

Одобен : Протокол на СД № 8/16.03.2023г. (т.3.1)

Председател на СД:

Светослав Миневски

/П/

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

в „МИНИ МАРИЦА - ИЗТОК“ ЕАД

за периода 2023 – 2025 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ
2. ВИЗИЯ И ЦЕЛИ НА „МИНИ МАРИЦА-ИЗТОК“ ДО 2025Г.
3. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
 - 3.1 РИСК
 - 3.2 УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
 - 3.3 РИСК АПЕТИТ
 - 3.4 ПРИСЪЩ РИСК
 - 3.5 ОСТАТЪЧЕН РИСК
 - 3.6 ОПЕРАТИВЕН РИСК
 - 3.7 ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ НА РИСКА
 - 3.8 ВЕРОЯТНОСТ НА РИСКА
 - 3.9 ВЛИЯНИЕ НА РИСКА
4. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ
 - 4.1. ИЗПЪЛНИТЕЛЕН ДИРЕКТОР
 - 4.2. СЪВЕТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
 - 4.3. РЪКОВОДИТЕЛИ НА СТРУКТУРНИ ЗВЕНА
 - 4.4. РАБОТНИЦИ И СЛУЖИТЕЛИ
5. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
 - 5.1 ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ
 - 5.2 ОБМЕН НА ИНФОРМАЦИЯ И КОНСУЛТИРАНЕ
 - 5.3 ОБХВАТ, КОНТЕКСТ И КРИТЕРИИ
 - 5.4 ОЦЕНЯВАНЕ НА РИСКА
 - 5.5 ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ РИСКА
 - 5.6 НАБЛЮДЕНИЕ И ПРЕГЛЕД
 - 5.7 ДОКУМЕНТИРАНЕ И ДОКЛАДВАНЕ
6. ТЕРМИНИ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в „Мини Марица-изток“ ЕАД е документ с който е определена рамката за прилагане на унифициран подход в управлението на оперативната дейност на Дружеството, чрез използването на интегрирано и ефективно управление на рисковете.

Целта на въвеждането на системата за управление на рискове в „Мини Марица-изток“ ЕАД е да осигури на ръководството достатъчно предварителна информация за потенциалните събития (рискове), които застрашават оперативните и стратегически цели на организацията. Стратегията за управление на риска определя методите за управление на негативни събития, бедствия, аварии, катастрофи и др. с цел ограничаване вероятността от настъпването им, което ще гарантира разумна увереност при взимане на ключови управленски решения от ръководството.

Стратегията за управление на риска в „Мини Марица-изток“ ЕАД е разработена във връзка с изпълнението на изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС), Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със заповед №ЗМФ 184/06.03.2020г. на Министъра на финансите, Насоки на ОИСП за корпоративно управление на държавните предприятия от 2015г., провежданата държавна политика за управление на публичните предприятия от Агенцията за публични предприятия и контрол (АППК) и в съответствие със стандарт БДС ISO 31000:2018.

Стратегията е съобразена с мисията, стратегическите цели и задачи на Дружеството за периода 2023-2025година.

При разработване на настоящата стратегия е отчетено обстоятелството, че управлението на риска е динамичен процес, а не еднократен акт, т.е. процесът се развива поетапно, като се отчита променящата се среда в която функционира Дружеството. Управлението на риска във всички йерархични нива от структурата, се постига чрез изграждане на необходимите знания и умения в длъжностните лица, както и съответната управленска култура.

2. ВИЗИЯ И ЦЕЛИ НА „МИНИ МАРИЦА-ИЗТОК“ ДО 2025Г.

Основната дейност на Дружеството е добив и продажба на въглища. Добиваните в Дружеството лигнитни въглища са предназначени за снабдяването на топлоелектрическите централи от комплекса “Марица-изток”, с които е обвързано технологично и пазарно. Източномаришките топлоелектрически централи са основния потребител на местни въглища и заемат значително място в електроенергийния баланс на страната. Корпоративната отговорност на „Мини Марица-изток” ЕАД е обвързана с ценностите за устойчиво развитие. Ръководството на Дружеството поема своите ангажименти стремежи се да подобри стандартите за работа, за социално развитие, опазване на околната среда, стандарта на живот на своите служители и местната общност като цяло.

Стратегията за управление на риска е изготвена на основание чл. 12 от ЗФУКПС, който поставя изисквания към ръководителите на организациите от публичния сектор да идентифицират, оценяват и управляват рисковете застрашаващи постигането на целите в ръководените от тях организации.

Настоящата Стратегия за управление на риска е актуализирана в съответствие с Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор на Министерство на финансите, утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 г.. Същата е съобразена със Стратегията за управление на риска в БЕХ ЕАД като принципал на Дружеството.

Изпълнителният директор на „Мини Марица-изток“ ЕАД в качеството си на ръководител на организация по смисъла на чл.12 от ЗФУКПС носи отговорност за цялостния процес по управление на риска, както и за осигуряване на текущ мониторинг. Стратегията за управление на риска позволява да бъдат разработени процедури за идентифициране на рисковете, както и да бъде въведена система за контрол, докладване и документиране на рисковете в Дружеството.

