

УТВЪРДИЛ:

Директор: Атанаска Христовова

СТРАТЕГИЯ

**ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В
СРЕДНО УЧИЛИЩЕ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
С. СТАМБОЛОВО**

I. Същност и цели на Стратегията за управление на риска

Стратегията за управление на риска в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово е разработена на основание чл. 12 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор. Тя е основен документ, който подпомага постигането на стратегическите цели на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово, чрез регламентиране на механизмите за управление на риска.

Стратегията за управление на риска осигурява, прилагането на единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, анализ, оценяване и контролиране на рисковете /потенциални събития или ситуации/, които биха повлияли негативно върху постигане на целите на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово.

Стратегията за управление на риска описва етапите, през които преминава процесът по управление на риска, използвания подход, отговорните лица и основните изисквания към процеса.

Прилагането на стратегията осигурява постигането на следните цели:

- Подобряване на процеса на целеполагане в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово, чрез определянето на ясни, конкретни и измерими цели.
- Минимизиране на рисковете, свързани с постигането на целите на училището.
- Подобряване на системите за финансово управление и контрол в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово.
- Подобряване на вътрешните контролни механизми в училището.
- Развиване на организационната култура по отношение на управлението на риска и на отговорността, свързана с управлението на риска на всички нива в училището.
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по вземане на решения. Това включва свързване на идентифицираните рискове и контролни дейности със стратегическите и оперативни цели на училището, като част от процеса по годишно планиране;
- Обхващане на съществените рискове за постигане на целите на училището, като предпоставка за тяхното добро управление.
- Използване на ефективни процедури за цялостно вътрешно наблюдение на дейността и докладване на напредъка по изпълнение на целите на училището.
- Ефективно управление на риска при изпълнението на проекти финансирани със средства от ЕС и от други национални и международни програми.
- 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 системата за финансово управление и контрол (СФУК).

Стратегията за управление на риска е утвърдена от директора на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово

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

Актуализирането на Стратегията за управление на риска в ОУ „Панайот Волов“ – гр. Пловдив се извършва на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

II. Общ преглед на процеса по управление на риска в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово

1. Понятия

Риск е събитие, което може да повлияе негативно върху способностите на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово да постигне целите си. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

Процес на управление на риска е последователността от действия на ръководството, насочени към изследване и въздействие върху съществуващите рискове с цел даване на разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

Система /модел/ за управление на риска е механизъм за вземане на решения, подпомагащи СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово да постигане целите си, чрез който ресурсите се разпределят така, че да се получи оптимално третиране на риска.

Риск апетит е риска, който училището е готово да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните й цели. Нивото на риск апетита има директно отношение към реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали училището ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.

2. Отговорности

Директора на училището отговаря за осъществяване на финансовото управление и контрол в училището при спазване на принципите за законосъобразност, добро финансово управление и прозрачност. Той носи отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на училището. Директора отговаря и се отчита пред кмета на Община Стамболово за своята дейност по отношение на финансовото управление и контрол в училището / годишен доклад за състоянието на СФУК в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово /.

Регистър на риска на ниво училище

СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово, поддържа риск-регистър, в който вписва основните рискове за дейността си и включва:

- рискове, които могат да попречат на училището да изпълни целите си;
- големите рискове за безопасността;
- рискове свързани с услугите, предоставяни от училището или с изпълнението на проекти;
- големите финансови рискове;
- рискове за значително нарушаване или преустановяване на процеса на предоставяне на услугите или изпълнението на проекти;
- рискове за репутацията на училището.

2.1. Роля на директора на училището:

Директора на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово отговаря за управлението на рисковете, за определяне на цели на училището, като и разработването и изпълнението на стратегически и годишни оперативни планове. Директора носи отговорност за идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на училището. Директора определя служител, който да изпълнява функциите на координатор по управлението на риска.

Отговорностите на директора на училището по отношение на управлението на риска, включват:

- Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му.

