



**32.СРЕДНО УЧИЛИЩЕ С ИЗУЧАВАНЕ НА ЧУЖДИ ЕЗИЦИ
„СВЕТИ КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**

гр. София, бул. „Христо Ботев“ №63, тел.: 02/9874358,
email: kl_ohridski32@school32.com

**УТВЪРЖДАВАМ:
Д-Р НЕЛИ КИРКОВА-КОСТОВА,
ДИРЕКТОР НА 32. СУИЩЕ**

СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В

**32. СРЕДНО УЧИЛИЩЕ С ИЗУЧАВАНЕ НА ЧУЖДИ ЕЗИЦИ
„СВЕТИ КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**

СОФИЯ, 2024 ГОДИНА

СЪДЪРЖАНИЕ

I. Същност, цели и обхват на стратегията за управление на риска	3
II. Основни принципи в процеса по управление на риска	4
III. Понятия и същност на риска	4
IV. Роли и отговорности в процеса по управление на риска	6
1. Директор на 32. СУИЧЕ	6
2. Риск-мениджмънт	7
3. Ръководен екип на 32. СУИЧЕ	8
4. Служители	8
5. Вътрешен контрол	9
V. Етапи на процеса по управление на риска	9
1. Създаване на условия за управление на риска	9
2. Анализ на целите	11
3. Идентифициране на рискове	12
4. Анализ и оценка на идентифицираните рискове	16
5. Определяне на риск-апетита	20
6. Определяне на адекватността и ефективността на контрола	23
7. Мониторинг на риска	24
7.1. Процедура за осъществяване на комуникацията и обмена на информация между всички нива и служители	25
7.2. Процедура за реда и сроковете за извършване на регулярни прегледи на Риск-регистъра	26
7.3. Процедура за реда и сроковете за докладване на значимите рискове, предприетите действия и ефекта от тях	27
7.4. Процедура, касаеща отговорностите по управление на риска	27
VI. Поддържане на база данни за управление на риска	28
VII. Приложения	30

I. Същност, цели и обхват на стратегията за управление на риска

Стратегията за управление на риска в 32. Средно училище с изучаване на чужди езици „Св. Климент Охридски“ (32. СУИЧЕ) е изготвена във връзка с изпълнение на изискванията на чл. 12 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).

Стратегията е съобразена с Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор и Методически насоки по елементите на финансово управление и контрол на министъра на финансите.

Стратегията за управление на риска определя стъпките и етапите, през които преминава процесът по управление на риска; подходът, който се използва; основните изисквания към процеса и отговорните служители.

Стратегията има за цел да подпомогне ръководството на 32. СУИЧЕ да бъдат идентифицирани, оценени, контролирани и управлявани рисковете, застрашаващи постигането на целите пред 32. СУИЧЕ.

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в 32. СУИЧЕ, позволяващ навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на поставените цели.

Стратегията за управление на риска цели да се очертаят процесите по:

1. Изграждане на подходяща контролна среда за управление на риска;
2. Идентифициране, оценка и управление на рисковете, които могат да повлияят върху постигането на стратегическите и съответно на оперативните цели, поставени пред 32. СУИЧЕ;
3. Въвеждане на контролни дейности, включващи писмени политики и процедури, даващи увереност, че рисковете са ограничени в допустимите граници, определени в процеса на управление на риска;
4. Изграждане и прилагане на добри информационни и комуникационни системи, които осигуряват идентифициране, събиране и разпространяване в подходяща форма и срокове на надеждна и достоверна информация за процеса по управление на риска;
5. Изграждане на система за мониторинг на процеса по управление на риска с цел да се оцени функционирането му и да се гарантира навременното му актуализиране при промени в условията.

Обхватът на стратегията се съдържа в Управлението на риска. Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че целите на 32. СУИЧЕ ще бъдат постигнати. В тази връзка ефективното управление на риска е невъзможно и безсмислено, без предварително да са ясно определени стратегическите и оперативните цели, поставени пред 32. СУИЧЕ. Процесът по управление на риска следва да е съобразен със стратегическите и оперативните цели на организацията.

Процесът по управлението на риска трябва да трансформира стратегическите и оперативните цели в конкретни задачи, като се разпределят отговорностите между всички служители, които участват в процеса, изпълнявайки своите задължения.

Акцент се поставя върху въпросите:

- Своевременно идентифициране на рисковете;

- Отчитане на вероятността и въздействието на рисковете;
- Установяване на приетите за разпределение ресурси за контрол и определяне на ясни цели за контрол.

Стратегията за управление на риска в 32. СУИЧЕ обхваща:

- Идентифициране и управление на рисковете;
- Намиране на съответствие между стратегическата и оперативните цели на училището и нивото на риск, което може да се поеме;
- Подпомагане вземането на управленски решения, относно реакциите спрямо риска;
- По-добро оползотворяване на финансовия и човешки ресурс.

II. Основни принципи в процеса по управление на риска.

Основните принципи, които е необходимо да бъдат спазвани при реализирането на процеса по управление на риска са прозрачност, надеждност, всеобхватност и достъпност на информацията, документираност на действията, адекватност, навременност, координация и съгласуваност на действията и осигуряване на ефикасно разходване на средства с цел постигане на максимални резултати с наличните ресурси, стимулиране на диалога с цел предоставяне на пълна, обективна и точна информация.

За доброто управление на риска в 32. СУИЧЕ е необходимо да бъдат спазени четири принципа, както следва:

1. Определени са достатъчно ясни цели пред 32. СУИЧЕ, което позволява идентифицирането и оценката на рисковете, свързани с тях;
2. Идентифицират се рисковете, които биха попречили на постигането на поставените цели. Извършва се анализ на рисковете от гледна точка на тяхното управление.;
3. Разглеждат се възможности за измами или неточности при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите;
4. Идентифицират си и се оценяват промените, които биха могли да повлияят значително на системата за вътрешен контрол.

III. Понятия и същност на риска

При осъществяване на дейността и изпълнение на функциите си 32. СУИЧЕ се сблъсква с рискове (потенциални събития), които могат да затруднят осъществяване на дейността на училището. Възникването на подобни събития в случаите, в които те не са били предвидени и оценени, може да принуди директорът на 32. СУИЧЕ да предприеме мерки, а понякога и да разходва значителни по размер публични средства за премахване на последиците от тях. Като цяло рискът и вероятността за неговата реализация се свързват със случайния характер на събитието и несигурността на възможните крайни резултати от неговата реализация, наличието на различни решения и подходи, възможността да се предвидят, а в определени случаи и да се изчислят вероятностите за един или друг изход (резултат) от събитието, както и наличието на възможности за реализиране на загуба или печалба при дадено развитие на събитието.

