



ОСНОВНО УЧИЛИЩЕ „СВ. СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЙ“

5878 с. Петърница, общ. Д. Дъбник, обл. Плевен, ул. „Г. Димитров“ № 9
тел.: Директор: 06524/27-72, счетоводител: 06524/27-62, e-mail: info1500504@edu.mon.bg

**ВЯРНО С
ОРИГИНАЛА**

УТВЪРЖДАВАМ:

АНЕТА НИКОЛОВА

Директор на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“
с. Петърница



СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

СЪДЪРЖАНИЕ

Глава първа

ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ, ПОНЯТИЯ, ТЕРМИНИ

Глава втора

ЕТАПИ В ПРОЦЕСА

Глава трета

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И БЮДЖЕТНА ПРОЦЕДУРА

Глава четвърта

РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ В УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
В ОПЕРАТИВНАТА ДЕЙНОСТ НА УЧИЛИЩЕТО

Глава пета

РЕД ЗА АКТУАЛИЗИРАНЕ НА
ВЪТРЕШНИТЕ ПРАВИЛА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Глава шеста

ИЗРАБОТВАНЕ НА ЕЖЕГОДЕН ОПЕРАТИВЕН ПЛАН

Глава седма

РЕД ЗА ИЗГОТВЯНЕ НА РИСК-РЕГИСТРИТЕ

Глава осма

РЕД ЗА МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ
В ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Глава девета

РЕЗЮМЕ НА ПРОЦЕСА

Глава десета

ДОКУМЕНТИ ЗА ФИНАЛИЗИРАНЕ НА ЕТАПИТЕ В ПРОЦЕСА

ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ, ПОНЯТИЯ, ТЕРМИНИ

Вътрешните правила регламентират отделните етапи по управлението на риска в оперативната дейност на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ с. Петърница, отговорните лица, методите, комуникацията и обмена на информация между различните нива и служители, реда и начина на документиране и докладване.

В процеса по управление на риска в оперативната дейност участват всички служители на ръководни длъжности.

Правна рамка

Вътрешните правила са базирани на:

- Чл. 7, ал.1, т.2, във връзка с чл. 12 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор;
- Насоките за въвеждането на управлението на риска в организациите от публичния сектор на Министерство на финансите;
- Методическите указания за осъществяване на управленската отговорност в организациите от публичния сектор на Министерство на финансите.

Принципите при управление на риска са следните:

- законосъобразност и съответствие с нормативната уредба;
- ефективност на организирания процес по управление на риска;
- ефикасност на прилаганите методи в процеса по управление на риска, целящи намаляване на негативното влияние на риска и вероятността от настъпването му;
- разходите за осъществяване на контрол върху риска да не надвишават ползата от намалението му;
- ясно разграничаване на правата, отговорностите и задълженията между отделните структурни звена при участието им в процеса по управление на риска.

Рискът е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“. Рискът се измерва с неговото влияние и с вероятността от настъпването му.

Управлението на риска е част от общия процес на управление. То включва **идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете**, които могат да повлияят негативно върху постигане на планираните стратегически и оперативни цели и дейности на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“, както и въвеждането на необходимите контролни дейности с оглед ограничаването и намаляването на риска. Предназначено е да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати. **Управлението на риска** следва да гарантира също, че няма да настъпят нежелани събития или те да бъдат предсказвани и неутрализирани навреме.

От важно значение за ефективността на този процес е той да се възприеме като задача от всеки служител на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“.

Регламентираното управление на риска е:

- Структуриран инструмент за вземане на решения, който помага на ръководителите за постигане на оперативните цели;
- Подпомага оперативно с информация ръководителите;
- Помощно средство за повишаване на ефективността и ефикасността на оперативните дейности.

Предимствата са в това, че:

- Изпреварва проблемите преди да са се появили;
- Помага на ръководителите да осъзнаят срещу какви проблеми, пропуски и несъответствия са изправени;
- Представява начин за намиране на възможност за ранно идентифициране и реакция на нововъзникнали рискове.

Управляваме риска в оперативната дейност, за да изпълним мисията, визията и стратегическите цели на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ и още:

- за да постигнем целите си;
- за да запазим доброто име на училището;
- за да спестим средства;
- за да подобрим дейността си.

Основни предпоставки за управление на риска

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

- утвърдени стратегически цели;
- утвърден оперативен план с оперативни цели (за постигане на стратегическите цели), утвърдени дейности, срокове, очаквани резултати;
- разпределени отговорности между съответните участници в процеса;
- ресурсна осигуреност на целите в дългосрочен план – човешки ресурси, материални активи, финансови средства, достатъчна и достъпна информация;
- осигурени ресурси за изпълнение на задълженията по управление на риска.

