



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

План за управление на риска при предоставяне на услугите

Приложение № 3 към Образец № 3 Предложение за изпълнение на
обществена поръчка с предмет „Разработване на Единна Информационна
система на съдилищата“ на „Информационно обслужване“ АД

„Информационно обслужване“ АД
2018 г.



СЪДЪРЖАНИЕ

1	Предназначение на документа	5
2	Предлагана методика за управление и оценка на риска	5
2.1	Подготовка за управление на рисковете	7
2.2	Идентифициране на рисковете	8
2.3	Анализ на рисковете	10
2.4	Оценка на рисковете	13
2.5	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на рисковете	14
2.6	Мониторинг и преоценка на рисковете	17
2.7	Комуникация и консултация	19
3	Начин на прилагане на предложената методика за управление и оценка на риска	19
3.1	Подготовка за управление на рисковете	20
3.2	Идентифициране на рисковете	23
3.3	Анализ, определяне на степента на критичност (оценка) на рисковете и дефиниране на мерки за своевременно адресиране и минимизиране на последствията ..	24
3.4	Мониторинг и преоценка на рисковете	25
3.5	Комуникация и консултация	26
3.6	Списък на рисковете	27
3.7	Роли и отговорности на участниците в екипа за изпълнение по отношение на управлението на риска	41
3.7.1	Ръководител проект от страна на „Информационно обслужване“ АД	42
3.7.2	Ръководител на техническия екип от страна на „Информационно обслужване“ АД	42
3.7.3	Специалист по качеството/Специалист по управление на риска	43
3.7.4	Специалисти от екипа на „Информационно обслужване“ АД	43
3.7.5	Ръководител на проект от страна на ВСС	44



СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фигура 1 Методика за управление на рисковете	6
Фигура 2 Подготовка за управление на рисковете	8
Фигура 3 Идентифициране на рисковете	9
Фигура 4 Анализ на рисковете	11
Фигура 5 Оценка на рисковете	13
Фигура 6 Планиране на реакция спрямо рисковете	15
Фигура 7 Мониторинг и преоценка на рисковете	17
Фигура 8 Комуникация и консултация	19

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица 1 Определяне на категорията на рисковете	20
Таблица 2 Определяне на степен на значимост (влияние) на рисковете	21
Таблица 3 Определяне на вероятността на рисковете	22
Таблица 4 Определяне на рисковата експозиция	23
Таблица 5 Списък на рисковете	28
Таблица 6 Матрица на ролята и отговорностите на участниците в екипа за изпълнение по отношение на управлението на риска	41



СПИСЪК СЪС СЪКРАЩЕНИЯТА

Термин/ съкращение	Значение
ВСС	Висш съдебен съвет
ЕИСС	Единна информационна система на съдилищата
ИО АД	„Информационно обслужване“ АД



1 Предназначение на документа

Целта на настоящия документ е да представи подхода за управление на риска при предоставяне на услугите в обхвата на обществена поръчка с предмет „Разработване на Единна Информационна система на съдилищата“ от „Информационно обслужване“ АД. Документът включва описание на основните процеси по управление на риска, начина на определяне на рисковете и заплахите при изпълнение на договора, подхода за идентифициране и оценяване на риска, ролите и отговорностите на участниците и идентифицираните от Възложителя рискове, които могат да възникнат във връзка с изпълнението на предмета на поръчката.

Дружеството притежава дългогодишен опит в областта на управлението на рискове в сферата на управление на ИТ услуги. В тази връзка, в настоящия документ е представен набор от допълнителни рискове, които „Информационно обслужване“ АД е идентифицирало към момента на подаване на офертата и смята за значими и релевантни за изпълнението на настоящата поръчка. За всеки риск е приложена Методика за оценка на риска, чрез която е определена степента на критичност и са посочени превантивните стъпки за недопускане негативното влияние на даден риск или заплаха за изпълнението на поръчката – срокове, качество и бюджет и предвидените от Дружеството мерки за своевременно адресиране на идентифицираните рискове.

„Информационно обслужване“ АД е създадо необходимата организация за управление на риска при предоставяне на услугите на Възложителя.

Посочени са мерки за ограничаване на последствията за всеки един от описаните рискове, като са защитени интересите на Възложителя.

За всеки риск е посочена съответната степен на критичност (критичен, висок, среден или нисък).

2 Предлагаема методика за управление и оценка на риска

Терминът „управление на риска“ се отнася до прилагането на систематизирани действия за идентифицирането и измерването на рисковете, и впоследствие планиране и прилагане на мерките за минимизиране последствията от настъпване на рисковете. Прилагайки подходяща методика за управление, целта е да управляваме рисковете чрез дефиниране на комплект от адекватни контроли, които да блокират опасности, елиминират уязвимости или да намалят въздействието на рисковото събитие.

Понятието „риск“ се отнася до несигурни бъдещи събития или условия, които, ако възникнат, биха имали ефект върху поне една от целите на проекта, което включва и обхвата, графика, бюджета и качеството. Доколкото действителната стойност на този ефект може да бъде в положителна или отрицателна насока, управлението на риска се фокусира върху увеличаване на потенциалните ползи и намаляване на потенциалните щети, които могат да възникнат от бъдещите действия. Тези щети може да се състоят от претърпени загуби или от пропуснати ползи. Ранната идентификация на потенциални



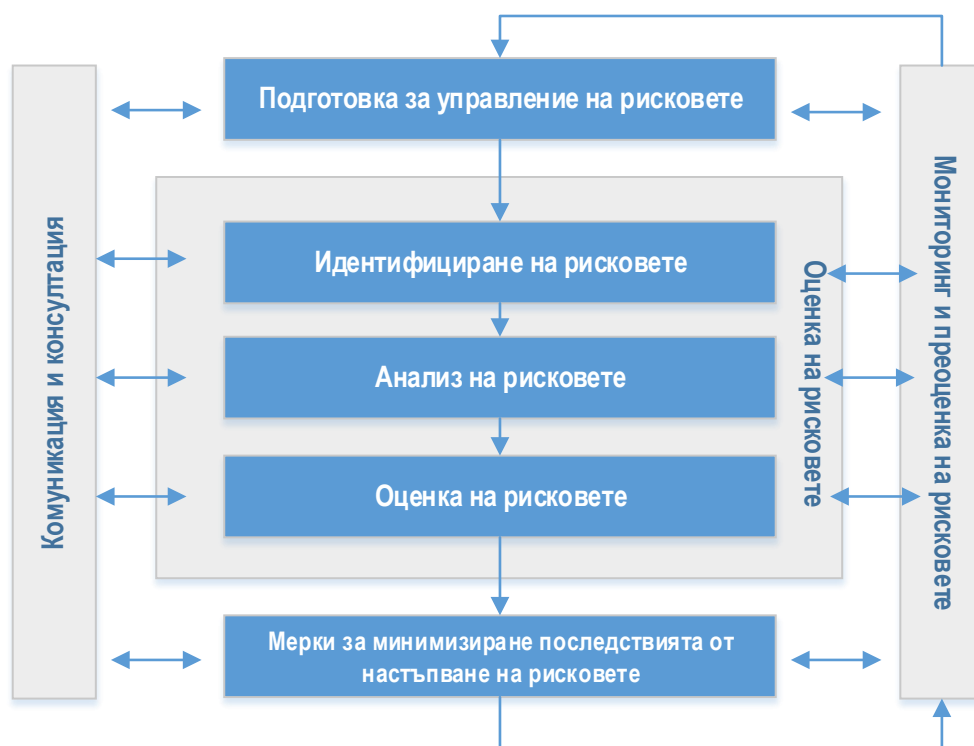
проблеми позволява създаването на планове за намаляване на техните потенциални вредни въздействия.

При управлението на рисковете, следваме принципите, рамката и процеса за управление на рисковете, заложи в PRINCE 2 методологията за управление на проекти, системата от знания за управление на проекти PMBOK, международния стандарт ISO 31000:2009, както и добри практики и натрупан опит при реализацията на множество проекти.

Методиката за оценка на риска, предлагана от „Информационно обслужване“ АД се основава на цикъла на Деминг за ефективно подобрене – PDCA (plan-do-check-act). При непрекъснато повтаряне на цикъла, подобренията стават част от нормалната работа на всички в организацията, идентифицират се силни и слаби страни на организацията, което помага за по-доброто удовлетворяване на нуждите на Възложителя.

Методиката за управление на рисковете, предлагана от „Информационно обслужване“ АД, е представена на *Фигура 1*, където са изобразени **основните процеси**, които ще се приложат за ефективното и

ефикасно управление на рисковете за услугите в обхвата на поръчката.



Фигура 1 Методика за управление на рисковете

Управлението на рисковете е процес на установяване на всеки риск, който може да въздейства на проекта, да се оцени този риск по отношение на **степен на значимост/въздействие/влияние** (отклонението от планираните графици, усилия и разходи, ако рискът действително се реализира) и **вероятност** от настъпване



(вероятността рискът действително да се реализира), да се маркира с **индикатор** (идентифициране на подлежащо на измерване състояние, настъпването на което означава, че рискът действително се е реализирал), да се разработят **мерките за минимизиране последствията от настъпване на рисковете** и да се препоръчат **мерки/механизми** за минимизиране/предотвратяване на негативния ефект от идентифицираните рискове и **мерки** за своевременно адресиране на идентифицираните рискове и да се определи **отговорността** за разрешаването им.

