



Целта е да се увеличат резултатите от положителните събития и да се ограничат последствията от неблагоприятните събития по време на изпълнението на проекта. Управлението на риска засяга рисковете и тяхното потенциално влияние върху проекта и дефинира множество от действия, които да премахнат или да намалят в максимална степен това влияние. Управлението на риска трябва да бъде проактивен процес – да работи с евентуалните последствия, много преди те да станат реалност.

5.4.1.2 Управление на рисковете

Управлението на риска е систематичният процес по идентифициране, анализиране и реагиране на рисковете по проекта. То включва увеличаване на вероятността и последствията от благоприятни събития и ограничаване на вероятността и последствията от нежелателни по отношение на целите на проекта събития. Проектният риск е несигурно събитие или състояние, което, ако се случи, има влияние върху целите на проекта. Рискът има причина и, ако се материализира, последици. Основните процеси при управлението на риска са следните:

- Планиране на управлението на риска — процесът на определяне на подхода и дейностите по управление на риска. Планирането е важно, за да има съизмеримост между нивото, вида и прозрачността на управление на риска от една страна и самия риск и важността на проекта за организацията от друга.
- Идентификация – определяне на рисковете, които могат да повлияят на проекта, и документирането на характеристиките им. Участници в процеса на определяне на рисковете са: екипът по проекта, екипът по управление на риска, други специалисти на фирмата, клиенти, крайни потребители и външни експерти. Определянето на риска е итеративен процес. Първата итерация може да се осъществи от част от екипа по проекта или от екипа по управление на риска. Целият екип по проекта и основните заинтересовани лица могат да осъществят втората итерация. Щом бъде идентифициран даден риск, се изготвя план с ефективни мерки за преодоляването или смекчаването му.
- Качествен анализ – оценка на влиянието и вероятността от даден риск. Този процес подрежда рисковете според евентуалното им влияние върху целите на проекта. Качественият анализ на риска е един от начините да се определи важността на дадени рискове и да се насочат достатъчно усилия/ ресурси за справяне с тях, като времето за реакция може да е критичен фактор при някои рискове. Оценка на качеството на наличната информация е пряко свързано с оценката на риска. Качественият анализ на риска изисква оценка на вероятностите и последствията.
- Количественият анализ на риска е цифровото изражение на вероятността даден риск да се осъществи и последствията му върху целите на проекта. В този процес ще се използва техника, базирана на опростяване на симулацията "Монте Карло", с цел да се изчисли вероятността за постигане на дадена цел по проекта, За изчислението се използва относителната тежест спрямо проекта на всеки значим риск, определяне на реалистични и постижими разходи, график и обхват, както и на резервни разходи и график.
- Планирането на реакции е процесът, при който се разработват варианти и действия, които увеличават възможностите и намаляват заплахите за осъществяване на целите на проекта. Той включва възлагане на отговорности на отделни хора или групи във връзка с действията при конкретни рискове. Процесът гарантира адекватна реакция спрямо идентифицираните рискове, а ефективността му е пряко свързана с тяхното увеличаване или намаляване.
- Наблюдение и контрол на риска е процесът по проследяване на набелязаните рискове, проверка за нови и остатъчни рискове. Той спомага за осъществяването на планове за противодействие на риска и оценката на ефективността им. Това е постоянен процес в хода на проекта. С времето рисковете еволюират, появяват се нови, някои очаквани рискове отпадат.

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.“



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ ФОНД ЗА
РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

