



СРЕДНО УЧИЛИЩЕ "СВЕТИ СВЕТИ КИРИЛ И МЕТОДИЙ"
5898 гр. Пордим, общ. Пордим, обл. Плевен, ул. "Иван Божинов" №11, тел. 06513 2070,
e-mail: soupordim@abv.bg

УТВЪРЖДАВАМ

Директор:

(Емилия Василева)



СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

2023 - 2027 г.

I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ:

Стратегията за управление на риска е регламент на процеса по управление на риска, който описва етапите, подхода и методите, които ще бъдат използвани, начините за документирание, мониторинга и реда на докладване, отговорните лица и техните роли в процеса по управление на риска.

Регламентът за управление на риска осигурява:

- инструмент за вземане на решения, който помага за постигане на стратегическите и оперативни цели;
- осъзнаване и разбиране на риска на всички нива в учебното заведение;
- изпреварване на проблемите, преди да са се проявили и осъзнаване какви проблеми, пропуски и несъответствия са възможни;
- възможност за ранно идентифициране и реакция на нововъзникнали рискове
- средство за повишаване на ефективността и ефикасността на дейността и контрола.

Основни характеристики на процеса по Управлението на риска:

1. Свързан с изпълнението на поставените стратегически и оперативни цели;
2. Динамичен;
3. Осъществява се на всички йерархични нива в учебното заведение;
4. Осъществява се в тясно взаимодействие с вътрешния одит на организацията / може да бъде цитирана съответната структура /, който предоставя увереност по отношение начина на управлението на риска.

Процесът по управление на риска се разделя на следните стъпки, с оглед описание на действията, които се извършват при всяка една от тях и начина на документирание:

- Стъпка 1 - Създаване на условия за управление на риска
- Стъпка 2 - Идентифициране и оценка на риска
- Стъпка 3 - Определяне на риск апетита
- Стъпка 4 - Реакция на риска
- Стъпка 5 - Мониторинг на риска

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска, който позволява предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите на учебното заведение.

За осъществяване на действията по управление на риска в учебно заведението се определя Риск ръководител и работна група по управление на риска със заповед на директора. (методологията предвижда и други варианти!)

Управлението на риска е неразделна част от планирането и определянето на целите и годишните приоритети на учебно заведението.

Процесът на управление на риска е обвързан с процеса на изготвяне на бюджета. При осъществяване на дейността следва да се съобразят сроковете и дейностите по бюджетната процедура за съответната година, съгласно Закона за публичните финанси и други относими, като се имат предвид следните дейности:

- При изготвянето на средносрочните бюджетни прогнози следва да се съобразят и да се координират целите, заложи в Стратегическия план на организацията;
- Трябва да се предвидят нужните финансови средства за изпълнението на целите на организацията, включително средства за разработването и прилагането на контролни дейности, представляващи реакция на риска;
- Заедно с отчитането на бюджета трябва да се извършва преглед на риск-регистъра и на база на резултатите от мониторинга трябва да се обсъжда ефективността на предприетите реакции на рисковете и съответно да се извършва актуализация на идентифицирането и оценката на рисковете и на съответните реакции.

За осъществяване на дейностите се изготвя ПЛАН – ГРАФИК за организация на идентифициране, оценка и документиране на рисковете в учебното заведение, който се утвърждава от директора.

II. ПРАВНА РАМКА:

1. Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор;
2. Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол;
3. Указание за управлението на риска в организациите от публичния сектор на Министерство на финансите;
4. Указания за осъществяване на управленската отговорност в организациите от публичния сектор на Министерство на финансите.

Настоящата стратегия се утвърждава в изпълнение на ЗФУКПС, същата подлежи на актуализация на всеки **три години** или при настъпване на съществени промени в рисковата среда. Контролните дейности, целящи намаляването на риска, се анализират и актуализират най-малко **веднъж годишно**

III. ПОНЯТИЯ И СЪЩНОСТ НА РИСКА:

С оглед осъществяването на ефективно управление на риска в настоящата стратегия се използват следните термини:

1. **Риск** е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му;

2. **Разумна увереност** – задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност е признание, че не е възможно да се твърди абсолютно и със сигурност, че дадено неблагоприятно събитие няма да се случи въпреки взетите мерки и предприетите действия. Никой не може да постигне абсолютна (100%) увереност поради многобройни фактори, произтичащи от ограничените финансови и други ресурси, ограниченията на източниците на информация, човешките грешки и т.н.;

3. **Идентифициране на риска** – идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите на организацията;

4. **Оценка на риска** – процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние (ефект) върху целите на организацията при неговото настъпване;

5. **Вероятност** – представлява възможността дадено събитие да се случи или с други думи колко е вероятно дадено събитие да се прояви;

6. **Ефект (влияние)** – представлява описание и оценка на това какви биха могли да бъдат последициите/въздействието от настъпило събитие. Ефектът може да бъде както отрицателен, така и положителен;

7. **Присъщ риск** – рискът, свързан с естеството на дейността на организацията при липса на каквито и да е действия (контроли) за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление;

8. **Остатъчен риск** – нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията (контрола) на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск, и по същество изразява факта, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорност на ръководителя е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за организацията или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване;

9. **Реакция на риска** – мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска;

10. **Риск апетит** – нивото на риск, което организацията е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите.