Съществуват различни видове техники за управление на рисковете. По-голямата част от тях включват количествена и качествена оценка на рисковете, която да позволи идентифицирането на дейностите, функциите и задачите, които съдържат най-много рискове и последващата класификация на тези рискове, с оглед на тяхната важност.

Рисковете могат да бъдат определени в хода на дългосрочното, средносрочното и краткосрочното планиране на дейността. Ръководството на 32. СУИЧЕ трябва да вземе под внимание факторите, които могат да допринесат за появата на даден риск или за увеличаване степента на важност на вече идентифициран риск. Основни фактори могат да бъдат:

- непостигането на предходни цели;
- компетентност на персонала;
- сложност на извършваните дейности/операции;
- степен на важност на дейности/операциите и др.;
- промени в законодателството, текучество на персонала и други, които оказват влияние върху дейността на 32. СУИЧЕ.

Дефиниции

С оглед осъществяването на ефективно управление на риска са въведени следните термини:

1. Риск е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на 32. СУИЧЕ. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му;

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

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

4. Оценка на риска – процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние (ефект) върху целите на 32. СУИЧЕ при неговото настъпване;

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

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

7. Присъщ риск – рискът, свързан с естеството на дейността на 32. СУИЧЕ при липса на каквито и да е действия (контроли) за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление;

8. Остатъчен риск – нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията (контрола) на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен

риск, и по същество изразява факта, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорност на директора на 32. СУИЧЕ е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за училището или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване;

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

10. Риск-апетит – нивото на риск, което институцията е склонна да приеме при изпълнение на своята основна дейност, без да бъде застрашено постигането на целите.

IV. Роли и отговорности в процеса по управление на риска

Управлението на риска е динамичен процес, свързан с изпълнението на поставените стратегически и оперативни цели и се осъществява се на всички йерархични нива в 32. СУИЧЕ.

Адекватното управление на риска изисква редовна комуникация, мониторинг и докладване на резултатите от процеса по управление на риска.

Процесът по управление на риска е комбинация от периодични (поне веднъж в годината) и текущи (при промяна на риск средата или друга необходимост) мерки и дейности.

1. Директор на 32. СУИЧЕ

Отговорностите на директора по отношение на управлението на риска могат да се систематизират по следния начин:

1.1. Директорът отговаря за създаването и поддържането на култура на управление на риска в училището, задава „тона на върха“ като демонстрира с поведението си разбиране на важността и подкрепя за дейностите по управление на риска;

1.2. Директорът отговаря за определяне на мисията, визията и стратегическите цели на организацията. Трябва да създаде 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 за ефективността на системите за финансово управление и контрол, в т.ч. и на управлението на риска, тези отговорности на директора са ключови за реалното функциониране на управлението на риска;

1.3. Част от отговорността по целеполагане е утвърждаването на Стратегия за развитие на 32. СУИЧЕ, в която са определени стратегическите цели на училището, които са съобразени с целите на висшестоящите институции (МОН, РУО София-град, Столична община, Столична община район „Възраждане“;

1.4. Директорът на 32. СУИЧЕ утвърждава Стратегия за управление на риска, която се актуализира периодично (на всеки три години), както и при настъпване на съществени промени в рисковата среда;

1.5. Директорът на 32. СУИЧЕ със своя заповед определя Риск-мениджмънт, както и разпределя ясно отговорностите по управление на риска сред ръководния екип на училището и служителите;

1.6. Одобрява риск апетита на училището, както и одобрява и да осигурява прилагането на реакциите на риска, определени в резултат от управлението на риска, за да се намали влиянието и вероятността от настъпването на тези рискове (реакция на риска) до приемливо ниво (т.е. остатъчния риск);

1.7. Директорът осигурява предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга на риска.

2. Риск-мениджмънт

Съгласно модела на трите линии на защита директорът на 32. СУИЧЕ установява дейности по управление на риска, които да помогнат при изграждането и/или мониторинга на контролите на първата линия на защита. Със своя заповед директорът на училището определя екип „Риск-мениджмънт“ за управление на риска или служител по управлението на риска (Риск-ръководител).

Определянето на екип „Риск-мениджмънт“ за управление на риска или служител по управлението на риска е да се даде увереност, че първата защитна линия е изградена правилно и функционира според очакванията, във връзка с управлението на риска в училището.

Риск-ръководителят трябва да бъде част от ръководния екип на училището и да познава добре структурата и дейността на училището, стратегическите и оперативните (годишни) цели, както и да има познания за същността на процеса по управление на риска. За да изпълнява ефективно функциите си, Риск-ръководителят може да поддържа нивото на знанията и уменията си по управление на риска като ежегодно преминава подходящи професионални обучения. Препоръчително е Риск-ръководителят да придобие подходящи сертификати за управление на риска.

Риск-ръководителят има отговорности по:

2.1. Изготвя Стратегията за управление на риска на 32. СУИЧЕ, съответно нейната актуализация;

2.2. Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране, анализ и оценка на риска и определяне на реакции на риска;

2.3. Отразява рисковете и тяхната оценка, резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети и отговорните лица, в Риск-регистър, както и подsigурява неговото редовно актуализиране;

2.4. Подпомагане ръководството на 32. СУИЧЕ при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск;

2.5. 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;

2.6. Консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска;

2.7. Организиране и координиране обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита;

2.8. 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 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;

2.9. Докладване на директора на училището на обобщена информация по отношение управлението на риска под формата на отчети. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, Риск-ръководителят докладва на директора и организира и координира тяхното разработване, в съответствие със Стратегията за управление на риска.

3. Ръководен екип на 32. СУИЧЕ

Всички участници в ръководния екип на 32. СУИЧЕ (заместник-директори по учебна дейност, главен счетоводител, заместник-директор по административно-стопанската дейност, ръководител направление „Информационни и комуникационни технологии“, училищни психолози, педагогически съветник) са отговорни за управлението на рисковете в рамките на своите дейности и процеси. Те отговарят за определянето на цели в областта, за която отговарят. Участниците в ръководния екип 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:

- 3.1. Идентифициране на значимите рискове на ниво училище.
- 3.2. Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на оперативните
- 3.3. Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат.
- 3.4. Въвеждане на адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигуряване на ефективното им прилагане.
- 3.5. Преглед на доклада за управление на риска в рамките на училището и гарантиране, че всички значими рискове се управляват по ефективен начин.
- 3.6. Обобщаване на информацията за съществените рискове, на база на които се изготвя цялостен рисков профил на ниво училище.
- 3.7. 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.

4. Служители

Служителите в 32. СУИЧЕ (учители, административен и помощен персонал) 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.