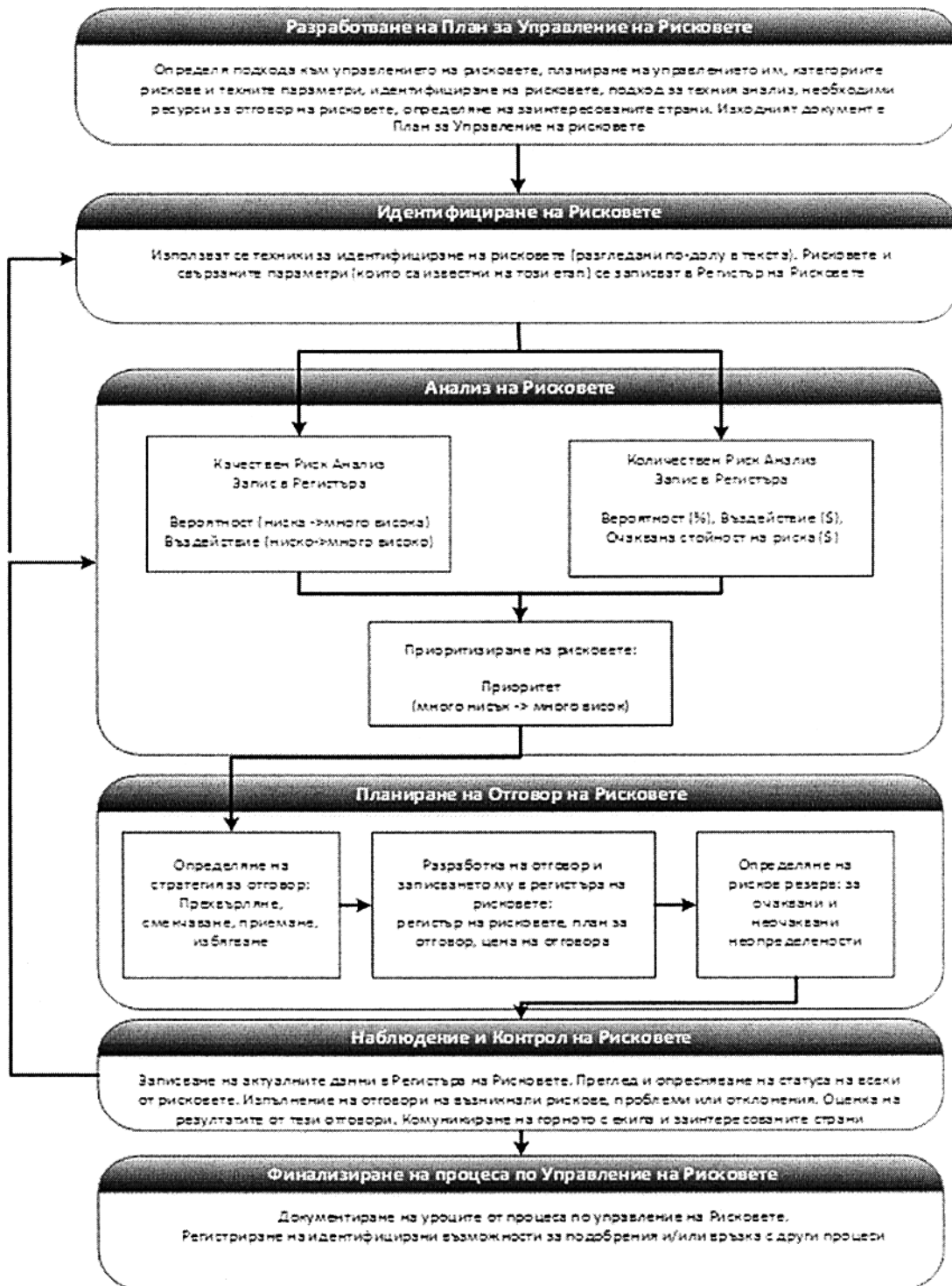


ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ИНОВАЦИИ И
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

Доброто наблюдение и контрол спомага да се взимат ефективни решения преди материализирането на риска.

На Фигура 7 е показан графично процеса по управление на риска, който ще приложим при изпълнение на настоящият проект:

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.



Фигура 7 Процес по управление на риска

Процесът по управление на риска ще включва следните основни етапи: план за управление, идентифициране, анализ и оценка, документиране и приоритизиране, план за действие спрямо риска и минимизиране на последствията и постоянен мониторинг.

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.



5.4.1.3 План за управление на риска

Да се планира управлението на рисковете означава да се определят подходът и дейностите по управление на риска.