IV. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ:

1. Директор (първа линия на защита)
2. Риск собствениците (първа линия на защита)

3. Служителите на организацията (първа линия на защита)
4. Риск мениджмънт (втора линия на защита)
5. Вътрешния одит (трета линия на защита)

1. ДИРЕКТОР

- 1.1. Създава и поддържа култура на управление на риска в организацията
- 1.2. Определя мисията, визията и стратегическите цели на организацията
- 1.3. Утвърждава Стратегическия план на организацията
- 1.4. Утвърждава Стратегия за управление на риска, която се актуализира периодично (на всеки три години)
- 1.5. Определя Риск ръководител
- 1.6. Определя със заповед работна група по управление на риска
- 1.7. Разпределя ясно отговорностите по управление на риска сред средното ниво на ръководството на организацията и служителите
- 1.8. Одобрява риск апетита на организацията
- 1.9. Одобрява и осигурява прилагането на реакциите на риска
- 1.10. Може да участва в заседанията на работната група по управление на риска

2. РИСК РЪКОВОДИТЕЛ

(Лице, отговорно за управлението на риска)

- 2.1. Създава организация за разработване и актуализация на Стратегията за управление на риска
- 2.2. Координира, организира и обезпечава информационно дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска, като изготвя ежегодно план график за дейността по управление на риска.
- 2.3. Подпомага директора при определяне на риск-апетита
- 2.4. Подпомага и консултира „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките за УР
- 2.5. Консултира, организира и провежда обучения по теми, свързани с управлението на риска
- 2.6. Организира и координира обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита
- 2.7. Организира осъществяването на мониторинг на управлението на риска
- 2.8. Докладва на ръководителя на организацията обобщена информация по отношение управлението на риска

Риск ръководителят не управлява рисковете!

3. РЪКОВОДИТЕЛИ НА СТРУКТУРНИ ЗВЕНА

(оперативно ръководно ниво)

Заместник- директори; Главен счетоводител; Педагогически съветник



Лица с ръководни функции в учебното заведение *(ако са възложени такива)*

3.1. Всеки ръководител на структурно звено е „собственик на риска“ по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководеното от него звено;

3.2. Като собственици на риска, ръководителите на структурни звена идентифицират и оценяват рисковете, съобразно подхода избран от организацията и утвърден със Стратегията за управление на риска. Отговорността на всеки риск-собственик е преди всичко по отношение на идентифицирането и оценката на рисковете, които стоят пред ръководеното от него звено / дейност и на второ място по отношение на идентифицирането и оценката на рисковете стоящи пред учебното заведение като цяло;

3.3. Ръководителите на структурни звена са отговорни за анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които съответното структурно звено трябва да реагира, предвид възприетото ниво на риск апетита в цялата организация;

3.4. Ръководителите на структурни звена са отговорни да провеждат мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях звена / дейности. Те докладват резултатите на Риск ръководителя, който е отговорен за предприемането на по-нататъшни действия. При нужда от предприемане на коригиращи действия, ръководителите на структурни звена участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

4. СЛУЖИТЕЛИ НА УЧЕБНОТО ЗАВЕДЕНИЕ

4.1. Подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;

4.2. Докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;

4.3. Докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на системите за вътрешен контрол.

5. ВЪТРЕШЕН ОДИТ

(когато е структуриран в горестоящата организация)

Съгласно Стандартите, вътрешният одит задължително трябва да оценява ефективността и да допринася за подобряването на процесите на управление на риска. Когато подпомагат ръководството при изграждането или подобряването на процесите по управление на риска, вътрешните одитори задължително трябва да не поемат управленска отговорност за практическото управление на рисковете. В този смисъл отговорността на вътрешния одит е да предоставя обективно мнение по

отношение на управлението на риска чрез извършване на одитни ангажименти при спазване на приложимата нормативна рамка и Стандартите

V. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА:

Дейностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива съществените рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на учебното заведение или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели.