В настоящата Стратегия се определят:

- Етапите на процеса на управление на риска и тяхното съдържание;
- Участниците в реализирането на процеса на управление на риска;

Прилагането на Стратегията цели:

- Идентифициране, анализ, оценка и идентифициране на рисковете с оглед осигуряване възможността за изпълнение на целите на дружеството;
- Определяне на нивото на риск апетита и действия за реакция на риска (ограничаване, прехвърляне, приемане или прекратяване);
- Установяване и прилагане на адекватни и ефективни контролни механизми;
- Идентифициране на ролите и отговорностите на участниците в процеса по управление на риска;
- Анализирание и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива;
- Осигуряване на информираност на работниците и служителите за приетите процедури по отношение управлението на риска;
- Защита на репутацията на дружеството.

3. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

3.1. РИСК: Дефиницията за риск се съдържа в §1, т.5 от допълнителните разпоредби на ЗФУКПС - „Риск е събитието, което ще повлияе на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.“ Рискът е комбинация от вероятността за възникване на дадено събитие и неговите последствия.

3.2. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА: Това е процес на идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които може да повлияят върху постигане на целите на „Мини Марица-изток“ ЕАД, и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо ниво. Дефиницията за управление на риска се съдържа в чл.12, ал.2 от ЗФУКПС „Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати“. Бизнес процесите в „Мини Марица-изток“ ЕАД са цялостна система на взаимодействие и управление със стратегическо значение за

енергийната сигурност на България. Определени се основните цели и задачи по структурни звена, които са конкретни, измерими и навременни. Управлението на рисковете е част от интегрираната система за управление в Дружеството.

3.3. РИСК АПЕТИТ: Рискът, който организацията е готова да поеме за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели. Нивото на риск апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. дали организацията ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и как и чрез какви действия ще бъде отразена тази реакция. За целите на Стратегията за управление на риска в „Мини Марица-изток“ ЕАД, нивото на риск-апетита се определя от **Съвета за управление на риска (СУР)** в Управлението на Дружеството. За целите на настоящата стратегия се приема да се управляват рискове оценени с оценки над 10 и попадащи в цветови диапазон оранжево и червено.

3.4. ПРИСЪЩ РИСК: Това е ниво на риск пред което е изправено Дружеството преди да са приложени каквито и да е вътрешни контроли и/или корективни действия за намаляване на вероятността или ефекта от неговото проявление.

3.5. ОСТАТЪЧЕН РИСК: Нивото на риск пред което е изправено Дружеството след като са приложени различни видове вътрешни контроли и/или корективни действия. Отговорност на Изпълнителния директор на „Мини Марица-изток“ ЕАД е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за изпълнение на нормалната дейност в Дружеството или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия и/или мерки за неговото намаляване.

3.6. ОПЕРАТИВЕН РИСК: Рискът, с който дружеството се сблъсква ежедневно и който може да повлияе върху изпълнение на оперативните процеси и дейности. Много често се разбира риск от пряка или косвена загуба поради неадекватни или неуспешни вътрешни или външни събития, като например неточна преценка на ръководството, криминални или други нерегламентирани дейности, стачки, пробив или хакерски атаки в информационните системи и технологии, пробив във сигурността, непредвидим катаклизъм и т.н.

3.7. ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ НА РИСКА: Нивото на риск по време на текущата информация за него и взети под внимание възможни външни и вътрешни фактори за влияние. За целите на настоящата стратегия такъв риск следва да бъде определен с един единствен цвят и въз основа на оценка на остатъчния риск.

3.8. ВЕРОЯТНОСТ НА РИСКА: Предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримото бъдеще.

3.9. ВЛИЯНИЕ НА РИСКА: Показва какви са последствията/въздействието от настъпването на определено събитие. Ефектът може да бъде както отрицателен, така и положителен.

4. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ

Съгласно чл.3 ал.1 и ал.2 от ЗФУКПС: „(1) Ръководителите на организациите отговарят за осъществяване на финансовото управление и контрол във всички ръководени от тях структури, програми, дейности и процеси при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. (2) Ръководителите на всяко ниво в организациите отговарят и се отчитат пред горестоящия ръководител за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в структурните звена, които ръководят.“

Управлението на риска е един от петте елемента на системите за вътрешен контрол в организациите от публичния сектор.

Управлението на риска е интегриран процес в дейността на „Мини Марица-изток“ ЕАД, в който участват всички ръководители и всички служители. Ръководителите на структурни звена в рамките на „Мини Марица-изток“ ЕАД, включващи Управлението, Рудник „Трояново-1“, Рудник „Трояново-север“ и Рудник „Трояново-3“ носят отговорност за реалното функциониране на Системите за вътрешен контрол и управление на риска в ръководените от тях дирекции/отдели/звена/участъци и др. и се отчитат пред висшестоящия си ръководител, съгласно утвърдената и действаща структура в „Мини Марица-изток“ ЕАД. Работниците и служителите в Дружеството подпомагат преките си ръководители в процеса по управление на риска, като участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури.

4.1. ИЗПЪЛНИТЕЛЕН ДИРЕКТОР: Процесът по управление на риска е отговорност на Изпълнителния директор на „Мини Марица-изток“ ЕАД. По силата на чл. 9, ал. 1 от ЗФУКПС „Ръководителите могат да делегират правомощията си по този закон на други длъжностни лица от ръководената от тях организация, като в тези случаи определят конкретните им права и задължения.“ Изпълнителния директор със своя заповед може да създаде и определи правата, отговорностите и членовете на **Съвет по управление на риска (СУР)**. По преценка на Изпълнителния директор права и отговорности могат да се делегират и на **Риск-мениджър**, който по право е и председател на СУР. В заповедта се определят редът и начинът на докладване към Съвета на директорите на „Мини Марица-изток“ ЕАД, Одитния Комитет и Изпълнителния директор.