Планът за управление на риска включва:

- **Методология:** Определя как ще се извършва управлението на риска за конкретния проект. Методологията се адаптира към нуждите на проекта. Спазват се основните компоненти, като в зависимост от естеството на проекта те са адаптирани към конкретните обстоятелства.
- **Роли и Отговорности:** Членовете на екипа поемат роли и отговорности, относно управлението на риска. Ролите са съобразени с определените в проекта, а отговорностите са конкретно обвързани с процеса по управление на риска.
- **Бюджетиране:** Включва бюджетиране на разходите за процеса на управление на риска. Управлението на риска спестява време и пари чрез избягване или намаляване на заплахите и възползване от възможностите на проекта.
- **Синхронизиране:** Управлението на риска е процес, който съпътства целия проект. Той трябва да започне веднага след като са налице съответните входни данни и се осъществява през жизнения цикъл на проекта, тъй като е възможно и вероятно с напредването на проекта част от рисковете да отпаднат, да се идентифицират нови, както и да се промени степента на известните рискове.
- **Изчисляването:** на вероятността от възникване и степента на въздействие с помощта на специализирана матрица елиминира възможността за различни интерпретации и помага за съпоставка между рисковете.
- **Формат на докладите:** описание на формата на докладите по управление на риска, които ще се използват в проекта и какво се включва в тях.
- **Проследяване:** как ще бъде одитиран процесът по управление на риска, както и каква документация се въвежда и използва.

5.4.1.4 Идентифициране на рискове

В този етап от процеса на управление на риска се откриват рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на проекта.

Рисковете ще се идентифицират основно по време на фазата на анализ и планиране на проекта.

Обсъждането на рисковете с Възложителя води до по-лесно анализиране, приоритизиране и определяне на план за действие към всеки конкретен риск.

От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- Тяхното възможно най-пълно откриване, тъй като съществува голяма вероятност, рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, изобщо да не бъдат открити;
- Моментата на идентифициране на рисковете, защото колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде управлението му.

Процесът по идентифициране на рисковете включва всички заинтересовани страни и може да бъде допълнен с преглед на научни изследвания, нормативна уредба и разговори с хора, които не са заинтересовани страни. Понякога основният екип започва процеса и след това се включат останалите членове, което превръща процеса в итерационен.

По-долу са посочени инструменти и техники за идентифициране на риска.

Преглед на документация

Анализ на „Какво е“ и „какво не е“ част от документацията, включително договори, планиране, техническа документация може да помогне да се идентифицират правилно рисковете. Екипът, участващ в идентифициране на риска използва тази документация, както и извлечени поуки, статии и други документи, които могат да помогнат при разкриване и идентифициране на рисковете.

Техники за събиране на информация

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.“



Друг начин за идентифициране на рисковете е да се използва една или няколко от изброените по-долу техники. Много от тях се използват също и за събиране на изисквания за функционалната спецификация на проекта.

Брейнсторминг

В началото на всеки проект екипът, работещ по него, трябва да отговори на редица въпроси като „какво“, „защо“ и „как“? Един от най-добрите начини това да се осъществи, е чрез провеждането на т.нар. Брейнсторминг (Мозъчна атака, на английски: brainstorming) – генериране на идеи без те да се отсяват, като този процес помага дадена идея да породи друга.

Делфи техника

Тази техника се използва за изграждане на консенсус между експертите, които участват анонимно. Искането за информация се изпраща на експертите, техните отговори се събират и резултатите се изпращат обратно към тях за по-нататъшно преразглеждане, докато бъде постигнат консенсус.

Анализ на първопричината

Реорганизацията на идентифицираните рискове по принципа на основните им първопричини помага да се идентифицират повече рискове.

SWOT анализ

Този метод на анализ разглежда проекта, екипа, средата, заинтересованите страни, техническата рамка и други, за да насочи към рискове чрез определяне на основните точки, които характеризират силните страни /Strengths/, слабите страни /Weaknesses/, възможностите /Opportunities/ и заплахите /Threads/ за проекта.

Чеклист Анализ

Включва списък за проверка на рисковите категории. Този списък се използва, за да помогне за идентифициране на специфичните рискове, в рамките на всяка категория.

Анализ на предположенията

Анализиране на направените по проекта предположения и проверка дали те са валидни. Този тип анализ може да доведе до идентифицирането на повече рискове.

Диаграмни техники

Включват се диаграми и графики на причината и следствието, като това помага да се идентифицират допълнителни рискове за проекта.

5.4.1.5 Регистър на рисковете

Регистърът на рисковете е мястото, където се съдържа по-голямата част от информацията за рисковете. Това е единен документ за целия процес по управление на риска, които подлежи на постоянно обновяване с информация, идентифициране на рисковете и по-късно процеси за управление. Регистърът на рисковете е част от проектната документация.