Определянето на стратегическите и оперативни цели е важна предпоставка за управлението на риска. Разписаните цели и задачи фокусират усилията към желаните резултати и осигуряват обосновка за разпределение на ресурсите. Основното предназначение и мисия на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“, като организация от публичния сектор, е да предоставя образователни услуги с високо качество. На тази база се формулират стратегическите цели, а те служат за отправни точки при дефиниране на оперативните цели.

Стратегията за развитие на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ е базовият стратегически документ с формулирани мисия, визия, ценности и стратегически цели. Тя е основата за определяне на ежегодните оперативни цели.

Ръководителите отговарят съответното организационно звено да има ясно определени оперативни цели, които следва да бъдат:

- коректно и ясно дефинирани;
- измерими, т.е. да има определени показатели за тяхното изпълнение;
- приети и разбираеми на всички нива в училището;
- реалистични, т.е. да са изпълними;
- дефинирани във времето с крайни срокове.

Обхват и конкретизиране на целите

За адекватно управление на риска оперативните цели следва да са свързани с:

- оперативните дейности;
- финансовото отчитане;
- нормативното съответствие;
- опазване на активите и информацията;
- нарастване на общественото доверие и репутация;
- подобряване на обслужването.

Индикатор за самооценка – представлява оценъчна скала, която позволява да бъде оценено в каква степен действията на организационното звено са постигнали заложената оперативна цел. При оценка на резултата от дейността трябва да се има предвид, че целта е:

1. напълно постигната при 100 % постигнат резултат;
2. задоволително постигната при 50 % и над 50 % постигнат резултат;
3. незадоволително постигната при под 50 % постигнат резултат.

Обхват на дейността по управление на риска

Дейността по управление на риска обхваща всички функции, дейности, процеси и структури в ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“.

Ресурси за изпълнение на задълженията по управление на риска

Директорът на училището, като второстепенен разпоредител с бюджетни кредити, определя и осигурява **финансовите и организационни ресурси** за управление на риска в ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“.

Глава втора

ЕТАПИ В ПРОЦЕСА

Процесът по управление на риска протича в пет последователни етапа, които структурните звена последователно изпълняват. Те са:

1. Идентифициране на рисковете.
2. Анализ и оценка на идентифицираните рискове.
3. Приоритизиране на съществените рискове и документиране в риск-регистър.
4. Прилагане на мерки срещу рисковете – реакция на риска (определяне и внедряване на контролните дейности).
5. Мониторинг и докладване/отчитане.

Идентифициране на рисковете (първи етап)

Идентифициране на рисковете за изпълнение на оперативните цели се извършва чрез:

1) **Анализ на основните дейности** и/или процеси, свързани с постигане на всяка една стратегическа цел на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ и всяка оперативна цел на ръководеното структурно звено.

2) **Определяне на неблагоприятните външни и вътрешни събития**, които могат да настъпят и да повлияят на дейностите/процесите за постигане на оперативната цел.

3) **Групиране на рисковете** по рискови области:

- **Стратегически рискове** – те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“;

- **Оперативни рискове** – тези, с които структурното звено се сблъсква ежедневно и заплашват изпълнението на оперативните дейности, което може да затрудни дейността и на други структурни звена;

- **Правни или регулаторни рискове** – възникващи от промяна в националното законодателство. (Приемане на нормативни текстове, несъобразени с реалните възможности; приемане на текстове, водещи до законова колизия и пр.);

- **Финансови рискове** – причинени от недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средства. Недостиг на паричен ресурс за изплащане на задължения по договори или за издръжка и др.;

- **Управленски рискове** – причинени от неуспех в управлението на структурното звено и вземане на неадекватни решения или от незадоволителни мерки за вътрешен контрол. (Недостиг на кадри, недостатъчна квалификация и опит, неефективно обучение

или липса на обучение, интензивно текучество, загуба на експертен потенциал, липса на приемственост, недостатъчна мотивация на персонала, промени в управленската структура или в управленския персонал);

- **Икономически рискове** – породени от особености и/или промяна в икономическата система. (Инфлация, реструктуриране на икономиката, конкуренция, финансова и/или икономическа криза и др. Те биха могли да се отразят на нивото на търсене на образователни услуги, да доведат до намаляване размера на наличното финансиране);

- **Политически рискове** – могат да възникнат от промени в парламента и в правителството, смяна на курса в провежданите или прокарване на нови политики, критично забавяне или липса на консенсус за вземане на ключови решения и др., свързани с политически решения;

