



ЦЕНТЪР ЗА СПЕЦИАЛНА ОБРАЗОВАТЕЛНА ПОДКРЕПА - ВЕЛИНГРАД

Бул "Съединение" №256, тел:0359/5-30-35, e-mail: draganmanchov@abv.bg

<http://www.csop-velingrad.org>

УТВЪРДЕНА:

Заповед № 385 /14.09.2021 г.



АКТУАЛИЗИРАНА СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

ЗА ПЕРИОДА 2021 – 2023 г.

I. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Настоящата Стратегия за управление на риска в ЦСОП Велинград е изготвена в изпълнение на актуализираната методология и изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС). Ръководството на институцията декларира, че тази стратегия е в тясна взаимовръзка с определените мисия, визия и стратегически цели на организацията. Тя ще улесни системния подход по отношение на оценката на потребностите от и прогнозирането на умения, планирането и прилагането на гъвкави механизми и инструменти за тяхното развитие чрез образователния процес и не на последно място оценката на притежаваните умения и на тяхната приложимост непосредствено след завършване на училище.

Този системен подход също така създава условия за формулиране на ясни, конкретни и измерими цели, осигурени с конкретни по размер и източник ресурси, в съответствие със съществуващите нормативни изисквания и добри практики. Предвид значението на правилното целеполагане тези отговорности са ключови за реалното функциониране на управлението на риска.

Част от отговорността по целеполагане е утвърждаването на Стратегически план, който да отразява общите (стратегически) цели на образователната институция и да бъде съгласуван с целите на други възлови организации (МОН, НПО и др.), с цели на национално, секторно или регионално ниво, обхващащи дейността на няколко организации и др. Стратегическият план следва да обхваща период не по-малък от 3 години (за разпоредителите с бюджет, може да бъде съгласуван по време със средносрочната бюджетна прогноза, изготвена съгласно Закона за публичните финанси) и да се доразвива ежегодно в годишни (оперативни) планове.

Целта на Стратегията за управление на риска е да опише етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица (структури, където е приложимо) и основните изисквания към процеса и да подпомага директора и останалите служители при осъществяване на функциите им, свързани с:

- идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи постигането на целите;
- определяне на подходящи действия в отговор на дефинираните основни рискове;
- документиране на резултатите от управлението на риска.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицираните рискове, застрашаващи постигането на целите на ЦСОП Велинград.

Стандартизиран подход означава:

- **Единна теоретична база и терминология:** общоприета дефиниция за риск, единна система за идентифициране, оценка и контрол на рисковете и основни етапи (стъпки) на процеса по управление на риска;
- **Общоприложима методология за идентифициране и оценка на рисковете** – методологията се прилага от всички служители в образователната институция;
- **Разбиране за възможните реакции в отговор на риска:** ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска, вземане на решение относно подходящата реакция и предприемането на конкретни действия в подкрепа на това решение;
- **Определяне на ролята и отговорностите на риск мениджъра;**
- **Приемственост и устойчивост на дейностите:** управлението на риска е непрекъснат и динамичен процес, отнасящ се до всички дейности и нива в организацията. Адекватното управление на риска изисква редовна комуникация, мониторинг и докладване на резултатите от процеса по управление на риска.

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

- Изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска сред служителите;
- Изграждане на организационна култура по отношение на управлението на риска и на отговорност, свързана с управлението на риска сред служителите;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по вземане на стратегически и оперативни решения, като това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативните цели като част от процеса по годишно планиране;
- 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).

Стратегията за управление на риска се утвърждава от директора и задължително подлежи на мониторинг и евентуална актуализация на всеки три години или при междувременно настъпване на съществени промени в рисковата среда.

II. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ЦСОП ВЕЛИНГРАД

1. Дефиниции

1.1. Управление на риска

Дефиницията за управлението на риска се съдържа в чл. 12, ал. 2 на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор: *„Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.“*

Управлението на риска е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат да повлияят отрицателно на способността на образователната институция да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

1.2. Риск

Рискът е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

1.3. Риск апетит

Риск мениджърът, с одобрението на директора на образователната институция, определя риск апетита на образователната институция. Риск апетитът се дефинира като нивото на застрашеност, което образователната институция може да приеме, без да бъде заплашено постигането на стратегическите и оперативните цели. Нивото на риск апетита има пряко отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали организацията ще ограничи, прехвърли, толерира или прекрати риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция. Реакцията към риска е в пряка връзка с риск апетита.

2. Роли и отговорности

Директорът на образователната институция отговаря за организирането и осъществяването на финансовото управление и контрол в образователната институция при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. Служителите в образователната институция отговарят и се отчитат пред директора за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол. (чл. 3, ал. 1 и 2 от ЗФУКПС)

2.1. Директор на ЦСОП Велинград

Идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите е част от управленската отговорност на директора, съгласно чл. 7, ал. 1 от ЗФУКПС. Предвид факта, че именно директорът определя „тона на върха“ в организацията, трябва да демонстрира с поведението си разбиране на важността и подкрепа за дейностите по управление на риска. При реализиране на този аспект от управленската си отговорност директорът има ангажимент за:

- Осигуряване на условия за използването на общо възприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за вътрешен контрол;
- Осигуряване на условия за формалната оценка на риска поне веднъж годишно;
- Одобряването на риск - апетита по смисъла на тази Стратегия;
- Осигуряване на условия за ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел нейното въвеждане в организационната културата на образователната институция.