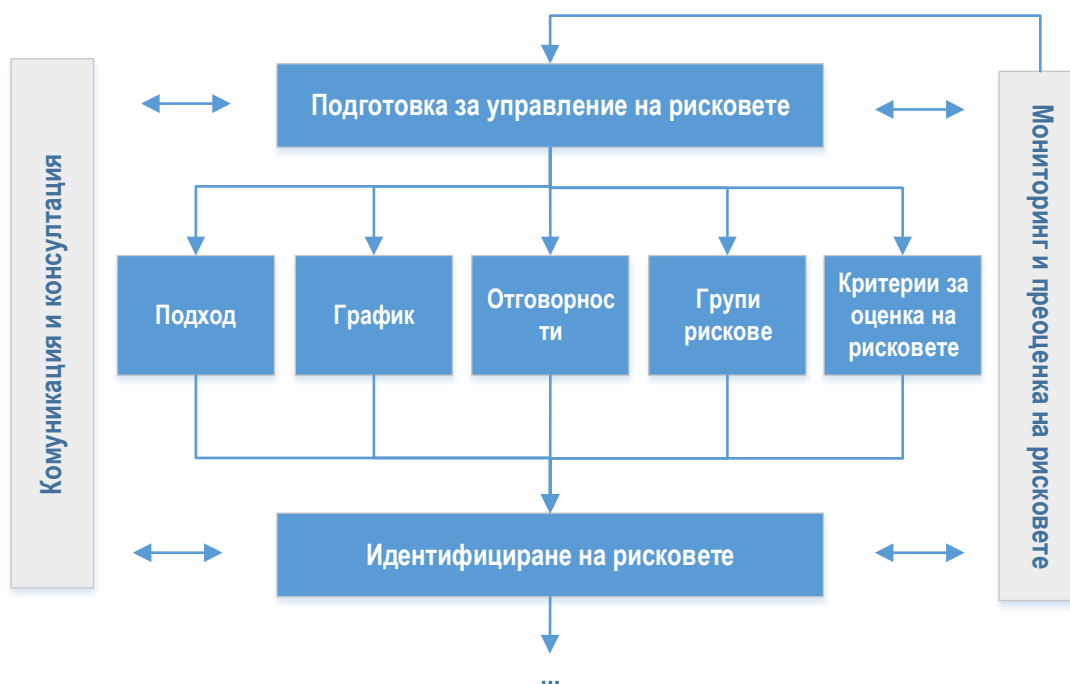
При управлението на рисковете са дефинирани няколко основни задачи: установяват се потенциалните области на риска, определят се количествено рисковете, оценяват се вероятностите и потенциалните вреди, които могат да причинят, наблюдават се рисковете дейности, като се предвиждат и случайности, дефинират се мерки за ограничаване на влиянието. Всички рискове се следят и преоценяват, в това число и вторичните, и остатъчните рискове, получени след прилагането на мерките за ограничаване на последствията.

2.1 Подготовка за управление на рисковете

Подготовката за управление на рисковете е процесът на планиране и определяне на подхода, отговорностите, категориите рискове и критериите за оценка на рисковете. Една от основните дейности при дефиниране на методиката за управление на рисковете е внимателното и пълно планиране и подготовка, което увеличава вероятността от успех на останалите дейности и процеси от управлението на рисковете. Планирането е от ключово значение, за да се гарантират достатъчно ресурси и време за дейностите по управление на рисковете и за създаването на съгласувана оценка на рисковете.

„Информационно обслужване“ АД изпълнява и ще изпълнява дейности по подготовка и планиране на управлението на рисковете преди и веднага след стартирането на изпълнението на проекта.

Подготовката за управлението на рисковете е визуализирана като компоненти на *Фигура 2* и включва: определяне на подход при идентифициране на рисковете, класифициране/групиране на рисковете, дефиниране на критерии за оценка и посочване на отговорни експерти, които ще носят отговорност за прилагане на проактивни и корективни действия, при необходимост.



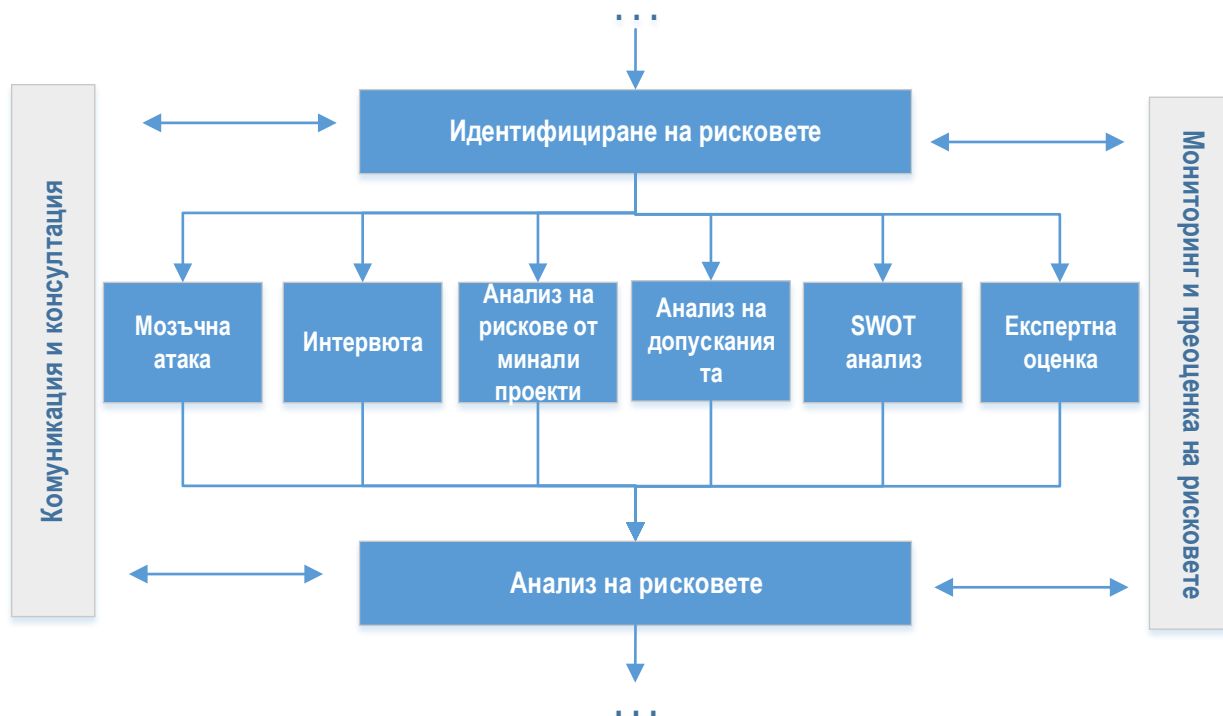
Фигура 2 Подготовка за управление на рисковете

Настоящият документ „План за управление на рисковете“ регламентира начина на определяне на рисковете и заплахите при изпълнение на договора, подхода за идентифициране и оценяване на риска, както и превантивните стъпки за недопускане негативното влияние на даден риск или заплахата за изпълнението на поръчката – срокове, качество и бюджет. Документът описва и предвидените от „Информационно обслужване“ АД мерки за своевременно адресиране на идентифицираните рискове.

2.2 Идентифициране на рисковете

Идентифицирането на рисковете е свързано с определяне на рисковете, които могат да повлияят при изпълнението на дейностите по проекта и документиране на техните характеристики.

Тази дейност е критична за процеса на управление на риска, тъй като има за цел да идентифицира обекта на това управление – несигурните бъдещи събития или условия, наречени рискове, които, ако възникнат, биха имали ефект върху целите на проекта.



Фигура 3 Идентифициране на рисковете

Ключови участници при идентифициране на рисковете са ръководителя на проекта, ръководителя на техническия екип, специалиста по управление на риска и представители на Възложителя, които имат отношение към риска, но е добре да бъдат окуражавани да вземат участие всички участници в проекта, за да развият и поддържат чувството на собственост и отговорност към рисковете и свързаните действия за реакция на риска.

Идентифицирането на рисковете е итеративен процес, тъй като нови рискове могат да се появят или да станат известни с развитието на проекта през жизнения му цикъл, а част от идентифицираните на предходен етап може да отпаднат. При идентифициране на потенциален риск, се разработват и внедряват проактивно конкретни и ефективни мерки за намаляване на вероятността от настъпването му.

Съществуват различни техники за идентификация на рисковете, но всички те се основават на експертните познания и могат да бъдат:

- **Мозъчна атака** – целта е да се придобие пълен Списък на рисковете по проекта;
- **Интервюта** – интервюират се опитни участници в проекта и експерти в областта на проекта;
- **Анализ на рискове от минали проекти** – анализират се списъци с рискове от минали проекти, познание и опит, придобити от предишни подобни проекти и други източници на информация;



- **Анализ на допусканията** – всеки идентифициран риск се поражда и развива на базата на набор от хипотези, сценарии или допускания;
- **SWOT анализ** – изследване на проекта от гледна точка на силните и слабите страни, възможностите и заплахите, за разширяване погледа към рисковете и включване на вътрешните рискове;
- **Експертна оценка** – рисковете могат да бъдат идентифицирани директно от експерти с релевантен опит в подобни проекти или бизнес сфери.