Стъпка 1

Създаване на условия за управление на риска

Създаването на условия за управление на риска е предпоставка за ефективно идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи целите на организацията и за предприемане на адекватни реакции на тези рискове. Извършването на дейностите, включени в тази стъпка е отговорност на директора.

Създаването на условия за управление на риска включва няколко основни предпоставки:

- 1.1. Утвърждаване на Стратегия за развитие на учебното заведение
- 1.2. Утвърждаване на Стратегия за управлението на риска
- 1.3. Определяне на Риск ръководителя и отговорностите по управление на риска
- 1.4. Одобряване на риск-апетита на организацията
- 1.5. Осигуряване на необходимите ресурси (финансови, човешки и др.)
- 1.6. Стратегическият план, Стратегията за управление на риск и всяка друга относима информация да бъдат ефективно комуникирани със служителите

Стъпка 2

Идентифициране и оценка на риска

2.1 Дейности по идентифициране на рисковете

Идентифицирането на риска е първата същинска фаза от процеса по управление на риска след като са създадени нужните условия за това. На този етап се идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на организацията или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели. Идентифицирането на присъщите рискове е отговорност на риск собствениците.

2.1.1. Текущо идентифициране

За целите на текущото идентифициране на рисковете, всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или

влиянието на съществуващ риск, трябва да информира ръководителя на структурното звено, в което работи (риск-собственика). Риск-собственикът преценява дали има основания да информира Риск ръководителя. Също така всеки служител има възможност да информира директно Риск ръководителя, ако има нова информация за рисковете и ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с ръководителя на структурното звено.

2.1.2.Периодично идентифициране

За периодично идентифициране на рисковете в учебно заведението се създава работна група на риск-собствениците. Работната група е постоянно действаща.

2.1.3.Анализ на целите

Предвид връзката на рисковете с целите, стъпката на периодичното им идентифициране започва с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на организацията и свързаните с тях дейности и процеси. За тази цел Риск ръководителят поставя за обсъждане пред риск собствениците Стратегическия план на организацията, за да обсъдят стратегическите и оперативните цели. Чрез обсъждането на целите се гарантира, че всички цели ще бъдат взети предвид при идентифицирането на рисковете, като може да се прецени и нуждата от евентуалното им актуализиране и определяне на нови оперативни цели за постигане на стратегическите.

2.1.4.Идентифициране на рисковете

Идентифицирането на рисковете се извършва по отношение на всяка стратегическа или оперативна цел. Структурните звена на организацията трябва да са дефинирали своите оперативни цели за постигане на стратегическите цели.

През този етап риск собствениците идентифицират присъщите рискове, които биха могли да повлияят на постигането на всяка отделна оперативна цел от списъка на целите. При идентифицирането на рисковете е от ключово значение да се обхванат всички аспекти на средата, в която съществува организацията, на самата организация и на дейността ѝ. За целта се използват предварително установени класификации на рисковете, като при идентификацията риск собствениците преглеждат и работят по всички категории, с цел идентифициране на съществуващите рискове от различни категории.

Поради необходимостта да се отдели сериозно внимание на основните рискове дейността се концентрира към идентифициране на **съществените** рискове. Това са тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели на организацията.

За идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел се прилага следния метод:

- ✓ анализ на основните дейности/процеси свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел;

- ✓ определяне на неблагоприятните събития, които могат да настъпят и да повлияят на определена дейност/процес;
- ✓ идентифицират се и възможности да се случи събитие, което може да повлияе положително на постигането на целите;
- ✓ отчитане на нуждата от предотвратяване и разкриване на нередности и измами при формулиране на оперативните цели
/последните две тирета са задължителни с новата методология!

Моля, обърнете внимание при идентифициране на рисковете, че може да има и такива събития/

2.1.5.Рискови области

Най-важната класификация на рисковете разделя рисковете на вътрешни и външни за организацията:

☞ **Външни рискове** - рискове, свързани с външни обстоятелства / политически събития, законодателни промени, промени в икономиката, природни явления, външни организации - партньори, контрагенти, медии и др./;

☞ **Вътрешни рискове** - рискове, свързани с правно-организационната форма, спецификата на дейността и процеса на работа на организацията (рискове, свързани със системата за обмен на данни, проблеми, свързани с човешкия ресурс, промени в работните задачи, неефекасно управление и др.)

Рискове могат да възникнат по различни причини и в резултат на промените в различни фактори. Някои от тях са сравнително лесно предвидими, а за други е необходим по-задълбочен анализ. Групирането на рисковете по области в учебното заведение е следното:

❖ **Стратегически рискове** - могат да повлияят върху постигането на целите; определяне на неточни и/или непостижими цели, не съответстващо на целите изпълнение и др.