4.2. СЪВЕТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА: Съветът по управление на риска (СУР) в „Мини Марица-изток“ ЕАД е работна група, чиято основна роля е да докладва на Изпълнителния директор, респективно на Съвета на директорите на Дружеството, резултатите от управлението на рисковете, резултатите от мониторинга и предприетите коригиращи действия в съответствие със Стратегията за управление на риска. Съветът по управление на риска се състои от най-малко 5-ма членове, (в т.ч. риск-мениджър /председател), които са специалисти в различни области, свързани с ключови дейностите в Дружеството. Членовете на комитета следва да притежават добро разбиране за процеса на работа в „Мини Марица-изток“ ЕАД, както и експертни познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

СУР се ръководи от председател. За подпомагане на неговата работа се определя секретар/координатор, който може да бъде служител на отдел „Вътрешен контрол“ или отдел „Вътрешен одит“ и е запознат с естеството на очакваната от него допълнителна дейност.

Функциите и правомощията на СУР, съгласно настоящата стратегия са:

- Координиране на всички въпроси във връзка с управление на риска в „Мини Марица-изток“ ЕАД;
- Създаване на условия за ефективно идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи постигане целите, които „Мини Марица-изток“ ЕАД си е поставила в одобрената Бизнес програма, Инвестиционна и Ремонтна програми;
- Определя нивото на риск апетита в дружеството;
- Осигурява публичност на Стратегията за управление на риска с цел запознаване на всички служители на Дружеството с нея;
- Осигурява използването на одобрени и стандартизирани модели и рамки за управление на риска, с цел подсилване на системите за вътрешен контрол и подобряване на тяхната надеждност;
- Преглежда и анализира рисковете за „Мини Марица-изток“ ЕАД поне веднъж годишно;
- Управлява рисковете като цялостен процес, който ангажира и засяга всички структурни звена в Дружеството;
- Следи дали оперативните рискове са разпределени към правилните нива на отговорност и дали са приобщени към правилните собственици на рискове;
- При необходимост иска от отдел „Вътрешен одит“ независима оценка във връзка с изпълнение на приетите документи по отношение управлението на риска;

Отговорности на Съвета по управление на риска (СУР):

- Разработва следващите стратегии по управление на риска в „Мини Марица-изток“ ЕАД, докладва на Изпълнителния директор за утвърждаването и, както и предприема действия във връзка с нейната актуализация на всеки три години, при настъпване на съществени промени в рисковата среда или при съществени структурни промени;
- Информира Изпълнителния директор, ръководните служители и администрацията в Дружеството, относно рисковете за мините, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване);
- Одобрява риск-регистъра на „Мини Марица-изток“ ЕАД, който се попълва, актуализира и съхранява в отдел „Вътрешен контрол“ или отдел „Вътрешен одит“ с решение и по преценка на СУР;
- Изготвя оценка за избягване на финансови загуби или количествена оценка на потенциални загуби в резултат от настъпили рискови събития;

- При установяване на слабости в процеса по управление на риска подпомага и консултира „риск-собствениците“ с цел да се осигури разработването на адекватни планове за действия като по този начин се осигурява ефективно управление на риска;
- Следи управлението на риска да се извършва в структурните звена на „Мини Марица-изток“ ЕАД, включени в Приложенията към КТД и част от настоящата Стратегия за управление на риска;
- Следи за наличие на дублиране на дейности;
- При необходимост предлага на Изпълнителния директор да одобри провеждане на обучения за служителите по отношение управлението на риска;
- Извършва преглед на рисковия профил на Дружеството (мониторинг), както и на докладите на „риск-собствениците“ за ограничаване на ключови рискове;
- При поискване получава доклади от отдел „Вътрешен контрол“ относно състоянието на вътрешните контроли по отношение на рисковете, които те покриват със своята дейност;

4.3 РЪКОВОДИТЕЛИ НА СТРУКТУРНИ ЗВЕНА: Заместник Изпълнителни директори, Управители на рудници, Директори на дирекции, Ръководители (началници) на отдели, Главен счетоводител, Ръководители на звена, сектори и служби, Управители отдих, Управители на ресторант, Ръководители участък, Началник цехове и звена, Ръководители на групи, Ръководители и началници на смени, всички други ръководни длъжности според НКПД. Ръководителите на структурни звена в рамките на функционалните си задължения са отговорни за управлението на рисковете в своите структури. Те отговарят за определяне на целите на структурите, които ръководят, като разработват и прилагат стратегически и оперативни планове. Те са „Риск собственици“ и като такива носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаваща постигането на целите на структурите, които ръководят, както и по отношение на глобалните цели, които „Мини Марица-изток“ ЕАД си поставя като цяло.