В този етап от процеса по управление на рисковете регистърът включва:

- Списък на рисковете
- Списък на потенциалните ответни реакции (Макар и планирането на отговор на рисковете да е на по-късна фаза, то има случаи, в които отговорът е идентифициран в едновременно с рисковете. Тези отговори трябва да се добавят към риска, да се регистрират, тъй като те са идентифицирани и анализирани по-късно като част от стратегията за ответна реакция на рисковете).
- Първопричините (източници) за рисковете (първопричините на рисковете се документират).
Промяна/Обновяване на категориите рискове.

5.4.1.6 Анализ на риска

При този етап ще бъдат изследвани вероятността от настъпване, честотата, последиците и причините за възникване на конкретните рискове. Освен това, в хода на анализа ще бъдат оценени очакваните

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.“



разходи за противодействие на отделните рискове в зависимост от възможните действия за реакция спрямо риска.

Качествен анализ на риска (Qualitative Risk Analysis)

Качественият анализ на риска е субективен анализ на идентифицираните рискове. Оценява се влиянието и вероятността от даден риск. Този процес приоритизира рисковете според евентуалното им влияние върху целите на проекта. Качественият анализ на риска е един от начините за определяне важността на дадени рискове и насочване на усилията към справяне с тях. Времето за реакция може да е критичен фактор при някои рискове. Оценката на качеството на наличната информация също спомага при преоценката на риска. Качественият анализ на риска изисква оценка на вероятностите и последствията, чрез установени методи и инструменти.

Тъй като качественият анализ на рисковете се прави на базата на субективна оценка, рейтингът на някой риск може да варира в зависимост от пристрастността на лицето, което определя рейтинга. Ето защо е правилно въвеждането на стандартната рейтингова система за въвеждане на общо разбиране на това какво означава всеки рисков рейтинг.

Оценка на качеството на данните за рисковете

Оценката на качеството на данните за рисковете включва определяне на следните параметри за всеки риск:

- Обхват на разбирането за риска
- Наличните данни за риска
- Качество на данните
- Надеждност и цялостност на данните

Качественият анализ служи за приоритизиране на рисковете, за да се определи върху кои да се фокусираме. "Качествен" предполага субективизъм. Всеки риск ще се оценява по вероятността (probability) и въздействието (impact).

Матрица на Вероятност и Въздействие (Probability-Impact Matrix)

При подготовката за изпълнение на даден проект е необходимо да се направи оценка на риска, за да се оценят възможните рискове на ранен етап и да се предложат мерки за смекчаване или избягване на рисковете. На представената по долу таблица е показана типична и проста матрица за оценяване, която може да се използва при този вид оценки.

Целта на матрицата е да помогне да се класифицират ключовите рискове в даден проект.

За да се анализират и приоритизират рисковете те се подреждат в по-долу посочената матрица, за да може да бъдат разпознати по-лесно рисковете, спрямо които трябва да има действия, т.е. трябва да се реагира (mitigation plan).

Общият числен риск – Рейтинг на риска е произведението от стойностите на Вероятност*Въздействие (На фокус са тези рискове с рейтинг (Вероятност*Въздействие) например над 6.)



Таблица 7 Матрица за оценяване на риска

Вероятност на проявление	Рейтинг на риска				
Гарантирано 5	5	10	15	20	25
Много вероятно 4	4	8	12	16	20
Вероятно 3	3	6	9	12	15
Малко вероятно 2	2	4	6	8	10
Много слабо вероятно 1	1	2	3	4	5
Въздействие	Много ниско 1	Ниско 2	Средно 3	Високо 4	Много високо 5

За да се оцени количествено и оцени риска, се оценяват вероятностите и въздействието от 1-5. На фокус са тези рискове с рейтинг (Вероятност*Въздействие) например над 6.

Матрицата за оценяване на риска трябва да се използва заедно с таблицата с приоритетни действия, описана по-долу:

Таблица 8 Таблица за приоритизиране на действията

Оценка на риска	Ниво на риска и препоръчителни действия
0 до 6	Нисък риск: целта е да се гарантира, че мерките за контрол се поддържат и спазват, а активността може да не се променя.
7 до 12	Умерен риск: рискът е приемлив, ако разходите за намаляване на въздействието му ще надхвърлят подобренията, постигнати при намаляването на риска.
15 и 16	Значителен риск: рискът е допустим само ако намаляването на риска е непрактично или ако разходите му са непропорционални на подобренията и ползите.
20 и 25	Неприемлив риск: риск, който не може да бъде оправдан (освен при извънредни обстоятелства), при който се осигуряват ресурси и финансиране за контрол на риска, независимо от цената

5.4.1.7 Категоризация на рисковете

Данните от категоризацията са полезни при планирането на отговора на рисковете и позволяват да се неутрализират рискове чрез премахване на една от причините.