- **Рискове за репутацията** – причинени от слабо или неадекватно представяне в общественото пространство, от неуспех при предоставянето на образователни услуги или при работа с представители на други институции и организации;

- **Договорни или партньорски рискове** – възникващи при неуспех на партньор или доставчик на училището. (Обичайните рискове при работа, свързана с външни контрагенти – неспазени договорни срокове, занижено качество на стоки и услуги и др.);

- **Рискове за сигурността** – причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства или други финансови активи или нерегламентиран достъп до информация поради неадекватна защита на информационната система;

- **Технологични рискове** – причинени от използването на стари или неефективни технологии, от пробив в сигурността или от използването на нови информационни системи, които не са достатъчно изпробвани или служителите не са обучени на необходимото ниво;

- **Екологични рискове** – възникват в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи или промени в климата като необичайни студове, горещини, наводнения и пр.

Обстоятелства от значение при идентифицирането на рисковете

При идентифицирането на рисковете е необходимо да се вземат под внимание:

- **всички отношения**, които ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ има с външни субекти – други организации, контрагенти по договори, студенти, медии и др. Рисковете, свързани с дейността на външни за организацията субекти, могат да повлияят върху дейността ѝ.

- **фактът, че основна част от дейностите** на училището по предоставянето на образователни услуги **се изпълняват от основните структурни звена**. Настъпването на потенциално събитие с неблагоприятно влияние за ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ е възможно поради неуспеха на едно или повече основни звена да изпълнят отговорностите си.

- **възникване на рискове**, свързани с изпълнението на **нов проект или дейност**. Това може да носи потенциал за разкриване на нови рискове (като недостиг на персонал, високи бюджетни разходи, забавяне при изграждане, разработване и др.).

При идентифициране на рисковете по предпочитание се използват следните **техники**:

- 1) Структурирани работни срещи (на различни нива в организационната структура);
- 2) Индивидуални събеседвания;
- 3) Контролни списъци и разглеждане на всеки риск от списъка;
- 4) Разглеждане на опита от предишни инциденти по отношение на тяхната честота и влияние и обсъждане с други организации, които са изложени на подобен риск.
- 5) Проучвания и анкети за определяне на рисковете;

б) Вътрешни и външни източници на информация.

Поради извършването на различни оперативни дейности в ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“, всяко структурно звено избира коя техника (или комбинация от техники) ще използва за идентифициране на рисковете.

Анализ и оценка на идентифицираните рискове (втори етап)

Оценяване на идентифицираните рискове

1) **Оценяването** на идентифицираните рискове се извършва по двуизмерна скала, на която по вертикала се отразява вероятността от настъпване на риска, а по хоризонтала се отразява степента на влияние на риска. **Вероятността** характеризира възможността за настъпване на неблагоприятното събитие. **Влиянието** показва какви са последиците (въздействието) от настъпване на събитието за постигане целите на съответното звено. Съпоставяйки вероятността от настъпването им и влиянието, което биха имали, рисковете се оценяват чрез попълване на таблица. Когато разглеждаме **вероятността**, рискът може да се определи като висок, среден и нисък. Когато разглеждаме **влиянието**, рискът отново може да се определи като висок, среден и нисък.

В зависимост от това в коя зона в схемата попада рискът може да е:

- а) съществен;
- б) значителен;
- в) толериран.

- При транспонирането му върху скалата рискът, оценен като висок/висок и висок/среден от гледище на вероятността и влиянието, ще попадне в **червената зона**. Той би трябвало да се смята за **съществен** и да се управлява активно чрез предприемане на действия за снижаването му. Приоритетно се обръща внимание на рисковете с оценки висок/висок.

- При транспонирането му върху скалата рискът, оценен като среден/среден или нисък/висок или висок/нисък от гледище на вероятността и влиянието попада в **жълтата зона** на скалата и все още е **значителен**. Такъв риск трябва да се наблюдава отблизо, като се прилагат действия за контролирането му или за предотвратяване преминаването му в по-висока рискова категория.

- При транспонирането му върху скалата рискът, оценен като нисък/нисък или нисък/среден от гледище на вероятността и влиянието попада в **зелената зона** и може да се смята за **толериран** и ниско приоритетен. Такъв риск трябва да се наблюдава.

- Осъществяването на дейностите в ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ е динамичен процес, поради което природата на риска се променя непрекъснато. От тук следва, че вероятността от настъпване на риска и възможното влияние са също динамични и трябва да се наблюдават непрекъснато.