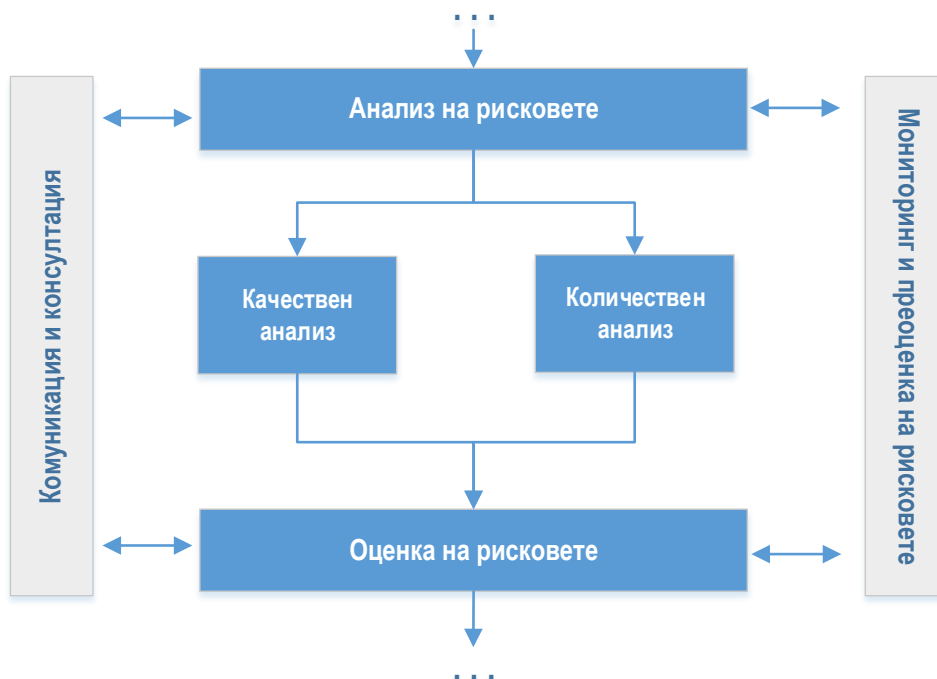
Основният изход (резултатът) от процеса на идентификацията на рисковете е съставянето на **Списък на рисковете**, който се състои от:

- **Списък на идентифицираните рискове** – описани в колкото се може повече подробности;
- **Списък на потенциалните реакции** – когато могат да бъдат идентифицирани при идентифициране на риска или се добавят впоследствие при изпълнение на дейностите по планиране на реакции и мерките за минимизиране последствията от настъпване на риска.

В таблицата „Списък на рисковете“ по-долу са описани изчерпателно идентифицираните от Възложителя рискове и тези, идентифицирани от „Информационно обслужване“ АД към момента на подготовка на настоящото предложение в резултат от дългогодишния му опит при реализацията на проекти със сходен предмет.

2.3 Анализ на рисковете

Както е визуализирано на следващата фигура процесът на анализ на рисковете се разделя в две направления съответно качествен анализ и количествен анализ.



Фигура 4 Анализ на рисковете

Качествен анализ (Приоритизация на рисковете)

Качественият анализ е процесът на приоритизиране на рисковете за последващ анализ или действие чрез оценяване и комбиниране на вероятностите за възникването им и последиците от въздействието им. При качествения анализ на риска се определя важността на дадени рискове и се насочват усилията към справяне с тях. В хода на анализа се извършва приоритизиране на рисковете според евентуалното им влияние. Времето за реакция може да е критичен фактор при някои рискове. Организацията може да подобри ефективността на проекта, като се фокусира върху рисковете с по-висок приоритет.

Качественият анализ е бързо и ефективно средство за установяване приоритетите при планиране на реакциите на рисковете и е база за провеждане на количествения анализ.

За провеждане на качествения анализ се използват последователност от техники.

- **Оценка на вероятността от настъпване** – изследва се вероятността за възникване на всеки специфичен риск. Определянето на вероятността от настъпване на риска има за цел да присвои конкретна стойност, спрямо предвидената скала на вероятността от настъпване на съответния риск;
- **Оценка на степента на значимост (влияние)** – изследва се ефекта (влиянието) в случай на реализиране на всеки един специфичен риск, т.е. отклонението от планираните графици, усилия и разходи, ако рискът действително се реализира.

Определянето на степента на значимост (влиянието) на риска има за цел да



присвои качествена стойност, спрямо предвидената скала на потенциалната вреда, която ще настъпи, ако съответният риск се случи;

- **Оценка на качеството на данните** – оценява се степента ползност на данните относно управлението на риска;
- **Категоризация/класифициране на рисковете** – идентифицираните рискове се категоризират/класифицират по критериите, дефинирани в т.3.1 на настоящия документ. Това е изключително важна дейност предвид на итеративността на процеса по управление на риска – групирането на рисковете по общи първопричини с оглед дефинирането/разработването на адекватна реакция за противодействие на съответния риск;
- **Определяне на индикатори за реализация/проявление на рисковете** – за всеки риск от списъка се идентифицира подлежащо на измерване състояние, настъпването на което означава, че рискът действително се е реализирал/проявил;
- **Оценка на спешността** – рисковете, които изискват реакция в по-кратки срокове се оценяват като по-спешни за третиране;
- **Експертна оценка** – прилага се за оценка на вероятността и значимостта и поставяне на всеки риск на правилното място в матрицата на вероятността и значимостта/влиянieto.

Количествен анализ

Количественият анализ на риска е процесът на числово анализиране на ефекта на идентифицираните рискове върху общите цели на проекта. Количественият анализ се извършва върху рисковете, които в резултат на качествения анализ са определени като потенциално и значително влияещи върху реализацията на проекта. Извършва се оценка на ефекта от тези рискови събития.

Количественият анализ следва процеса на качествения анализ. В някои случаи извършването на количествен анализ може да не изисква разработването на ефективна реакция на риска.

Прилагат се най-разнообразни техники за количествен анализ, като някои от тях могат да бъдат следните:

- **Интервюта** – провеждат се с подходящите експерти като обикновено се оценяват три нива на информация: оптимистично (ниско), песимистично (високо) и най-вероятно;
- **Разпределение на вероятността** – използват се моделиращи и симулационни инструменти, които представят несигурността на стойностите на променливи величини като продължителност на дейности и цена на компоненти;
- **Метод на очакваните стойности** – математическа и статистическа концепция за изчисляване на възможни стойности при различни сценарии;



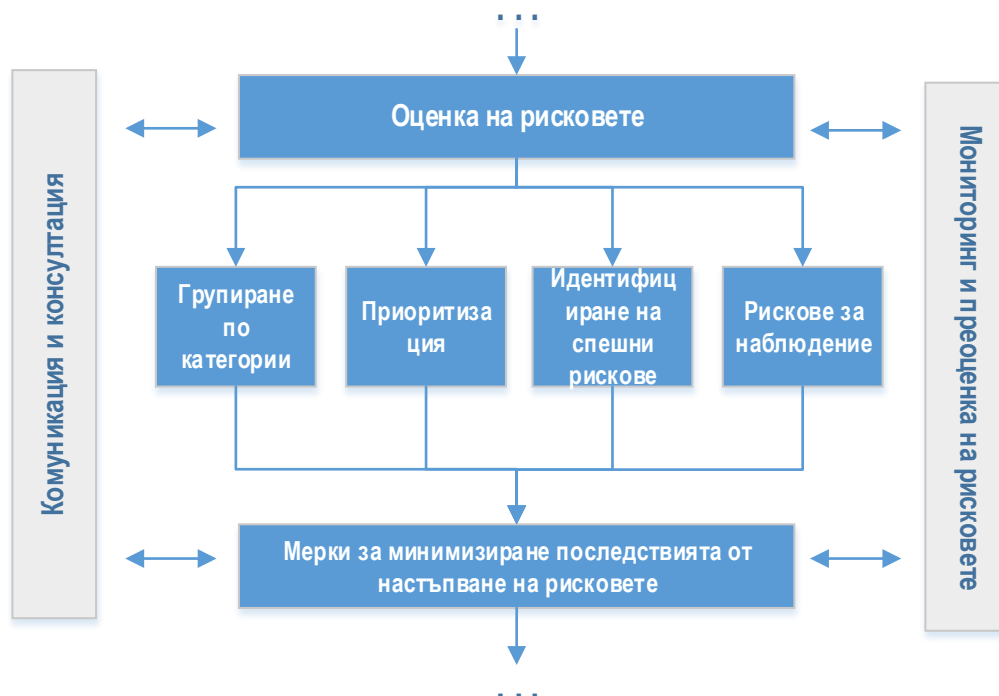
- **Експертна оценка** – изисква се за идентифициране на потенциалните разходи, оценка на вероятности и дефиниране на входните данни за използваните инструменти.

При този анализ се използва техника базирана на опростяване на симулацията „Монте Карло” и Дърво на решенията с цел определяне на вероятността за постигане на даден резултат, изчисляване на вероятностите за излагане на риск и определяне на буфери, откриване на рисковете, които изискват най-голямо внимание, чрез изчисляване на относителната им тежест, идентифициране на реалистични и постижими параметри, график или обхват.