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.



5.4.1.8 Оценка на спешността на рисковете

В допълнение към създаването на списък с рисковете, анализа включва и отбелязване на рисковете, които трябва да се движат по-бързо през процеса, отколкото другите.

Резултатите от качествения анализ на рисковете се използват в следващите етапи от процеса:

- Актуализиран Регистър на рисковете;
- Приоритет на рисковете;
- Списък на приоритетни рискове и тяхната вероятност, оценки на въздействието;
- Рискове, групирани по категории;
- Списък на рискове, които изискват допълнителен анализ в близко бъдеще;
- Списък на рискове за допълнителен анализ и отговор;

5.4.1.9 Количествен анализ на рисковете (Quantitative Risk Analysis)

Количественият анализ на риска е цифровото изражение на вероятността от сбъдването на даден риск и последствията му върху целите на проекта. В този процес се използват техники, базирани на опростяване на симулацията „Монте Карло“ и анализ на решенията, с цел:

- Определяне на вероятността за постигане на дадена цел по проекта.
- Изчисляване на вероятностите за излагане на проекта на риск и определяне на резервни разходи и график.
- Откриване на рисковете, които изискват най-голямо внимание, чрез изчисляване на относителната им тежест за проекта.
- Идентифициране на реалистични и постижими разходи, график или обхват.
- Извършването на количествения анализ на рисковете включва допълнителен анализ:
- По-нататъшно разследване на най-големите рискове по проекта;
- Определяне на вида на вероятностното разпределение, което ще бъде използвано;
- Извършване на анализ на чувствителността, за да се определи кои рискове имат най-голямо влияние върху проекта
- Определяне на количествено влияние на рисковете чрез анализ на паричната стойност.

Количествените вероятности и въздействие може да се определят по различни начини, включително следните:

- Интервюиране;
- Оценяване на разходите и времето;
- Делфи техника;
- Използване на историческите записи от предишни проекти;
- Експертна оценка;
- Очаквани стойности от паричния анализ;
- Монте Карло анализ;
- Дърво на решенията.

Като част от количественият анализ Изпълнителят ще използва по-сложни техники за по-обективен анализ на риска, а именно общият риск да бъде определен количествено по отношение на разходите, графика и обема на работа (cost, time, schedule). Чрез него могат да се определят резерв от време и бюджет за риска.

Отражението върху разходите може да се определи като общ бюджет за риска (рискова надбавка). Резултатите от количествения анализ ще се използват в следващите етапи от процеса. Те се отразяват в:

- Актуализиран Регистър на рисковете;
- Приоритизиран списък на количествени рискове;
- Размер на предвидени резерви от време и на необходимите разходи;

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.“



- Възможни реалистични и постижими дати за завършване и разходите по проекта;
- Количествена вероятност за изпълнение на целите на проекта;
- Тенденции в количествения анализ на риска;
- Списък на рисковете за проследяване (некритични или рискове без покритие)

5.4.1.10 Приоритизиране и документиране на рисковете

В хода на този етап от процеса на база на анализа Изпълнителят заедно с Възложителя ще извърши приоритизация на рисковете. Отделните рискове ще се подреждат по приоритет, като ще се определят тези от тях, за които задължително следва да бъдат предприети действия. Ще бъде отразена и взаимовръзката на основен и последващи рискове, ако такава съществува.

Някои от рисковете, които са с по-малка вероятност и въздействие няма да са на фокус и не се предприемат никакви последващи действия.

Рисковете ще бъдат документираны в Регистър на рисковете според предложения по долу формат, съгласно зададените от Възложителя изисквания за предлагане мерки за предотвратяване на настъпване на дефиниран от възложителя риск и/или мерки за преодоляване на последиците от евентуално сбъждане на един или повече от дефинираните рискове (Стратегия за смекчаване). Този документ ще се поддържа и актуализира от Изпълнителя през целия жизнен цикъл на проекта, като в процеса на изпълнение могат да бъдат добавяни нови рискове, някои от рисковете да отпаднат, спрямо конкретната ситуация от етапа на проекта.