- Разработване на дългосрочна стратегия за развитие на дейността на училището.
- Разработване и утвърждаване на годишни оперативни планове, осигуряващ изпълнението на стратегическите цели на училището.
- Идентифициране на значимите рискове в училището.
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на училището.
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат.
- Въвежда адекватни контролни дейности (контроли) за управление на рисковете и осигурява ефективното им прилагане.
- Обобщава информацията за съществените рискове на училището и изготвя цялостен рисков профил.
- Докладва на Кмета на Община Стамболово един път в годината в срок до 28.02. на следващата година за резултатите от управлението на риска, като включва резултатите в доклада във връзка с чл. 8, ал. 1 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, относно представянето на информация за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово.
- Предоставя информация и предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности, като организира изготвянето на:
 - Годишен оперативен план за дейността /Приложение 1/ към Стратегията за управление на риска в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово.
 - Риск регистър /Приложение № 2/ към Стратегията за управление на риска.
 - План за действие /Приложение № 4 и Приложение № 5 за проектите/към Стратегията за управление на риска.
 - Доклад за идентифицирани и оценени рискове.
- Съдейства на служителите от отдел „Оценка и управление на риска”, при извършване на проверки за идентифициране, анализ и оценка на рисковете по заповед на Кмета на Община Стамболово, като осигурява достъп до всички документи и активи свързани с дейността на училището.

2.2. Роля на Заместник – директорите, главния счетоводител, финансовия контролор, ЗАС, председателя на комисията по проектите /длъжностни лица/ и на останалите служителите от училището:

- Заместник -директорите организират и контролират ефективното протичане на процесите от системата за управление на риска в поверените им ресори, създават организация на работа, следят за съответствие на прилаганите от служителите контролни дейности, информират периодично директора за състоянието на установените рискове и за предприетите контролни дейности в ръководената от него дейност.
- Главният счетоводител, финансовия контролор и ЗАС - организират и контролират ефективното протичане на процесите от системата за управление на риска в повереният им ресор, създават организация на работа, следят за прилагане на контролните дейности, информират директора за състоянието на установените рискове и за предприетите контролни дейности.
- Счетоводителят, касиер-домакинът, техническият секретар, педагогическият съветник, психолога, учителите и помощния персонал – участват в процесите по управлението на риска чрез прилагане на определените контролни процедури, спазват

разписаните правила и своевременно уведомяват заместник-директорите, главния счетоводител и координатора при констатирани нарушения.

2.2.1. Председателят на комисията по проектите отговаря за управлението на рисковете при изпълнението на проектите и определянето на оперативните им цели. Осъществява контрол по идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на проектите и изпълнението им като цяло. Прави предложения за необходими действия по управление на риска и въвеждане на контролни дейности. Текущо докладва на координатора за идентифицираните рискове и за предприетите действия за намаляването им.

При разработването на риск-регистъра за всеки проект, се прилага класификацията на рисковете, включена в риск-регистъра - Приложение № 2.

Управлението на риска на ниво проект има за цел да се идентифицират и оценят рисковете, които застрашават постигането на целите на отделните проекти и да се предложат действия за тяхното намаляване.

Същността на управлението на риска в проект е, да се предвидят заплахите и да се минимизират техните неблагоприятни последици, като същевременно се разкрият и оползотворят възможностите за благоприятно развитие на събитията, от които зависи успехът на проекта.

Рисковете на ниво проект се обуславят от фактори, които са в състояние да окажат въздействие върху отделните етапи или ключови цели на проекта. Те включват и рисковете на оперативно ниво, свързани с технически проблеми, доставчици и други въпроси, имащи отношение към управлението на договори. Оценката на проектните рискове не е еднократна, а периодична задача, като резултатите от нея следва да се актуализират по време на целия цикъл на изпълнение на проекта, като се извършва:

- наблюдение и измерване на постигнатия напредък в областта на управлението на риска;
- формулиране на ясни целеви дати и ключови цели по отношение на дейностите за управление на риска и запознаване на ръководството с тях;
- формулиране на нови приоритети по отношение на управлението на риска.

За всеки проект, оценен като високорисков след извършената оценка на риска, председателят на комисията по проектите, докладва писмено на директора. Докладва и за предприетите действия за намаляване влиянието на факторите на риска, върху изпълнението на проекта.

2.2.2. Заместник-директор, административно-стопанската дейност /ЗДАСД/ е координаторът по управление на риска в училище:

- попълва и обновява регистъра на рисковете на училището;
- води документална отчетност по управление на риска и плана за изпълнение на контролните дейности при управление на рискове в училище;
- предоставя актуална информация на отдел „Оценка и управление на риска” в Община Пловдив по риск-регистъра и плана за изпълнение на контролните дейности при управление на рискове в училището;
- координира действията по управление на риска в училището;
- изготвя доклади за управлението на рисковете и ги представя на директора.

В работата си координаторът по управление на риска в училище е подпомаган от Заместник –директорите, главния счетоводител, финансовия контролор, ЗАС и председателят на комисията по проектите.