Отговорности на ръководните служители по отношение управлението на риска:

- Ефективно управление на персонала и поддържане нивото му на компетентност;
- Идентифициране на значимите рискове на ниво структура за която те отговарят във връзка с изпълнение на стратегическите и оперативни цели на Дружеството и свързаните с това процеси;
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигане на стратегическите и оперативни цели на структурните звена;
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- Въвеждане на адекватни контролни дейности (анализ и актуализация на съществуващите контроли) за управление на рисковете и осигуряване на ефективното им прилагане;
- Изготвят първоначални доклади до СУР и последващи при промяна на рисковите фактори;
- Преглеждат докладите за управление на риска на звената за които са отговорни и гарантират, че всички значими рискове са управлявани по ефективен начин;
- Обобщават информацията за съществените рискове, на база на което изготвят цялостен рисков профил на съответното структурно звено;
- Докладват резултатите от управлението на риска в съответната структура на Съвета по управление на риска;

- Предоставят информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакция спрямо риска са извън правомощията им;

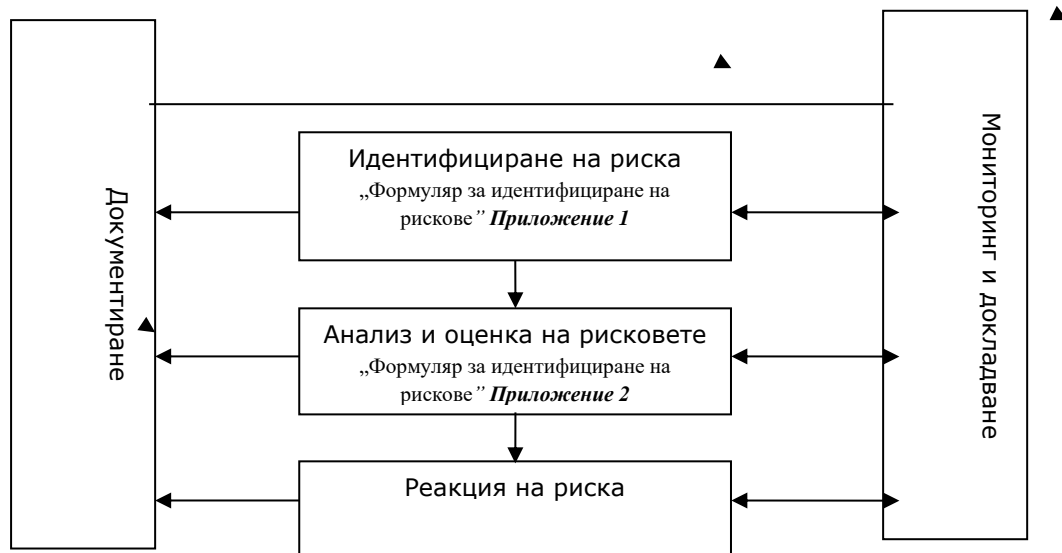
4.4 РАБОТНИЦИ И СЛУЖИТЕЛИ: Работниците и служителите на „Мини Марица-изток“ ЕАД са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете. Всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира ръководителя на структурното звено в което работи.

Отговорностите на служителите са:

- Да подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация;
- Да докладват на своите ръководители за възникващи проблеми, които могат да застрашат непосредствено пряката им работа;
- Да докладват на своите ръководители за наличие на възможности, които те самите са открили за избягване на рискове и за подобряване системата на работа;

5. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

5.1 ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ: Процесът на управление на риска включва систематично прилагане на политиките, процедурите и практиките към дейностите, свързани с обмена на информация и консултиране, установяване на контекста и оценяването, въздействието, наблюдението, прегледа, документирането и докладването на риска.



Процесът на управление на риска е неразделна част от управлението и от вземането на решения и е интегриран в структурата, дейностите и процесите на Дружеството. Той се прилага на различни нива: стратегическо, оперативно, на ниво програма, процес или проект в зависимост от контекста, за който се отнася риска. Управлението на риска по същността си е постоянно повтарящ се логически процес.

5.2 ОБМЕН НА ИНФОРМАЦИЯ И КОНСУЛТИРАНЕ: Главна цел на обмена на информация и консултирането е да подпомагат съответните заинтересовани страни в разбирането за риска, основата на която се вземат решенията и причините поради, които са необходими конкретни действия. Обменът на информация цели да насърчава осъзнаването и разбирането за риска, докато консултирането включва получаване на обратна връзка и информация, която да подпомага вземането на решения. Тясната координация на двете дейности улеснява фактическия, навременен, подходящ и точен обмен на информация. Обменът на информация има за цел:

- Да обедини експертния опит от различни области на всеки етап от процеса по управление на риска;
- Да се гарантира, че при определянето на критериите за риск и при оценяването на рисковете се вземат предвид различните гледни точки;
- Да предоставя достатъчно информация за да улесни надзора на риска и вземането на решения;
- Да създаде чувство за приобщаване и собственост сред всички, които се влияят от риска;

5.3. ОБХВАТ, КОНТЕКСТ И КРИТЕРИИ: Целта на обхвата, контекста и критериите е процесът на управление на риска да бъде оценен ефикасно и върху него да се въздейства по най-подходящия начин.

