



ОУ „Отец Паисий” гр. Кнежа, п.к. 5835, гр. Кнежа, обл. Плевен,
ул. „Паисий Хилендарски” № 26, тел. 09132 / 70-34, e-mail: ou_paisii@mail.bg
<http://www.dascalo.com/oupaisii>

Утвърждавам:.....
инж. Юли Горнишки
Директор на ОУ „Отец Паисий”
гр. Кнежа



СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОУ „ОТЕЦ ПАИСИЙ” ГР. КНЕЖА

А. Същност и цели на Стратегията за управление на риска

Стратегията за управление на риска /СУР/ в ОУ „Отец Паисий” е разработена на основание чл. 12, ал. 3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор. Тя е основен документ, който подпомага постигането на стратегическите цели на училището като посочва и конкретизира механизмите за управление на риска.

Ядрото на СУР включва задълбочено проучване и анализ на заплахите, като обръща внимание на профила на предполагаемите рискове в условията на второстепенен разпоредител с бюджетни средства. Тя се прилага за всички в училище.

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

- разбиране за процеса по управление на риска на организационни нива в училище.
- изграждане на отговорност, свързана с управлението на риска.
- управлението на риска като част от процеса по взимане на решения.
- Постигане на съответствие с изискванията на чл.8 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) за годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

Настоящата Стратегия за управление на риска влиза в сила от датата на нейното утвърждаване и е в сила за три годишен период.

Актуализирането на Стратегията за управление на риска се извършва на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

Комисия по управление на риска извършва постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в училище, като съгласува проектите за актуализиране на Стратегията и модела за управление на риска с цел осигуряване на последователен подход към оценката на риска, основан на одобрени принципи и стандарти.

Б. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

І. Понятия

Заплаха – всяко събитие, което потенциално може да нанесе вреда на организацията. Тя се превръща в риск, само когато е налице уязвимо място в системата.

Видимост- мярка за интереса на външни обекти към системата.

Риск - заплата, която може да повлияе негативно върху постигне целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

Профил на риска –количествено измерване на степента на заплата, видимост на заплата, уязвимост на системата и оценка на последствията.

Процес на управление на риска е последователността от действия на ръководството, насочени към изследване и въздействие върху съществуващите рискове.

Система /модел/ за управление на риска е механизъм за вземане на решения, чрез който ресурсите се разпределят така, че да се получи оптимално третиране на риска.

Риск апетит е степента на риск, които може да бъде поет, за да бъдат постигнати стратегическите и оперативните цели и реакцията към него: дали училището ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.

Риск рейтинг - остатъчен риск е резултат от стойността на риска и ефективността на контрола.

II. Отговорности

Директорът и счетоводителят отговарят за осъществяване на финансовото управление и контрол в организацията и конкретно финансовото обезпечаване на всички дейности, свързани с нейните цели и задачите на училището. Те се отчитат пред общото събрание за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол.

Директорът сформира комисия по управление на риска с цел гарантиране на постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в училището. Комисията има за цел на сигнализира своевременно появата на заплата за системата и предложи дейности за минимизирането и като риск. Рисковете се вписват в регистър като част от процеса на планиране.

Отговорните лица преглеждат регистъра на рисковете и изготвят профил на риска, с последващи мерки. Съвместно с комисията по управление на риска информират служителите за актуалното състояние и плана за действие.

Информация и комуникация. Необходима е на всички нива, за да се определи, оцени и отговори на риска. Информацията и ефективната комуникация води до ефективен вътрешен контрол и постигане целите на стратегията за управление на риска. Комуникацията тече по вертикалните и хоризонтални връзки на структурата на училището като най-важен канал се определя между ръководството и служителите. Предоставяната информация е наложително да бъде своевременна, уместна, актуална, точна, вярна и достъпна.

Директорът трябва да има информация за най-важните рискове за училището по отношение реализирането на стратегическите цели и финансовата обезпеченост, както и за възможните загуби на бюджетни средства в част приход-разход. Директорът координира информацията за процеса на управление в подструктурите на училището.