Функциите и правомощията на Заместник – директорите, главния счетоводител, финансовия контролър, ЗАС и председателя на комисията по проектите, съгласно настоящата Стратегия, са свързани с:

- Координация на всички въпроси, свързани с управлението на риска в съответния ресор в училището;
- Изготвяне на проект за Стратегията за управление на риска в училището;
- Разгласяване на Стратегията до всички служители с цел въвеждане на Стратегията за управление на риска в организационната култура на училището;
- Осигуряване използването на общо възприети модели и рамки за управление на риска и вътрешен контрол с цел поддържане на надеждна система за ФУК;
- Осигуряване на формалната оценка на риска поне веднъж годишно.
- Информира директора и служителите относно рисковете, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване);
- Осигуряване последователност на практиките за управление и докладване на рисковете в училището с цел подпомагане на консолидацията на резултатите;
- При установяване на слабости в процеса по управление на риска, се разработват планове за действия, като по този начин се осигурява ефективно управление на риска;
- Разглежда всички препоръки дадени в одитни доклади, като оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на училището;

III. Процес по управление на риска

Основните цели на процеса по управление на риска са:

- подобряване процеса на вземане на решения, планиране и определяне на приоритети чрез предоставянето на структурирано и изчерпателно разбиране на дейността;
- своевременното откриване и противодействие на значимите рискове, застрашаващи постигането на целите;
- създаване на предварителна информация за възможните методи за намаляване на негативното влияние и вероятността на настъпване на рисковете;
- разпределение на ресурсите, съобразно степента и значимостта на различните рискове;
- развиване и подкрепяне на служителите;
- защита на активите, подобрене на качеството на образователния процес и имиджа на училището;
- своевременни промени и актуализиране на политиката за управление на риска, въз основа на оценката на ефективността на процеса;
- оптимизиране на оперативната ефективност.

Процесът по управление на риска в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово включва:

- Определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите на училището.
- Въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които намаляват рисковете до нива, определени от ръководството като приемливи.
- Мониторинг и периодично преоценяване на съществуващите рискове, застрашаващи постигането на целите на училището.
- Изготвяне на доклади, предоставящи информация за констатираните проблеми /нарушения/, с цел предприемане на действия за отстраняването им.

Основните етапи на процеса по управление на риска са:

1. Идентифициране на рисковете.

Дейностите по управление на риска следва да доведат до намаляване на рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово. Процесът по управление на риска започва с определяне на целите на училището.

1.1. Определяне на целите.

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Целите трябва да бъдат разбрани от всички служители, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи.

Стратегията за развитие на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово, определя стратегическите цели, на базата на които се разработват годишните оперативни цели, дейности и резултати, които трябва да бъдат постигнати за всеки отчетен период.

Задължителна отправна точка за идентифицирането на рисковете са целите на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово. Всяка поставена цел, която трябва да бъде постигната през годината (включително, когато тя представлява междинен етап от дългосрочен проект) трябва да бъде ясна, конкретна и измерима /SMART/, като отговаря на изброените по-долу критерии:

- **SPECIFIC /Специфични/-** т.е. да бъде формулирана точно и ясно определена цел, а не обща такава;
- **MEASURABLE /Измерими/-** т.е. целта да може да бъде измерена в единици;
- **ACHIEVABLE /Достижими/-** целта трябва да е постижима с наличните ресурси;
- **RELEVANT /Уместни/-** т.е. да съвпада с общата визия и мисия на училището;
- **TIME-BOUND /Своевременни/-** да се определи времето, за което ще се постигне целта, 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 от всички служители в училището. Без SMART цели познати, приети и подредени в стройна йерархия, СФУК е неадекватен и неефективен!

В годишен оперативен план /Приложение №1/ се дефинира връзката между стратегическите с годишните цели на училището, в който се определят крайните срокове за изпълнението им, индикаторите /ресурсите за измерване на напредъка/ и съответните отговорни служители. Годишният оперативен план за следващата година се изготвя от ЗДАСД след обсъждане и съгласуване със ЗДУД, главния счетоводител, финансовия контролър, ЗАС и председателя на комисията по проектите в срок до 31.10. на текущия отчетен период. Планът се актуализира при настъпили промени в дейността на училището. Годишният оперативен план и всяка негова актуализация, се представят в Отдел „Оценка и управление на риска“.

1.2. Класификация на рисковете.

След като са дефинирани целите на училището, директорът и служителите идентифицират критичните рискове. Критично важен е рискът, когато:

- заплашва постигането на основните цели и политиките;

- води до липса на съответствие със законите и регулациите;
- застрашава безопасността на учениците и персонала;
- има сериозно негативно влияние върху имиджа и репутацията на училището.