Съсредоточаване върху съществените рискове

Необходимо е вниманието да се концентрира към идентифициране на най-важните, **съществените** рискове. Съществените рискове са тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и с най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели.

2) Анализирание на рисковите фактори и рисковете на принципа “причина-следствие”.

Този подход позволява правилно предприемане на коригиращи действия-реакция за намаляване на риска, насочени към съответния рисков фактор. Рисковият фактор е причината, а рискът е следствието. Например:

- **Заобикаляща среда** като риск може да бъде предизвикан от взаимодействието с външни организации и взаимоотношенията с контрагенти и др., извън контрола на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ (рискови фактори).

- **Промяна в нормативните актове или вътрешните правила** като риск може да бъде предизвикан от промени в националното законодателство или на законодателството на ЕС, промени в законодателството в областта на висшето образование (рискови фактори);

- **Промени в управленската структура и управленския персонал** като риск може да бъде предизвикан от липса на приемственост, неефективно функциониране на административни звена (рискови фактори);

- **Човешки ресурси** като риск може да бъде предизвикан от недостиг на кадри, недостатъчно квалификация и опит, неефективно или липса на обучение, текучество, загуба на експертен персонал и липса на приемственост; недобър психологически климат, недостатъчна мотивация на персонала (рискови фактори);

- **Управление на собствеността** като риск може да бъде предизвикан от неадекватно задоволяване на потребността от сгради и помещения и други материални ресурси (рисков фактор);

- **Финансови ресурси** като риск може да бъде предизвикан от недостатъчно финансиране (рисков фактор);

- **Информационни системи** като риск може да бъде предизвикан от това, че подсистеми, отделни модули, софтуерни продукти, комуникационни връзки и локални мрежи не са налични или не оперират съгласно очакванията (рискови фактори);

3) Анализират се всеки риск поотделно на принципа “разходи-ползи”. Ако разходите за прилагане на коригиращи действия-реакция на риска са по-големи от очакваните ползи, те не трябва да се предприемат.

Ограничен брой рискове могат да бъдат количествено измерени (например финансовият риск). Повечето рискове (например рискът за репутацията) могат да бъдат оценени само качествено, с преценяване.

Приоритизиране на съществените рискове и документиране в риск-регистър (трети етап)

Приоритизиране на рисковете и **определяне** на тези, които **ще се управляват**. Оперативните дейности винаги са съпроводени от множество рискове, но под управление задължително се поставят попадащите в зоната на рисковете с висока степен на въздействие и голяма вероятност за настъпване. **Приоритетни** следва да бъдат съществените рискове, за които има висока вероятност да настъпят и имат високо влияние върху постигане целите на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ или организационното звено. **Приоритетни** стават също рискове, управлението на които ще доведе до по-големи ползи, отколкото ще бъдат вложените разходи за допълнителните дейности.

Документиране на всеки приоритизиран риск чрез попълване на съответните реквизити за него във формуляра – **риск-регистър**, Приложение № 1 и 2, **в срок до 15 март на съответната година.**

Реквизитите на риск-регистъра съдържат: дефиниране на риска, оценка на присъщия риск (влияние и вероятност), предприети действия и текущи контролни дейности, оценка на остатъчния риск (влияние и вероятност), допълнителни действия, срок, отговорник или изпълнител.

Прилагане на мерки срещу рисковете – реакция на риска (четвърти етап)

1. 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 са отговорност на ръководителите на всички управленски нива. Осъществяват се в цялата организация, на всички равнища и във всички функции и процеси.

Налични ключови контролни дейности са установените вътрешни правила за разрешаване, одобряване, оторизиране, предварителен контрол, осчетоводяване, наблюдение, антикорупционни процедури, достъп до активи, достъп до информация, съпоставяне на данни и др.

2. Избиране на варианти за допълнителни действия – подходяща реакция на остатъчния риск, при установяване, че контролните дейности не са били достатъчно ефективни и рискът не е намален до приемливо ниво.

Предприемането от страна на ръководителя на организационното звено на мерки и действия като реакция или отговор на приоритизираните рискове представлява много съществен етап от управлението на риска. При избора на подходящи действия (реакция) се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи от преценката на ръководителя за нивото на остатъчните рискове, които организационното звено може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия.

Вариантите за действия или видовете реакция на риска могат да бъдат:

1) Ограничаване на риска – това е най-често срещаната реакция, която ръководителите следва да прилагат. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат или прехвърлен. Затова следва да се въведат контролни дейности, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролните дейности. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично.