Този подход изисква рисковете с критична и висока оценка незабавно да бъдат включени в „Списъка на рисковете“ и редовно да се проследяват за спазването на препоръчителните действия, за да се намали оценката на риска до минимална или напълно да се отстрани.

2.4 Оценка на рисковете

След като веднъж са идентифицирани и анализирани, рисковете трябва да бъдат оценени, като се прецени тяхната степен на значимост (влияние) и се оцени вероятността за настъпване и потенциалната вреда, която могат да причинят.



Фигура 5 Оценка на рисковете



За да се реши как да се управлява риска, е важно не само да се идентифицира по принцип, че даден риск съществува, но и да се прецени важността му. Една от ключовите задачи на оценката на риска е да информира ключовите участници за областите на риск на проекта, в които трябва да се предприемат действия и за относителния им приоритет. Необходимо е да се разработи рамка за категоризирането на всички рискове по степен на критичност (рискова експозиция). Оценката на рисковата експозиция – матрица на вероятността от настъпване и степента на значимост (влиянieto) служи за приоритизиране на рисковете. Тази оценка предоставя възможност рисковете да се подредят по важност, за да се определи приоритета им и да се предостави информация за управленски цели. Получава се като произведение от степента на значимост и вероятността от настъпване. Обикновено се прави чрез матрица, като вероятността, степента на значимост и рисковата експозиция се изразяват със съответните стойности.

В резултат на извършената оценка се актуализира „Списъкът на рисковете“, като се прави:

- групиране на рисковете по категории;
- класиране в приоритетен списък на рисковете по проекта;
- очертават се рисковете, изискващи реакция в кратък срок;
- очертават се рисковете с нисък приоритет, изискващи наблюдение.

Открояват се причини за риск или области в проекта, изискващи особено внимание.

2.5 Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на рисковете

След като идентифицираните рискове са оценени, се взема решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете с оглед тяхното ограничаване. Планирането на реакции спрямо риска е процеса на разработване на решения/мерки и определяне на действия, които увеличават възможностите и намаляват заплахите за осъществяване на целите на проекта. Този процес включва възлагане на отговорности на отделни лица или групи във връзка с действията при отделните рискове, като по този начин се гарантира адекватна реакция на идентифицираните рискове. Също така превантивните дейности включват действия, които могат да доведат до намаляване или премахване на риска.



Фигура 6 Планиране на реакция спрямо рисковете

Планираната реакция трябва да е адекватна на важността на риска, ценово ефективна и реалистична в контекста на проекта. Познати са различни стратегии за реакция на риска. За всеки риск трябва да се избере ефективната стратегия или съвкупност от стратегии. По-долу са представени най-често използваните стратегии за третиране на рискове и заплахи:

Избягване на риска

Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че следва да се преразгледат поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така трябва да се разгледат приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да се прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. Следва да се разгледат и възможности забягване на риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

Част от избягването на риска е предпазване от опасности и се отнася до настъпили спешни събития. Първата и най-ефективна стъпка е елиминирането на опасността, но ако отнема твърде дълго време, твърде е скъпо или по друг начин непрактично, следващата стъпка е ограничаването на риска и неговото въздействие.

Намаляване/ограничаване на риска

Намаляването на риска (или ограничаване или оптимизиране) се състои в предприемане на действия, които водят до намаляване обема на загубите от щетата или



намаляване вероятността за нейното настъпване. Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например, чрез законодателството, 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; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности. Разбирайки, че рискът може да е положителен или отрицателен, оптимизирането на риска означава намирането на баланс между негативите, които риска носи, в сравнение с ползите, които произтичат от изпълнението на дейността, както и между степента на намаляване на риска и необходимите усилия за това.

Прехвърляне на риска

Прехвърляне или споделянето на риска по същество означава да се влезе в партньорство, така че той да бъде управляван съвместно. Типичен пример за прехвърляне на риска е прехвърлянето към трети страни, с които Възложителят има сключен договор, доставчици на услуги/продукти и други. Подобни схеми позволяват достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация), като в същото време ограничават възможността от загуба на контрол над дейностите, която е възможна при 100% прехвърляне на трета страна.

Толериране на риска

Приемането или толерирането на даден риск означава, че се поема риска, приемат се загубите или пропуснатите ползи от риска, когато събитието настъпи без да се предприемат конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че следва периодично да се наблюдава и преоценява риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Решението да се толерира даден риск трябва да бъде взето имайки предвид оценката на риска, последствията за постигането на целите, риск апетита и правните последици (например, решението да не се предприемат действия може да доведе до по-голям риск).

Всеки риск, който не е избегнат или прехвърлен към трета страна по подразбиране е приет. Това включва рисковете, които са толкова големи или катастрофални, че не могат да бъдат подsigурени или цената на осигуровката е невъзможна. Форсмажорните обстоятелства (война, природно бедствие и др.) са примери за такъв риск.

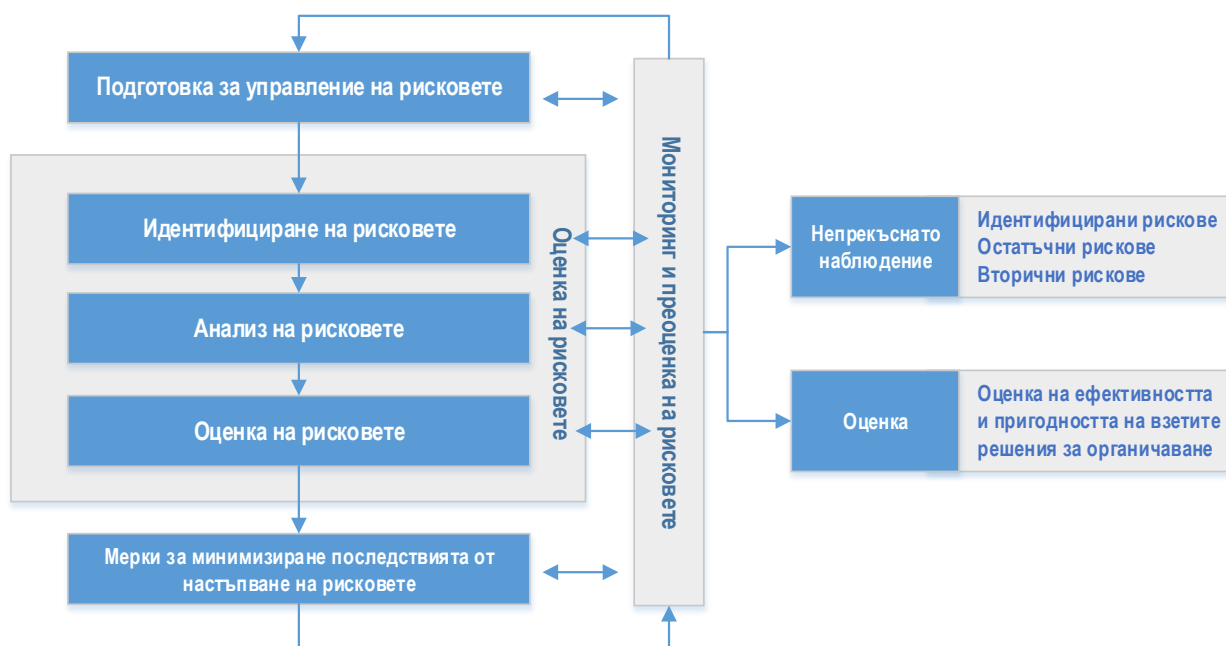
Друга причина за приемане на риска е вероятността за настъпване на събитие, причиняващо твърде голяма загуба, е твърде малка или необходимите ресурси за осигуряването са такива, че да пречат твърде много на целите на организацията.



В резултат на мерките за минимизиране последствията от настъпване на всеки от рисковете се актуализира Списъка на рисковете, и може да се наложат промени в управлението на проекта по отношение на графика, необходимост от привличане на допълнителни експерти и др.

2.6 Мониторинг и преоценка на рисковете

Планираните реакции на рисковете, включени в „Списъка на рисковете“ се изпълняват през целия жизнен цикъл на проекта, но трябва да се извършва и постоянно наблюдение за нови, променящи се или вече остарели рискове. С времето рисковете се променят, появяват се нови, някои очаквани рискове не се материализират. Извършването на непрекъснат мониторинг и преоценка на рисковете, както е показано на Фигура 7 и контрол на рисковете предоставя информация, която подпомага взимането на ефективни мерки преди материализирането на риска.



Фигура 7 Мониторинг и преоценка на рисковете

Управлението на риска е продължителен процес. На базата на избраните мерките за минимизиране последствията от настъпване на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретни контролни дейности, които се вписват в плана за действие. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива. За ограничаване на рисковите събития се прилагат няколко вида контрол с различна периодичност:

- Превантивен;
- Коригиращ;
- Проследяващ.



Всеки един от видовете контрол може и се изпълнява постоянно, извънредно или регулярно.

Необходимо е постоянно наблюдение с цел да се гарантира, че Планът за управление на риска е въведен и работи успешно. Мониторингът (наблюдението) е най-важната стъпка от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират.