2.2. Риск мениджър

Съгласно модела на трите линии на защита и Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор ръководството на организацията установява дейности по управление на риска, които да помогнат при изграждането и/или мониторинга на контролите на първата линия на защита.

Директорът на образователната институция номинира риск мениджър (риск ръководител или служител по управление на риска). За да разполага с нужната позиция за изпълнение на функциите си, риск ръководителят е длъжен да познава добре структурата и дейността на организацията, нейните стратегически и годишни цели, както и да има познания за същността на процеса по управление по риска. Когато е приложимо, това лице е заместник-директор по административно-стопанската дейност или завеждащ административна служба.

Риск мениджърът има отговорности по:

1. Създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация.
2. Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска.
3. Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети, и отговорните лица в специален документ – риск регистър, както и да се подсигури неговото редовно актуализиране.
4. Подпомагане ръководството на организацията при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск.
5. Методологически функции по управление на риска – подпомагане и консултиране „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска.
6. Консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска.
7. Организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита.
8. Организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска. Целта на мониторинга е да се установи дали след прилагането на избраната реакция, рискът е бил намален до приемливо за организацията равнище и ако е необходимо да се изберат подходящи допълнителни действия. В резултат от мониторинга, управлението на риска се наблюдава непрекъснато на всеки един етап, като част от общия процес на управление, заедно с текущите промени, които могат да повлияят на целите или на възможността те да бъдат постигнати,

за да придобие увереност, че процесът по управление на риска е ефективен и ефикасен.

9. Докладване на ръководителя на организацията на обобщена информация по отношение управлението на риска под формата на отчети. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, риск мениджмънтът докладва на ръководителя на организацията и организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска.

2.3. Ръководство на образователната институция

Всички участници в ръководството са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите дейности и процеси. Те отговарят за определянето на цели в звената, които ръководят като разработват и прилагат оперативни планове. Съответните служители носят отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на организацията. Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:

- Идентифициране на значимите рискове на ниво организация.
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на оперативните цели.
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат.
- Въвеждане на адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряване на ефективното им прилагане.
- Преглед на доклада за управление на риска в рамките на образователната институция и гарантиране, че всички значими рискове се управляват по ефективен начин.
- Обобщаване на информацията за съществените рискове, на база на които се изготвя цялостен рисков профил на ниво организация.
- Предоставяне на информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности в случаите, в които съответните решения относно реакция спрямо риска са извън правомощията им.

2.4. Служители

Служителите на образователната институция изпълняват всички възложени от съответния ръководител дейности, свързани с процеса по управление на риска и притежават добро разбиране за дейностите си, както и базови познания, умения и опит за оценяване и управление на комплексни рискови фактори.

2.5. Вътрешен одит

Звеното за вътрешен одит в първостепенния разпоредител с бюджет (когато е приложимо) е в състояние да подпомогне институцията за постигане на целите ѝ, като при конкретен одитен ангажимент оценява адекватността и ефективността по отношение идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на институцията.

Звеното за вътрешен одит в първостепенния разпоредител с бюджет не е собственик на рисковете за институцията и не носи отговорност за управлението им.

III. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Процесът по управление на риска е механизъм за вземане на решения, чрез който ресурсите на институцията се разпределят така, че да се получи оптимално третиране на риска. Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на

потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на институцията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

Основните етапи на процеса по управление на риска са описани детайлно по-долу:

1. Създаване на условия за управление на риска

1.1. Определяне на целите

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако в организацията не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички ръководители и служители в организацията, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

ЦСОП Велинград ежегодно определя целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати в програмния бюджет. Следователно задължителна отправна точка за идентифицирането на рисковете са целите, заложи в утвърдения бюджет, в т.ч. целите и задачите на съответните звена. Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината (включително, когато тя представлява междинен етап от дългосрочен проект), следва да отговаря на изброените по-долу критерии (наричани SMART):

- **S (Specific)** – целта трябва да е ясно и точно определена;
- **M (Measurable)** – целта трябва да е измерима;
- **A (Attainable)** – целта трябва да е обективно постижима, с оглед обстоятелствата и разполагаемите ресурси;
- **R (Realistic)** – целта трябва да е обвързана с компетентността и професионалния опит на служителите и с времето за нейното изпълнение;
- **T (Time-bound)** – целта трябва да е формулирана с определен срок за изпълнение;

Краткосрочните цели на образователната институция се определят в оперативен годишен план, изготвен въз основа на целите, формулирани в утвърдения бюджет. В него се дефинират крайните срокове за изпълнението на целите, съответните дейности и отговорните служители, сроковете и отговорностите за отчитане на изпълнението. Анализът на напредъка по постигането на целите се извършва на базата на ясно определени индикатори (критерии), съгласно които към крайния срок се определя дали целта е постигната успешно.