2) Прехвърляне на риска – ръководството може да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да го прехвърли към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането, в случаите когато това е икономически изгодно. Друг способ за прехвърляне на риска е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля осъществяването на определена дейност заедно със съответните рискове по общо съгласие на страните.

3) Толериране на риска – 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. В тези случаи реакцията може да бъде толериране на рисковете. Такива рискове 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.

4) Прекратяване на риска – някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез прекратяване на дейността. В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, тъй като функциите и стратегическите цели на организациите в повечето случаи се определят от нормативни актове.

3. Определяне на срок за извършване на контролните и допълнителните действия. Срокът трябва да е реално изпълним и съобразен с протичането на други действия, процедури и взаимовръзки.

4. Определяне на отговорник/изпълнител на контролните или допълнителните действия. Отговорникът или изпълнителят на контролните или допълнителните действия може да бъде както някой от ръководителите със съответните функционални компетенции, така и оправомощен подчинен с възложени отговорности.

Мониторинг и докладване/отчитане (пет етап)

Целта на **мониторинга** и **докладването/отчитането** е да се следи доколко рисковете се управляват успешно и да се наблюдава дали рисковият профил (вероятността и влиянието на идентифицираните рискове) се променя, и да се дава увереност, че процесът по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за организационното звено ниво.

1. Мониторинг и проследяване на процеса по управление на риска се прави на всеки етап и протича в три направления:

- Текущ мониторинг и периодично преценяване (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.

Мониторингът включва още:

- Периодичен преглед на риск-регистъра;
- Обсъждане на ефективността на предприетите действия;
- Актуализиране на риск-регистъра.

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 осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете се прави текущо наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване (реакции). За осъществяване на систематично наблюдение ректорът и ръководителите на самостоятелни структурни звена преглеждат периодично целия риск-регистър. Определени рискове могат да бъдат преглеждани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост.

2. Докладването/отчитането е съсредоточено главно в две области:

- 1) по изпълнение на риск-регистрите;
- 2) по изпълнение на оперативните цели.

Докладването до съответния ръководител включва информация за: предприети действия, ниво на изпълнение/неизпълнение на планираните действия, нововъзникнали обстоятелства, компетентност на служителите, извършени оценки през отделните фази, както и предложения за оптимизиране на процеса по управление на риска.

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, заложили в регистрите на рисковете, 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.

Докладването по изпълнение на оперативните цели се извършва чрез отчета за изпълнение на оперативните цели. Съдържа информация за оперативните цели, дейностите за постигането им, резултатите от изпълнението им и извършената самооценка.

Глава трета

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И БЮДЖЕТНА ПРОЦЕДУРА

Управлението на риска е неразделна част от планирането и определянето на ежегодните оперативни цели на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“, което е публична и бюджетна организация. Поради това идентифицирането на рисковете се обвързва с бюджетната процедура за съответната година.

Годишната бюджетна процедура е процес на детайлизиране на приоритетите, целите и параметрите на средносрочната прогноза в бюджета на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ за следващата година. Поради това **идентифициране и оценка на съществените рискове се извършва при:**

- разработване и обсъждане на бюджетната прогноза;
- анализ на предстоящите задачи за следващите 3 години;
- обсъждане на проекта на бюджет за следващата година;
- изготвяне на периодични и годишни отчети и доклади по бюджета.

Стъпки от ежегодната бюджетна процедура, при които е ключово да се идентифицират съществените рискове:

- 1) Определяне на годишните цели и приоритети;
- 2) Обсъждания и диалози с всички основни структурни звена по параметрите от проекта на бюджета за следващата година;
- 3) Разработване на окончателен проект;
- 4) Обсъждане и утвърждаване на формулите, по които се разпределят средствата по основни и допълнителни компоненти от ПРБ.
- 5) Утвърдените бюджети на училището се публикува на сайта;

Съществен момент по отношение управлението на риска в оперативната дейност е изготвянето на периодични **отчети за изпълнението на бюджета** за текущата година. Въз основа на **отчетеното изпълнение на бюджета** на тримесечен период от началото на годината **се извършва:**

- преглед на риск-регистъра;
- обсъждане на идентифицираните рискове;
- обсъждане ефективността на предприетите действия;
- включване на коригиращи действия в риск-регистъра.

Тези действия се извършват след:

- 1) Изготвяне на месечни отчети за касовото изпълнение на бюджета;
- 2) Изготвяне на касови отчети, след изтичане на всяко тримесечие;
- 3) Статистическо отчитане по стойностни и натурални показатели за първо тримесечие, шестмесечие, деветмесечие и годишно;
- 4) Изготвяне на годишни касови отчети и годишния финансов отчет на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“;
- 5) Изготвяне на обобщен годишен отчет – касов и статистически.