Служителите в 32. СУИЧЕ са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете. В тази връзка те са в позиция да установят първи евентуални слабости, нередности или проявления на рискове.

Отговорностите на служителите са:

4.1. Да подпомагат ръководния персонал на училището в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;

4.2. Да докладват за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;

4.3. Да докладват за потенциални възможности за подобрене на системите за вътрешен контрол.

5. Вътрешен контрол

Служителят, определен да изпълнява функциите на финансов контролор в 32. СУИЧЕ, подпомага ръководството на училището за постигане на поставените цели, като при конкретен одитен ангажимент оценява адекватността и ефективността по отношение идентифицирането, оценяването и управлението на риска от ръководството на институцията.

Финансовият контролор не е собственик на рисковете за институцията и не носи отговорност за управлението им.

V. Етапи на процеса по управление на риска

Процесът по управление на риска е изграждане на механизъм за вземане на решения, чрез който ресурсите на училището 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 училището, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

1. Създаване на условия за управление на риска

1.1. Директорът на 32. СУИЧЕ утвърждава стратегия, в която се посочват целите, поставени пред училището. Стратегията обхваща развитието на училището за период не по-малък от три години и се доразвива ежегодно в годишните планове.

1.2. Директорът утвърждава Стратегия за управление на риска, в която трябва да има описание на:

- подхода и методите, които ще бъдат използвани в процеса на управлението на рисковете;
- начините за документиране на процеса;
- начина, по който ще се осъществява мониторинг на дейността по управление на рисковете;
- реда за докладване;
- отговорностите на лицата, изпълняващи дейности по управление на риска.

определя задачите по всяка цел от стратегическия план, като определя отговорностите на съответните служители.

Стратегията се актуализира на всеки три години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда. Разработването на Стратегията и докладването ѝ на директора на 32. СУИЧЕ за утвърждаване, както и предприемането на действия по нейното актуализиране, е отговорност на Риск-мениджмънта/Риск-ръководителя.

1.3. Директорът трябва да определи Риск-мениджмънта/Риск-ръководител и отговорностите по управление на риска.

1.4. Директорът трябва да утвърди риск-апетита на организацията.

1.5. Директорът определя необходимите ресурси във връзка с изпълнение на задълженията по управление на риска.

Разработването и прилагането на контролни дейности, представляващи една от възможните и най-често прилаганата реакция на риска, предполага осигуряването на нужните ресурси – човешки, финансови, информационни и др. В тази връзка и предвид факта, че управлението на риска е неразделна част от планирането и определянето на целите и годишните приоритети на 32. СУИЧЕ, е важно процесът на управление на риска да се обвърже с процеса на изготвяне на бюджета в организациите, като се съобразят сроковете и дейностите по бюджетната процедура за съответната година, съгласно Закона за публичните финанси и други.

По-конкретно следва да се имат предвид следните дейности:

- Бюджетът на 32. СУИЧЕ следва да бъде съобразен с целите, заложи в Стратегията за развитие на 32. СУИЧЕ, както и поставените годишни (оперативни) цели; Трябва да се предвидят нужните финансови средства за изпълнението на целите на училището, включително средства за разработването и прилагането на контролни дейности, представляващи реакция на риска;

- Заедно с отчитането на бюджета трябва да се извършва преглед на риск-регистра и на база на резултатите от мониторинга трябва да се обсъжда ефективността на предприетите реакции на рисковете и съответно да се извършва актуализация на идентифицирането и оценката на рисковете и на съответните реакции.

1.6. Директорът осигурява необходимите условия Стратегията за развитие на 32. СУИЧЕ, Стратегията за управление на риска, както и всяка друга, свързана информация да бъдат ефективно комуникирани със служителите на училището.

Публикуването на информацията на вътрешната информационна страница (интернет) на 32. СУИЧЕ или друг аналогичен начин на даване на достъп до документите е минимално изискуемото, но не е достатъчно за ефективна комуникация и създаване на култура на управление на риска. Ръководният екип на училището трябва да демонстрира с поведението си разбиране на важността и подкрепа за дейностите по управление на риска.

За целта служителите от ръководния екип на училището трябва да инициират регулярно активни дискусии по въпросите на управление на риска, да използват проактивно резултатите от мониторинга на риска, да демонстрират разбиране между целите на училището и рисковете и да комуникират тази връзка със служителите на училището.

2. Анализ на целите

Предвид връзката на рисковете с целите, стъпката на периодичното идентифициране на рисковете започва с анализ на стратегическите и оперативните цели, поставени в Стратегията за развитие, както и в годишния план с оперативните цели. По този начин се осигурява възможност за преценяване на потребността от евентуално актуализиране и/или определяне на нови оперативни цели, спомагащи за постигане на стратегическите цели.

Използвайки концепцията на SMART целите, поставените пред 32. СУИЧЕ целите цели, трябва да бъдат:

- Специфични/конкретни (Specific), т.е. да бъдат формулирани точно и ясно определени цели, а не общи такива;
- Измерими (Measurable), т.е. целите да могат да бъдат измерени в единици;
- Достижими (Achievable) – целите трябва да са постижими с наличните ресурси;
- Уместни (Relevant), т.е. трябва да са полезни от гледна точка на разглежданата политика, да съвпадат с общата визия и мисия на организацията;
- Своевременни (Time-bound) - да се определи времето, за което ще се постигне съответната цел (да има поставен краен срок).

От съществена важност за процеса на управление на риска е така дефинираните цели, както и постигнатите резултати, да бъдат ясно комуникирани и осъзнати, както от ръководството на 32. СУИЧЕ, така и от всички служители в училището.

Управлението на риска включва както идентифициране, оценяване, осъществяване на мониторинг на потенциални събития или ситуации (рискове и рискови области), които биха могли да повлияят негативно върху постигане на целите, така и въвеждането на контролни механизми, целящи ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище. Управлението на риска, разглеждано като процес е предназначено да даде разумна увереност, че целите на 32. СУИЧЕ ще бъдат постигнати.

Основната стратегическа цел пред 32. СУИЧЕ е повишаване на авторитета на институцията чрез изграждане на единна и ефективна система за управление, която да осигури високо качество на образованието. Стратегическата цел е ориентирана към прилагане на постиженията в областта на образованието, отчитайки националните традиции, необходимостта от ефективно прилагане на информационните и комуникационни технологии, иновации в образованието.

Разработените оперативни цели произтичат от целите и принципите на училищното образование, както и от нормативната база за дейности, свързани с осигуряване на образователния процес.

Дейностите, които се наблюдават са:

1. Управление на институцията;
2. Управление на средата;
3. Управление на образователния процес;
4. Управление на процеса на възпитание и социализация;
5. Защита на личните данни;
6. Партньорство и сътрудничество на заинтересованите страни.