❖ **Оперативни рискове** - рискове, свързани с ежедневното изпълнение на текущите процеси и дейности.

❖ **Политически рискове** - възникват от промяна в правителството и въвеждане на нови политики.

❖ **Икономически рискове** - породени от промяна на икономическата стабилност, влияещи върху разходите и/или размера на наличното финансиране.

❖ **Репутация** - рискове причинени от неуспехи при работа с учители и непедagogически персонал, родители, граждани или задоволяване на обществени потребности.

❖ **Информация/технологии** - рискове свързани с качеството на информацията, остарялата, неточна или непълна информация може да доведе до вземане на погрешни управленски решения.



- ❖ **Сигурност** – кражби или злоупотреби с активи, нерегламентиран достъп до информация.
- ❖ **Проекти** – осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска; несвоевременно финансиране.
- ❖ **Нововъведения** – въвеждане на нови дейности или технологии, в които учебното заведение има ограничен или слаб опит, без необходимата оценка на риска.

Всеки собственик на риска отразява необходимата информация в ПРИЛОЖЕНИЕ № 1-

ФОРМУЛЯР ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ И ОЦЕНКА НА РИСКОВЕ за своите рискове и на тази база се изготвя общия риск-регистър с т.н. хоризонтални рискове – валидни за цялата организация. Идентифицираните рискове се документират от Риск ръководителя в Риск-регистъра, съдържащ Стратегическите и оперативните цели на организацията и идентифицираните до момента рискове, които могат да застрашат постигането на тези цели.

2.2 Оценка на рисковете

Основната задача на този етап е рисковете да бъдат анализирани и оценени, за да могат да бъдат определени **съществените** рискове и да се вземе решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях – каква трябва да бъде реакцията на риска. Рисковете не могат да бъдат премахнати напълно, но могат да бъдат значително намалени чрез предприемане на подходящи действия.

Оценката на риска е процес, който дава качествена оценка на идентифицираните присъщи рискове, чрез измерване на два показателя – вероятност и влияние.

2.1.Вероятността характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие.

2.2.Влиянието показва какви са последиците (въздействието) от настъпване на събитието за постигане целите на организацията и за изпълнението на дейностите ѝ.

2.3.Съществени са рисковете, за които има висока вероятност да настъпят и имат високо влияние върху постигане целите на организацията.

А. Оценка на присъщия риск

Оценяват се потенциалното влияние и вероятност на присъщия риск, който се дефинира като: „Рискът за организацията, съществуващ при липса на всякакви действия, предприети от ръководството за промяна на вероятността или на въздействието на риска

Оценка	Описание
1	Несъществено
2	Малко
3	Умерено
4	Съществено
5	Изключително голямо

ВЛИЯНИЕ

Влияние: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите? Какви ще са последствията?

Оценките за измерване на влиянието са представени в графиката

ВЕРОЯТНОСТ

Характеризира честотата на настъпване на неблагоприятно събитие!

Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне.

Вероятност: До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3 години)? Вероятността - характеризира честотата за настъпване на неблагоприятно събитие.

Оценката се прави според скалата, описана по-долу:

Оценка	Описание
1	Не е вероятно
2	Рядко
3	Възможно
4	Вероятно
5	Почти сигурно

Формуляр - ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 **ФОРМУЛЯР ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ И ОЦЕНКА НА РИСКОВЕ** се представя на Риск ръководителя за преглед и включване в Риск регистъра на учебно заведението!

На този етап Риск ръководителя свиква работната група по управление на риска за обобщаване на информацията. Действията се осъществяват като Риск ръководителя изготвя Формуляр -

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

ФОРМУЛЯР ЗА АНАЛИЗ НА ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ РИСКОВЕ от членовете на работната група. Формулярът се попълва от Риск-ръководителя, като описва изчерпателно всички идентифицирани рискове от формулярите на риск собствениците.

На заседанието на работната група по управление на риска се предоставя възможност всеки член да постави оценка по показателите вероятност и влияние на рисковете, идентифицирани от другите риск собственици, като мотивира мнението си и го отразява в колоната на съответния показател. Целта е комуникиране на всеки риск от членовете на групата с цел минимизиране на субективната оценка, поставена от риск собственика.

Риск ръководителя записва обобщената / осреднената оценка (получена, като средно аритметична стойност от индивидуалните оценки на риск собствениците / и определя общата оценка на всеки от рисковете, като произведение от осреднената оценка на вероятността и влиянието. Действието се осъществява в екселски формат.

За представяне на оценката се използва двуизмерна скала, на която се отразяват вероятността от настъпването на рисковете и тяхното влияние.

Оценката на рисковете може да се изведе на база на калкулация на резултатите от оценката на вероятността и влиянието.