Съвета по управление на риска към „Мини Марица-изток“ ЕАД определя обхвата и подхода върху дейностите по управление на рисковете. При планиране на подхода се взема в предвид следното:

- Необходимите цели и решения;
- Очакваните резултати от етапите, които ще се предприемат в процеса;
- Време, място, специфични включвания и изключвания на определени рискове;
- Подходящите инструменти и методи за оценяване на рисковете;
- Необходимите ресурси, отговорности и записи, които трябва да се съхраняват;
- Взаимовръзките с други проекти, процеси и дейности;

Основна предпоставка за ефективното управление на риска са определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако в Дружеството не бъде въведен адекватен процес на целепологане. Целите трябва да бъдат разбирани от всички ръководители, служители и работници в „Мини Марица-изток“ ЕАД за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

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 SMART критерии:

- **S** - Специфични
- **M** - Измерими
- **A** - Постижими
- **R** - Реалистични
- **T** – Ориентирани във времето

На база на дефинираните цели за всяко структурно звено, неговият ръководител и служители, ангажирани със съответните дейности, са в позиция да идентифицират критичните рискове, които биха могли да възпрепятстват постигането на целите.

Класификацията на рисковете, която „Мини Марица-изток“ ЕАД ще използва за целите на настоящата Стратегия за управление на риска, включва следните рискове:

- Рискове свързани с международни договори и поети ангажименти от Република България;
- Стратегически, свързани с изпълнение на бизнес програмата на Дружеството;
- Оперативен, касаещ изпълнението на преките оперативни цели;
- Репутационен, отнасящ се до публикации, кампании и медийно отразяване;
- Правен за всички видове правни отношения, по които Дружеството е страна;
- Договорен, касаещ всички сключени с „Мини Марица-изток“ ЕАД договори;
- Технологичен, включващ целият технологичен процес по добив на въглища;
- Инженерен, касаещ изпълнение на заложените в Инженерния план дейности;
- Екологичен;
- Здравословни и безопасни условия на труд;
- Социален по отношение действащо КТД и други решения на социалните партньори;
- Риск за сигурността на Дружеството като обект със стратегическо значение;
- Финансов, свързан с финансовото състояние на Дружеството;
- Ликвиден;
- Управленски;
- Кадрови;
- Концесионен, свързан с изпълнение на сключения договор за концесия;

Всички гореизброени рискове подлежат на контрол за постигане целите на Дружеството. Контролът включва редовно изпълнение на присъщите дейности, икономичност и ефективност на използваните ресурси, опазване на активите, интересите и репутацията на „Мини Марица-изток“ ЕАД.

5.4. ОЦЕНЯВАНЕ НА РИСКА: В „Мини Марица-изток“ ЕАД на оценка подлежат присъщите рискове на база естеството на дейността или процеса. Идентифицирането на присъщите рискове е отговорност на „риск-собствениците“. На база на оценката на рисковете се приоритизират тези, които ще бъдат толерирани, наблюдавани, прехвърляни или управлявани. За целите на настоящата Стратегия ще се управляват рискове, оценени с оценки над 10 до/над 20 и попадащи в цветови диапазон оранжево и червено. Те се отразяват в риск-регистъра, който е неразделна част от Стратегията за управление на риска. Идентифицираните рискове се оценяват относно два основни аспекта на влияние и вероятност.

Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие в настоящето или в обозримо бъдеще. За целите на стратегията вероятността от настъпване на риск се оценява по следната скала:

- Много ниска – оценка 1
- Ниска – оценка 2
- Средна – оценка 3

- Висока – оценка 4
- Много висока – оценка 5

Влиянието показва какви са последиците от настъпването на неблагоприятното събитие. За целите на стратегията, влиянието се оценява със следната скала:

- Незначително – оценка 1
- Съществува вероятност – оценка 2
- Умерено – оценка 3
- Критично – оценка 4
- Много критично – оценка 5

От общото ниво на риска се определя какво ще е отношението на ръководството към този риск, а именно:

- Ниска – оценка от 1 до 9
- Средна – оценка от 10 до 14
- Висока – оценка от 15 до 19
- Критична – оценка над 20

Цветовото изразяване на общите оценки на риска в Дружеството са следните:

- Ниска – зелен
- Средна – жълт
- Висока – оранжев
- Критичен – червен

Класификация на цветовете:

Ефект					
Много критично	5	10	15	20	25
Критично	4	8	12	16	20
Умерено	3	6	9	12	15
Съществува вероятност	2	4	6	8	10
Незначителен	1	2	3	4	5
Вероятност	Незначително	Съществува вероятност	Умерено	Критично	Много критично

1-9	10-14	15-19	20-25
Нисък	Среден	Висок	Критичен

Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в риск-регистъра.

Риск-регистърът е документ в установения формат, който е еднакъв за всяко едно структурно звено на „Мини Марица-изток“ ЕАД като цяло.

За всяка от дейностите, всяко едно структурно звено попълва свой риск-регистър.

Ръководителят на всяка структурна единица (риск-собственик) е отговорен за попълване на риск-регистъра на тази единица. Риск-регистрите на всяко структурно звено се

представят от всеки един ръководител пред Съвета за управление на риска (СУР) поне веднъж годишно или при осъществяване на мониторинг. На базата на риск-регистрите на отделните структурни звена и чрез провеждането на работни срещи Съветът по управление на риска създава риск-регистъра на „Мини Марица-изток“ ЕАД, в който идентифицира рисковете, застрашаващи постигането на целите.

След като идентифицираните рискове са оценени, ръководителите на структурни звена, след съгласуване със СУР, вземат отношение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразяват решенията си с риск-апетита на Дружеството.