Оперативните цели, поставени пред 32. СУИЧЕ са:

1. Разработване и утвърждаване на единна и непротиворечива система за ефективно управление на училището.

2. Изграждане на училищен механизъм за адаптиране на ученика към училищната среда.

3. Управление на образователно-възпитателния процес чрез внедряване на ефективна система за обучение и учене, ориентирана към мислене.

4. Изграждане на училищни политики за възпитание и социализация на учениците.

5. Разработване и утвърждаване на система от специални мерки за училищно партньорство, създаваща социална ангажираност и отговорности на педагогическите специалисти при работа с родители, ученици и общественост.

3. Идентифициране на рисковете

Идентифицирането на риска е първата същинска фаза от процеса по управление на риска след като са създадени нужните условия за това. На този етап се идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на 32. СУИЧЕ или изпълнението на конкретната дейност/процес, свързана с тези цели. Идентифицирането на присъщите рискове е отговорност на риск-собствениците. Всички риск-собственици трябва да са запознати със Стратегията за управление на риска, както и с действащия Риск-регистър с отразените в него вече идентифицирани рискове. Целта е риск-собствениците да са наясно дали конкретния риск е вече идентифициран, какви мерки са предприети за намаляване на неговото влияние върху постигането както на стратегическите, така и на оперативните цели на училището и ако се налага, според него, да се предприемат допълнителни мерки и контроли.

Текущо идентифициране

За целите на текущото идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на училището, всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира ресорния си ръководител (риск-собственика). Риск-собственикът преценява дали има основания да информира Риск-ръководителя. Също 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-ръководителя, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с прекия си ръководител.

Периодично идентифициране

Съществуват различни подходи, чрез които риск-собствениците могат да идентифицират периодично рисковете, застрашаващи целите на училището. Ежеседмичните заседания на т.нар. „Дирекционен съвет“ могат да се възприемат като заседания на формална работна група, в която са включени риск-собствениците. На заседанията се обсъждат предстоящите оперативни задачи, свързани с постигането на основните цели на училището, както и рисковете, които биха застрашили осъществяването им. Риск-ръководителят участва активно при организирането и координирането на процеса по управление на риска.

В процеса на идентифициране на рисковете се използва класификация на рисковете по рискови области, с което се улеснява идентифицирането на конкретните

рискове. При идентифицирането на рисковете е необходимо да се вземат под внимание следните по-важни рискови области:

3.1. Външни рискове

- Отношенията на 32. СУИЧЕ с външни за него субекти – общински администрации, МОН, РУО, контрагенти по договори, доставчици на топлоенергия, ел. енергия, вода, процедури по обществени поръчки по реда на ЗОП, свързани с доставка на учебници и учебни помагала, ремонтни дейности и др. Рисковете, свързани с дейността на тези външни субекти, могат да повлияят върху дейността на 32. СУИЧЕ.

- Нормативни – рискове, свързани със сложността на нормативната уредба, значителни и частични промени в нормативната уредба, въвеждане на нови специфични изисквания, свързани с дейността, договорни отношения с контрагенти.

3.2. Финансови рискове

- Бюджетни – рискове, свързани с финансиране, бюджетна субсидия и средства по програми и проекти.

- Нередности – загуба на активи, разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да се осигурят желаните превантивни действия.

- Финансови задължения и вземания – отговорност на 32. СУИЧЕ към служители и трети лица.

3.3. Рискове за дейността

- Стратегически рискове – могат да повлияят върху постигането на целите на 32. СУИЧЕ – определяне на неточни и/или непостижими цели, несъответстващо на целите изпълнение и др.

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

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

- Репутация – рискове, причинени от неуспехи при работа с педагогическия, непедагогически персонал, родители, граждани или задоволяване на обществени потребности.

- Проекти – осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска; несвоевременно финансиране.

3.4. Рискове, свързани с управлението на човешките ресурси

Това са рискове, свързани с недостатъчен административен капацитет, човешки ресурси, координация и комуникация, натиск за постигане на целите, не осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.

3.5. Рискове, свързани със защита на личните данни на учениците от 32. СУИЧЕ, техните родители и служителите в училището.

Тези рискове са свързани с електронния обмен на данни, както на междуинституционално ниво, така и на вътрешно.

3.6. Техники за идентифициране на рискове по отношение дейността на 32. СУИЧЕ

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 и методи, които могат да се използват както за идентифициране, така в последствие и за оценка на рисковете и за дефиниране на реакции на рисковете. Такива са например техниката на брейнсторминг, техниката на номиналната група, „Делфи” метод и др.

За нуждите на 32. СУИЧЕ може би най-подходящия подход при идентифициране на рисковете е да се започне с техниката на „Номиналната група“, след което за по-пълно обхващане на евентуалните рискове и идеи за тяхното овладяване е да се приложи „Крофърд метод“.

3.6.1. Техника на „Номиналната група“

Техниката на „Номиналната група“ е структуриран метод за работа към постигане на консенсус. Силата ѝ е в това, че дава на всеки в екипа равен глас при споделяне на идеите.

В 32. СУИЧЕ като „номинална група“ може да се определи ръководния екип на училището, а именно: заместник-директори по учебна дейност, главен счетоводител, заместник-директор по административно-стопанската дейност, училищните психолози, педагогическия съветник и ръководител направление ИКТ (дирекционен съвет).

Основни принципи

Когато се използва тази процедура, участниците се събират в групи, но не разговарят помежду си. Групата е номинална, тъй като членовете са в групова обстановка, но не им се позволява да си взаимодействат. Всеки член на групата бива подканен да формулира своите виждания за проблема, който се разглежда (в случая идентифициране или оценка на рискове). Членовете на работната група излагат своите предложения в предварително подготвени формуляри за идентифициране на риска и за индивидуална оценка на рисковете. След това идеите на всеки се разпространяват сред останалите в структуриран формат и предложенията се разискват, за да бъдат доразяснени.

Методът на номиналната група има следните преимущества:

- независимата работа на всеки от членовете на дирекционния съвет на 32. СУИЧЕ (работната група);
- възможността за участие на всеки от членовете на дирекционния съвет (работната група);
- отнетата възможност на когото и да било да доминира в дискусията;
- контрол върху изразходваното време;
- наличие на стимул да се допринесе максимално за работата на дирекционния съвет (работната група), когато и другите правят същото.