Действията по преглед на риск-регистъра, обсъждане на идентифицираните рискове, обсъждане ефективността на предприетите действия, включване на коригиращи действия в риск-регистъра във връзка с **отчетеното изпълнение на бюджета** се извършват от ръководителите на структурните звена. За тази цел изготвящите съответните отчети за изпълнение на бюджета ги предоставят за ползване на нуждаещите се от информацията в тях.

Отчетите за изпълнението на бюджета, се вземат предвид при започването на новия цикъл в процеса по управление на риска за следващата календарна година. Идентифицирането на рисковете на посочените ключови етапи от бюджетната процедура в ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ подпомага процеса по управление на риска и дава възможност риск-регистърът да се поддържа в актуално състояние. От него следва да отпаднат тези рискове, които вече са овладени (снижени са до приемливо ниво) и да се включат други съществени за планирания период рискове.

Глава четвърта

РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ В УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОПЕРАТИВНАТА ДЕЙНОСТ

Участници в процеса

- Директорът на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ с. Петърница;
- Ръководителят на Финансов отдел / гл. счетоводител
- Председател на МО и училищни комисии;
- Финансовият контролор, определен от ПРБ;
- Служителите на училището.

Роли и отговорности

1. Директорът на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“

Директорът на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ създава условия за реализиране на следните законови изисквания:

1. Определяне на стратегическите цели на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“, разработване и прилагане на стратегически планове за достигане на поставените стратегически цели.
2. Планиране, управление и отчитане на публичните средства с оглед постигане на целите на училището.
3. Управление на рисковете, включващо идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“, и предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.
4. Утвърждаване на стратегия за управление на рисковете, която се актуализира на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.
5. Вземане на решения за справяне със съществените рискове;
6. Анализиране и актуализиране веднъж годишно на контролните дейности, целящи намаляването на риска.
7. Даване на стратегически насоки и осигуряване на финансови и организационни ресурси, необходими за реализиране на процеса по управление на риска в ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“.

8. Утвърждаване на стратегията за развитие на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“, оперативния план, риск-регистъра, доклада за изпълнение на действията по риск-регистъра и отчета за изпълнение на оперативните цели.

За изпълнение на посочените отговорности директорът възлага на ръководителите на самостоятелни структурни звена и на другите служители на училището да участват в процеса по управление на риска в рамките на своите компетенции.

2. Председатели на МО и училищни комисии

Председателите на МО и училищните комисии отговарят за:

1. **Определяне на оперативните цели** на ръководеното структурно звено, дейностите, сроковете и очакваните резултати.

2. **Определяне на рисковите области**, идентифициране на съществените рискове, оценяване и приоритизиране на рисковете, които ще управляват, предлагане на варианти за действия-реакция, както и срокове и отговорници.

3. **Изготвяне на риск-регистър** на ръководеното структурно звено.

4. **Мониторинг и оценка в процеса** на изпълнение на действията, заложи в риск-регистрите на ръководеното структурно звено.

5. **Изготвяне на годишен доклад** за изпълнение на коригиращите действия-реакция, заложи в риск-регистъра на ръководеното структурно звено.

6. **Изготвяне на годишен отчет** за постигнатите резултати по изпълнение на оперативните цели на ръководеното структурно звено.

3. Ръководителя на Финансов отдел/гл. счетоводител

1. Дава насоки и информация на ръководителя относно заложените политики при изготвянето на проекта на бюджета за следващата година.

2. Съгласува всички проекто-документи в процеса по управление на риска и ги внася за утвърждаване от директора на училището по установения ред.

3. Извършва **мониторинг и оценка** на ефективността на вътрешните правила за управление на риска и дава предложения за промени в случай на необходимост.

4. **Обобщава риск-регистрите** на основните звена и отдели в един риск-регистър на ВТУ и го представя на ректора за утвърждаване.

5. **Обобщава докладите** по изпълнение на действията по риск-регистрите.

6. **Изготвя обобщения доклад** за изпълнение на дейностите по риск-регистъра.

7. **Изпраща общия отчет** по изпълнение на дейностите за постигане на **ежегодните оперативни цели** на директора.

4. Финансов контролор

Финансовия контролор:

1. Подпомага процеса по управление на риска в ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ с даване на мнение и съвет.

2. Контролира законосъобразността и прилагането на нормативно установения ред за протичане на процеса, включително съобразно тези вътрешни правила.