Влияние (ефект)

Вероятност	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

Скала

1-2	3-4	5-10	12-16	20-25
НЕЗНАЧИТЕЛЕН	НИСЪК	СРЕДЕН	ВИСОК	КРИТИЧЕН

Б. Оценка на контролните дейности (Определяне на ефективността и адекватността на контрола)

Първоначално се оценяват идентифицираните присъщи рискове и след това се пристъпва към оценка на остатъчните рискове.

За да се оценят остатъчните рискове, риск собствениците трябва да идентифицират контролните механизми, които имат за цел да намалят вероятността и/или ефекта на всеки риск. След идентифицирането на контролите, риск собствениците оценяват ефективността на всяка съществуваща контрола поотделно, както по отношение на нейното влияние върху вероятността, така и по отношение на влиянието върху ефекта на риска. Контролите може да са неадекватни (със слабости или непълноти в дизайна), те могат да липсват, може да не се прилагат. Слабостите на контролите могат да бъдат причинени от лош дизайн, неразбиране за тяхното предназначение, небрежност, човешка грешка или злоупотреба с власт. Като част от процеса по управление на риска се определят съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове.

При оценката на контролите могат да се използват всички видове източници на информация за тяхната адекватност и ефективност - одиторски доклади, доклади от други контролни органи, самооценки, обществена информация (медии) и т.н. След оценката на контролите, се прави анализ на тяхната ефективност по отношение намаляване вероятността и ефекта от рисковете и на тази база се прави преоценка на вероятността и ефекта на остатъчните рискове.

Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като: „рискът, който остава след реакцията от страна на ръководството“.

Адекватност - оценка на дизайна и качеството разположени на точното място, в правилното време и са описани по начин, който може да допринесе за минимизирането на съответния риск в желаните граници и при прилагането им се осигурява разумна увереност за постигане на целите

Ефективност - функционира ли и в каква степен създадената система за вътрешен контрол

За постигане на унифициран подход в описанието на съществуващите контроли може да се направи позоваване на съответния вътрешен акт, процедура или правило. Когато няколко контроли влияят на даден риск, всички те трябва да бъдат описани към съответния риск.

Идентифицираните контроли се попълват от Риск ръководителя във формуляр - ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

РИСК РЕГИСТЪР.

В. Оценка на остатъчния риск

Остатъчен риск - този, който остава да съществува и след предприетите действия от страна на ръководството за ограничаването му. За да го оценят, риск собствениците, под методологическата организация на Риск ръководителя, трябва да анализират дали съществуващите контроли са адекватни и ефективни за управление на идентифицираните присъщи рискове.

Принципен подход за определяне на остатъчния риск е:

→ **Висок риск** е този, който се оценява с висока стойност и към който не е приложен адекватен и ефективен контрол.

→ **Среден риск** е този, който: ① е с висока стойност, но са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли или ② е с ниска стойност, но организацията е изложена на този риск поради липса на ефективни контролни механизми за ограничаването му, като в този случай следва да се анализира общото въздействие на всички такива рискове, за да се провери дали те не надвишават риск апетита.

→ **Нисък риск** е този, който има ниска стойност и същевременно са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности, или да преразпредели ресурсите, тъй като поради ниска стойност на риска ръководството би могло до голяма степен да го приеме.

Оценката на остатъчния риск се отразява във формуляр - ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 - Риск регистър от Риск ръководителя въз основа на изразените мнения на риск собствениците, по аналогичен начин с оценката на присъщите рискове.

Стъпка 3

Определяне на риск-апетита

Риск-апетитът трябва да бъде определен преди да се присъгъпи към приоритизация и определяне на реакции към риска и е необходимо условие за ефективно управление на риска.

Дефинирането на риск апетита включва както определяне на стойностите на вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост, така и реакциите по отношение на рисковете.

Дефинирането на риск апетита по отношение на реакциите към риска включва следните категории:

⇒ **Критични рискове:** рисковете, при които и вероятността и ефекта са високи. Те изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска;

⇒ **Рискове с високо влияние (ефект) и ниска до средна вероятност.** Тези рискове трябва да бъдат контролирани веднага след като се вземат мерки по отношение на критичните рискове, тъй като въздействието им може да бъде

значително, въпреки че вероятността да се случат е по-малка отколкото при критичните рискове;

⇒ **Рискове с висока вероятност и сравнително ниско влияние (ефект).** За такива рискове обикновено не се взимат предпазни мерки. По-скоро трябва да се има предвид и да се следи ефектът на натрупването, който може да повиши ефекта (например поредица от малки проблеми, които придобиват голямо влияние при натрупване или системно нарушение);

⇒ **Неотносими рискове:** Тук се отнасят рисковете, при които и двата фактора – вероятност и влияние, са ниски. Те трябва да бъдат наблюдавани, но не изискват мерки. Третирането им зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите страни.