Прилагат се следните подходи, с цел да се подпомогне процеса по мониторинг (наблюдение) на рисковете:

- **Идентифициране и проследяване на индикаторите за всеки риск**, които могат да действат като системи за ранно предупреждение. Ако този показател е над допустимата норма, това е индикация, че създадените контроли не работят добре;
- **Провеждане на вътрешни одити**, които предоставят увереност по отношение на адекватността и ефективността на въведените контроли. Изследва се и се документира ефективността на реакция на рисковете относно тяхното третиране и основните първопричини за тях, както и се оценява процесът по управление на рисковете;
- **Анализ на отклонения и тенденции** – сравняват се постигнатите резултати с планираните и се прави преглед на тенденции в изпълнението на проекта;
- **Анализ на резервите** – сравняване на остатъка на заделените за непредвидени обстоятелства резерви и остатъчните стойности на рисковете, за да се прецени адекватността на тези резерви;
- **Провеждане на регулярни срещи за обсъждане на статуса на проекта** – управлението на риска е толкова по-лесно, колкото по-често се прилага. Честите дискусии, относно рисковете увеличават вероятността хората да идентифицират рискове и възможности.

Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като риск, който остава след прилагане на мерките за ограничаване на риска, т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му.

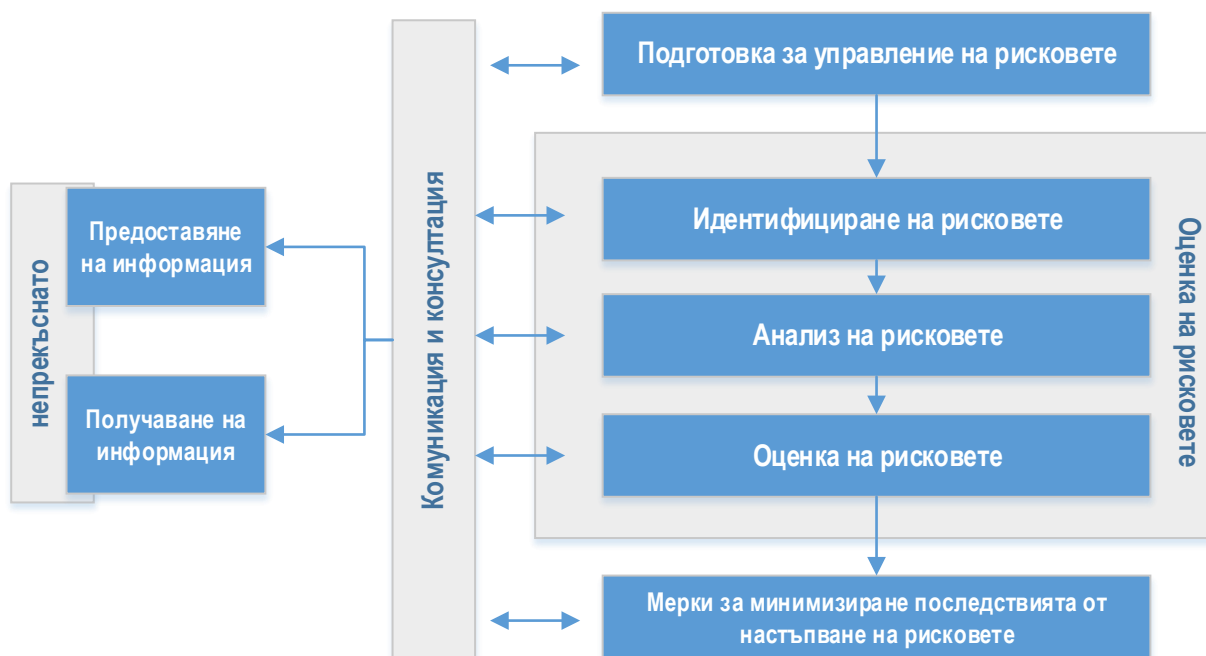
Мерките, предприети за редуциране на риска, могат да доведат до поява на вторични рискове, които следва също да се идентифицират и анализират по описания начин.

В резултат на мониторинга и преоценката на рисковете се актуализира „Списъкът на рисковете“, като може да се наложат промени в управлението на проекта по отношение на графика, необходимост от привличане на допълнителни експерти и др.



2.7 Комуникация и консултация

Комуникацията при управлението на риска е от изключителна важност и следва да бъде организирана по начин, с който да се осигури непрекъсваемост на процеса.



Фигура 8 Комуникация и консултация

Честотата на комуникацията между отговорните лица от двете страни на проекта зависи от оценката на идентифицираните, остатъчните и/или вторичните рискове. Нивото, до което се комуникира при управлението на рисковете зависи от предвидените дейности по проекта и оценката на риска.

Целта на тази методика не е да опише в детайли формата на комуникацията, 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, оценка на значимостта (влиянието), вероятността, стойността на риска, предложени решения/мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на рисковете, предложена стратегия за ограничаване на остатъчния риск с допълнителни действия/контроли, както и собственик на риска.

3 Начин на прилагане на предложената методика за управление и оценка на риска

В т. 2 от настоящия документ е описана предлаганата от нас методика за управление и оценка на риска при изпълнението на проекта по обявената обществена поръчка.

Избраният от нас подход за прилагане на дефинираната методика за управление и оценка на риска е детайлизиран в следващите подточки. Този подход е съобразен с



изискванията на т. 6.7.1.3 „Управление на риска“ от Техническите спецификации за обществената поръчка, като се прилага в две измерения:

- **статично измерение** – описва дейностите по управление на риска по същество и детайлизира ролите и отговорностите на участниците в екипа в процеса по управление на риска;
- **динамично (времево) измерение** – представя изпълнението на описаните в предложената методика дейности по управление на риска през целия жизнения цикъл на договора.

Тъй като тези две измерения са неразделна част от една методология, чиято цел е да доведе проекта до успешно изпълнение, то концепцията за прилагане на предлаганата методика за управление и оценка на риска се базира на интегрираното и цялостно прилагане на тези две измерения. Това е в унисон и със споменатия вече силно изразен итеративен характер на процеса по управление на риска.

3.1 Подготовка за управление на рисковете

Подготовката за управление на риска е процесът на определяне на това как ще се извърши управлението на риска по настоящата обществена поръчка. Внимателното и пълно планиране увеличава вероятността от успех на останалите дейности и процеси от управлението на риска. Планирането е основополагащо, за да се обезпечат с достатъчно ресурси и време дейностите по управление на риска и за създаването на съгласувана оценка на рисковете по проекта.

В резултат от изпълнението на тази дейност е разработен настоящия документ „План за управление на риска“, който е основополагащ и критичен фактор за успешното управление на риска в проекта.

С цел възможно най-изчерпателно определяне на потенциалните рискове предлагаме да се определят няколко основни групи (категории) рискове, разделени по източниците на рисковете.

В прилаганата от нас методика, определянето на категорията на риска има за цел пълното характеризиране на риска и съответно по-точната оценка на потенциалната значимост (влияние) и вероятността за неговото настъпване, както и на възможните действия за неговото ограничаване или елиминиране. Отчитайки спецификите на проекта и добрите практики в тази област категориите рискове използвани в тази методика са дадени в Таблица 1.

Таблица 1 Определяне на категорията на рисковете

Категория	Описание
Управленски рискове	Рискове, свързани с цялостната организация и



Категория	Описание
	управлението на проекта
Финансови рискове	Рискове, свързани с финансирането на дейностите по проекта
Рискове на Възложителя	Рискове, свързани с Възложителя
Ресурсни рискове	Рискове, свързани с подбора и управлението на кадрите Рискове, свързани с техническата среда
Външни рискове	Рискове, свързани с трети страни (административните структури, с които са предвидени интеграции и др.)

- **Степен на значимост (Влияние)** – отклонението от планираните графици, усилия и разходи, ако рискът действително се реализира

Определянето на нивото на влияние на риска има за цел да присвои качествена стойност на потенциалната вреда, която ще настъпи, ако съответният риск се реализира. Използваната скала от нас за определяне на нивото на влияние е дадена в Таблица 2.

Таблица 2 Определяне на степен на значимост (влияние) на рисковете

Степен на значимост (Влияние)	Критерий
1-ниско	Реализирането на този риск би предизвикало: • Затруднения при изпълнение на отделни функции, без да спира напълно тяхното изпълнение; • Забавяне в изпълнението на дейностите, без да се нарушава договореният краен срок.
2-средно	Реализирането на този риск би предизвикало: • Спиране на изпълнението на определени функции, като възстановяването на дейността може да бъде извършено в рамките на нормативно допустимото за съответната функция време; • Забавяне в изпълнението на дейностите с просрочване на договорения краен срок, без да се нарушава нормативно определен срок за изпълнение.
3-високо	Реализирането на този риск би предизвикало: • Спиране на изпълнението на определени функции, като възстановяването на дейността не може да бъде



Степен на значимост (Влияние)	Критерий
	извършено в рамките на нормативно допустимото за съответната функция време; Забавяне в изпълнението на дейностите, с което се нарушава нормативно определен срок за изпълнение.
4-критично	Реализирането на този риск би предизвикало: - Спиране на изпълнението на критични функции за продължително време, свързано със значително засягане на имиджа на Възложителя или големи финансови загуби; - Забавяне в изпълнение на дейностите, с което се нарушава международно определен срок за изпълнение и може да предизвика налагане на санкции; - Изтичане на информация с високо ниво на конфиденциалност.