Ключови техники

Има няколко характеристики на техниките при номиналната група, които еднозначно ѝ позволяват да минимизира много от проблемите, дискутирани в тази глава. Те са:

1. Тъй като не е позволено никакво взаимодействие между членовете на групата, има по-малка възможност доминиращите индивиди да контролират групата. В стандартните групи е възможно важни измерения на проблема да не бъдат идентифицирани от групата, тъй като доминиращите индивиди биха наложили своите идеи без да оставят възможност на другите да правят предложения;

2. Докато всички рискове не бъдат идентифицирани, обсъдени и приети, няма да се прави никаква оценка. Когато оценката се прави преждевременно, някои аспекти на даден проблем могат да бъдат игнорирани. Това от своя страна може да доведе до неправилно идентифициране и формулиране на рисковете;

3. Тъй като всеки член на групата трябва да идентифицира рисковете самостоятелно, е по-вероятно да бъдат изложени и взети под внимание аспекти на рисковете, които никога не биха били дискутирани иначе. В нормално взаимодействаща си група някои участници предпочитат да ограничат участието си до това да реагират на идеите на другите. Тъй като това не е възможно за участниците в номиналната група, е вероятно да бъдат идентифицирани по-голям брой идеи.

Техниката на номиналната група осигурява балансирано участие.

Стандартни стъпки в техниката на номинална група:

- Риск-ръководителят дава насоки, обръща внимание на целите, въвежда участниците в процеса;
- Риск-ръководителят разпространява предварително подготвените формуляри и призовава участниците да опишат своите идеи;
- Всички участници описват идеите си (рисковете) без да обсъждат помежду си;
- Когато времето за описание приключи, Риск-ръководителят събира попълнените предварително подготвени формуляри.

Тук техниката за номиналната група в тесен смисъл спира, но би могло да има още няколко стъпки за по-ефективни резултати:

- Риск-ръководителят категоризира/обобщава събраните идеи/рискове и за целта той моли участниците за някои разяснения на техните идеи;
- Премахват се неподходящи/повтарящи се формулировки;
- Като краен резултат, Риск-ръководителят подготвя обобщен списък на идеите/рисковете.

3.6.2. Техника на „Крофърд метод“

„Крофърд методът“ е предназначен за събиране на идеи от голям кръг хора. Чрез него могат да се събират предложения от всички служители на училището извън риск собствениците, участващи пряко в процеса за идентифициране и оценка на риска, и служи за сверяване и допълване на идеите (рискове/оценки), генерирани от риск собствениците.

Същността на „Крофърд метода“ се състои в следното:

Чрез предварително подготвени форми на хартиен и електронен носител, в предварително определен срок се събират предложения за рискови фактори от служители на училището. Целта е да се получи информация за разбирането на всички служители, които не участват пряко в процеса по идентифициране на рисковете.

Предимствата на „Крофърд метода“, в сравнение с другите методи за първоначално събиране на информация, са:

- Служи за бързо и анонимно събиране на идеи;
- Изключва групова интерактивност;
- Генерира голям брой идеи;
- Позволява разработването на идеи, покриващи множество категории от определена тема;
 - Водещият процеса (Риск-ръководителят) подготвя определени категории по темата, на които участниците отговарят;
 - Отговорите на участниците отразяват тяхното знание и виждане по зададения въпрос.

„Крофърд методът“ се прилага, когато:

- целта е да се съберат идеи от голяма група от хора;
- има недостиг на време или възможност за обсъждането на идеи, а се цели главно събирането на различни мнения от участниците;
 - целта е да бъде въввлечен широк кръг служители и да се създаде чувство на ангажираност.

„Крофърд методът“ се прилага за:

- Създаване на списък от потенциални проблематични области;
- Създаване на списък от възможни подобрения;
- Идентифициране на възможните причини за възникване на даден проблем;
- Генериране на възможни решения за даден проблем;
- Спомагане създаването на подробни документи, адресиращи гореспоменатите приложения.

Идентифицираните рискове се документират от Риск-ръководителя в Риск-регистъра.

След идентифицирането на рисковете, следва да се отдели сериозно внимание към най-важните и съществени рискове, а именно тези, за които има най-голяма вероятност да се случат и биха оказали най-голямо потенциално влияние върху стратегическите и оперативни цели, поставени пред училището. В Риск-регистъра не би следвало да бъдат отразени повече от 20-30 съществени риска, тъй като това би затруднило управлението им.

4. Анализ и оценка на идентифицираните рискове

При оценката на риска могат да бъдат използвани количествени и/или качествени методи. Количествените методи обикновено носят по-голяма точност, но могат да се използват само по отношение на определени рискове, подлежащи на количествено измерване (например финансови рискове) и предполагат използването на по-сложни техники. Такива техники са статистическите техники на интервални оценки или на използване на съотношения. Освен нуждата от специфични познания, те предполагат наличието на достатъчни като количество и точност статистически данни. Качествените методи могат да се приложат, когато рисковете не подлежат на количествено измерване или когато липсват достатъчно достоверни статистически данни. Качествените методи са субективни, но се прилагат по-лесно. При използването на качествени методи, вероятността и ефектът на рисковете се оценяват чрез качествени показатели, които

могат да бъдат словесни (висок, среден, нисък) или числови (като скалата може да е от 1 до 3 или от 1 до 5).

Рисковете в 32. СУИЧЕ се категоризират чрез използване на показателите „вероятност“ и „влияние“. Вероятността характеризира предполагаемата честота на неблагоприятно събитие, а влиянието показва какви са последиците от настъпване (въздействие) на това събитие за дейността и постигане на целите на училището.

Всеки риск може да бъде определен като висок, среден или нисък на база вероятност, както и на база влияние – рискът може да бъде определен като висок, среден или нисък. Най-сериозно внимание трябва да се обърне на рискове, класифицирани като рискове с голяма вероятност за настъпване и високо влияние върху постигане на целите на училището.

Природата на риска може да се промени. От това следва, че вероятността за настъпване на риска и възможното влияние са динамични процеси и трябва да се наблюдават.

Рискът се измерва чрез „вероятност“ и „влияние“, а оценката на риска е комбинация от двата фактора.

фиг. № 1



При оценяването на риска се отразяват вероятността от настъпването му и неговото влияние.

Когато се разглежда вероятността и влиянието, рискът може да попадне в различна зона и се класифицира съобразно нея.

- При транспонирането им върху скалата - рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни при оценяването на вероятността и влиянието, ще попаднат в червената област. Те би трябвало да се смятат за съществени и да се

управляват активно чрез предприемане на действия за намалението им. 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. Ръководството на училището може да категоризира като съществени и рисковете, които са високи/ниски/ и ниски/високи. Това може да се направи като превантивно действие, тъй като ако не се предприемат необходимите действия при възникване на риск с високо влияние, но с ниска вероятност, може да се окаже, че е сериозно затруднена ежедневната дейност на училището.

- 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.