1.2. Определяне на риск мениджмънта и отговорностите по управление на риска

Основните правомощия на риск мениджъра са разгледани в раздел II от настоящата Стратегия. В Методическите насоки по елементите на СФУК и в Указанията за управление на риска в организациите от публичния сектор също се съдържат достатъчно насоки по отношение на изискванията и процеса на определяне на риск мениджмънта и по определяне на останалите отговорности по управление на риска.

2. 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 образователната институция или да повлияят негативно на ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели. Идентифицирането на рисковете, трябва да се извърши по отношение на всяка стратегическа или оперативна цел. Ако отделните собственици на риска в образователната институция са дефинирали своите оперативни цели за постигане на стратегическите цели, идентифицирането на рискове по всяка оперативна цел ще осигури и нужната детайлност на управлението на риска.

През този етап риск собствениците трябва да идентифицират присъщите рискове, които биха могли да повлияят на постигането на всяка отделна оперативна цел от списъка на целите. При идентифицирането на рисковете, застрашаващи постигането на поставените цели, 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.

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

- ✓ **Външни рискове** – рискове, свързани с външни обстоятелства, като например: политически събития, законодателни промени, пандемии, 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, като например: рискове, свързани със системата за обмен на данни, проблеми, свързани с човешкия ресурс, промени в работните задачи, неефикасно управление и др.

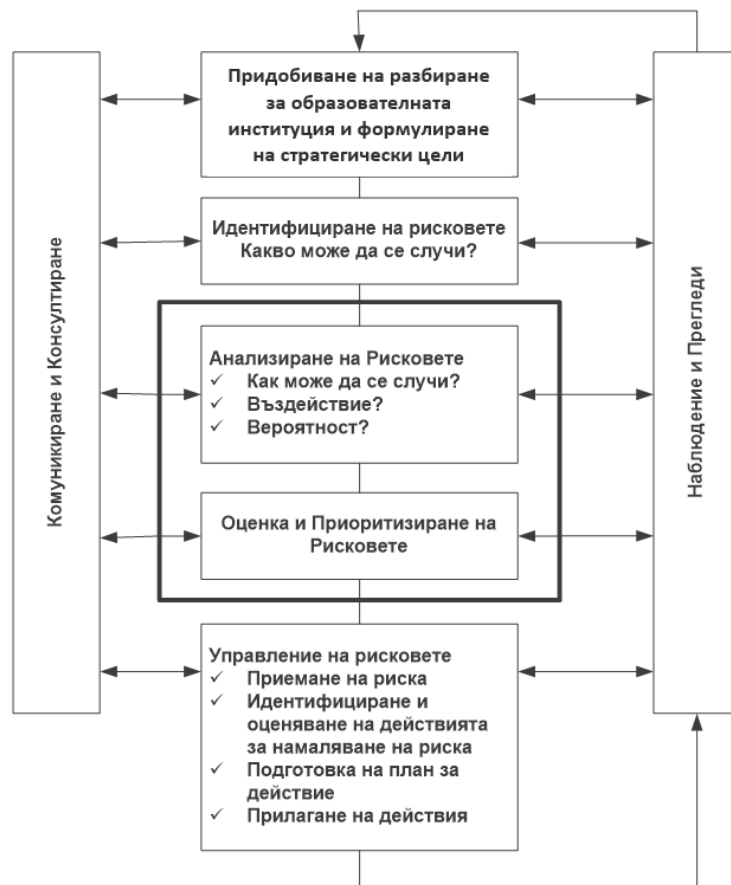
Възможни са и други класификации на рисковете, които да улеснят идентифицирането на конкретните рискове. Като примерни рискови области могат да се посочат следните:

- ✓ Стратегически рискове – те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели, влияещи критично на качеството на предлаганата допълнителна подкрепа за личностно развитие, които могат да се детайлизират като:
 - Политически рискове – възникват от промяна в правителството и провеждане на нови политики/
 - Икономически рискове – породени от особеностите и/или промяната на икономическата система (инфлация, конкуренция и др.). Това може да се отрази на нивото на търсене на някои услуги, да повлияе на разходите или да доведе до намаляване размера на наличното финансиране.
 - Правни/регулаторни рискове – възникващи от промяна в националното или на ЕС законодателство.
 - Финансови рискове – причинени от недостатъчно финансиране или от незаконосъобразно, неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средствата. Финансовите рискове могат да се проявят и по отношение

приходната част на бюджета – незаконосъобразно/неефикасно определяне/събираемост на приходите за организацията.

- Екологични и здравни рискове – възникващи в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи, промени в климата, пандемии и др.
- Управленски рискове – причинени от грешни управленски решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол, честа промяна в ръководния състав на организацията.
- ✓ Оперативни рискове – тези, с които организацията се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативни процеси и дейности, в т. ч.:
 - учебно-възпитателни и методически;
 - административно-управленски;
 - организационни, координиращи и контролни;
 - учебно-производствени;
 - санитарно-хигиенни;
 - социални и др.

Самото идентифициране на рисковете може да се извърши чрез различни методи и техники. От съществено значение е процесът да позволи на всички риск собственици да изразят своите виждания за възможните рискове, преди да се пристъпи към обсъждане и финално формулиране на идентифицираните рискове. В практиката са познати различни техники, които могат да се използват както за идентифициране, така в последствие и за оценка на рисковете и за дефиниране на реакции на рисковете. Диаграмата по-долу представя ключовите стъпки в процеса по управление на риска.



