



**ОСНОВНО УЧИЛИЩЕ „ОТЕЦ ПАИСИЙ“**  
СЕЛО ИСКРА, ОБЩИНА ПЪРВОМАЙ, ОБЛАСТ ПЛОВДИВ  
Ул. „Г. Димитров“ № 14 п. код 4297 тел: 0876660090  
e-mail: ou\_iskra@abv.bg

Утвърди:

Хр. Христева  
Директор на ОУ „Отец Паисий“



## **СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОУ „ОТЕЦ ПАИСИЙ“ С. ИСКРА, ОБЩ. ПЪРВОМАЙ**

### **А. Същност и цели на Стратегията за управление на риска**

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

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

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

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

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

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

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

## Б. ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

### I. Понятия

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

**Видимост**- мярка за интереса на външни обекти към системата.

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

**Профил на риска** –количествено измерване на степента на заплаха, видимост на заплахата, уязвимост на системата и оценка на последствията.

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

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

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

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

### II. Отговорности

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

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

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

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

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



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

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

- Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му.
- Идентифициране на значимите рискове и оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели – анализ на средата и оперативен план за реализиране на дейностите.
- Въвеждане адекватни контролни дейности за управление на рисковете и осигурява ефективното им прилагане.
- Изготвяне на план за реализиране на дейностите от отговорните лица.
- Изготвя доклад при изпълнението на дейностите от годишния план, които съдържа количествен и съдържателен анализ на дейността.
- Предприема действия за подобряване структурата и дейността на училището.

### **III. Регистър на рисковете на ниво училище**

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

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

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

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

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

**Оперативна дейност и инфраструктура** – лоша вътрешна организация и последователност на процесите; неподходящо използване на ресурси; непълноценно използване на нематериалните активи; ненавременни, закъснели дейности по поддръжка и ремонт; недостатъчен контрол на записите в главната книга; неспазване на управленските решения и контрол; недобро разпределение на задачите; затруднен мониторинг; недостатъчни предварителни проучвания в човешките

ресурси; неясни стратегии за комуникация и промяна в управлението; неясно разпределение на правомощията; неефективни програми за обучение и развитие на персонала; критични данни не се архивират в помещения извън сградата; неоторизиран достъп до лични данни; ненавременна детекция и докладване на проблеми; неспособност да се разрешават проблеми; неспазване на клаузи и условия по споразумения; неподходящи финансови контроли; неефективна оценка на риска от съдебни дела; непоследователни/противоречиви съобщения

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

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

## **В. ЕЛЕМЕНТИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

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

Какви ресурси трябва да бъдат защитени?

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

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

Как конкретно да ги защитим?

Какво конкретно ни остава да направим?

### **I. Управлението на риска преминава на два етапа:**

Оценка на възможните загуби.

Избор на средства за свеждането им до приемливо ниво.

#### **1. Оценка на възможните заплахи/ рискове – първи етап**

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

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

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

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



Идентификация на риска	Оценка на вероятността за случване	Измерване влиянието на риска
.....	.....	.....

### 1.1. Методи за идентифициране

Идентифицирането на рисковете се извършва чрез:

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

### 1.2. Вероятност

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

- 1 - не е вероятно да се прояви
- 2 - рядко се проявява
- 5 - възможна е проявата му
- 6 - вероятна е появата му
- 9 - почти е сигурно да се прояви

### 1.3. Влияние

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

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

Скала за оценка:

- 1 - несъществено влияние върху системата;
- 2 - малко влияние върху системата;
- 5 - умерено влияние върху системата;
- 6 - съществено влияние върху системата;
- 9 - изключително голямо влияние върху системата.

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

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

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

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

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

Изготвя се доклад, включващ описание по следните параметри:

№	Параметри на риска	Описание на параметрите
1	Обхват на риска	Описание на обхвата на събитията, вид, връзка с други обстоятелства
2	Характер на риска	Свързан със стратегията, оперативно изпълнение на дейността, финансов или друг във връзка с последствията, до които води
3	Фактори, които влияят на риска	Групи хора, ситуации, както и описание на възможните следствия от тяхната дейност
4	Количествена характеристика на риска	Количествена проява, до която води риска
5	Праг на поносимост	Степен, която може да бъде понесена при „реализиране „ на риска
6	Механизми за контрол и управление на риска	Мерки за овладяване, стопиране и пренасочване на риска
7	Мерки за предотвратяване на повторно стартиране на същия риск	Конкретни дейности за подобряване и предотвратяване на риска; мерки за подобряване функционалната и стратегическата структура на училището.
8	Стратегия за реализиране на мерките	Стъпки за изпълнение на мерките

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

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

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

**Толериране на риска.** Метод при рискове, които имат незначително влияние върху постигане на целите или ползите от предприемане на действия са многократно



по-високи от очакваните ползи. Рискът се приема, но се наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да променят неговата степен.

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

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

## Г. План за действие

### 1. Разработване на контролни дейности

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

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

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните дейности от превантивен, констативен или корекционен характер, които се вписват в **Плана за действие**. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива:

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

## **2. Анализ на разходите и ползите от контрола**

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

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

Планът за действие има следните характеристики:

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

## **4. Мониторинг и докладване**

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

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

## **III. Контрол върху остатъчен риск**

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

Ефективността и адекватността на контрола се определят по следната скала:

- 1 - трябва да направим много по-малко;
- 3 - трябва да правим по-малко;
- 5 - усилията, които полагаме за този риск са напълно адекватни;
- 7 - трябва да направим повече;
- 9 - трябва да направим много повече;

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

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

## **IV. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ**

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



за намаляване на риска в училището.

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

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

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

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

Настоящата Стратегия за управление на риска е приета на Педагогически съвет с Протокол № 6 от 15.02.2023 г. и на Общо събрание с Протокол № 2 от 15.02.2023 г. Утвърдена е със заповед № РД-10-273 от 15.02.2023 г. на директора на училището.