Съобразно позициите на риска, определяме риск апетита по матрицата, както следва:

1-2	3-4	5-10	12-16	20-25
Приемаме риска	Наблюдаваме риска	Предприемаме мерки в средносрочен план	Предприемаме незабавно мерки	Прекратяваме дейността

Риск-апетитът се определя от директора на учебно заведението.

В случаите, при които Директорът присъства на заседанието на работната група по управление на риска може да изрази своето мнение по всеки идентифициран риск, като Риск ръководителя отразява становището на директора във формуляра.

В случаите, при които Директорът не присъства на заседанието на работната група по управление на риска, Риск ръководителя представя формуляра на директора за изразяване на становище, като определя времеви диапазон за действието /например 5 дни / и насрочва следващо заседание на работната група.

Стъпка 4

Реакция на риска

След като бъдат идентифицирани и оценени рисковете, учебно заведението трябва да прецени какви мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове трябва да бъдат предприети. Процесът се организира от Риск ръководителя, но отново всеки риск собственик е отговорен да предложи мерки, които да бъдат реакция на рисковете, отнасящи се до ръководеното от него звено или дейност.

Възможни са следните варианти за реакция:

- Ограничаване на риска
- Прехвърляне на риска
- Приемане на риска
- Прекратяване на риска

При избора на подходящи действия (реакция) се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката на директора за нивото на остатъчните рискове, които организацията може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия и без да се застраши постигането на целите (риск апетита).

Чрез прилагането на мерките се постига управление на риска. Идентифицирането, оценката и планирането на мерките подготвят това управление.

- **ограничаване на риска - въвеждане на контролни дейности.**

Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли-повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови, 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.

Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично.

- **прехвърляне на риска - споделяне на риска, чрез партньорство/застраховане**

Прехвърляне на риска - Прехвърляне или споделянето на риска по същество означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че той да бъде управляван съвместно. Това позволява 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. Ръководството на учебното заведение продължава да бъде отговорно за риска.

- **приемане на риска - наблюдение**

Приемането или толерирането на даден риск означава, че организацията поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такава реакция е възможна само ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия превишават потенциалните ползи. Такива рискове, обаче, трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да

окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по-висока категория.

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.

➤ **прекръпяване на риска - прекръпяване на дейността**

Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение означава, че следва да се преразгледат поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Следва да се разгледат и възможности за избягване 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.

Дейностите и методите, които са необходими за намаляването на съответните рискове се дефинират чрез работно заседание на риск собствениците под координацията на Риск ръководителя. Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от реакции на риска.

Прилагане на мерки срещу рисковете – прилагане на контролни дейности като реакция на рисковете за намаляването им до приемливо равнище. Тези дейности са констативни, превантивни и корективни.

Превантивни са контролните дейности, които пречат да възникнат нежелани събития. С тях се въвеждат мерки за избягване на предвидените евентуални отклонения и проблеми преди тяхното настъпване.

Констативни са тези контролни дейности, с които се установяват възникнали нежелани събития и се сигнализира на непосредствения ръководител за тях.

Корективни са контролните дейности, които целят да бъдат поправени последиците от настъпили нежелани събития.

Контролните дейности се осъществяват в цялата организация, на всички равнища и във всички функции и процеси.

Налични ключови контролни дейности са установените вътрешни правила, относими за елемента „Контролни дейности“ от СФУК на учебното заведение. /например: за разрешаване, одобряване, оторизиране; предварителен контрол; двоен подпис; антикорупционни процедури; достъп до активи; достъп до информация и др. /

При оценката на съществуващите контролни механизми и при разработването на нови, трябва да се разбира, че ниво на остатъчен риск винаги ще съществува, не само заради ограничените ресурси, но и заради вътрешно присъщите ограничения от различен характер (човешки фактор, несъвършенство на технологиите и др.) на контролните механизми.

При последващ преглед на риск-регистъра определената реакция към даден риск може да се наложи да бъде променена.

Стъпка 5

Мониторинг на риска

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване (реакции). Чрез **мониторинга** се следи доколко рисковете се управляват успешно и се наблюдава дали рисковият профил (вероятността и влиянието на идентифицираните рискове) се променя.

Мониторинг на процеса по управление на риска се осъществява на всеки етап и протича в три направления:

- Текущ мониторинг и периодично преоценяване (ревизиране) на рисковете;
- Изготвяне на периодични доклади, предоставящи информация за резултатите от управлението на риска;
- Предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

За мониторинга се използва и информацията от одитни доклади, а също и въпросника за целите на годишното докладване по образец, утвърден от министъра на финансите.