- Вероятност от настъпване** – това е вероятността рискът действително да се реализира

Определянето на вероятността на риска има за цел да присвои качествена стойност на вероятността за реализиране на съответния риск. Използваната от нас скала за определяне на вероятността на рисковете е дадена в Таблица 3.

Таблица 3 Определяне на вероятността на рисковете

Вероятност	Критерий
1-ниска	- Честотата на реализиране този риск в досегашната практика при реализацията на подобни проекти е не повече от веднъж годишно; и - Последователно се осъществява мониторинг на риска и превантивни действия за намаляване на вероятността от неговото реализиране.
2-средна	- Честотата на реализиране този риск в досегашната практика при реализацията на подобни проекти е повече от веднъж годишно; или - Не се осъществява мониторинг на риска и превантивни действия за намаляване на вероятността от неговото



Вероятност	Критерий
	реализиране.
3-висока	1) Честотата на реализиране този риск в досегашната практика при реализацията на подобни проекти е повече от веднъж годишно; и 2) Не се осъществява мониторинг на риска и превантивни действия за намаляване на вероятността от неговото реализиране.

- **Матрица на значимостта и вероятността** (рискова експозиция) – оценката на важността на риска, а оттам и приоритетът на внимание и ръководенето на реакциите се извършва с използването на нагледна таблица.

В прилаганата от „Информационно обслужване“ АД методика, определянето на степента на критичност на риска, се извършва на базата на неговата степен на значимост и вероятност, като се използва съответствието представено в Таблица 4.

Таблица 4 Определяне на рисковата експозиция

		Вероятност за реализиране на риска		
		1-ниска	2-средна	3-висока
Степен на значимост на риска	1-ниско	Нисък риск	Нисък риск	Среден риск
	2-средно	Нисък риск	Среден риск	Висок риск
	3-високо	Среден риск	Висок риск	Критичен риск
	4-критично	Висок риск	Критичен риск	Критичен риск

3.2 Идентифициране на рисковете

Тази дейност е също изключително критична за процеса на управление на риска, тъй като има за цел да идентифицира обекта на това управление – несигурните бъдещи събития или условия, наречени рискове, които ако възникнат биха имали ефект върху целите на проекта.

Предвид важността и критичността на тази дейност за ефективното управление на риска при изпълнение на настоящата поръчка в настоящия документ е представен „Списък на рисковете“.



В „Списъка на рисковете“ са описани идентифицираните от Възложителя рискове и тези, идентифицирани от „Информационно обслужване“ АД към момента на подготовка на настоящото предложение в резултат от дългогодишния му опит при реализацията на проекти със сходен предмет и са предложени са мерки за своевременно адресиране и минимизиране на последствията от всички рискове. Рисковете са идентифицирани както на база дългогодишния опит на нашия екип по управление и изпълнение на сходни проекти, така и въз основа на проучвания за типичните рискове при изпълнение на проекти с предмет, подобен на настоящия.

Дейността „Идентифициране на рисковете“ е повтарящ се (итеративен) процес. При идентифициране на нови рискове след сключване на договора, „Списъкът на рисковете“ ще бъде актуализиран и ще бъде предоставян за одобрение от Възложителя заедно със съответния доклад по проекта.

3.3 Анализ, определяне на степента на критичност (оценка) на рисковете и дефиниране на мерки за своевременно адресиране и минимизиране на последствията

Качественият анализ дава оценка на вероятността за възникване и влиянието на рисковете, а количествения анализ дава оценка на ефекта от тези рискови събития. Това е процес на приоритизация на вече идентифицираните рискове от предходната дейност, за целите на бъдещ анализ и мерки за противодействие.

Планирането на реакцията е дейност, неразривно свързана с анализа и обичайно се извършва едновременно с него. Крайната цел е за всеки идентифициран и приоритизиран риск да се планира реакция, която да е адекватна на важността на риска, ценово ефективна и реалистична в контекста на проекта.

Прилагането на предложената методика за управление и оценка на риска по отношение на дейностите „Анализ на рисковете“, „Оценка на рисковете“ и „Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на рисковете“ включва итеративното използване на техниките за качествен и количествен анализ и планиране на реакцията с цел определяне на номинални стойности на следните показатели за всеки от идентифицираните рискове, които се регистрират в списъка на рисковете:

- № на риск;
- Категория на риска;
- Описание на риска;
- Вероятност от настъпване;
- Степен на значимост (Влияние);
- Рисковата експозиция (оценка на риска);
- Степен на критичност;
- Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска.



На база извършените от нас предварителни дейности по идентифициране, анализ (качествен и количествен), оценка и планиране на реакцията по-долу е представен „Списък на рисковете“, съдържащ всички идентифицирани от Възложителя и „Информационно обслужване“ АД към момента на подготовка на настоящото предложение рискове по проекта със съответните реквизити.

Дейностите по анализ, оценка и мерките за минимизиране последствията от настъпване на рисковете са повтарящ се (итеративен) процес. При идентифициране на нови рискове след сключване на договора, „Списъкът на рисковете“ ще бъде актуализиран и ще бъде предоставян за одобрение от Възложителя заедно със съответния доклад по проекта.

3.4 Мониторинг и преоценка на рисковете

Планираните реакции за всеки от рисковете, включени „Списъка на рисковете“ ще се изпълняват през целия жизнен цикъл на проекта. Ефектът от прилагането на реакциите може да се промени ако не се отчете динамиката на проекта и настъпилите нови обстоятелства и промени в средата като цяло.

Извършването на непрекъснат мониторинг и преоценка на рисковете предоставя информация, която подпомага взимането на ефективни мерки преди настъпването на риска.

Извършването на наблюдение и контрол при необходимост задейства стартиране на итеративното прилагане на дейностите по анализ, оценка и планиране на реакцията. Това гарантира, че във всеки един момент управлението на риска в проекта се базира на коректна приоритизация на рисковете и адекватни мерки за своевременно адресиране и минимизиране на негативните последствия от тези рискове.

За подпомагане на процеса мониторинг на риска при реализацията на проекта по обявената обществена поръчка предлагаме:

- при промяна на риск или идентифициране на нов риск да се актуализира „Списъка на рисковете“;
- провеждане на регулярни срещи с представителите на ВСС за обсъждане на статуса на проекта – управлението на риска е толкова по-лесно, колкото по-често се прилага. Честите дискусии, относно рисковете увеличават вероятността хората да идентифицират рискове и възможности;
- извършване на регулярна преоценка на остатъчните рискове.

Тази дейност има най-силно изразения итеративен характер и се изпълнява през целия жизнен цикъл на проекта. Наблюдаване за нови, променящи се или вече остарели рискове ще поражда актуализация на „Списъка на рисковете“ и итеративно прилагане на останалите дейности по управление на риска – Анализ (качествен и количествен) и Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на рисковете.



В резултат на мониторинга и преоценката на рисковете се актуализира „Списъка на рисковете“, като може да се наложат промени в управлението на проекта по отношение на графика по дейности и под-дейности, необходимост от привличане на допълнителни експерти, промени в техническата документация по проекта и др. Необходимостта от подобни промени задължително се съгласува и одобрява от ВСС.

3.5 Комуникация и консултация

За успешната реализация на дейностите по управление на риска, свързани с ясно описание на риска, оценка на значимостта (влиятието), вероятността, стойността на риска, предложени мерки за ограничаване на риска, предложена стратегия за ограничаване на остатъчния риск с допълнителни действия/контроли, както и собственик на риска и управлението на проекта като цяло е от изключително значение изграждането на мост между отделните заинтересовани страни от всички нива в „Информационно обслужване“ АД и представителите на Възложителя.

Ефективната (предоставяне на правилната информация, на правилния човек, в точния формат и в точното време) и ефикасна (предоставяне само на необходимата информация) комуникация позволяват да се идентифицират и потиснат рисковете по проекта на по-ранен етап чрез приемането на своевременни управленски решения.

Използваните от нас канали за комуникации и консултации са: e-mail – за предоставяне на ежедневна/оперативна информация, свързана с процеса по управление на риска; хартиен носител – за резултати от процеса, които изискват одобрение/подписване на документи; по телефон; при провеждане на оперативки/срещи.

Опитът, натрупан от „Информационно обслужване“ АД при изпълнението на огромен брой проекти показва, че провеждането на регулярни вътрешни срещи между членовете на изпълнителския екип за преглед на напредъка по проекта и своевременното предоставяне на релевантната информация са гаранция за успешната реализация на проекта, съгласно изискванията на Възложителя при минимални рискове и за двете страни.

Провеждането на регулярни срещи и с екипа по проекта от страна Възложителя цели на срещите да се комуникират проблемите, да се обсъждат и вземат решения и да се планират мерки, както и да се следи прогреса на действията спрямо проблеми, регистрирани на предишни срещи.

Честотата на комуникацията между отговорните лица от страна на Възложителя и Изпълнителя, зависи от оценката на идентифицираните, остатъчните и/или вторичните рискове. Нивото, до което се комуникира при управлението на рисковете зависи от предвидените дейности по проекта и оценката на риска.