Единната класификация на рисковете е разпределена в пет риск класа:

- **Клас I Стратегически рискове** - те могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на училището;

- **Клас II Оперативни рискове** - тези, с които училището се сблъскват ежедневно и заплашват изпълнението на оперативни процеси и дейности;

- **Клас III Политически рискове** - възникват от промяна в правителството и провеждане на нови политики;

- **Клас IV Финансови рискове** - причинени от недостатъчно финансиране или от незаконосъобразно, неефективно, неефикасно или неикономично изразходване на средства. Финансовите рискове могат да се проявят и по отношение на приходната част на бюджета, незаконосъобразно / неефикасно/ определяне събираемост на приходите за организацията;

- **Клас V Репутационни рискове** - причинени от слаби връзки с обществеността, от неуспех при предоставянето на услуги или при задоволяване на обществени потребности, при работа с граждани, с колеги, медиен скандал, в който са замесени служители на училището.

1.3. Попълване на риск регистър.

Риск регистърът е документ в електронен вид /Приложение № 2/, който е включена Класификацията на рисковете /колона № 2 от риск- регистъра/, които се идентифицират в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово.

За всяка от целите по оперативния план, Заместник – директорите, главният счетоводител, финансовият контролор, ЗАС и председателя на комисията по проектите идентифицират съществените рискове, които могат да повлияят за постигането им. За целта се използва предварително установената квалификация на рисковете в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово, като при идентификацията риск- собствениците преглеждат и работят по всички видове класове, с цел идентифициранена съществуващите рискове от различни категории.

Длъжностните лица попълват Риск-регистъра, като срещу всеки от идентифицираните рискове, влияещи негативно върху дейността на училището описват:

- в колона № 3 - „Застрашена цел от оперативния план”, се записва № на целта от оперативния план на училището, която може да не се изпълни;

- в колона № 4 - „Описание на риска”, се описва проявлението на дадения риск и отражението му за дейността на училището.

2. Оценка на риска.

Идентифицираните рискове за СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово се оценяват по показателите „Влияние” и „Вероятност”, като резултатите се записват в риск- регистъра на училището.

2.1. Оценка на присъщия риск.

Оценяват се потенциалното **влияние и вероятност** на присъщия риск, който се дефинира като: „Рискът за училището, съществуващ при липса на всякакви действия,

предприети от ръководството за промяна на вероятността или на въздействието на риска“, т.е оценява се влиянието на риска при липсата на какъвто и да е контрол или други мерки за управлението му.

ВЛИЯНИЕ

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

Оценките за измерване на влиянието, включени в Риск -регистъра, са в съответствие със следната скала :

Оценка	Описание
1	Несъществено
3	Малко
5	Умерено
7	Съществено
9	Изключително голямо

При попълване на Риск – регистъра, длъжностните лица, оценяват влиянието на всеки идентифициран риск, върху постигането на целите от оперативния план и записват цифрата на оценката в колона № 5 по регистъра – „Оценка Влияние”.

Критериите за оценка на влиянието са представени в Приложение№ 3 - Критерии за оценка на влиянието.

ВЕРОЯТНОСТ

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

Вероятност: До каква степен този риск може да се прояви ?

Оценката се прави според следната скала, включена в риск- регистъра:

Оценка	Описание
1	Не е вероятно
3	Рядко
5	Възможно
7	Вероятно
9	Почти сигурно

При попълване на Риск – регистъра, ЗДАСД, оценяват вероятността, всеки идентифициран риск, да се прояви и записва цифрата на оценката в колона № 6 от регистъра – „Оценка Вероятност”.

2.2. Определяне на ефективността и адекватността на контрола.

Като част от процеса по управление на риска се определя ефективността на съществуващите механизми за контрол, които ограничават идентифицираните рискове.

Оценката на ефективността на контрола се прави чрез следните 2 показателя:

2.2.1 **Стойност на риска** - стойността на риска се изразява, като средно аритметична величина на влиянието и вероятността. В риск регистъра тази оценка се изчислява автоматично в колона № 7 , след попълване на оценките за влияние и вероятност.

2.2.2 **Ефективност и адекватност на контрола** – Ефективността и адекватността на контрола се определя като отговор на въпроса - До каква степен активно контролираме този риск ?