За осъществяване на систематично наблюдение Риск ръководителят и риск собствениците преглеждат периодично целия риск-регистър:

- Определени рискове могат да бъдат прегледани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост.
- Някои съществени рискове могат да изискват и ежедневен преглед.
- При възникване на внезапни събития риск-регистърът може да се разглежда извънредно без да се чака редовния преглед.

Прегледът на рисковете трябва да се документира адекватно. Целта на процеса по мониторинг и докладване е да наблюдава дали рисковия профил (вероятността и влиянието) на идентифицираните рискове се променя, дали се пораждаат нови, неидентифицирани преди рискове и да дава увереност на ръководителя на организацията, че процеса по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за организацията ниво.

Докладване

Риск ръководителя докладва на директора обобщена информация по отношение управлението на риска. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, Риск ръководителя организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска, като предлага на директора тяхното одобряване.

За успешното наблюдение и оценяване на процеса по управление на риска в учебно заведението се определя следната линия на докладване:

1. комуникация и обмен на информация между служителите, относно идентифицираните рискове и информиране на риск собственика, при белези за повишаване на риска се извършва от отговорните за изпълнението на необходимите действия служители. При отсъствие на риск собственика се информира риск ръководителя. Информацията се поднася в свободна форма – устно или писмено;
2. регулярни прегледи на риск – регистъра се извършват задължително в края на тримесечието, като се организира среща на риск собствениците от риск ръководителя. За дейността се оформя доклад от риск ръководителя;
3. докладване на значимите рискове, предприетите действия и ефекта от тях, както и за нововъзникнали събития се извършва задължително в края на всеки месец или веднага при необходимост от риск ръководителя или от риск собствениците;
4. в случай на установяване на критични рискове, които не са покрити от контролни процедури, директора на учебното заведение следва да бъде незабавно уведомен.

Докладите по изпълнението на риск-регистрите или за управлението на риска съдържат данни за:

- предприетите действия във връзка с процеса по управление на рисковете;
- изпълнението на планираните действия, заложи в риск регистъра, информация за ефективността им, а в случай че те не са били ефективни – и анализ на причините за това;
- настъпила ли е промяна в описаните в регистрите рискове;
- нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистрите рискове;
- компетентността на служителите по отношение управлението на рисковете (информация за преминати обучения, придобиване на сертификати за управление на риска);
- спазени ли са срокове за изготвяне на докладите;
- други въпроси, мнения или препоръки по управление на риска.



VI. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

§ 1. Стратегията за управление на риска е разработена в изпълнение на чл.12 от ЗФУКПС и е част от Вътрешните правила на СФУК на образователната институция. Същата влиза в сила от 01.01.2021 година и е валидна за тригодишен период.

§ 2. Стратегията за управление на риска се предоставя на длъжностните лица за запознаване и изпълнение, съобразно Вътрешните правила за информация и комуникация.

§ 3. Стратегията за управление на риска подлежи на усъвършенстване и актуализиране с промяна в нормативната уредба, препоръки на контролни и други органи или по предложение на отговорните длъжностни лица по управление на риска.

§ 4. С настоящата Стратегия се въвеждат образци на документи - приложение от № 1 до № 3.

Неразделна част от стратегията са Заповед за определяне на работна група за управление на риска и План-график за осъществяване на дейностите по управление на риска.

ФОРМУЛЯР ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ И ОЦЕНКА НА РИСКОВЕ

На /ИЗГОТВЯ СЕ ОТ ВСЕКИ РИСК СОБСТВЕНИК/

№	ОПЕРАТИВНИ ЦЕЛИ	ВИД РИСК	РИСК /причина, резултат, ефект /	КАТЕГОРИЯ	ВЕРОЯТНОСТ	ВЛИЯНИЕ
1	Външен	1.			
			2.			
		Вътрешен	1.			
			2.			
2	Външен	1.			
			2.			
		Вътрешен	1.			
			2.			
....						

Инструкция за попълване на формуляра:

1. Колона „Оперативни цели“ се попълва в резултат от анализа на целите, извършен в началото на дейността по идентифициране на рисковете. Оперативните цели трябва да са съобразени със стратегическите цели на училището и да отговарят на функциите, изпълнявани от конкретната структура/ риск ръководител;
2. За всеки вид риск външен/ вътрешен се идентифицират минимум по два риска.
3. Формулирането на рисковете по модела „причина – резултат – ефект“ е препоръчително, тъй като спомага за идентифициране и формулиране на всички важни аспекти на даден риск.
Например: „Поради липса на достатъчно финансови средства (причина), няма да бъдат осигурени нови сървъри за организацията (резултат), което поражда риск от загуба на важна информация (ефект)“.