В Дружеството се определят следните възможни категории за риск апетит:

Несклонен	Когато избягването на риска и неяснотата е ключова организационна цел.
Минималист	Предпочитание към свръхбезопасни бизнес практики, които предполагат ниско ниво на присъщ риск и имат потенциал за ограничена доходност.
Предпазлив	Предпочитание към безопасни бизнес практики, които предполагат ниско ниво на остатъчен риск и имат потенциал за ограничена доходност.
Отворен	Желаещ да обмисли всички бизнес практики и да избере тази, която най-вероятно ще се окаже успешна и същевременно приемливо доходносна.
Гладен	Нетърпелив да бъде иновативен и да избере бизнес практики, които предлагат потенциална висока доходност, въпреки високото ниво на присъщ риск.

5.5 ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ РИСКА: Възможните действия са следните

- **Управление (ограничаване) на риска:** Представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например чрез законодателство, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска, добро разбиране в сферата на вътрешния контрол, внимателен анализ, дефиниране на специфични дейности и ясно определяне на отговорностите;

- **Прехвърляне на риска:** прехвърлянето на риска по същество означава да се влезе в партньорство с трета страна, така, че той да бъде управляван съвместно. Изпълнителният директор на Дружеството и ресорните ръководители като цяло продължават да бъдат отговорни лица, но предприемат допълнителни мерки за защита. Прехвърляне на риск става най-често чрез: аутсорсване на дейности, застраховане, публично-частно партньорство и др.

- **Приемане (толериране) на риска:** приемането, толерирането на риска е възможно само ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на необходимите действия превишават потенциалните ползи. Този вид реакция спрямо даден риск показва, че Дружеството поема риск без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Този риск следва периодично да бъде наблюдаван за да може при нужда да се предприемат действия по управлението му.

- **Прекратяване (елиминиране) на риска:** Да се намали или ограничи риска до приемливо ниво, чрез прекратяване на дейностите свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че следва да се преразгледат поставените цели и доколко те са съвместими и изпълними с останалите цели и основни дейности. В този случай трябва да се прегледат регулаторните изисквания и ограничения за да се прецени дали е допустимо дадена дейност да се извършва, дали да бъде променена или преустановена. В „Мини Марица-изток“ ЕАД това е възможно както законово, така и чрез :

- Тотално аутсорване на дейности и процеси;
- Закриване на дейности и процеси;
- Отпаднали с промяна на нормативните уредби дейности;

В съответствие с оценката на риска в „Мини Марица-изток“ ЕАД и за целите на настоящата Стратегия може да се извърши следния подбор на действия:

- **Подсилване на дейностите по ограничаване на риска:** За рискове, за които е определена висока стойност и неефективност на контролите, следва да се предприемат действия за подсилване на съществуващия вътрешен контрол и внедряване на допълнителни мерки за ограничаването им. Задължително подлежат на контрол от отдел „Вътрешен контрол“ и/или “Вътрешен одит“, които отговарят за контролите по тези рискове.

- **Постигане на увереност в нивото на подготвеност:** За рисковете, за които е определена висока стойност и висока ефективност на контролите, следва да се изготви план за тестване на съществуващите контроли, за да се постигне увереност, че структурното звено за което се отнася този риск е добре подготвено за ограничаването му. Този подбор включва задължително становище от отдел „Вътрешен контрол“ и/или “Вътрешен одит“, който е длъжен да въведе процедури за подsigуряване ефективността на контролите, както и да подложи структурното звено, носител на такъв вид риска на тест.

- **Измерване на общото въздействие:** За рисковете, за които е определена ниска стойност и ниска ефективност на контролите, следва да се изчисли общото им въздействие, за да може при необходимост да се приложат допълнителни мерки за намаляване на остатъчния риск или да се направи план за постоянен мониторинг и периодичен преглед и оценка.

- **Прегрупиране на ресурсите:** За рисковете, за които е определена ниска стойност и висока ефективност на контрола, следва да се анализира възможността за прегрупиране на ресурсите, така, че да се пренасочат усилия към по-съществените рискове, без да се компрометира нивото на управление и контрол в Дружеството.

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете, се посочва в риск-регистъра. Съветът по управление на риска приема предложените и одобрени от ръководителите на структурни звена действия и преценя дали те са съобразени със следните характеристики:

- Ясно дефинирани индивидуални отговорности, ясно формулирани цели на структурната единица и отговарящата им функционална и длъжностни характеристики в Дружеството.

- Предвиждане на постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение.

- Мотивират служителите и създават чувство за лична отговорност на риска. 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 предприетите мерки са най-подходящите.

- Определят и разграничават функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзора на дейностите, както и линиите на докладване между тях.

- Позволяват лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязват етапите на изпълнение и ключовите индикатори за измерване на представянето.

С решение на СУК при неспазване на горепосочените характеристики, одобрените от ръководителите на структурни звена действия по управление на рисковете се връщат за преглед и преработване. В случай, че отново се получи разногласие и членовете на СУК не постигнат общо съгласие за мерките по определен риск, въпросът се отнася писмено до Изпълнителния директор, който е крайният носител на риска.

