпращат и проверяват писмените работи и тестовете;

ОТДЕЛ ПРАВЕН И ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ

Идентифициране на съществуващите рискове за дейността

- Промяна в законодателството свързано с управление на държавната собственост, възлагане на обществени поръчки
- Промени в управлението или структурата на Дружеството;
- Промени в приоритетите на изпълняваните проекти;
- Промени в цените на строителните и други услуги;
- Забавени срокове за подготовка и предаване на становища и доклади;
- Допускане на конфликти на интереси;
- Изтичане на служебна информация;
- Пропуски в процедурите за възлагане на обществени поръчки, финансирани с бюджетни средства.
- Повишен риск от грешки поради значителния обем документи, подлежащи на съгласуване;
- Повишен риск от некачествена формулировка и несъгласуваност с нормативната уредба предвид кратките срокове за подготовка на проекти на вътрешно-нормативни документи;
- Риск от неспазване на нормативно определените срокове за изпълнение;
- Риск от неправилно или некомпетентно изготвени правни становища;

Необходими действия за ограничаване на рисковете за дейността

- Своевременно запознаване с подготвяните промени в законодателството и правила за работа;
- Създаване на вътрешни механизми за контрол;
- Предвиждане на гъвкави форми за организация на отдела;
- Освобождаване на отдела от несвойствени дейности;
- Мониторинг върху въздействието на промените върху разходите за изпълнение на обществените поръчки;
- Съобразяване на промените в строителните и други услуги с подготвяните бюджети на инвестиционната програма;
- Редовна и ясна комуникация за решаване на възникналите въпроси и проблеми
- Планиране на задачите и балансирано натоварване на служителите;
- Превантивна работа за недопускане конфликти на интереси;
- Създаване на възможности за обучение и повишаване на квалификацията;
- Подобряване на условията за изпълнение на служебните ангажменти.
- Докладване на изп. директор „ССО“ЕАД при несъответствия в прилагането на нормативната уредба в системата на дружеството

III. ПОЛИТИКА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. (1) Политиката по управление на риска се прилага интегрирано с всички вътрешно нормативни документи на дружеството.

(2) Целта на настоящата политика е да се документират процедурите по установяване, управление, наблюдение и оценка на рисковете, свързани с дейността на дружеството.

2. Разграничават се следните видове рискове, свързани с дейностите, процедурите и системите:

(1) Вътрешни - свързани с организацията на работа на Дружеството. Вътрешните рискове се състоят, без да се ограничават до:

- ✓ Рискове, свързани с персонала;
- ✓ Рискове, свързани с процесите;
- ✓ Финансови рискове;
- ✓ Рискове, свързани със системите.

(2) Външни - свързани с макроикономически, политически и други фактори, които оказват и/или могат да окажат влияние върху дейността на Дружеството. Външните рискове се състоят, без да се ограничават до:

- ✓ Риск от нормативни промени
- ✓ Риск от политически промени

(3) Оценката на рисковете се отчита, въз основа на резултатите от описаната по-долу „Процедура/мерки по идентификация, оценка и контрол на риска”, отчитана от отделите в дружеството и клоновете.

(4) Въз основа на отчетените резултати, съгласно процедурата, Дружеството установява допустимо ниво на риск за организацията и осигурява извършването на дейността да бъде в рамките на определеното допустимо ниво.

3. (1) Рискове, свързани с персонала, са рискове, свързани със загуби от:

- ✓ Недобросъвестно поведение от страна на служителите, както и некоректно отношение на ръководния персонал към служителите;
- ✓ Текучество и недостатъчна квалификация и липса на подготовка на лицата, работещи по договор;
- ✓ Неблагоприятни изменения в трудовото законодателство;
- ✓ Дългосрочни отпуски или болнични на квалифицирани служители;

(2) Процедури/мерки за управление на рисковете, свързани с персонала включват:

- ✓ Ясно дефиниране на вътрешни правила относно правата и задълженията на служителите, както и изготвяне и запознаване на служителите с индивидуални длъжностни характеристики;
- ✓ Ясно дефинирани нива за достъп до информационните системи и бази данни на Дружеството;
- ✓ Регулярни обучения на персонала по теми, свързани с: финансова теория и практика, управление на риска, нормативната база, имаща отношение към дейността на Дружеството, информационни технологии и сигурност, защита на личните данни, други;
- ✓ Регулярни срещи между отделните клонове на Дружеството за обмяна на опит, впечатления и препоръки, по отношение на източниците на риск и търсене на решения за управлението и минимизирането им;
- ✓ Ежегодни събеседвания и оценка на персонала;
- ✓ Поддържане на отворени, открити комуникации между различните звена в Дружеството;

4. (1) Рискове, свързани с процесите, са рисковете, възникващи от прякото упражняване на дейността и са свързани с:

- ✓ Постигането на определените стратегически и оперативни цели;
- ✓ Степента на точност и качеството на изпълнението на дейностите;
- ✓ Спазване на нормативната уредба, създаване и прилагане на различни правила и процедури, касаещи дейността на административната структура;

(2) Процедури/мерки за управление на рисковете, свързани с процесите, включват:

- ✓ Текущо контролиране изпълнението на стратегическите задачи и цели.
- ✓ Текущ контрол и тримесечен анализ по изпълнение на дейностите.
- ✓ Предварителен и текущ контрол по изпълнение на нормативната уредба.

5. (1) Финансови рискове:

- ✓ Недостиг на ресурси за предприемане на необходимите действия
- ✓ Отговорността на организацията за причинени вреди на трети лица

(2) Процедури/мерки за управление на финансовите рискове:

- ✓ Предварително планиране на приходната финансова част на дружеството съобразено с конкретните стратегически цели.
- ✓ Осигуряване прозрачност при вземане на решенията свързани с финансовите средства.
- ✓ Предварителен контрол преди вземане на решение за извършване на разходи
- ✓ Предварителен контрол за законосъобразност преди вземане на решение
- ✓ Функциониране и работа с унифицирна софтуерна програма за поддържане на реална база данни на настанени в студентските общежития студенти, период на настаняване, цена на месечни наеми, отчетност на приходите.

6. (1) Рискове, свързани със системите:

- ✓ Достоверност и пълнота на данните, липса на прецизност в методите на обработка;
- ✓ Слив на информационните и комуникационни системи.

(2) Процедури/мерки за управление на технологичните рискове включват:

- ✓ Архивиране на информационната система във всички клонове на Дружеството.
- ✓ Дефиниране на нива на достъп на служителите на Дружеството според длъжностната им характеристика.

7. (1) Рискове на нормативни промени:

- ✓ Неблагоприятни промени в нормативната уредба;
- ✓ Рискове, свързани с прехвърлянето на важни дейности на трета страна изпълнител;
- ✓ Изменения в данъчната уредба.

(2) Процедури/мерки за управление на рисковете, свързани с нормативни промени:

- ✓ Дружеството поддържа актуална база данни с нормативната регламентация, имаща отношение към дейността на Дружеството; организира мерки за следене на съответствието на прилаганите политики с изискванията на законодателството.
- ✓ При встъпване в трайни отношения (сключване на договор), Дружеството извършва идентификация на клиентите в съответствие с изискванията на Закона за мерките срещу изпирането на пари и Закона за финансиране на тероризма, както и актовете по прилагането им.
- ✓ При възлагане за изпълнение на съществени функции, Дружеството постоянно следи за ефективността и качеството на изпълнение от страна на лицата, до които Дружеството подава или предава нареждания за изпълнение, и когато е необходимо взема мерки за отстраняване на установени нередности.