Като основна слабост на качествената оценка трябва да се отчете субективизмът при присъждане на съответните словесни или числови показатели за оценка на вероятността и ефекта, е препоръчително да се използват различни техники за снижаване нивото на субективизъм или за унифициране разбирането на оценяващите. За намаляване на субективизма при определяне на крайната оценка на рисковете се препоръчва използването на подходящи критерии, които да показват каква тежест на вероятност или ефект трябва да се присъди на рисковете.

За да могат да се използват на практика подобни критерии, те трябва предварително да се дефинират за използването от организацията категории рискове. Самият процес по дефинирането им подпомага повишаването на разбирането на оценяващите и намалява субективизма. Друга примерна техника за намаляване на субективизма е използването на историческа информация за вероятността и ефекта на сходни събития.

Примерни източници на такава информация са:

- Минал опит (в личен и институционален аспект);
- Бенчмаркинг (сравнение с информация на сходни организации);
- Използване на индикатори (единици и мерки);

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 са отговорност на Риск ръководителя.

За целта той може да организира периодични работни срещи на риск-собствениците или да разработи процедура (част от Стратегията за управление на риска), с която да изисква риск-собствениците да му докладват подходяща относима информация. Подобен подход ще има и допълнителен положителен ефект на повишаване на разбирането за управлението на риска в организацията.

Възможни примерни критерии за оценка на репутационен 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 репутацията на училището е незначителен. Може да се измери само в конкретен, тясно специализиран кръг лица, но не засяга широката общественост.
2	Вероятността е под средното равнище. Съществува реална вероятност предпоставките за събитието да се случат.	Незначителен спад в доверието към дейността на училището (може да се измери например с конкретен процент недоверие, на база на социологическо проучване).
3	Средна вероятност. Част от нужните предпоставки вече са се случили.	Конкретни дейности или аспекти от дейността на училището са с намалена репутация сред широката общественост.
4	Вероятността е над средното равнище. Предстоящо настъпване на повечето предпоставки за събитието.	Траен и значителен спад в доверието към дейността на училището (може да се измери например с конкретен процент недоверие, на база на социологическо проучване).
5	Предстоящо настъпване на самото събитие.	Катастрофално влияние върху репутацията на училището – възможност да доведе до спиране на дейността или закриване на училището.

Подход за оценка на риска

Членовете на ръководния екип на училището (дирекционен съвет) на свои заседания, като риск-собственици, не само идентифицират рисковете, но и ги оценяват по разработен от Риск-ръководителя. Негова е отговорността и за организацията и координацията при прилагането му. В оценката на рисковете трябва да бъдат ангажирани всички риск собственици. Първоначално се оценяват идентифицираните присъщи рискове и след това се пристъпва към оценка на остатъчните рискове.

За да бъдат оценени присъщите рискове, риск-собствениците, със съдействието на Риск-ръководителя, 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 .

Идентифицираните контроли се попълват в работен документ с оценените присъщи рискове.

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

При оценката на рисковете се използва отново техниката на „Номиналната група“. На Риск-собствениците се раздават формуляри за оценка рисковете. Във формулярите

предварително са попълнени вече идентифицираните присъщи за дейността на училището рискове. Въз основа на списъка на идентифицираните рискове, всеки риск-собственик извършва независима оценка чрез попълване на предварително дефинирани формуляри, без да обсъждат помежду си докато попълват формулярите. 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-ръководителят отделя т.н. „рискове под въпрос“. Това са всички рискове, за които има разлика от повече от една единица в оценките, присъдени от различните членове на работната група за вероятност и/или за влияние. Рисковете под въпрос се преоценяват от риск-собствениците след обсъждане. Трябва да се вземе 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-ръководителят изчислява средноаритметичната оценка за вероятност и влияние на всички оценени рискове.

Следващата стъпка е оценяване на остатъчните рискове.

Остатъчен риск е рискът, който остава след прилагането на съществуващите контроли. Преоценката на влиянието и ефекта на остатъчните рискове, след като са оценени контролите, се извършва по същия ред, както оценката на присъщите рискове.

5. Определяне на риск-апетита

След като рисковете бъдат идентифицирани и оценени, директорът на 32.СУИЧЕ със съдействието на Риск-ръководителя трябва да определи риск-апетита на училището. Необходимо е да се прецени 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. Риск-апетитът трябва да бъде определен преди да се пристъпи към определяне на приоритетите и на реакциите към риска и е необходимо условие за ефективно управление на риска. За да подпомогне директора на училището при определяне на риск-апетита, Риск-ръководителят може да организира вътрешни срещи и консултации с риск-собствениците на които да се търси отговор на следните 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 училището?
- 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 (толерирание), така и за 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).

ОЦЕНКА (стойност на риска ефективност на контрола)	РИСК-АПЕТИТ
от 1 до 5	Приемлив
от 6 до 10	Изисква внимание
от 11 до 15	Изисква засилено внимание
от 16 до 20	Неприемлив
от 21 до 25	Особено неприемлив

В резултат и въз основа на извършен текущ преглед, изготвен периодичен доклад по управление на риска и/или инцидентно възникнали събития (промяна в нормативна уредба, обществена реакция и др.) се оценяват остатъчните (и/или се идентифицират нови) рискове. Реакцията спрямо остатъчните (и/или идентифицираните нови) рискове, както и предприемането на коригиращи/допълнителни контролни дейности, е в зависимост от определения риск-апетит, като връзката между тях може да се изрази по следния начин:

Скала	Остатъчен риск
1	Трябва да правим много по-малко
2	Трябва да правим по-малко
3	Усилията, които полагаме за този риск, са напълно адекватни
4	Трябва да направим повече
5	Трябва да направим много повече

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 ефекта са високи. Те изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска;
- Рискове с високо влияние (ефект) и ниска до средна вероятност. Тези рискове трябва да бъдат контролирани веднага след като се вземат мерки по отношение на критичните рискове, тъй като въздействието им може да бъде значително, въпреки че вероятността да се случат е по-малка отколкото при критичните рискове;

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

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

В риск-регистра на 32. СУИЧЕ се включват приоритетни рискове с ВИСОК и СРЕДЕН РИСК, съобразно оценката за ефективността и адекватността на контролните механизми. През следващите две години, въз основа на доклада за управление на риска се определя риск-апетитът.

Нивото на риск-апетита може да бъде записано в риск-регистра (като коментар или забележка към него). Липсата на определено ниво на риск-апетит не е признак, че организацията е консервативна и не толерира никакви рискове.

Високият брой рискове, които могат да съществуват във връзка с дадена цел, принципът на превес на ползите над разходите при дефиниране на контролите и т.н., прави невъзможен изборът всички рискове да бъдат третирани.