Оценката за ефективност и адекватност на контрола се прави според следната скала:

Оценка	Описание
1	Трябва да правим 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

При попълване на Риск – регистъра, ЗДАСД, оценява до каква степен контролират всеки риск и записва оценките в колона № 9 по регистъра – „Оценка на ефективност на контрола”. Оценка се прави само за идентифицираните рискове, които са описани в колона № 4 в съответствие със съществуващите контролни дейности от колона № 8. Колона № 8 се попълва, като в нея се описват контролите, които са действали преди периода, за който се съставя регистъра на риска.

- Висок риск е този, който се оценява с висока стойност, и към който училището следва да приложи адекватен и ефективен контрол за намаляването му, при съставяне на плана за действие.
- Среден риск е този, който:

1) е с висока стойност /колона № 7/, но са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли /описани в колона № 8/;

2) е с ниска стойност /колона № 7/, но липсват ефективни контролни механизми за ограничаването му.

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

2.3. Риск рейтинг.

Математически изразен остатъчният риск е резултат от стойността на риска / колона № 7 от Риск- регистъра/ и ефективността на контрола /колона № 9 от Риск-регистъра/. Тази оценка на риска се изчислява автоматично в риск-регистъра – колона № 10 „Оценка на риска”.

В Риск регистъра, резултатите за „Рейтинг” /колона № 11/ също се изписват автоматично /неприемлив, изисква внимание, приемлив/.

Риск апетитът на училището за остатъчен риск, включен в риск регистъра е както

ОЦЕНКА <i>(стойност на риска * ефективност на контрола)</i>	РЕЙТИНГ
1-15	ПРИЕМЛИВ
16-54	ИЗИСКВА ВНИМАНИЕ
55-81	НЕПРИЕМЛИВ

следва:

След оценката на нивото на риск апетита се определя реакцията спрямо даден риск, т.е. първо дали ще се поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.

3. Попълване на риск- регистър.

След попълване в Риск -регистъра на индивидуалните оценки на влиянието и вероятността за настъпването на всеки идентифициран риск /съгласно описанията в т.2.2.1. от настоящата стратегия/, той автоматично пресмята **стойността на риска**. След това се пристъпва към оценка на адекватността и **ефективността на контрола** /съгласно описанията в т. 2.2.2./ . На база на тази тези две оценки, в Риск регистъра автоматично се определя и рейтинга на всеки един от рисковете, отнесен към риск апетита на училището.

Риск-регистрите на училището се представят пред директора за съгласуване.

Годишният оперативен план и Риск регистърът в електронен вариант за следващия отчетен период и докладът за идентифицирани и оценени рискове /в електронен вариант и хартия/ се представят в отдел „Оценка и управление на риска” в срок до 31 октомври на текущата година. Отговорен за представянето им е директора на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово.

4. Отговор на риска.

След като рисковете се идентифицират и оценят, се приема подходяща реакция. Предприемането на мерки и действия за реакция или отговор на идентифицираните и оценени рискове е съществен етап от управлението на риска.

Видове реакция на риска.

Възможни са следните варианти за реакция:

- ограничаване;
- прехвърляне;
- толериране;
- 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 за нивото на остатъчните рискове, които училището може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия. Възможните реакции, които могат да бъдат предприети са:

- **ограничаване на риска** - това е най-често срещаната реакция на риска. Причината за това е, че рискът рядко може да бъде изцяло избегнат/прехвърлен. Ето защо се изграждат контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите. Рисковете, обект на тази реакция, трябва да се наблюдават периодично.

- **прехвърляне на риска** - ръководството на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово може да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да го „прехвърли“ към друга организация. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели, е предмет на застраховане, препоръчително е ръководството да предприеме такива действия. Друг способ за прехвърляне на риска е сключването на споразумение с друга организация, по силата на което се прехвърля дейността, заедно със съответните рискове, по общо съгласие на страните;

- **толериране на риска /приемане на риска/** - такава реакция е възможна само, ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи. В тези случаи реакцията може да бъде толериране на рисковете. Такива рискове, трябва да бъдат постоянно наблюдавани. Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по-висока категория;

- **прекратяване на риска** - някои рискове 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.

Оценката на риска играе ключова роля при избора на подходяща реакция за намаляване на рисковете. Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от горепосочените реакции на риска. Това се налага при високите рискове, които сериозно застрашават постигането на целите на училището.

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

4.1. Подбор на действията в съответствие с оценката на риска.