5.6. НАБЛЮДЕНИЕ И ПРЕГЛЕД: Управлението на риска в частта наблюдение и преглед включва следните основни дейности:

Управлението на риска в частта преглед и докладване на риска се състои от следните основни дейности:

- Регулярно актуализиране на Регистъра на рисковете след провеждане на контролни прегледи и приключване на одитни доклади;
- Осигуряване на навременни и актуални данни от Регистъра на рисковете на служителите, свързани с управлението на риска и ръководителите на различните структурни единици в рамките на Дружеството;
- Предприемане на мерки за допълнително намаляване на риска вследствие обратна връзка от ръководството и собствениците на рисковете;
- Гарантиране, че съществуващите контроли са ефективни;
- Регулярно докладване от Съвета за управление на риска за състоянието на риска до ръководството на Дружеството;
- Определяне нивото на риск-апетита и неговото докладване;
- Преглед дали рискът се е променил;
- Проверка дали оценката на риска все още е адекватна;
- Гарантиране, че съществуващите контроли остават ефективни;
- Проследяване на напредъка по отношение на предприети действия на ръководните органи срещу риска;

5.7. ДОКУМЕНТИРАНЕ И ДОКЛАДВАНЕ: Документирането е процес, който гарантира, че Стратегията по управление на риска в „Мини Марица-изток“ ЕАД е въведена и работи успешно. Етапите на документиране и докладване са организирани по начин, който да осигури непрекъсваемост на процесите. Наблюдението на рисковия профил на идентифицираните рискове, дава разумна увереност на Ръководството на Дружеството, че процесът по управление на риска е адекватен и ефективен и предприетите действия са довели до намаляване на идентифицираните рискове до приемливо ниво. Честотата на докладване зависи от оценката на остатъчния риск, който следва да се провежда веднъж годишно.

Целта на настоящата Стратегия не е да опише детайлно формата на докладване, а да посочи минималните изисквания по отношение на това какво трябва да се докладва за всеки риск. Минималните изисквания са:

- Ясно описание на риска;
- Дейността/процеса, на чието изпълнение влияе;
- Оценката на влиянието, вероятността и общата оценка на риска;
- Съществуващи контроли за отговор на риска;

Заседанията на Съвета по управление на риска се състоят както следва:

- Заседание в края на годината, на която ръководителите на структурни звена докладват резултатите от годината и се прави преоценка на съществуващите рискове. Докладването може да се извърши и писмено с доклад до СУК по преценка на Изпълнителния директор с издаването на заповедта за годишното приключване;
- Заседание при внезапно възникнала необходимост в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събития;
- Заседание по искане на Изпълнителния директор или по решение на Съвета на директорите във връзка с извършване на нова оценка на посочен конкретен риск или рискове;

Съвета по управление на рисковете поддържа и отделен регистър на рисковете, които са се случили. Целта на този регистър 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. В регистъра на проявилите се рискове се отразява следната информация:

- История на рисковете, като се посочи датата на проявление;
- Собственик на риска;
- Информация за ситуацията довела до събъждане на негативното събитие;
- Информация за последиците от това събитие;
- Информация дали е имало оценка на риска за въпросното събитие и дали е идентифициран предварително от собственика на риска;
- Информация за предварителното определяне на реакцията на риска, ако изобщо е бил идентифициран преди да се прояви;
- Информация дали собственикът на риска е предприел мерките посочени при оценката, ако такава е била направена;
- Информация относно това кои от предвидените дейности за ограничаване на риска са били неуспешни и каква е причината или лицето, което е възпрепятствало процеса;

- Информация за бъдещи мерки по случилото се събитие с цел повторното му избягване;
- Срок, статус на риска и статус на изпълнението му.

6. ТЕРМИНИ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- **Риск:** Влияние на неопределеността за постигане на целите;
- **Управление на риска:** Координирани дейности за ръководене и насочване на дадена организация/предприятие по отношение на риска;
- **Политика на управление на риска:** Документи за общите намерения и насоченост на дадена организация по отношение управлението на риска;
- **План за управление на риска:** Програма, включена в организационната рамка за управление на риска определяща подхода и елементите на управление на ресурсите, които трябва да бъдат осигурени за управление на риска;
- **Процес на управление на риска:** Систематично прилагане на политика, процедури и практики за управление на дейностите за обмен на информация, за консултиране, за установяване на обстоятелствата, както и дейностите по идентифициране, анализ, преценяване, въздействие, наблюдение и преглед на риска;
- **Заинтересована страна:** Лице или организация, които са способни да повлияят, да бъдат засегнати или да се възприемат като засегнати от дадено решение или дейност;
- **Външно обстоятелство:** Външна среда, в която организацията се стреми да постигне целите си;
- **Вътрешно обстоятелство:** Вътрешната среда, в която организацията се стреми да постигне целите си и включва управление, организационна структура, роли, отговорности, въведени политики, цели и стратегии, информационни системи, култура на организацията, стандарти, организационни модели, обхват на всички договорни отношения и др.;
- **Критерии за риск:** Условия по отношение на които се преценява значимостта на риска;
- **Оценяване на риска:** съвкупност от процеси на идентификация, анализ и преценяване на риска;
- **Идентификация на риска:** Процес на откриване, разпознаване и описание на рисковете;
- **Описание на риска:** Структурирано представяне на риска, съдържащо минимум четири елемента: източници, събития, причини и последствия;
- **Източник на риск:** Всеки елемент, който сам или заедно с други представлява присъщ потенциал за пораждаване на риск;
- **Събитие:** Възникване или изменение на дадена конкретна съвкупност от обстоятелства;
- **Опасност:** Източник на потенциална щета;
- **„Собственик“ на риска:** Физическо лице, ръководител на организационна единица, имащо отговорност да управлява риска;