2.1. Идентифициране на рисковете

Това е първият етап от процеса на управление на риска, при който се дефинират рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на институцията¹. На този етап риск собствениците имат задължението да идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на организацията или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели. Тъй като управлението на риска е непрекъснат процес, образователната институция трябва да създаде условия за идентифициране на рисковете, както периодично с цел актуализиране на идентифицираните и оценени рискове, така и текущо – в случай че даден риск собственик има основания да счита, че е възникнала необходимост от идентифициране и оценка на нов риск.

Риск мениджърът има ангажимент за дефинирането на подходящи критерии, които да показват в какви ситуации, каква тежест на вероятност или ефект следва да се присъди и за създаването на база данни с историческа информация. В тази връзка той организира периодични работни срещи на риск собствениците или прилага процедура, с която да изисква риск собствениците да му докладват подходяща относима информация.

За целите на текущото идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на организацията, всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира риск собственика. Риск собственикът преценява дали има основания да информира риск мениджъра. Също

¹ Приложение №1

така всеки служител трябва да има възможност и трябва да е наясно, че ако има нова информация за рисковете, той може да информира директно риск мениджъра, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с ръководителя на образователната институция.

При периодично идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на организацията, риск собствениците се включват във формална работна група, работеща с ясни правила и процедури. Работната група може да бъде постоянно действаща или временна. По преценка на риск мениджъра, същият организира риск собствениците в работни заседания за идентифициране и оценка на риска, без този процес да е формализиран като работна група.

От съществено значение при идентификацията на рисковете е:

- тяхната всеобхватност при откриването, тъй като съществува голяма вероятност, рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, да не бъдат открити никога;
- моментът на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие;
- концентриране към откриване на най-съществените рискове от всички възможни, т.е. тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и съответно да повлияят върху постигане целите на институцията.

При идентифициране на рисковете, трябва да бъдат взети предвид всички фактори, които влияят на процеса по управление на риска в институцията, като например:

- ✓ Възпрепятстване на равния достъп до образование, което възниква в резултат на практики като нерегламентиран прием в образователни институции, подкупност и измами при провеждане на изпити за достъп до по-висока образователна степен и др.
- ✓ Подронване на възпитанието на граждански добродетели поради липсата на ефективно противодействие на измамите и корупцията.
- ✓ Ерозиране на професионализма на педагогическите специалисти чрез фаворитизъм в управлението на човешките ресурси и др.
- ✓ Отклоняване на обществени средства, които би трябвало да финансират образователни цели и др.

Важен източник на информация за рисковете са и представителите на родителската общност. За да използва този източник, риск мениджърът ги кани на заседанията на работната група за идентифициране на рисковете или ако това не е възможно, се поканват от риск мениджъра да споделят своите виждания за рисковете, застрашаващи целите на организацията. Това може да стане в структурирана форма, чрез използване на Приложение № 1 или в свободна – чрез провеждане на интервюта. Важно е да се припомни на родителите какви са целите, стоящи пред ЦСОП - Велинград.

2.2. Оценка и анализ на идентифицираните рискове

Анализът на риска е вторият етап от процеса по управление на риска. Рисковете се анализират², като се преценява вероятността да настъпят и резултатът от тяхното въздействие, което служи за основа при решението, как могат да бъдат управлявани. При този етап се изследват вероятността/предполагемата честота от настъпване на

² Приложения № 3 и № 4

неблагоприятно събитие, влиянието/последичите от възникване на конкретните рискове. Приоритетно се изследват всички рискове с висока вероятност на възникване и същевременно имащи високо влияние върху постигане на целите. Значителни последици могат да предизвикат и такива с високо влияние, но с ниска вероятност. Резултатите от този етап се използват в следващия трети етап на процеса.

Риск мениджърът преценява коя от познатите техники, които се прилагат за идентифициране и оценка на рисковете и за дефиниране на реакции на рисковете да бъде използвана. Такива са например техниката на брейнсторминг, техника на номиналната група, „Делфи“ метод и др. Риск мениджърът осигурява различни източници на информация, които индикират възможните източници и фактори за проявление на рискове. Такива източници могат да бъдат:

- доклади от различни одитни и контролни органи;
- информация за предстоящи нормативни, регулаторни или други промени;
- информация в медиите;
- оплаквания и сигнали от трети страни;
- доклади, анализи и др. от професионални организации.

На първата стъпка, въз основа на списъка на идентифицираните рискове, всеки риск собственик извършва независима оценка чрез самостоятелно попълване на предварително дефинирани формуляри. Оценката на риска се извършва чрез оценяване на потенциалното въздействие (ефекта) на всеки риск и вероятността от неговото възникване. След като всеки риск собственик оцени рисковете, риск мениджърът отделя т.нар. „рискове под въпрос“. Това са всички рискове, за които има разлика от повече от 1 единица в оценките, присъдени от различните членове на работната група за вероятност и/или за влияние.