След като бъдат идентифицирани и оценени рисковете, ръководството на 32. СУИЧЕ трябва да прецени какви мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове трябва да бъдат предприети. Процесът се организира от Риск-ръководителя, като всеки-риск собственик е отговорен да предложи мерки, които да бъдат реакция на рисковете, отнасящи се до ръководеното от него звено или дейност. Възможни са следните варианти за реакция: ограничаване, прехвърляне, приемане и прекратяване на риска. При избора на подходящи действия (реакция) се взема предвид изискването разходите за тях да не надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката на директора на 32. СУИЧЕ за нивото на остатъчните рискове, които училището може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия и без да се застраши постигането на целите (риск-апетита).

Възможните реакции, които могат да бъдат предприети са:

- Ограничаване на риска. Тъй като рискът рядко може да бъде избегнат изцяло, се изграждат контролни механизми, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в по-приемливи граници.

- Прехвърляне на риска. Тази реакция е възможна само за определени рискове, свързани с осигуряване на дейността на училището, т.е. може да се сключи застраховка или изпълнението на определени дейности заедно с рисковете, свързани с тях, да се прехвърли към външни за училището фирми след постигнато съгласие от двете страни.

- Толериране (приемане) на риска. Рискът се приема на нивото, на което е оценен. Тази реакция е възможна само за риск, който има незначително влияние върху постигането на целите на 32. СУИЧЕ. За такъв вид рискове следва да се проследи да не се изместят в по-висока категория.

- Прекратяване на риска. Риск може да бъде прекратен само в случай на прекратяване на дейността, с която е свързан риска.

Трябва да се има предвид, че към един и същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от възможните реакции на риска, като при последващ преглед на риск-регистъра определената реакция към даден риск може да се наложи да бъде променена. Дейностите и методите, които са необходими за намаляването на съответните рискове се дефинират чрез работно заседание на риск-собствениците (членовете на дирекционния съвет) под координацията на Риск-ръководителя.

Определянето на мерки за реакция включва и преценка доколко съществуващите контролни процедури са подходящи за управление на идентифицираните рискове. При необходимост се дефинират нови мерки за реакция на риска. При оценката на съществуващите контролни механизми и при разработването на нови, трябва да се разбира, че ниво на остатъчен риск винаги ще съществува, не само заради ограничените ресурси, но и заради вътрешно присъщите ограничения от различен характер (човешки фактор, несъвършенство на технологиите и др.) на контролните механизми. В тази връзка не трябва да се изпада в крайности, като разработване и въвеждане на свръхконтроли в опит за пълно ограничаване на риска.

Мерките за реакция на риска трябва да се избират спрямо вероятността от настъпване на риска, спрямо ефекта при сбъждане на риска или спрямо двете едновременно. При определяне на мерките винаги следва да се отчита за какво допринася конкретната мярка за намаляване на вероятността или на ефекта.

Предварителният контрол е насочен към минимизиране на вероятността от нередности, финансовите корекции целят минимизиране на ефекта, но имат и превантивен възпиращ ефект и по този начин допринасят и за намаляване на вероятността, а застраховането на активи минимизира единствено ефекта от погиване на активите.

6. Определяне на адекватността и ефективността на контрола

В 32. СУИЧЕ се осъществяват контролни дейности, които 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. Целта е контролните процедури да 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. видът им е такъв, че ако бъдат прилагани на практика от служителите, целите ще бъдат постигнати. Именно това условие показва 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 формулировка (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 се контролира съответния риск (каква е възприеманата адекватност и ефективност на дейностите/наличните контроли. 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 остатъчен риск е този, който се оценява с висока стойност и към който не е приложен адекватен и ефективен контрол.

Среден остатъчен риск е този, който:

- е с висока стойност, но са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли. Вътрешният контрол следва да даде разумна увереност на ръководството на училището относно ефективността и ефикасността на контролите или

- е с ниска стойност, но училището като институция е изложено 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 остатъчен риск е този, който има ниска стойност и същевременно са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности. Ръководството на училището преценява 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.

7. Мониторинг на риска

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване (реакции). За целите на периодичното докладване на идентифицираните рискове, директорът на СУИЧЕ създава нужните условия.

Мониторингът на процеса по управление на риска е част от системата за мониторинг, като един от петте елемента на вътрешния контрол. Ръководството на училището избира, разработва и извършва текущи и/или отделни оценки, за да се установи дали компонентите на вътрешния контрол присъстват и функционират.

За осъществяване на систематично наблюдение Риск-ръководителят и риск-собствениците преглеждат периодично целия риск-регистър. Определени рискове могат да бъдат прегледани по-често, в зависимост от тяхната специфика или особена значимост. Някои съществени рискове могат да изискват и ежедневен преглед. При възникване на внезапни събития риск-регистърът може да се разглежда извънредно без да се чака редовния преглед. Прегледът на рисковете трябва да се документира адекватно. Целта на процеса по мониторинг и докладване е да се наблюдава дали

рисковия профил (вероятността и влиянието) на идентифицираните рискове се променя, дали се пораждат нови, неидентифицирани преди рискове и да дава увереност на директора на 32. СУИЧЕ, че процеса по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за училището ниво.

За успешното наблюдение и оценяване на процеса по управление на рисковете в 32. СУИЧЕ се следват установени процедури за действие, както следва:

7.1. Процедура за осъществяване на комуникацията и обmena на информация между всички нива и служители в организацията относно идентифицираните рискове

- Членовете на ръководния екип на 32. СУИЧЕ поддържа добро ниво на познаване на нормативната база, изготвена от висшестоящи институции, касаещи дейността на училището и разполага с достатъчна, уместна, своевременна, актуална и точна информация при осъществяване на текущата работа и вземането на съответните управленски решения. На тази база се подготвят нови/актуализирани училищни нормативни документи за предстоящата учебна година.;

- Преди началото на учебната година на сайта на 32. СУИЧЕ www.school32.com, в секция „За учители“ се публикуват проекти на училищни нормативни документи (стратегии, правилници, планове, инструкции и др.) с цел всички педагогически специалисти да се запознаят с текстовете предварително;

- Провежда се работна среща с участието на представители на синдикатите за изготвяне/актуализиране на предвидените в колективния трудов договор училищни нормативни документи;

- На заседание на педагогическия съвет (ПС) се обсъждат проектите на документи, приемат се предложения за допълване на текстове и/или корекции;

- Документите, които подлежат на гласуване от ПС, се одобряват заедно с евентуално направените допълнения и/или корекции.

- На заседание на ПС може да присъстват и представители на общественния съвет.;

- Директорът със своя заповед утвърждава изготвените училищни нормативни документи за новата учебна година;

- Заместник-директорът по административно-стопанската дейност (АСД) свежда до знанието на непедагогическия персонал всички документи;

- Заместник-директорът по АСД изготвя списък на персонала, в който всеки служител удостоверява с подписа си, че е запознат с вътрешните нормативни документи.