В заключение е важно да се уточни, че процесът на управление на риска е итеративен процес – изложените дейности по управление на риска се изпълняват циклично през целия жизнен цикъл на проекта. Първоначално идентифицираните,



класифицираните, приоритизирани и с планирана реакция рискове подлежат на дейностите „Мониторинг и преценка на рисковете“ и „Комуникация и консултация“, през която могат да се идентифицират и нови рискове, за които отново следва да се изпълнят итеративно дейностите по класифициране, приоритизация и планиране на мерките, а за част от вече идентифицираните рискове може да се наложи нова приоритизация, предвид на настъпили нови обстоятелства.

3.6 Списък на рисковете

В следващата таблица („Списък на рисковете“) са описани изчерпателно идентифицираните от Възложителя рискове и тези, идентифицирани от „Информационно обслужване“ АД към момента на подготовка на настоящото предложение в резултат от дългогодишния му опит при реализацията на проекти със сходен предмет.

Рисковете са групирани по дефинираните по-горе в методиката основни категории на рисковете. Посочена е тяхната степен на критичност, както и мерките за своевременно адресиране и минимизиране на последствията за всеки един от рисковете, като максимално са защитени интересите на Възложителя.



Таблица 5 Списък на рисковете

№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
1	Управленски риск	Липсва на добра комуникация между екипите на Възложителя и Изпълнителя по време на изпълнение на дейностите, в резултат на което може да се получи неразбиране на действителните нужди на ВСС и непостигане на изпълнението на целите на настоящата поръчка	2	3	6	Висок риск	За ограничаване на този риск ИО АД предвижда организиране на регулярни срещи с Възложителя, както и вътрешни срещи с оглед дискутиране на напредъка, развитието, проблемите и всички други въпроси, свързани с изпълнението на проекта. На тези срещи се предвижда да присъстват различни експерти с оглед по-добро разбиране на дискутираните теми. За ограничаване на този риск ИО АД очаква съдействие и от страна на Възложителя за сформирание на екип за управление и координация на проекта, който да включва компетентни и активни експерти, запознати с изискванията и целите на обществената поръчка.



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
2	Външен риск	Недостатъчна яснота по правната рамка и/или променяща се правна рамка по време на изпълнение на проекта	2	3	6	Висок риск	За избягване на този риск Възложителят трябва да вземе своевременни управленски решения в зависимост от ситуацията, като включи в проекта водещите експерти по законодателството областта на проекта. Необходимо е експертите от страна на Възложителя и Изпълнителя да са запознати в детайли с правната рамка, относима към този проект. При необходимост организиране на работни срещи с експерти на Възложителя за уточняване на спецификата при прилагане на нормативната уредба с цел ранно идентифициране на промени в нормативните изисквания и намаляване на риска от налагане на корекции на късни етапи от изпълнението на проекта.



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
							Всяка промяна следва да бъде своевременно обсъждана как да бъде реализирана с цел постигане на очакваните резултати по проекта.
3	Управленски риск	Невъзможност за провеждане или сериозно затруднение за провеждане на ефективни тестове	1	3	3	Среден риск	Срещи между Възложителя и Изпълнителя за изясняване на най-ранен етап на всички предпоставки за успешно провеждане на ефективни тестове и за комуникиране на възможни проблеми свързани с реализацията им. Своевременно съгласуване и утвърждаване на Плана за тестване от Възложителя. Съгласуване на дейностите по провеждане на тестовите между екипите на Изпълнителя и Възложителя. Включване на допълнителни експерти от страна на ИО АД в изпълнението на дейностите по тестване.



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
4	Управленски риск	Отрицателни резултати от тестовите, водещи до необходимост от големи промени в поръчката	1	3	3	Среден риск	Участие на специалистите по качеството в дейностите по анализ на изискванията, проектиране и разработване с цел осигуряване на съответствие на разработката с изискванията на Възложителя. Разработеният от ИО АД софтуер, първо ще бъде тестван от специалиста по качеството в тестова среда на Изпълнителя. След потвърждаване от специалиста по качество на работоспособността на конкретния модул и/или функционалност и съответствието ѝ със спецификациите на Възложителя, стабилизираният софтуер ще бъде предоставен за тестване и верификация от страна на представители на



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
							Възложителя.
5	Риск на Възложителя	Възникване на проблеми при изпълнение на поръчката заради трета страна в процеса на интегриране	1	3	3	Среден риск	За ограничаване на този риск ИО АД предлага по възможност да се организират срещи на екипа на Изпълнителя и представители на екипа на третите страни и екипа на Възложителя. Предоставяне на възможност за директна комуникация между Изпълнителя и третите страни с оглед избягване на възможностите за неразбиране, неизясняване и препредаване на информация, респективно забавяне и затрудняване на изпълнението. Необходимо е Възложителят да подпомогне Изпълнителя при провеждането на комуникацията и осигуряване съдействието на ръководителите на



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
							административните структури, с които са предвидени интеграции.
6	Управленски риск	Недостатъчна ангажираност на персонала на изпълнителя по време на детайлизиране на техническата спецификация на системата, в резултат на което могат да се получат непълноти и/или забавяне при изпълнение на дейностите	1	3	3	Среден риск	За ограничаване на този риск ИО АД предвижда при наличие на проблеми, те да бъдат незабавно докладвани и обсъждани на ниво Ръководител екип. В състава на екипа на ИО АД са включени бизнес анализатори, притежаващи дългогодишен опит и познания по проекти със сходен предмет. ИО АД ще осигури необходимото ниво на ангажираност на своите експерти, като предвид естеството и значението на проекта, текущият проект ще бъде с приоритет. При необходимост ИО АД има готовност да привлече допълнителни експерти за своя сметка.



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
7	Управленски риск	Неточно дефиниране на бизнес процесите, които ще бъдат реализирани	1	3	3	Среден риск	За ограничаване на този риск е необходимо експертите на Изпълнителя и Възложителя да притежават задълбочени познания и богат опит в дейности, сходни с изпълняваните по настоящия проект, и които лесно да идентифицират неточности в дефинирането на бизнес процесите. Необходимо е Възложителят да включи в екипа си експерти познаващи в дълбочина текущите бизнес процеси. Провеждане на работни срещи между екипите на Възложителя и Изпълнителя с цел уточняване и съгласуване на описанието на бизнес процесите на най-ранен етап.
8	Управленски риск	Грешки при разработване на функционалностите	1	3	3	Среден риск	В състава на екипа на ИО АД са включени програмисти/разработчици,



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
		на системата					притежаващи дългогодишен опит по проекти със сходен предмет. Необходимо е стриктно следване от страна на разработчиците на заложените в резултат на изпълнението на Дейност 2.1. Детайлизиране функционалния обхват на ЕИСС изисквания към разработката. За ограничаване на този риск е необходимо експертите на Възложителя да познават в дълбочина дефинираните изисквания в резултат на изпълнението на Дейност 2.1. Детайлизиране функционалния обхват на ЕИСС. Възложителят следва да съдейства екипа на ВСС да работи в тясна връзка с разработчиците на Изпълнителя и ангажирането му в процесите на тестване и



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
							контрол на качеството.
9	Риск на Възложителя	Забавяне изборът на Изпълнител, респективно сключване на договор, вследствие на което се намалява срока за изпълнение	2	4	8	Критичен риск	Времето за изпълнение на проекта е пряко свързано с момента на подписване на договор. Евентуалното „разтегляне“ на избора на Изпълнител съкращава критично срока за реализацията на проекта. За ограничаване на този риск предвиждаме: • Висока мобилизация на ресурсите; • Много добра и стегната организация на изпълнение на етапите по проекта.
10	Риск на Възложителя	Недобро познаване на ИТ системите, с които се очаква да се извършва интеграция	2	3	6	Висок риск	За ограничаване на този риск предвиждаме включването на експерти с дългогодишен опит и познания по интеграция на информационни системи и



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
							обмен на данни между информационни системи. За ограничаване на този риск е необходимо съдействие от страна на Възложителя за получаване на необходимата информация за ИТ системите, с които се очаква да се извършва интеграция
11	Външен риск	Политическа дестабилизация на страната и/или ЕС, която да породи нестабилност в проекта	1	2	2	Нисък риск	Това е външен риск за проекта и реакцията срещу него се ограничава в неговото приемане и предприемане на съответни мерки при неговото настъпване. Мониторинг на политическата среда в страната и ЕС с цел откриване на признаци от настъпване на политическа дестабилизация в страната и/или ЕС, която може да породи нестабилност в проекта, преоценка на риска и предприемане на съответни



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
							мерки за минимизиране последствия от настъпване на риска.
12	Управленски риск	Неправилно и неефективно разпределяне на ресурсите и отговорностите при изпълнението на договора	1	3	3	Среден риск	Извършване на анализ от страна на ИО АД и разпределение на ролите, отговорностите и ресурсите спрямо текущи и планирани задачи с оглед осигуряване на пълна ангажираност на избраните експерти в проекта. Осигуряване на възможност за последващо оптимизиране на ресурсите в зависимост от напредъка по проекта. При необходимост ИО АД има готовност да привлече допълнителни експерти за своя сметка. За ограничаване на този риск ИО АД очаква и от Възложителя да създаде необходимата организация на работа и разпределение на