Всеки оценител мотивира резултата си за повторна оценка и в двата случая – при промяна на резултата или при запазването му. В тази връзка се взема окончателно решение за ефекта и/или вероятността на „рисковете под въпрос“. Ако няма консенсус относно установените разлики в оценките, трябва да се вземе средната стойност. След приключване на дискусията Риск мениджърът изчислява средноаритметичната оценка за вероятност и влияние на всички оценени рискове.

Остатъчен риск е рискът, който остава след прилагането на съществуващите контроли. За да го оценят, риск собствениците, под методологическата организация на риск мениджъра, трябва да анализират дали съществуващите контроли са адекватни и ефективни за управление на идентифицираните присъщи рискове. За тази цел те трябва да идентифицират съществуващите контроли, които оказват влияние върху вероятността и влиянието на идентифицираните присъщи рискове. Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчните рискове, след като са оценени контролите, се извършва по същия ред, както оценката на присъщите рискове.

Рамката за категоризиране на рисковете е като високи, средни и ниски на база вероятност от настъпване и оказано влияние. При оценката на риска трябва да се има предвид субективният момент при извършването ѝ, тъй като ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени, но повечето рискове могат да бъдат оценени само с персонална качествена преценка.

При оценката на рисковете в образователните институции може да се използва следната скала:



При транспонирането им върху скалата – рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни, при оценяването на вероятността и влиянието попадат в червената област. Те се отчитат като съществени и следва да се управляват активно чрез предприемане на действия за снижаването на техния ефект. Тези рискове не могат да се елиминират напълно.

Рисковете, оценени като средни/средни или ниски/високи или високи/ниски, попадат в жълтата област на скалата и са все още значителни рискове. Тези рискове се наблюдават отблизо, като се прилагат действия за контролирането им или за предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория. Рисковете, оценени като ниски/ниски или ниски/средни, попадат в зелената област. Тези рискове могат да се смятат като ниско приоритетни и следователно рискове, които се „приемат“. Те трябва да се наблюдават или при предприемане на допълнителни действия да се има предвид, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на риска.

Показаният по-долу пример съдържа възможни критерии за финансов риск.

Тежест	Вероятност	Ефект
1	Вероятност почти не съществува. Може да настъпи, само при комбинираното наличие на условия, които е малко вероятно да се случат.	Ефектът върху бюджета на организацията е незначителен. Може да се измери само в конкретен, тясно специализиран кръг лица, но не засяга основните функции на образователната институция.
2	Вероятността е под и около средното равнище. Съществува реална вероятност предпоставките за събитието да се случат.	Ефектът за дейностите на институцията ще се отрази върху някои основни дейности, както и върху постигането на част от заложените оперативни цели.
3	Вероятността е над средното равнище. Предстоящо	Цялостният ефект върху образователната институция е значителен със застрашаване

	настъпване на повечето предпоставки за събитието.	на постигането не само на оперативни, но и на част от стратегическите цели. Ефектът би предизвикал и проверки на външни контролни институции.
--	---	---

Ръководството на образователната институция отчита субективизма при присъждане на съответните качествени показатели за оценка на вероятността и ефекта, като в тази връзка снижава нивото на субективизъм и за унифициране разбирането на оценяващите въз основа на балансираното участие на достатъчен брой служители. Нивото на риска се определя като резултат от комбинирането на нивата на вероятност и влияние и отразява виждането за неговото цялостно значение по отношение целите на институцията. Рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни, са съществени и следва да се управляват активно. Средните/средни или ниските/високи рискове съгласно скалата се определят като значителни. Същите подлежат на наблюдение и контрол с цел предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория. Някои рискове от тази група, могат да бъдат категоризирани и като съществени. Оценените като ниски/ниски или ниски/средни рискове се считат за ниско приоритетни и такива, които се толерират. Те подлежат на наблюдение, като в случай на вземане на решение за предприемане на някакви действия, да се изхожда от принципа, че разходите за осъществяване на контрол могат да надвишат ползата от намалението на съществуващия риск.

При оценката на остатъчния риск, риск собствениците, под методологическата организация на риск мениджъра, анализират съществуващите контроли и преценяват тяхната адекватност и ефективност по отношение управлението на идентифицираните присъщи рискове. Те идентифицират съществуващите контроли, които оказват влияние върху вероятността и влиянието на идентифицираните присъщи рискове. Идентифицираните контроли се попълват в риск-регистъра с оценените присъщи рискове. За постигане на унифициран подход в описанието на съществуващите контроли се реферира към съответния вътрешен акт, процедура или правило. Когато няколко контроли влияят на даден риск, всички те се отнасят към съответния риск. След като идентифицират контролите, риск собствениците ги оценяват, като процедурата за оценка на контролите може да е същата, която се използва за оценка на присъщите рискове – чрез Делфи метод. Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчните рискове, след като са оценени контролите, се извършва по същия ред, както оценката на присъщите рискове.

2.3. Документиране

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, е необходимо да бъде документирана, за да се осигури проследимост на целия процес. Документирането включва описване по подходящ начин на идентифицираните рискове, както и на всеки етап от процеса по управление на риска, избраната подходяща реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове. За документиране на резултатите се изготвя **риск регистър**³. Основната информация, която се отразява в регистъра, е:

- идентифицираните съществени рискове за дейността на институцията;
- оценката на тяхното влияние и вероятност;

³ Приложение № 4

- предприетите действия (реакции на риска);
- рисковете, които остават да съществуват, след предприемане на описаните действия (остатъчни рискове) и тяхната оценка;
- допълнителните действия за понижаване на остатъчните рискове;
- срок за изпълнение на допълнителните действия и служителите, отговорни за тяхното изпълнение.