Мониторинг. Цялостният преглед на дейността на училището води до увереност, че въведените контролни дейности функционират според предназначението си и остават ефективни във времето. Мониторингът се осъществява при изпълнението на всяка конкретна дейност от стратегическия план на училището.

Директорът носи отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите. Отговорностите включват следното:

- Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му.
- Идентифициране на значимите рискове и оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели – анализ на средата и оперативен план за реализиране на дейностите.
- Въвеждане адекватни контролни дейности за управление на рисковете и осигурява ефективното им прилагане.

- Изготвяне на план за реализиране на дейностите от отговорните лица.
- Изготвя доклад при изпълнението на дейностите от годишния план, които съдържа количествен и съдържателен анализ на дейността.
- Предприема действия за подобряване структурата и дейността на училището.

III. Регистър на рисковете на ниво училище

Вписват се рискове, които има вероятност да засегнат системата относно безопасността и могат да доведат до сериозни негативни последици за ученици, родители и персонал, като:

- финансови рискове;
- възпрепятстване изпълнението на стратегическите цели;
- рискове за имиджа на училището;
- рискове за репутацията на персонал;
- проблеми, засягащи целите и функционирането на системата на всички нива.

Рисковете се класифицират в следните **Риск- регистър**:

Управление и надзор – лоша комуникация от страна на ръководството; липса на контакт с ръководството (освен с прякото ръководство); неправилно взимане на решения/неподходящ процес по взимане на решения и неподходящо делегиране на правомощия; липса на риск-интелигентно взимане на решения; решенията се взимат без адекватно да се вземат предвид всички свързани рискове; неспособност да се поставят под въпрос решенията и мнението на ръководството; неспособност да бъдат наказани служителите в случай на неспазване на правилата.

Стратегии и планиране – недостатъчни обществено значими инициативи; липса на достъпност в сградата; неадекватна икономия на енергия; корупция; негативни нормативни промени, регулации с негативен за дейността ефект; финансов риск; невъзможност за синхронизиране на функционалните стратегии и цели.

Оперативна дейност и инфраструктура – лоша вътрешна организация и последователност на процесите; неподходящо използване на ресурси; непълноценно използване на нематериалните активи; ненавременни, закъснели дейности по поддръжка и ремонт; недостатъчен контрол на записите в главната книга; неспазване на управленските решения и контрол; недобро разпределение на задачите; затруднен мониторинг; недостатъчни предварителни проучвания в човешките ресурси; неясни стратегии за комуникация и промяна в управлението; неясно разпределение на правомощията; неефективни програми за обучение и развитие на персонала; критични данни не се архивират в помещения извън сградата; неоторизиран достъп до лични данни; ненавременна детекция и докладване на проблеми; неспособност да се разрешават проблеми; неспазване на клаузи и условия по споразумения; неподходящи финансови контроли; неефективна оценка на риска от съдебни дела; непоследователни/противоречиви съобщения.

Съответствие - липса на програма за обучение, обхващаща цялата организация; не са установени програми за осигуряване на съответствието и не се предприемат дисциплинарни мерки; не са създадени подходящи политики и процедури; прекомерни или хаотични, противоречащи си политики и процедури; неподходящи или недостатъчни ресурси за ефективното докладване на проблеми; не са установени необходимите контроли, които да ограничат идентифицираните рискове; възнаграждението не е обвързано с персоналната отговорност.

Докладване – неспазване на приложимото законодателство и нормативни изисквания; липса на ефективен вътрешен контрол; липса на разделение на отговорностите; неправилно докладване.

В.ЕЛЕМЕНТИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Стартовата позиция за извършване на цялостния процес на анализ на средата, идентифициране, определяне на контроли включва отговор на следните въпроси:

Какви ресурси трябва да бъдат защитени?

От какво трябва да бъдат защитени и вероятността заплахата да се случи?

До какво ще доведе риска, ако се случи, краткосрочно или дългосрочно-въздействието?

Как конкретно да ги защитим?

Какво конкретно ни остава да направим?

I. Управлението на риска преминава на два етапа:

Оценка на възможните загуби.

Избор на средства за свеждането им до приемливо ниво.