8. (1) Риск от политически промени:

- ✓ Промяна в стратегическите и оперативни цели;
- ✓ Промяна в преоритетите на административната структура;

(2) Процедури/мерки за управление на риска от политически промени:

- ✓ Отчитане влиянието от политическите промени върху определените стратегическите и оперативни цели върху резултатите от дейността.
- ✓ Своевременно реагиране при промяна в преоритетите относно административната структура с цел да не се понесе негативност от промяната за цялата дейност на дружеството.
- ✓

Детайлна категоризация на всички видове рискове се съдържа в Риск регистъра, неразделна част от настоящата стратегия .

Управлението на рисковете на ниво конкретни дейности позволява оценка на рисковете по отдели и клонове на Дружеството Тази оценка на рисковете по дейности позволява и поддържането на едно приемливо за организацията ниво на риск. Подробното идентифициране, конкретизиране и специфициране е отразено в Риск-регистър, който е представен в Приложение № 1. В него са отразени установените като съществени рискове за дейността на дружеството.

IV. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ РИСКОВЕ

Анализът на риска е най-ефективен тогава, когато позволява идентифициране на всички ключови за дейността операции и процедури, които включват възможността за настъпване на съществени потенциални рискове.

Осъществяването на дейностите на организациите от публичния сектор е динамичен процес, поради непрекъснатите промени в обществените потребности и в средата, в която се осъществява дейността. Следователно **природата на риска се променя непрекъснато**. От тук следва, че вероятността от настъпване на риска и възможното влияние са също динамични и трябва да се наблюдават непрекъснато. Ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени (като финансовият риск), но повечето рискове (като риска за репутацията) могат да бъдат оценени само качествено (с оценка).

Рискът се измерва с понятията „влияние“ и „вероятност“, а оценката на риска е комбинация на двете понятия. Тя може да се илюстрира в скала, на която се отразява вероятността от настъпването им и тяхното влияние:

ВЕРОЯТНОСТ	висока	жълто	червено	червено	Ч	ВИСОК РИСК
	средна	зелено	жълто	червено	Ж	СРЕДЕН РИСК
	ниска	зелено	зелено	жълто	З	НИСЪК РИСК
		ниско	средно	високо		
		ВЛИЯНИЕ				

Когато се разглежда вероятността, рисковете могат да се определят като **високи, средни и ниски**. Подобно на това, когато разглеждаме влиянието, рисковете отново могат да се определят като високи, средни и ниски. При транспонирането им върху скалата рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни при оценяването на вероятността и влиянието, ще попаднат в червената област. Те би трябвало да се смятат за съществени и да се управляват активно чрез предприемане на действия за намалението им, като приоритетно са обръща внимание на рисковете оценени като високи/високи. Трябва да се има предвид, че те не могат да бъдат елиминирани напълно.

Рисковете оценени като **средни/средни** или **ниски/високи** или **високи/ниски** попадат в жълтата област на скалата и са все още значителни рискове. Тези рискове трябва да се наблюдават отблизо, като се прилагат действия за контролирането им или за предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория. По преценка ръководителите могат да категоризират като съществени и рисковете, които са високи/ниски и ниски/високи (попадащи в жълтата област). Ако не се предприемат мерки и настъпят рискове с високо влияние, но с ниска вероятност това може да има значителни последици. В случай на ниско влияние и висока вероятност може сериозно да бъде нарушена ежедневната дейност.

Рисковете оценени като **ниски/ниски** или **ниски/средни** попадат в зелената област и могат да се смятат като ниско приоритетни и следователно такива, които се „толерират“. Те трябва да се наблюдават или при предприемане на допълнителни действия да се има предвид, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на риска.

Оценката на рисковете се извършва от **риск-собственика**. Първоначално се оценяват идентифицираните присъщи рискове и след това се пристъпва към оценка на остатъчните рискове. За да се оценят остатъчните рискове, риск-собственика трябва да идентифицира контролните механизми, които имат за цел да намалят вероятността и/или влиянието (ефекта) на всеки риск. След идентифицирането на контролите, риск-собственика оценява ефективността на всяка съществуваща контрола поотделно, както по отношение на нейното влияние върху вероятността, така и по отношение на влиянието върху ефекта на риска.