5.4.1.11 Планиране на отговорите на рисковете (План за действие/реакция спрямо риска)

След като рисковете са идентифицирани, анализирани и оценени, се преминава към етап на определяне на действия за реакция спрямо риска, ако той се случи.

Планирането на отговори на рисковете е процес на разработване на варианти и определяне на действия, които увеличават възможностите и намаляват заплахите за осъществяване на целите на проекта. Той включва възлагане на отговорности на отделни лица или групи (екипи) във връзка с действията при отделните рискове. Този процес гарантира адекватна реакция на идентифицираните рискове. Ефективността на планирането на отговори е пряко свързана с увеличаването или намаляването на рисковете по проекта.

При извършване на планирането на отговори на рисковете се прави задълбочен анализ на потенциалните ответни реакции за всеки риск. Много стратегии за справяне с рисковете могат да бъдат открити в този процес. Някои стратегии включват промяна на планирания подход за завършване на проекта (т.е., промени на работната структура в проекта, план за управление на качеството, ресурсите, комуникациите, графика, или бюджета). Други стратегии (наречени извънредни/резервни стратегии за отговори) са свързани с планиране да бъдат изпълнени, когато и ако рискът настъпи. Важно е всички опции да са изследвани.

Стратегии за реакция спрямо риска

Изборът на стратегии за отговор на рискове, включва:

- Избягване (Avoidance) – елиминира риска, като отстранява причината за него;
- Смекчаване-намаляване на риска (Mitigation) – намалява вероятността за случване на риска; (намаляване на вероятността или въздействието на заплахата, като по този начин се намалява риска и той се премахва от списъка на топ рисковете по проекта);
- Прехвърляне (Transference) Трансфериране на друга страна/участник, която/който да отговаря за конкретния риск. Отговорността се поставя на други лица/фирми (застраховане, гаранции, аутсорсинг на работата). Класически начин за прехвърляне на риска е застраховането. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели е предмет на застраховане,

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган. "



препоръчително е ръководството да предприеме такива действия. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително се намалява показателят „влияние на риска“. Друг способ е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля дейността, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните.

- Приемане (на риска и заделянето на рисков резерв за отговор, ако се случи). Такава реакция е възможна ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за приемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи. Такива рискове обаче, трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху възможността и влиянието и да изместят риска в друга, по-висока категория.

Изборът на стратегии за отговор на възможности, включва:

- Използване (обратното на избягване);
- Разширяване (обратното на смекчаване);
- Споделяне (обратното на трансфериране).

Изборът на стратегии за отговор и на заплахи и на възможности, включва и приемането на риска. Активното приемане включва също така създаването и изпълняването на планове за непредвидени ситуации.

Регистър на рисковете

В настоящето предложение по-долу прилагаме регистър на дефинираните от Възложителя рискове, както и идентифицирани, анализирани и оценени рискове от Изпълнителя.

Към момента в заданието за настоящата обществена поръчка от Възложителя са идентифицирани 10 възможни групи от рискове, които са обвързани с източниците на рискови фактори. Тъй като идентифицираните рискове могат да проявят качества на различна категория рискове, и може да е едновременно финансов или административен риск, или и двата, в регистъра на риска добавяме още една колона, а именно Категория риск.

Въз основа на опита и експертизата ни при работа по проекти, и по конкретно с административни структури, действията и мерките, които предлагаме за управление на рисковете за изпълнение на предмета на обществената поръчка, рисковете са описани в Регистъра на рисковете. В него са отразени посочените от Възложителя рискове. Идентифицираните от Възложителя рискове са допълнително детайлизирани чрез възможното им проявление и последствия в процеса на изпълнение на проекта. Представени са мерки за предотвратяване на настъпване на дефиниран от Възложителя риск и/или мерки за преодоляване на последиците при евентуално сбъждане. Съгласно представената по-горе методология степента на влияние, вероятността за сбъждане (проявление) и въздействието (Рейтинг) на всеки риск е представен в стойностно изражение, като всяка стойност е получена чрез прецизно прилагане на похвати за анализ и оценка на риска, представени графично в Матрицата за оценяване на риска.