1.Оценка на възможните заплахи/ рискове - първи етап

Събиране на информация и идентифициране на рисковете, външни и вътрешни, застрашаващи постигането на целите на училището - брой ученици; промени в персонала; извършени проверки и предписания; промени в нормативни актове, регламентиращи дейността; промяна в информационните системи в системата; взаимодействие в подструктурите на училището.

Оценка значимостта на всеки риск, вероятност от появата му и влиянието, което ще окаже. Изготвяне на доклад от длъжностно лице за параметрите на риска.

Категоризация на риска – висок, среден, нисък. Рискът е висок, когато не е покрит с контролна процедура. Среден - в известна степен е покрит с контролна процедура. Нисък - покрит е с контролна процедура с висока ефективност и липсват или има незначителни отклонения.

Определяне интересите на училището относно толериране или намаляване на съответния риск.

| Идентификация на риска | Оценка на вероятността за случване | Измерване влиянието на риска |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| | | |

1.1.Методи за идентифициране

Идентифицирането на рисковете се извършва чрез:

- Фактически проверки на място;
- Проверка на документи;
- Писмени становища;
- Въпросници;
- Фокус групи;
- Други методи по преценка на ръководството.

1.2. Вероятност

Представява оценка на степента на проява на риска по следната скала:

- 1 - не е вероятно да се прояви
- 2 - рядко се проявява
- 3- възможна е проявата му
- 4- вероятна е появата му
- 5 – почти е сигурно да се прояви

1.3.Влияние

Оценката на влиянието е отговор на въпроса: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви?

Първоначално се избира **подход за оценка влиянието на риска – количествен** /загуба на средства, брой нарушения, брой засегнати други звена и лица/ **качествен**- какви структури ще засегне; честота на проявяване; видимост; безопасност за съществуване на системата; хипотеза за последствия и отражението върху изпълнението на целите на училището.

Скала за оценка:

- 1- несъществено влияние върху системата;
- 2- малко влияние върху системата;
- 3- умерено влияние върху системата;
- 4- съществено влияние върху системата;
- 5- изключително голямо влияние върху системата.

При оценяване степента на влияние на риска се имат предвид следните аспекти от функциониране на подструктурите:

- Дейности;
- Ресурсно осигуряване;
- Организация на процесите;
- Степен на постигане на целите, система за отчитане и докладване на резултатите;
- Въздействие на външни фактори върху подструктурата;
- Участие на подструктурата в комуникационните процеси в училището;
- Изпълнение на предписанията от предходни проверки.

2. Избор на средства за свеждането на риска до приемливо ниво - втори етап

Определяне на конкретни контролни дейности, съобразно възникналия риск. Контролните дейности са отговорност на ръководителите на всички управленски нива и подструктури. Тези дейности са:

- Превантивни, тези които възпрепятстват възникването на нежелани събития;
- Констативни, тези които се установяват като появили се и се докладват на отговорното длъжностно лице;
- Корективни, целящи да поправят последиците от настъпилите нежелателни събития.

Изготвя се доклад, включващ описание по следните параметри:

| <i>№</i> | <i>Параметри на риска</i> | <i>Описание на параметрите</i> |
|----------|---------------------------|--|
| 1 | Обхват на риска | Описание на обхвата на събитията, вид, връзка с други обстоятелства |
| 2 | Характер на риска | Свързан със стратегията, оперативно изпълнение на дейността, финансов или друг във връзка с последствията, до които води |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | Фактори, които влияят на риска | Групи хора, ситуации, както и описание на възможните следствия от тяхната дейност |
| 4 | Количествена характеристика на риска | Количествена промяна, до която води риска |
| 5 | Праг на поносимост | Степен, която може да бъде понесена при „реализиране„ на риска |
| 6 | Механизми за контрол и управление на риска | Мерки за овладяване, стопиране и пренасочване на риска |
| 7 | Мерки за предотвратяване на повторно стартиране на същия риск | Конкретни дейности за подобряване и предотвратяване на риска; мерки за подобряване функционалната и стратегическата структура на училището. |
| 8 | Стратегия за реализиране на мерките | Стъпки за изпълнение на мерките |

II. Методи за управление на риска /реакция към риска/

Ограничаване на риска. Това е метод за изграждане на контроли /контролни дейности/, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи граници в зависимост от значимостта на риска. Рисковете при този метод се наблюдават периодично.