Всеки собственик на риска изготвя риск регистър за своите рискове и на тази база се изготвя риск регистър на образователната институция с т.нар. хоризонтални рискове, които са общовалидни. За ЦСОП Велинград се изготвя един общ риск регистър поради това, че институцията е малка. 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.

2.4. Определяне на риск-апетита

Преценяват се кои рискове изискват незабавни действия и какъв тип коригиращи действия трябва да се приложат – да се определи реакцията на риска. Реакцията на риска е в пряка зависимост от риск апетита на организацията и риск-апетитът се дефинира преди ответните реакции към риска. Отговорност на директора е да определи риск апетита, като в този случай риск ръководителят чрез вътрешни срещи и консултации с риск собствениците следва да дефинира възможни варианти на риск апетит.

За да се определи апетитът към риска и приемливото ниво на риск, при обсъжданията се търсят отговори на следните ключови въпроси:

- ✓ За кои категории рискове смятаме, че трябва да отделим ограниченото си време и ресурси, за да сведем до минимум експозицията на риск?
- ✓ Какво ниво на излагане на риск изисква незабавни действия?
- ✓ Какви събития са се случвали в миналото и на какво ниво са били управлявани?
- ✓ Какви са очакванията на заинтересованите страни, по отношение на постигане целите на организацията?
- ✓ Какво е съотношението разходи/ползи при дадено ниво на риск-апетит?

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 (например поставяне под наблюдение или вземането на решение да не се предприемат никакви действия по отношение на рискове, за които няма почти никаква вероятност да настъпят и чието настъпване ще причини щети под прага на търпимост). По отношение на рискове, при които вероятността и ефектът могат да бъдат измерени количествено, нивата на риск апетита се определят като конкретни стойности.

По отношение на рискове, които могат да бъдат измерени единствено чрез качествена оценка, нивата на риск апетита се определят чрез подходяща формулировка. Дефинирането на риск-апетита по отношение на реакциите към риска означава поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие, рискове, към които трябва да се предприемат мерки, без нужда от незабавно действие, рискове, които трябва да бъдат поставени под наблюдение. Един от възможните модели на определяне на риск апетита, по отношение на реакциите към риска, включва следните

категории:

- ✓ Критични рискове: рисковете, при които и вероятността, и ефектът 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 вземат 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).
- ✓ Неотнормирани 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.

2.5. Определяне на адекватността и ефективността на контрола

Адекватните контролни дейности са създадени за минимизирането на определени рискове и са планирани и организирани по начин, който дава разумно ниво на увереност, че целите ще бъдат постигнати ефикасно и икономично. Следователно адекватните контролни процедури са разположени на точното място, в правилното време и по своята същност могат да допринесат за минимизирането на съответния риск в желаните граници – т.е. дизайнът им е такъв, че ако бъдат прилагани на практика от служителите, целите ще бъдат постигнати. Именно последното условие реферира към ефективността на вътрешния контрол.

Оценката за ефективност представлява отговор на въпроса функционира ли и в каква степен така създадената система за вътрешен контрол. Една контролна процедура може да бъде много подходяща като дизайн (т.е. адекватна), но на практика да не се прилага. Възможен е и обратният вариант – за определена дейност да бъдат стриктно прилагани контролни процедури, които са неподходящи и създадени по начин, който не допринася за минимизиране на рисковете и постигане на целите.

Като част от процеса по управление на риска се определят съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове. Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като „рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството“, т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му. Оценката на ефективността на контрола се прави чрез следните два показателя:

Стойност на риска – стойността на риска се изразява като средноаритметична величина на влиянието и вероятността (нанася се по вертикалата на графиката).

Адекватност и ефективност на контрола – дава отговор на въпроса до каква степен активно контролирате този риск (каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите/наличните контроли, които упражнявате)? Стойността на остатъчния риск

се определя от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-неадекватни и по-неефективни са контролите, толкова е по-висок остатъчният риск.

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. Вътрешният одит следва да даде разумна увереност на ръководството относно ефективността и ефикасността на контролите 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 ниската си стойност този риск би могъл до голяма степен да се приеме.

3. Попълване на риск регистъра

Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в риск регистъра, който автоматично пресмята стойността на риска. След това се пристъпва към оценка на адекватността и ефективността на контрола, а на база на тази тези две оценки се определя и рейтингът на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на образователната институция.

Оценителите на риска използват попълването на риск регистъра като основа за дискусия, чиято цел е постигането на консенсус и общо разбиране за оценката на всеки от идентифицираните рискове. След като се попълни риск-регистърът, резултатите могат да бъдат представени графично.

4. Отговор на риска

След като идентифицираните рискове са оценени, директорът на ЦСОП Велинград взима решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете, като съобразява решението си с приетия риск апетит.