3. **Подпомага** ръководителя при:

- **идентифициране, анализиране, оценяване, групиране, приоритизиране** на рисковете за изпълнение на оперативните цели;

- **избиране на варианти** за допълнителни действия – **реакция** на приоритетните рискове;

5. Служителите на училището

Служителите участват в процеса по управление на риска като:

1. Изпълняват планираните действия-реакция на приоритизираните рискове, включени в риск-регистъра.

2. Докладват на прекия ръководител за всички въпроси, които могат да имат отношение към управлението на риска в оперативната дейност.

3. Изпълняват задачи във връзка с управлението на риска, възложени им от прекия ръководител.

4. Сигнализират и предлагат решение за идентифицирани от тях проблеми, застрашаващи изпълнението на функционалните задължения в оперативната дейност, чрез:

- запознаване на прекия ръководител с проблема;

- запознаване на по-горестоящия ръководител с проблема и уведомяване на прекия ръководител;

5. Служителите следва да разбират, че познаването и управлението на риска са ключови елементи на организационната култура.

Глава пета

РЕД ЗА АКТУАЛИЗИРАНЕ НА ВЪТРЕШНИТЕ ПРАВИЛА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Стъпките в процеса са следните:

1. Ръководителят на Финансов отдел **анализира външната и вътрешната среда**, в която работи системата по управление на риска и при необходимост актуализира **Вътрешните правила за управление на риска** в ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“. Актуализирането се извършва при настъпила потребност от промени в документа, след което внася за приемане от Педагогическия съвет актуализираните Вътрешни правила за управление на риска.

2. Директорът утвърждава със заповед актуализираните **Вътрешни правила за управление на риска**.

Глава шеста

ИЗРАБОТВАНЕ НА ЕЖЕГОДЕН ОПЕРАТИВЕН ПЛАН

Въз основа на определените стратегически цели на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“, съобразно мисията, визията и ценностите, всеки председател на МО и училищна комисия разработва ежегоден оперативен план на ръководената от него структурна единица.

Председателите на МО и училищни комисии ежегодно определят оперативните цели, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати. Ясно определените цели спомагат за по-лесно идентифициране на рисковете, които могат да застрашат тяхното реализиране. **Дефинираните цели са необходимо условие за управление на рисковете.**

За постигане на стратегическите цели и съобразно формулираните мисия, визия и ценности, функционалните направления и структурните звена разработват своите оперативни планове в следния ред:

1. Директорът **предоставя информация относно насоките и заложените политики** при изготвянето на проекта на бюджет за следващата година на ръководителите на структурни звена.

2. Председателите на МО и училищни комисии предоставят **информацията относно насоките и заложените политики** при изготвянето на бюджета на организацията за следващата година.

3. Председателите на МО и училищни комисии **определят оперативните цели, дейностите, сроковете и очакваните резултати.**

4. Председателите на МО и училищни комисии **предоставят ежегодните оперативни планове** на директора за утвърждаване.

Глава седма

РЕД ЗА ИЗГОТВЯНЕ НА РИСК-РЕГИСТРИТЕ

На базата на определените оперативни цели председателите на МО и училищни комисии изготвят **риск-регистри** на ръководените от тях структурни звена и ги предават за обобщаване на служител, определен със заповед на директора:

1. Директорът издава заповед на председателите на МО и училищни комисии **да преминат** към съставяне на риск-регистрите.

2. Председателите на МО и училищни комисии изготвят **риск-регистри** и ги предават на определения служител за обобщаване.

3. Определения служител **обобщава** риск-регистрите на структурните звена и **съставя обобщен риск-регистър** на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“, съгласуван със главния счетоводител.

6. Главния счетоводител внася за утвърждаване от директора **риск-регистъра**.

Действия по изготвяне на риск-регистрите

За да изготвят **риск-регистрите** председателите на МО и училищни комисии звена **извършват следното:**

1. **Определят** рисковите области за основните дейности, извършвани от ръководеното от тях структурно звено.

2. **Идентифицират** рисковете за постигане на оперативните цели на ръководените от тях звена във връзка със стратегическите цели на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“.

3. **Оценяват** всеки риск поотделно на принципа **“вероятност-влияние”**.

4. **Приоритизират** рисковете и определят тези, които ще управляват.

5. **Анализируют** съществените рискове на принципа **“причина-следствие”** и **“разходи-ползи”**.

6. **Избират** варианти за **действия** – реакция на приоритетните рискове.