Дефинирането на риск апетита по отношение на реакциите към риска означава поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие,

рискове, към които трябва да се предприемат мерки без нужда от незабавно действие, рискове, които трябва да бъдат поставени под наблюдение.

VI. ДОКУМЕНТИРАНЕ, ПРИОРИТИЗИРАНЕ И ТРЕТИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете следва да бъде документирана. Чрез документиране на всеки риск и на всеки етап от процеса по управление на риска, включително описване на избраната подходяща реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове, се създават условия за редовен и систематичен преглед на процеса.

Процесът по управление на рисковете е описан в **риск-регистър**, в който са отразени:

- идентифицираните съществени рискове за дейността на организацията;
- оценката на тяхното влияние и вероятност;
- предприетите действия (реакции на риска);
- рисковете, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия (**остатъчни рискове**) и тяхната оценка;
- допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове;
- срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение;
- риск-апетита.

II. РЕАКЦИЯ НА РИСКА

След идентифициране и оценка на рисковете ръководството на „ССО“ ЕАД следва да предприеме мерки и действия за реакция на риска, което е много съществен етап от управлението на риска като цяло. Възможни са следните варианти за реакция:

- **Ограничаване на риска** – това е най-често срещаната реакция, тъй като рискът рядко може да бъде изцяло избегнат. Изграждат се контролни механизми, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри. Рисковете, обект на тази реакция, следва да се наблюдават периодично.
- **Прехвърляне на риска** – чрез застраховане на дейността (ако тя е предмет на застраховане) или чрез сключване на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля дейността, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните.
- **Толериране на риска** – приемане на риска на нивото, на което е оценен. Такава реакция е възможна, ако съответният риск има незначително влияние върху постигане целите на дружеството. Рисковете, обект на тази реакция, следва да бъдат непрекъснато наблюдавани поради вероятността да се изместят в по-висока категория.
- **Прекратяване на риска** – постига се чрез прекратяване на съответната дейност.

VIII. МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ

Ефективността на процеса по управление на рисковете изисква редовно и непрекъснато систематично наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване. Целта на

мониторинга е 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.

За осъществяване на систематично наблюдение риск-ръководителят и риск-собственика преглеждат периодично целия риск-регистър.

Оперативно управление на рисковете:

Всички клонове и отдели в „ССО“ ЕАД осъществяват редовно и непрекъснато систематично наблюдение, оценка и управление на установените рискове в дейността, както и идентифициране и оценка на събития (т.е. възможните рискове и заплахи), които биха могли да повлияят отрицателно на постигане целите на дружеството. Оперативното управление на риска включва:

- Извършване на непрекъснато наблюдение на рисковите дейности в рамките на работния процес, както по отношение на установените рискове в дейността, така и при възникване на особени обстоятелства извън текущия работен цикъл, например – промени в работната среда, оценка на нови дейности, технологични промени, изменения в нормативните актове, структурни промени;
- Изпълнение на планираните действия, заложи в регистъра на рисковете;
- Предприемане на допълнителни действия (при необходимост) за управление на риска;
- Предотвратяване или минимизиране на потенциални събития, представляващи нови възможни рискове в дейността;
- Инициране на промяна в описаните рискове в Риск-регистъра на „ССО“ ЕАД.

Годишна оценка на рисковете:

Риск-ръководителят извършва годишен преглед на дейностите на отделите и клоновете на идентифицираните в дейността им рискове (съществуващи, нововъзникнали и отпаднали).

Информацията по идентифициране, управление и мониторинг на всички значими рискове, задължително се включва в годишния доклад за състоянието на финансовото управление и контрол по чл. 8 от ЗФУКПС.

Съгласно чл. 12, ал. 3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, стратегията се актуализира на всеки 3 години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда. Контролните дейности, целящи намаляването на риска, се анализират и актуализират най-малко веднъж годишно.

Настоящата актуализация на Риск стратегията на „ССО“ ЕАД е утвърдена от Изпълнителния директор