- **Анализ на риска:** Внедрен процес на разбиране за същността на даден риск и за определяне нивото на риска;
- **Последствие:** Резултат от дадено събитие, засягащо целите;
- **Вероятност:** Мярка на възможността за обстоятелство, изразено чрез число;
- **Честота:** Брой събития или резултати за определена единица време;
- **Ниво на риск:** Значимост на риска или комбинация от рискове, изразена чрез комбинация от последствия и тяхната възможност;
- **Преценяване на риска:** Процес на сравняване на резултатите от анализа на риска с критериите на риска за да се определи дали той и/или неговата значимост са приемливи и допустими;
- **Склонност към риск:** Значимост и вид на риска, които дадена организация е готова да приеме или избегне;
- **Допустимост на риска:** Готовност на дадена организация или заинтересована страна да понесе риска, след въздействие върху него, за да постигне целите си;
- **Неприемане на риска:** Поведение за отхвърляне на риска;
- **Приемане на риска:** Аргументирано решение да се поеме конкретен риск;
- **Въздействие върху риска:** процес предназначен да промени даден риск;
- **Наблюдение:** Проверка, контрол, наблюдение на опасности или определяне на състоянието с цел непрекъснато да се идентифицират изменения по отношение на изискваното или очакваното ниво на изпълнение;
- **Преглед:** Дейност, предприета с цел да се определи пригодността, адекватността и ефективността на изследвания обект, за да се постигнат поставените цели;
- **Отчет на рисковете:** Форма на обмен на информация, предназначена за информирание на определени вътрешни и външни заинтересовани страни;
- **Регистър на рисковете:** Запис на информация относно идентифицираните рискове;
- **Одит на управлението на риска:** Систематичен, независим и документиран процес, целящ да се получат доказателства, които да се оценят по обективен начин за да се определи степента на адекватност и на ефикасност на организационната рамка на управлението на риска или на конкретна част от нея;

Формуляр за идентифициране на рискове

на.....

при „Мини Марица-изток“ ЕАД

№	Оперативни цели	Риск ¹				Категория на риска (финансов, правен, репутационен)
		Вид риск	Причина	Резултат (факт)	Ефект	
1.	Цел:	Външен	1. 2. 3.			
		Вътрешен	1. 2. 3.			
2.	Цел:	Външен	1. 2. 3.			
		Вътрешен	1. 2. 3.			
2.	Цел:	Външен	1. 2. 3.			
		Вътрешен	1. 2. 3.			

¹ Формулирането на **рисковете** по модела „причина – факт – ефект“ спомага за идентифициране и формулиране на всички важни аспекти на даден риск. Пример: „Поради липса на достатъчно финансови средства (причина), няма да бъде осигурена инвестиционната програма, чрез закупуване на..... (резултат), което поражда риск от загуба , поради нарушен график на добива на въглища (ефект)“.

Формуляр за оценка на рисковете

на.....

при „Мини Марица-изток“ ЕАД

№	Риск	Вид на оценка (външен/вътрешен)	Вероятност	Влияние	Оценка ² (4*5)
1	2	3	4	5	6
	Рискова област по категории (финансов)				
	Рискова област по категории (правен)				
	Рискова област по категории (репутационен)				

² Когато рисковете не подлежат на количествено измерване (например репутационни рискове) или когато липсват достатъчно достоверни статистически данни, вероятността и ефектът на рисковете се оценяват чрез качествени показатели, които могат да бъдат словесни (критичен, висок, среден, нисък) или числови (от 1 до 5).

II	ВЪНШНИ:																		
----	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Инструкция за попълване на Формуляра:

1. В колона „1” опишете идентифицираните рискове;
2. В колона „4“ запишете резултата, посочен в колона 6 на Формуляра за оценка рисковете (приложение 2);
3. В колона „6“ опишете съществуващите към момента мерки и контроли, които според Вас допринасят за ограничаване / прехвърляне / приемане / прекратяване на идентифицираните рискове;
4. В колони „5” и „10”, изчислете резултата, като използвате подхода от оценката на рисковете, чрез оценка на потенциалното влияние на остатъчния риск и вероятността за настъпването му /*виж забележка*/
6. В колона „11”, моля дефинирайте мерки и контролни механизми, които могат да бъдат въведени като реакция към остатъчния риск с цел той да бъде сведен до приемливо за организацията ниво;
7. В колона „12” посочете срока за разработване и въвеждане на планираните действия;
8. В колона „13” посочете отговорните звена, които ще разработят дефинираните мерки и контроли;
9. В колона „14” посочете начина, по който ще се получава обратна информация за разработването, въвеждането и прилагането на дефинираните мерки и контролни механизми

Забележка:

Вероятността – характеризира предполагаема честота на настъпване на неблагоприятно събитие (от 1 до 5)

Влияние – отразява последиците от настъпване на рисково събитие (от 1 до 5)

Оценка на риска = Вероятност X Влияние

Видове риск в зависимост от оценката:

Нисък риск – 1 – 9

Среден риск – 10 – 14

Висок риск – 15 – 19

Критичен риск – 20 - 25