Рисковете в регистъра са анализирани и оценени спрямо наличната и достъпна предварителната информация на етап техническо предложение. При стартиране на работа по проекта те ще бъдат преразгледани и приоритизирани съвместно с Възложителя.

Допълнителни рискове ще бъдат идентифицирани при стартиране на проекта и при по-детайлно запознаване със спецификите на проекта.

Регистърът на рисковете ще бъде актуализиран непрекъснато при изпълнение на проекта с добавяне на новоидентифицирани рискове, анализ на рисковете и промени в статуса на вече идентифицирани рискове.



Легенда:

Собственик (Отговорник) – Изпълнител (И), Възложител (В)

Степен на влияние (Матрица за оценяване на риска):

- 1: Много ниско;
- 2: Ниско;
- 3: Средно;
- 4: Високо;
- 5: Много високо.

Вероятност за възникване (събъждане) на риска / Вероятност на проявление

- 1: Много слабо вероятно;
- 2: Малко вероятно;
- 3: Вероятно;
- 4: Много вероятно;
- 5: Гарантирано.

Въздействие (Рейтинг) – стойностното изражение (произведение) от Вероятността на възникване на риска * Степента на влияние

Индикатор – под индикатор в настоящия регистър на рисковете разбираме индикация (факт), според който е много вероятно рискът да се случи.

Стратегии за реакция спрямо риска (Мерки):

- Избягване (Avoidance) – елиминира риска, като елиминира причината за него;
- Намаляване на риска (Mitigation) – намалява вероятността за риска;
- Прехвърляне (Transference) – отговорността се поставя на други лица/фирми (застраховане, гаранции, аутсорсинг на работата);
- Мониторинг на риска;
- Приемане – приемане на риска, без специфична реакция.

5.4.2 Идентифицирани рискове на етап изготвяне на техническо предложение

Към момента в заданието за настоящата обществена поръчка от Възложителя са идентифицирани 10 възможни рискове, които са обвързани с източниците на рискови фактори.

Въз основа на опита и експертизата ни при работа по проекти, и по конкретно с административни структури, действията и мерките, които предлагаме за управление на рисковете за изпълнение на предмета на обществената поръчка за всеки един риск са описани в Регистъра на рисковете. В него са отразени посочените от Възложителя идентифицирани рискове. Идентифицираните от Възложителя рискове са допълнително детайлизирани чрез възможното им проявление и последствия в процеса на изпълнение на проекта. Представени са мерки за предотвратяване на настъпване на дефиниран от Възложителя риск и/или мерки за преодоляване на последиците при евентуално събъждане.

Съгласно представената по-горе методология степента на влияние, вероятността за събъждане (проявление) и въздействието (Рейтинг) на всяка група рискове е представена в стойностно изражение, като всяка стойност е получена чрез прецизно прилагане на похвати за анализ и оценка на риска, представени графично в Матрицата за оценяване на риска (Таблица 2).

Рисковете в регистъра са анализирани и оценени спрямо наличната и достъпна предварителната информация на етап техническо предложение. При стартиране на работа по проекта те ще бъдат преразгледани и приоритизирани съвместно с Възложителя.

Допълнителни рискове ще бъдат идентифицирани при стартиране на проекта и при по-детайлно запознаване със спецификите на проекта.

Регистърът на рисковете ще бъде актуализиран непрекъснато при изпълнение на проекта с добавяне на новоидентифицирани рискове, анализ на рисковете и промени в статуса на вече идентифицирани рискове.

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.



Легенда:

Отражение върху проекта – Н (негативно)

Вероятност за възникване(събъждане) на риска – Вероятност на проявление

- Гарантирано 5
- Много вероятно 4
- Вероятно 3
- Малко вероятно 2
- Много слабо вероятно 1

Степен на влияние на риска – Въздействие

- Много ниско 1
- Ниско 2
- Средно 3
- Високо 4
- Много високо 5

Приоритет* - В (висок), С (среден), Н (нисък)

**Приоритетът се определя заедно с Възложителя на база на Вероятността за възникване на риска и Степента му на влияние.*

- Въздействие (Рейтинг) – стойностното изражение на Вероятността на възникване на риска
- Степента на влияние (Таблица 1 Матрица за оценяване на риска)
- Собственик – Изпълнител (И), Възложител (В)
- Индикатор – под индикатор в настоящия регистър на рисковете приемаме индикация (факт), според който е много вероятно рискът да се случи.