7. **Анализируют** дали след прилагането на контролните дейности рискът е намален и приемливо ли е нивото на остатъчния риск.

8. **Избират** варианти за **допълнителни действия**.

9. **Определят срок** за извършване на допълнителното действие.

10. **Определят отговорник/изпълнител** на допълнителното действие.

11. **Попълват** риск-регистъра.

Глава осма

РЕД ЗА МОНИТОРИНГ И ДОКЛАДВАНЕ В ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Мониторинг и оценка на процеса по управление на риска

Мониторинг и оценка на ефективността на вътрешните правила за управление на риска се извършва от счетоводителя и от директорът, които предлагат коригиращи действия при необходимост, на базата на информацията от мониторинга.

Докладване/Отчитане

1. Доклад по изпълнение на риск-регистъра

Докладите по изпълнение на действията, заложи в риск-регистрите, веднъж годишно се изготвят, обобщават, одобряват в следния ред:

1.1. Председателите на МО и училищни комисии, **изготвят годишни доклади** за изпълнение на коригиращите действия-реакция, заложи в риск-регистрите на ръководените от тях самостоятелни структурни звена.

2.1. Директорът **обобщава докладите** по изпълнение на риск-регистрите на структурните звена.

3.1. Директорът **предоставя доклада** по изпълнение на риск-регистъра **главния счетоводител** за изготвянето на годишната информация по чл. 8 от ЗФУКПС.

2. Отчет за изпълнение на ежегодните оперативни цели

Отчетите за изпълнение на оперативните цели на структурните звена веднъж годишно се изготвят, обобщават и одобряват в следния ред:

- 2.1. Председателите на МО и училищни комисии изготвят **годишни отчети** за постигнатите резултати по изпълнение на **оперативните цели** на ръководените от тях звена.
- 2.2. Председателите на МО и училищни комисии **вносят годишните си отчети при директора**.
- 2.3. Директорът обобщава и изготвя **общ отчет** за изпълнение на **оперативните цели**.
- 2.4. Директорът **представя** отчета за изпълнение на годишните оперативните цели пред Общото събрание на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“.
- 2.5. Главния счетоводител **използва отчета** за изготвянето на годишната информация по чл. 8 от ЗФУКПС.

Глава девета

РЕЗЮМЕ НА ПРОЦЕСА

Процесът по управление на риска е цикличен и преминава през различни етапи:

1. Определяне на стратегически цели на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“.
2. Определяне на оперативни цели на структурните звена.
3. Изработване на оперативен план на структурните звена.
4. Идентифициране, оценяване и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите.
5. Въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които намаляват или по друг начин свеждат рисковете до равнища, определени от ръководителите като приемливи.
6. Провеждане на текущ мониторинг и периодично преоценяване или ревизия на риска, както и на ефективността на дейностите по управлението му.
7. Изготвяне на доклади, предоставящи информация за резултатите от управлението на риска.
8. Предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга и докладване за ефекта от тяхното изпълнение.
9. Изготвяне на отчети за изпълнение на оперативните цели.

Глава десета

ДОКУМЕНТИ ЗА ФИНАЛИЗИРАНЕ НА ЕТАПИТЕ В ПРОЦЕСА

Етапите в процеса по управление на риска добиват завършеност след изготвяне, утвърждаване и оповестяване на съответния документ:

1. **Стратегия за развитие** на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ (с мисия, визия, ценности, стратегически цели);
2. **Оперативни планове** на основните звена с оперативни цели за постигане на стратегическите цели;
3. **Обобщен оперативен план на училището.**
4. **Стратегия за управление на риска.**
5. **Риск-регистри** на структурните звена.
6. **Обобщен риск-регистър на училището.**
7. **Доклади за изпълнението** на дейностите, заложи в **риск-регистрите.**
8. **Обобщен доклад за изпълнението на риск-регистъра.**
9. **Отчети** на структурните звена за **изпълнение на оперативните им планове.**
10. **Обобщен отчет** на ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ **за изпълнение на оперативния план.**

Докладите за изпълнение на дейностите, заложи в риск-регистрите и отчетите за достигнато ниво на оперативните цели, се изготвят годишно.

Документите за финализиране на отделните етапи в процеса по управление на риска се съставят така, че да е осигурена проследимост и съпоставимост на резултатите във времето и да позволява правенето на изводи и поуки.

Настоящата Стратегия за управление на риска е въведена със Заповед № РД-12-175/20.11.2024 г. на директора. Тя е неразделна част от Системата за финансово управление и контрол в ОУ „Св. Св. Кирил и Методий“ с. Петърница.