Забележка: Ако конкретен риск може да застраши повече от една цел, той трябва да се запише към всяка засегната цел, като при всяка следваща се отбележи, че се повтаря.

4. Колоната „Категория“ съдържа информация за рисковите области, като се избира от утвърдената номенклатура в стратегията: **Стратегически рискове, Оперативни рискове, Политически рискове, Икономически рискове, Репутация, Информация/технологии, Сигурност, Проекти, Нововъведения**
5. Оценката на присъщите рискове в колони Вероятност и Влияние е съобразно дефинираните параметри в Стратегията, като се избира съответната цифра от 1 до 5.

Формуляра се представя на Риск ръководителя за преглед и включване в Риск регистъра на училището!

Изготвил:/име, фамилия, длъжност/

ФОРМУЛЯР ЗА АНАЛИЗ НА ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ РИСКОВЕ
/ ИЗГОТВЯ СЕ ОТ РИСК РЪКОВОДИТЕЛЯ /

№	ОПЕРАТИВНИ ЦЕЛИ	ВИД РИСК	РИСК /причина, резултат, ефект /	КАТЕГОРИЯ	ВЕРОЯТНОСТ				ВЛИЯНИЕ			ОЦЕНКА НА РИСКА / 9*13 / 14	
					I член	II член	III член	СРЕДНО АРИТМ ОЦЕНКА	I член	II член	III член		СРЕДНО АРИТМ ОЦЕНКА
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Външен	1.										
		Външен	2.										
2	Външен	1.										
		Външен	2.										

..... / ОПИСВАТ СЕ ВСИЧКИ РИСКОВЕ, ОТ ФОРМУЛЯРИТЕ НА РИСК СОБСТВЕНИЦИТЕ /

Инструкция за попълване на формуляра:

1. Формулярът се попълва от Риск ръководителя, като описва изчерпателно всички идентифицирани рискове от формулярите на риск собствениците.
2. На заседанието на работната група по управление на риска се предоставя възможност всеки член да постави оценка по показателите вероятност и влияние на рисковете, идентифицирани от другите риск собственици, като мотивира мнението си и го отразява в колоната на съответния показател.
3. В колони 9 и 13 Риск ръководителя записва обобщената / осреднената оценка (получена, като средно аритметична стойност от индивидуалните оценки на риск собствениците /
4. В колона 14 резултатът се изчислява като се умножи осреднената оценка на вероятността по влиянието.

РИСК РЕГИСТЪР
2024 ГОДИНА
ИЗГОТВЯ СЕ ОТ РИСК РЪКОВОДИТЕЛЯ /

РИСК	ОЦЕНКА	ПРЕДПРИЕТИ ДЕЙСТВИЯ	ОСТАТЪЧЕН РИСК		РИСК АПЕТИТ	ПЛАНИРАНИ ДЕЙСТВИЯ	СРОК	ОТГОВОРНО ЛИЦЕ	МОНИТОРИ	
			ВЕРОЯТНОСТ	ВЛИЯНИЕ						ОЦЕНКА
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Инструкция за попълване на **Формуляра**:

1. В колона „1” опишете идентифицираните рискове;
2. В колона „2” запишете резултата, посочен в колона 14 на Формуляр за анализ на идентифицираните рискове;
3. В колона „3” опишете съществуващите към момента мерки и контроли, които според Вас допринасят за ограничаване / прехвърляне / приемане / прекратяване на идентифицираните рискове;
4. В колони „4” и „5”, оценете потенциалното влияние на остатъчния риск и вероятността за настъпването му, като използвате подхода за оценка на ПРИСЪЩИТЕ рискове;
5. В колона „6” изчислете резултата, като използвате подхода от оценката на рисковете;
6. Колона „7” ОТРАЗЯВА СТАНОВИЩЕТО НА ДИРЕКТОРА ЗА НИВОТО НА РИСК АПЕТИТА
7. В колона „8” дефинирайте мерки и контроли механизми, които могат да бъдат въведени като реакция към остатъчния риск с цел той да бъде сведен до приемливо за организацията ниво;
8. В колона „9” посочете срока за разработване и въвеждане на планираните действия;
9. В колона „10” посочете отговорните ЛИЦА, които ще разработят дефинираните мерки и контроли;
10. В колона „11” посочете начина, по който ще се получава обратна информация за разработването, въвеждането и прилагането на дефинираните мерки и контроли механизми.

Изготвил:Риск ръководител / име, фамилия/ дата:

Препоръчвам ползването на EXCEL формат!