Прехвърляне на риска. Използва се когато рискът е оценен като висок и трябва да бъде „прехвърлен“ към друга организация. Класически пример е застраховането.

Толериране на риска. Метод при рискове, които имат незначително влияние върху постигане на целите или ползите от предприемане на действия са многократно по-високи от очакваните ползи. Рискът се приема , но се наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да променят неговата степен.

Прекратяване на риска. В определени случаи рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище, единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите.

Настоящата стратегия подлежи на мониторинг от първостепенния разпоредител с бюджетни средства, както и промяна при изменение на обстоятелствата и/или нормативните актове.

Г. План за действие

1. Разработване на контролни дейности

За рисковете, за които е избрана реакция „Ограничаване“, се прилагат контроли, насочени към:

- ефективността на действащата организационна структура;
- приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели.
- осигуряване спазването на нормативната рамка;
- спазване на етичните принципи;
- съответствие на дейностите с установените правила;
- спазване на политики, процедури и договори;
- затягане на финансовата дисциплина, прякото одобрение на ръководството;
- стриктно осчетоводяване съгласно законовите изисквания;
- защита на активите.

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните дейности от превантивен, констативен или корекционен характер, 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:

- нива и процедури за разрешаване и одобрение;
- система за двоен подпис;
- докладване и проверка на дейностите и оценка на операциите;
- сигурност и защита на активите и информацията;
- разделение на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност за одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол;
- правила за достъп до активите и информацията;
- предварителен контрол за законосъобразност;
- процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- процедури за мониторинг / наблюдение;
- правила за управление на човешките ресурси;
- правила за документиране на всички операции и дейности;
- контроли в областта на информационните технологии (ИТ контроли);

2. Анализ на разходите и ползите от контрола

- определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли;
- определяне на влиянието от невъвеждане на контролите.

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

Планът за действие има следните характеристики:

- Включва ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;
- Предвижда стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Мотивира служителите и създава чувство за лична отговорност.
- Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзорна на дейностите, както и линиите на докладване между тях;
- Позволява лесно и обективно проследяване на изпълнение.

4. Мониторинг и докладване

Използваните техники с цел да се подпомогне процесът по мониторинг (наблюдение) на рисковете са:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска, които могат да действат като системи за ранно предупреждение.
- Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъден на срещи във всяка една структура в срок до 15.10. на текущата година.
- Доклад за прогреса по изпълнението на годишния план за действие за предходната година в срок до 27.01. на следващата година.

III. Контрол върху остатъчен риск

След като се определи стойността на риска като средно аритметично от оценките на влиянието и вероятността, следва съдържателна преценка на това, дали сме в състояние и доколко можем да контролираме този риск, ефективни и адекватни ли са контролите, които предвиждаме или трябва да бъдат актуализирани.

Ефективността и адекватността на контрола се определят по следната скала:

1- трябва да направим много по-малко;

- 2-трябва да правим по-малко;
- 3-усиленията, които полагаме за този риск са напълно адекватни;
- 4-трябва да направим повече;
- 5-трябва да направим много повече;

В риск - регистъра попълването на тези данни ще определи окончателната степен на риска, дали е приемлив или не със съответните изискуеми действия.

Настоящата стратегия подлежи на мониторинг от първостепенния разпоредител с бюджетни средства, както и промяна при изменение на обстоятелствата и/или нормативните актове.

IV. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

& 1. Неразделна част от стратегията за управление на риска са изготвените и утвърдени от директора вътрешни документи – правила, процедури, заповеди, указания, насоки, инструкции и други, които в голяма степен следва да способстват за намаляване на риска в училището.

& 2. Всички действия, свързани с управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите, задължително се документират.

& 3. Настоящата Стратегия за управление на риска подлежи на актуализиране в съответствие с промените, които могат да настъпят в целите и задачите на училището.

& 4. Актуализирането на Стратегията се извършва по реда на нейното утвърждаване.

& 5. Настоящата стратегия влиза в сила от дата на утвърждаване.