- ✓ Ограничаване на риска – Ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например чрез законодателството, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.) с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро разбиране в сферата на вътрешния контрол; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности. Това е най-често предприеманата реакция на риска в публичния сектор.

- ✓ 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. Типични примери за прехвърляне на риска са застраховането, публично-частните партньорства, различни степени на сорсинг споразумения (споразумения на реципрочна основа) и др. Подобни схеми позволяват достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация), като в същото време ограничават възможността от загуба на контрол над дейностите, която е възможна при 100% прехвърляне на трета страна. Ръководството на образователната институция като цяло продължава да бъде отговорно за управлението на риска, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.
- ✓ Толериране на риска – Приемането или толерирането на даден риск означава, че организацията поема риска, без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Такова решение означава, че риск мениджърът следва периодично да наблюдава и преоценява риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Решението да се толерира даден риск трябва да бъде взето, имайки предвид оценката на риска, последствията за постигането на целите, риск апетита и правните последици (например решението да не се предприемат действия може да доведе до по-голям риск). Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат:
 - Рискът има ограничено (незначително) влияние върху постигането на целите на организацията.
 - Действията по ограничаването на риска са свързани със съществени контролни дейности, разходите за които значително надхвърлят ползите.
 - Поемането на риска е свързано със самото развитие на организацията, т.е. за да постигне целите си, тя трябва да остане гъвкава към променящата се среда, да извършва нови дейности и методи на работа и да търпи развитие, което би било ограничено в контролирана среда.
 - Управлението на риска е извън контрола на ръководството и/или неизлагането на риск би могло да означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за организацията.
- ✓ Прекратяване (избягване) на риска – Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление. Подобно решение би могло да означава, че ръководството следва да преразгледа поставените цели и доколко те са изпълними и съвместими с останалите цели и основни дейности. Също така риск мениджърът анализира приложимите регулаторни изисквания и ограничения, за да прецени дали е допустимо дадена дейност да не се извършва или да не се оперира в определена среда. 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.

4.1. Анализ на разходите и ползите от контрола

Отговорните длъжностни лица – собственици на риска, следва да са в състояние да изготвят анализ разходи/ползи за предложената контролна дейност. Анализът включва както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждането им. За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, риск мениджърът трябва да предприеме преглед

на извършения анализ за всяка предложена контролна дейност, като предлага на директора на образователната институция да определи кой е задължителен и подходящ при дадените обстоятелства.

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

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете, се комуникират с всички заинтересовани лица под формата на план за действие. Риск мениджърът изготвя план за действие за ограничаване на рисковете като цяло, а съответните лица, за дейностите, за които отговарят. Планът за действие има следните характеристики:

- ✓ Включва ясно дефинирани отговорности.
- ✓ Предвижда постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение.
- ✓ Мотивира служителите и създава чувство за лична отговорност и „собственост“ на риска (т.е. определят се канали за комуникация, дейностите се обсъждат, анализират се мнения, предложения и оценки, за да може всеки включен в процеса да е напълно убеден, че дейностите, включени в плана са най-подходящите и най-добрите).
- ✓ Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзора на дейностите, както и линиите на докладване между тях.
- ✓ Позволява лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение и ключови индикатори за измерване на представянето.

5. Мониторинг и докладване

След като стратегията за реакция и противодействие на риска е определена, е необходимо постоянно наблюдение с цел да се гарантира, че тя е въведена и работи успешно. Мониторингът (наблюдението) е една от най-важните стъпки от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се сбъднат и материализират. Следните техники трябва да бъдат използвани, с цел да се подпомогне процесът по мониторинг (наблюдение) на рисковете:

- ✓ Идентифициране и проследяване на показателите за риска, които могат да действат като системи за ранно предупреждение. Например, ако лошото отношение към образователния процес е идентифицирано като риск и са въведени контроли за ограничаване на риска, показател за риска може да бъде броят на сигнали и оплаквания от родители и ученици. Ако този показател е над допустимата норма, това е индикация, че създадените контроли не работят добре.
- ✓ Когато това е приложимо, резултатите от относимите одитни ангажименти на звеното по вътрешен одит в първостепенния разпоредител може да бъдат използвани за предоставяне на увереност по отношение на адекватността и ефективността на въведените контроли.
- ✓ Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъждан на редовни работни срещи и оперативки.
- ✓ Всеки ангажиран служител редовно докладва за прогреса на изпълнение на плана за действие пред риск-мениджъра.

Етапът на докладване на резултатите от управлението на риска е от изключителна важност и следва да бъде организиран по начин, който да осигури непрекъсваемост на процеса. Честотата на докладване зависи от оценката на остатъчния риск. Като минимум докладването се прави на всяко тримесечие. Нивото, до което се докладват рисковете, зависи от естеството на поставената оперативна цел и на рейтинга на риска, пречупен през риск апетита на образователната институция.

Директорът трябва да:

- има информация за най-важните рискове в образователната институция;
- има информация за възможните загуби на бюджетни средства и възможните пропуски в събирането на собствени приходи;
- координира информацията за процеса на управление на риска;
- познава плана за действие на организацията при кризи;
- цени важността на доверието на всички заинтересовани страни;
- бъде убеден, че процесът на управление на риска е ефективен;
- води разбираема политика за управление на риска, която включва философията за управление на риска и поетите отговорности.