- Всеки служител има възможност допълнително да прочете вече утвърдените документи, които касаят изпълнението на преките му трудови задължения;

- Периодично се провеждат заседания на Общото събрание на училището, както и заседания на ПС, на които се обсъжда степента на изпълнение на поставените вече цели и задачи, проблемите, с които са се сблъскали членовете на колектива, както и на предстоящи задачи, свързани с изпълнение на поставените пред 32. СУИЧЕ цели;

- На сайта на 32. СУИЧЕ се публикуват най-важните документи, както и общодостъпна информация, касаеща учебния процес и дейността на училището.;

- В началото на календарната година главният счетоводител изготвя годишния бюджет на училището. Разпределението на средствата е съобразено с поставените пред училището цели и задачи за изпълнение. Главният счетоводител всяко тримесечие предоставя информация за изпълнението на бюджета. Информацията се публикува на сайта на 32. СУИЧЕ.;

- По време на регулярните (ежеседмични) заседания на дирекционния съвет (ДС) собствениците на риска съвместно с Риск-ръководителя правят анализ по отношение разходи/ползи за предложената контролна дейност. Анализът включва както определяне на влиянието от въвеждането на нови или подсилени контроли, така и определяне на влиянието в случай, че контролите не са въведени. След анализа на вече въведените контроли и с оглед правилното разпределение на ресурсите всеки от собствениците на риска може да предложи нови, подсилващи контроли, подходящи за конкретната дейност.;

- Следвайки поставените пред училището стратегически и годишни цели, ДС свежда до знанието на персонала информация (план) относно предстоящите оперативни задачи, изпълнението на които би спомогнало за осъществяването на целите.;

- Официален канал за предоставяне на информация е сайта на училището. Електронният дневник също може да се ползва като официален канал за предоставяне на информация, както и за комуникация между: учител/ученик, учител/родител, служител/служител.;

- Всеки служител може да информира устно или писмено директора на училището или заместник-директор по УД/заместник-директор по АСД (Риск-ръководител) за проблеми и трудности, които е срещнал при изпълнение на преките си служебни задължения с оглед да се създадат по-добри условия за ефективно изпълнение на поставените задачи.

7.2. Процедура за реда и сроковете за извършване на регулярните прегледи на Риск-регистъра

- Преди започване на учебната година Риск-ръководителят преглежда Стратегията за управление на риска и Риск-регистъра по отношение съответствие между поставените цели и вече изградените контроли.;

- В случай, че устно или писмено е докладвано за нововъзникнали рискове, се следва процедурата за идентифициране, анализиране и оценяване на рисковете:

- Ръководният персонал (ДС) попълва формуляр за идентифициране на рискове (приложение № 1);

- Ръководният персонал (ДС) попълва формуляр за индивидуална оценка на рисковете (приложение № 2);

- Въз основа попълнените формуляри (приложение № 1 и приложение № 2) Риск-ръководителят попълва формуляр „Единен документ за анализ на идентифицираните рискове“ (приложение № 3) като при оценка по словесни показатели използва примерната скала от фиг. № 1.;

- Риск-ръководителят изготвя Риск-регистър (приложение № 4), включвайки не повече от 20-30 значими рискове, оценени като висок или среден риск.;

- Риск-ръководителят запознава служителите със Стратегията за управление на риска, както и с изготвения и утвърден от директора на 32. СУИЧЕ Риск-регистър.;
- Тъй като управлението на риска е непрекъснат процес, Риск-ръководителят съвместно с членовете на дирекционния съвет осъществява систематично наблюдение на идентифицираните рискове и предприетите контролни действия за намаляване на тяхното влияние върху изпълнението на поставените цели.;
- Риск-регистърът се актуализира поне веднъж годишно.

7.3. Процедура за реда и сроковете за докладване на значимите рискове, предприетите действия и ефекта от тях, както и за нововъзникнали събития

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.

Риск-собствениците изготвят доклади до директора на училището с копие до риск-ръководителя при необходимост на всяко тримесечие за предприетите действия по отношение значимите рискове. За критичните рискове докладват ежемесечно. Нивото, до което се докладват рисковете, зависи от естеството на поставената оперативна цел и на рейтинга на риска.

Форма и съдържание на докладите

Минималните изисквания по отношение на това какво трябва да се докладва за всеки риск 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.
- предприетите действия във връзка с процеса по управление на рисковете;
- изпълнението на планираните действия, заложи в регистрите на рисковете, информация за ефективността им и в случай, че те не са били ефективни, анализ на причините за това;
- настъпила ли е промяна в описаните в регистрите рискове;
- нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистрите рискове;
- компетентността на служителите по отношение управлението на рисковете (информация за преминати обучения, придобиване на сертификати за управление на риска);

Риск-ръководителят задължително изготвя годишен доклад до директора, в който отчита дейностите си по управление на риска през годината, както и постигнатите цели.

7.4. Процедура, касаеща отговорностите по управление на риска

Директорът и заместник-директорите трябва да:

- имат информация за най-важните рискове в 32. СУИЧЕ;
- имат информация за възможните загуби на бюджетни средства и възможните пропуски в събирането на собствени приходи;
- координират информацията за процеса на управление на риска;
- познават училищната нормативна база;
- ценят важността на доверието на всички заинтересовани страни;
- бъдат убедени, че процесът на управление на риска е ефективен;
- водят разбираема политика за управление на риска, която включва философията за управление на риска и поетите отговорности.
- познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези с други области, както и последствията за тяхната дейност 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 директора и/или на риск-ръководителя 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.

VI. Поддържане на база данни за управление на риска в 32. СУИЧЕ

За да се постигне приемственост в процеса по управление на риска и осведоменост на всички нива, Риск-ръководителят поддържа база данни за управлението на риска в 32. СУИЧЕ, 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;
- риск-регистри;
- решения и/или доклади и меморандуми от срещи с риск мениджъра;

2. Регистър на проявилите се рискове

Риск-ръководителят може поддържа актуален регистър на рисковете, които са настъпили (приложение № 5). 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 взаимовръзката с други 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;
- 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).

VII. Приложения

Приложение № 1

Приложение № 2

Приложение № 3

Приложение № 4

Приложение № 5

Настоящата стратегия за управление на риска в 32. СУИЧЕ е утвърдена от Директора на училището със заповед № /09.2024г. и е сведена до знанието на всички служители.

Стратегията за управление на риска в 32. СУИЧЕ може да бъде актуализирана, променяна и/или допълвана при изменение на нормативната уредба и/или при необходимост.

Изготвил:

зам.-директор АСД