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
							отговорностите, както и да приложи механизъм за мониторинг, следене и координация в работата.
13	Управленски риск	Забавяне при изпълнение на дейностите, опасност от неспазване на срока за изпълнение на настоящата поръчка	1	3	3	Среден риск	Изясняване на пълния обхват на договора на най-ранен етап, с оглед преразпределение на ресурси и включване на допълнителни ресурси в изпълнението на текущата обществена поръчка и следене на напредъка в изпълнението на всяка една от дейностите по проекта на провежданите регулярни срещи по проекта. При идентифициране от Възложителя или Изпълнителя на предпоставки за забавяне изпълнението на дейностите, незабавно комуникиране с другата страна и определяне на подходящи мерки за



№ на риск	Категория на риска	Описание на риска	Вероятност от настъпване (1-3)	Степен на значимост (Влияние) (1-4)	Рискова експозиция (оценка на риска)	Степен на критичност	Мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска
							предотвратяване настъпването на този риск. Включване на допълнителни експерти от страна на ИО АД в изпълнението на дейностите по проекта.
14	Управленски риск	Неинформиране на ВСС за всички потенциални проблеми, които биха могли да възникнат в хода на изпълнение на дейностите	1	3	3	Среден риск	За ограничаване на този риск ИО АД предвижда дискусииране на всички потенциални проблеми на регулярни срещи с Възложителя, както и провеждане на вътрешни срещи с оглед дискусииране на напредъка, развитието, проблемите и всички други въпроси, свързани с изпълнението на проекта.



3.7 Роли и отговорности на участниците в екипа за изпълнение по отношение на управлението на риска

Ролите и отговорностите в процеса по управление на риска се определят спрямо предвидените дейности, описани и представени в предходните точки на настоящия документ.

На Таблица 6 са показани основните роли и отговорности на отговорните лица, участващи в процеса на управление на риска. Ролите и отговорностите на ръководния състав и екипите с експерти, по отношение на управлението на риска са детайлно описани по-долу:

Таблица 6 Матрица на ролите и отговорностите на участниците в екипа за изпълнение по отношение на управлението на риска

Матрица на ролите и отговорностите (RACI matrix) на процеса по управление на рисковете (Risk Management)		Ръководител проект от „Информационно обслужване“ АД	Ръководител на техническия екип от „Информационно обслужване“ АД	Специалисти от екипа на „Информационно обслужване“ АД	Специалист по управление на риска	Ръководител на проект от Възложителя
Дейност						
Подготовка за управление на рисковете		A	R	C, I	R	C, I
Идентифициране на рисковете		C, I	A	R	R	C, I
Анализ на рисковете		C, I	A	R	R	I
Оценка на рисковете		C, I	A	R	R	I
Определяне на мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на рисковете		C, I	A	R	R	C, I
Изпълнение на мерки за своевременно адресиране и минимизиране последствията от настъпване на риска						
о За рискове в рамките на контрола на ИО АД		A	R	R	R	I
о За рискове на Възложителя и др. Изпълнители, извън контрола на ИО АД		I, C	I	I	I	A, R
Мониторинг и преоценка на рисковете		C, I	A	R	R	C, I
Комуникация и консултация		A	R	R	R	C, I
<u>Легенда</u>						
*R = Responsible – Отговорен - Извършва конкретната дейност						
*A = Accountable – Отговорен за правилното изпълнение на конкретната дейност						
*C = Consulted – Консултиран – Извършва се консултация относно изпълнението на дейността						



*I = Informed – Информиран – Бива информиран преди/след/по време на извършване на дейността

3.7.1 Ръководител проект от страна на „Информационно обслужване“ АД

Ръководителят на проекта от страна на „Информационно обслужване“ АД носи основната отговорност за правилното изпълнение на всички дейности по управлението на риска за проекта. Това включва и съгласуване и одобрение на актуализираните версии на „Списък на рисковете“. Освен това ръководителят на проекта участва пряко, като основно лице, в анализа на риска, оценката и дефинирането на действията за третиране на рисковете и прегледа и преоценката на рисковете за проекта. Ръководителят на проекта предприема превантивни и коригиращи действия, при необходимост, във връзка с управлението на рисковете.

Ръководителят на проекта взаимодейства с членовете на екипа във всички дейности по управлението на риска и с ръководителя на проекта от страна на Възложителя при съгласуване и актуализиране на „Списъка на рисковете“ и информиране относно резултатите от дейностите по управление на риска.

3.7.2 Ръководител на техническия екип от страна на „Информационно обслужване“ АД

Ръководителят на техническия екип от страна на „Информационно обслужване“ АД е оторизиран от него служител, който отговаря за изпълнението на дейностите по проекта, организацията и контрола на работата на изпълнителския екип, както и за неговото отчитане. Той е пряко подчинен на Ръководителя на проекта от страна на „Информационно обслужване“ АД и поддържа връзка със Ръководителя на проекта от страна на Възложителя. Носи основната отговорност за изпълнение на всички дейности от членовете на изпълнителския екип по управлението на риска, отговорен е за определяне на отговорностите и взаимовръзките между различните членове на екипа по проекта от страна на „Информационно обслужване“ АД и контролиране на изпълнението им.

Основната роля и отговорност по актуализирането на „Списъка на рисковете“, при необходимост, се възлага на Ръководителя на техническия екип и на Специалиста по управление на риска (която роля в проекта ще се изпълнява от Специалиста по качеството/Специалист по управление на риска). Актуализираният списък се съгласува с Ръководителя на проекта от страна на Изпълнителя и се представя за одобрение на Възложителя.

Основната отговорност по изпълнението на „Плана за управление на риска“ се възлага на Ръководителя на техническия екип, подпомаган от Специалиста по управление на риска, който ще бъде отговорен за регулярното следене и получаване на актуална информация за изпълнението на плана.

Освен това, Ръководителят на техническия екип участва пряко при идентифицирането на рисковете по проекта. Анализът, оценката и планирането на реакцията са комплексни и критични дейности предвид на това, че са предпоставка за



практическото управление на риска през жизнения цикъл на проекта. Основната роля и отговорност за изпълнението на тази дейност се възлага Ръководителя на техническия екип, които е подпомаган от Специалиста по управление на риска и членовете на изпълнителския екип.

Ръководителят на техническия екип участва пряко, като основно лице, при дефинирането на мерките за минимизиране последствията от настъпване на рисковете и прегледа и преоценката на рисковете. Определя задачи и отговорности на членовете на екипа, свързани с управление на риска, извършва превантивни действия с оглед предотвратяване на евентуални рискове при изпълнение на проекта, извършва коригиращи действия с оглед предотвратяване на евентуални рискове при изпълнение на проекта.

3.7.3 Специалист по качеството/Специалист по управление на риска

Специалист на „Информационно обслужване“ АД със значителен опит и познания, който участва в дейностите по управление на риска, като подпомага ръководителя на техническия екип. Съгласно мерките за минимизиране последствията от настъпване на идентифицираните рискове специалистът по управление на риска оперативно следи тяхното прилагане. Той отговаря за поддържането в актуално състояние на „Списъка на рисковете“, като активно участва в процеса по идентифициране на рисковете, оценяване и преоценяване на идентифицираните рискове, проследяване на прогреса за постигане на целите и резултатите в хода на изпълнението на проекта, като следи за допустимите нива на идентифицираните рискове, проследяване на изискванията на Възложителя за намаляване на нивата на идентифицираните рискове и взимане/внедряване на мерки/механизми за минимизиране/предотвратяване на негативния ефект от идентифицираните рискове.

Специалистът по качеството/Специалист по управление на риска оказва непрекъснато съдействие и подпомага Ръководителя на проекта и Ръководителя на техническия екип, като следи за спазване на договорените срокове, обхват на дейностите и качество на проектните продукти и цялостното изпълнение на проекта при спазване на изискванията на ВСС.

3.7.4 Специалисти от екипа на „Информационно обслужване“ АД

Водещи специалисти – специалисти със значителен опит и познания от екипа на „Информационно обслужване“ АД, които участват в дейностите по управление на риска. Идентифицирането, анализът и оценката на риска, дефинирането на действия за третиране на риска, прегледа и преоценката на рисковете, актуализирането на „Списъка на рисковете“ се извършват от работна група с участието на такива специалисти под ръководството на Ръководителя на проекта и Ръководителя на техническия екип от страна на „Информационно обслужване“ АД. Наблюдението на различните рискове и изпълнението на действията по тяхното третиране може да бъде делегирано от Ръководителя на екипа на някои от специалистите. Освен с Ръководителя на техническия екип, специалистите от екипа на ИО АД могат да взаимодействат със



специалисти от екипа на ВСС и представители на трети страни за целите на идентифициране, оценка и дефиниране на действия за третиране на рисковете.

3.7.5 Ръководител на проект от страна на ВСС

Ръководителят на проект от страна на Възложителя се информира за всички дейности по управлението на риска. С него се съгласува и той одобрява актуализираните версии на „Списъка на рисковете“. Някои от рисковете могат да бъдат свързани с Възложителя или трети страни, извън контрола на „Информационно обслужване“ АД. Тези рискове и съответните действия за тяхното третиране са отговорност на ръководителя на проекта от страна на Възложителя.