Отговорните лица в ЦСОП Велинград трябва да:

- познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези с други области, както и последствията за дейността на тяхната единица от произтичащи процеси в свързани области;
- имат достъп до основни показатели за представянето на организацията с цел наблюдение на ключовите финансови и оперативни дейности, изпълнението на целите, а също и за откриване на онези области, в които е необходима намеса;
- разполагат със системи, които да следят отклоненията от бюджета и плановете, и да бъдат информирани достатъчно често с оглед своевременното прилагане на мерки;
- докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

Отделните служители трябва да:

- осъзнаят своята роля при управлението на всеки значим риск;
- разбират как със своите действия могат да допринесат за подобряване на процеса на управление на риска и предоставят правилна обратна връзка;
- разбират, че познаването и управлението на риска са ключови елементи на организационната култура;
- докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

Форма и съдържание на докладите

Целта на тази стратегия не е да опише в детайли формата на докладването, а да посочи минималните изисквания по отношение на това какво трябва да се докладва за всеки риск. Тези минимални изисквания са:

- ясно описание на риска, включително на контекста на риска;
- целта, над чието постигане влияе;
- оценката на влиянието, вероятността, стойността на риска, рейтинга и на остатъчния размер на риска;

- съществуващи контроли за отговор на риска;
- предложената стратегия за намаляване на остатъчния риск с допълнителни действия/контроли;
- собственик на риска.

Срещите с риск мениджъра се организират:

- в началото на годината, когато се потвърждават целите и се стартира процесът по идентифициране и оценка на рисковете за организацията като цяло;
- на среща за оценка на риска, на която се представя и се попълва риск регистърът на образователната институция;
- на среща за утвърждаване на плана за действие за управление на идентифицираните рискове;
- веднъж на тримесечие, когато се обсъждат действията, свързани с управлението на риска, прогресът и изпълнението на дейностите и мерките по плана за действие;
- веднъж на шестмесечие за полугодишна актуализация на оценката на риска и преглед на плана за действие за постигане на увереност, че усилията са актуални за ситуацията;
- на среща при внезапно възникнала необходимост в случай на непредвидени обстоятелства или внезапен развой на събитията и т.н.;
- на среща в края на годината за отчитане на резултатите, на която риск мениджърът подготвя годишен доклад до директора, в който отчита дейностите си по управление на риска през годината, както и постигнати цели. Докладът съдържа и становище за цялостния рисков профил на образователната институция и планирани дейности за следващата година.

IV. Управление на знанието

1. Единна база данни за управление на риска

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива, риск мениджърът поддържа единна база данни за управлението на риска, в която съхранява следните документи в електронен формат:

- актуалната версия на Стратегията за управление на риска;
- изготвени документи с пряко отношение в процеса по управление на риска
- (документи, свързани с целеполагането, риск регистри, планове за действие и др.);
- решения, доклади и меморандуми от срещи с риск мениджъра;
- политики и процедури, свързани с вътрешния контрол;
- други.

Базата данни е достъпна за всички служители (съгласно определените правила и нива на достъп).

За дефинирането на подходящи критерии, които да показват в какви ситуации, каква тежест на вероятност или ефект следва да се присъди, или създаването на база данни с историческа информация, има отговорност риск ръководителят. Нейното актуализиране се осъществява чрез организиране на периодични работни срещи на риск собствениците или

е упоменато в работна процедура, с която да изисква риск собствениците да му докладват подходяща относима информация.

2. Регистър⁴ на проявилите се рискове

Риск мениджърът поддържа актуален регистър на рисковете, които са настъпили. Целта на този документ е да се осигури обмяна на опит и знания, както във времето, така и между различни служители, за да се подобри ефективността на процеса по управление на риска като цяло. Форматът на регистъра на проявилите се рискове позволява:

- да се води история на рисковете, като се посочва дата на проявление на риска;
- да се посочи собственикът на риска (и други отговорни лица за дейностите по управлението му);
- да се опише ситуацията, довела до сбъдването на негативното събитие (причините);
- да се опише конкретното проявление на риска и последиците от това (количествени и качествени показатели за последиците);
- да се посочи дали рискът е бил идентифициран и оценен в рамките на редовните заседания за оценка и актуализация на оценката на риска или идентифициран преди да се прояви;
- да се посочи предварително определената реакция на риска (включително да се реферира към планове за действия и други свързани документи);
- да се анализира кои от предвидените дейности за ограничаване на риска са били неуспешни и са създали предпоставка за проявление на риска;
- да се посочат сценариите за възможни действия и направения избор, като се подчертаят последващи дейности за ограничаване на риска (включително фактори за успех от плана за възстановяване);
- да се визуализира срокът на действие, в т.ч. статус на риска (проявлението е започнало, приключило, води до други рискове, овладяно и др.); статус на изпълнение (дейностите не са започнали, са в процес, завършени).
-

V. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

§ 1. Настоящата стратегия е утвърдена със Заповед № 385/14.09.2021 г. на директора на ЦСОП Велинград.

§ 2. Настоящата Стратегия за управление на риска влиза в сила от датата на нейното утвърждаване.