Стратегии за реакция спрямо риска (Мерки):

- Избягване (Avoidance) – елиминира риска, като елиминира причината за него;
- Намаляване на риска (Mitigation) – намалява вероятността за риска;
- Прехвърляне (Transference) – отговорността се поставя на други лица/фирми (застраховане, гаранции, аутсорсинг на работата);
- Мониторинг на риска;
- Приемане – приемане на риска, без специфична реакция.

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.

7



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ ФОНД ЗА
РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ИНОВАЦИИ И
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

Група риск	Описание на риска	Отражение във възв. проекта	Собственник (Отговорник)	Приоритет	Степен на влияние	Вероятност	Въздействие (Рейтинг)	Индикатор	Мерки за реакция за преодоляване на последните (Стратегия за смекчаване)
1	Промяна в нормативната уредба, водеща до промяна на ключови компоненти на решението – предмет на разработката на настоящата обществена поръчка	Н	В	С	4	1	4	Промяна на ключови изисквания и /или нови изисквания	Актуализиране на план-графика; Предоставяне на допълнителни ресурси при необходимост; Паралелна работа по задачи там, където е възможно това;
2	Недобра комуникация между екипите на Възложителя и Изпълнителя по време на аналитичните етапи на проекта	Н	В;И	С	2	2	6	Забавяне изпълнението на задачите по проекта спрямо приетия времеви график ;Забавяне в приключване на отделните етапи по проекта спрямо приетия времеви график;	Компенсирание на забавянето с по-кратки срокове за изпълнение на следващите етапи;

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ ФОНД ЗА
РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ИНОВАЦИИ И
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

3	Ненавременно изпълнение на всяко от задълженията от страна на Изпълнителя	Н	И	С	4	1	4	Забавяне в изпълнението на етапите от план-графика на проекта;	Детайлно разпределение на дейностите и отговорностите по проекта; Изготвяне на детайлен времеви план-график по проекта с контролни точки по различните етапи и под-етапи и текуща отчетност от страна на И; Текущо проследяване на изпълнението на дейностите спрямо утвърдения план-график; Периодично преглеждане и ревизиране на план-графика, при необходимост;	Компенсирани на забавянето с по-кратки срокове за изпълнение на следващите дейности, където е възможно и няма да се отрази на качеството на работа; Актуализиране на план-графика, при необходимост; Предоставяне на допълнителни ресурси, при необходимост;
4	Неправилно и неефективно разпределяне на ресурсите и отговорностите при изпълнението на договора	Н	И	С	3	1	3	Забавяне изпълнението на задачите по проекта спрямо приетия времеви график; Забавяне в приключване на отделните етапи по проекта	Прилагане на гъвкав подход от страна на И при работата по проекта; Отчитане натовареността на екипа на И; Ревизиране и преразпределение на задачите по ресурси; Детайлно	Предоставяне на допълнителни ресурси при необходимост; Използване на буферите от време; Паралелна работа по задачи там, където е възможно това;

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ ФОНД ЗА
РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ИНОВАЦИИ И
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

								спрямо приетия времеви график;	разпределение на дейностите и отговорностите по проекта;	
5	Забавяне при изпълнение на проектните дейности, опасност от неспазване на срока за изпълнение на настоящата поръчка	Н	И	С	4	1	4	Забавяне изпълнението на задачите по проекта спрямо приетия времеви график; Забавяне в приключване на отделните етапи по проекта спрямо приетия времеви график	Сформиране на надежден екип от специалисти; Изграждане на вътрешни комуникации в екипа; Списък с допълнителни експерти, които да бъдат включени по проекта ;при необходимост	Подмяна на хора в екипа; Включване на допълнителни експерти в екипа;
6	Грешки при разработване на функционалностите на системата	Н	И	В	3	2	6	Несъответствия и/или неточни, и/или грешни функционалности и;	Итеративна разработка на функционалности и модули; Регулярен преглед на разработените функционалности от И, при необходимост коригиране на изискванията в Системния проект;	Предоставяне на допълнителни ресурси при необходимост; Използване на буферите от време; Паралелна работа по задачи там, където е възможно това; Помощ от И за предотвратяване на затрудненията;

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващи орган.