Основните дейности, които ръководството следва да предприеме в зависимост от стойността на остатъчния риск са:

- **Подсилване на дейностите по ограничаване на риска:** За рисковете, за които е

определена висока стойност /колона № 7 от риск- регистъра/, а така също и неефективност на контролите /колона № 9 от риск -регистъра/, следва да се предприемат допълнителни мерки за ограничаването им.

- **Постигане на увереност в нивото на подготвеност:** За рисковете, за които е определена висока стойност /колона № 7 от риск -регистъра/ и висока ефективност на контролите /колона № 9 от риск -регистъра/, следва да се изготви план за тестване на съществуващите контроли, за да се постигне увереност, че училището е добре подготвено за ограничаването му.
- **Измерване на общото въздействие:** За рисковете, за които е определена ниска стойност /колона № 7 от риск- регистъра/ и ниска ефективност на контролите /колона № 9 от риск- регистъра/, следва да се приложат допълнителни мерки за намаляване на остатъчния риск или да се направи план за постоянен мониторинг и периодичен преглед на оценката.
- **Прегрупиране на ресурсите:** За рисковете, за които е определена ниска стойност /колона № 7 от риск- регистъра/ и висока ефективност на контрола /колона № 9 от риск- регистъра/, следва да се анализира възможността за прегрупиране на ресурсите така, че да се пренасочат усилия към по-съществените рискове.

4.2. Разработване на контролни дейности.

За рисковете, за които е избрана реакция „Ограничаване”, т.е. прилагане на контрол, се определя съответната цел на контрола. Целите на контрола могат да бъдат:

- Оперативни:
 - насочени към ефективността и ефикасността на училищните дейности, във връзка с изградената организационна структура;
 - приетите политики и процедури за постигане на планираните резултати и цели.
- Съответствие:
 - контроли, които се внедряват, за да осигурят спазване на законите и съответствие с нормативната рамка;
 - спазване на етичните принципи;
 - съответствие на дейностите с установените правила;
 - спазване на политики , процедури и договори.
- Финансови:

Могат да бъдат свързани с процесите на:

 - *одобрение* (финансовите трансакции се изпълняват съгласно прякото или общо одобрение на ръководството; съществува правилно разделение на ролите и отговорностите);
 - *осчетоводяване* (всички одобрени трансакции се осчетоводяват в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да се осигури подготовката на финансовите отчети, съгласно законовите изисквания и счетоводни стандарти);
 - *защита на активите* (отговорността за физическото управление на активите е възложена на персонал, чиито функции са независими и не са свързани с дейности по осчетоводяване; водят се регистри на извършените дейности и движението на активите, за да се поддържа подотчетност на активите);

- *съпоставяне на данни* (данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие).

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретни контролни дейности, които се вписват в **Плана за действие** /Приложение № 4/. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива в рамките на риск апетита на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово.

Контролните дейности се прилагат на всеки етап от постигането на целите на училището. Те могат да са превантивни, разкриващи или коригиращи, като трябва да включват най-малко:

- система за двоен подпис, която не разрешава поемането на финансово задължение или извършването на плащане без подписите на директора и на лицето, отговорно за счетоводните записвания ;
- правила за достъп до активите и информацията;
- политики и процедури за предварителен контрол за законосъобразност;
- политики и процедури за текущ контрол върху изпълнението на поети финансови ангажименти и сключени договори;
- политики и процедури за последващи оценки на изпълнението;
- политики и процедури за обективно, точно, пълно, достоверно и навременно осчетоводяване на всички стопански операции;
- политики и процедури за управление на човешките ресурси;
- политики и процедури за спазване на лична почтеност и професионална етика.

4.3. Анализ на разходите и ползите от контрола.

За да бъдат разпределени ресурсите и въведени разходно-ефективни контроли, директора, организира извършване на анализ на разходи и ползи за всяка предложена контролна дейност. Определя се кои контроли са задължителни и подходящи при дадените обстоятелства. Анализът разходи-ползи за предложените нови контроли или за подсилени контроли включва:

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

4.4. Дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорност.

Мерките, които ще бъдат предприети за ограничаване на всеки от рисковете се комуникират към всички заинтересовани лица под формата на **План за действие-Приложение № 4**.

Планът за действие има следните характеристики:

- Включва ясно дефинирани индивидуални и групови отговорности;
- Предвижда постижими, реалистични, прецизни и стриктни крайни срокове за изпълнение;
- Мотивира служителите и създава чувство за лична отговорност и „собственост“ на риска (т.е. определят се канали за комуникация, дейностите се обсъждат, анализират се мнения, предложения и оценки, за да може всеки включен в

процеса да е напълно убеден, че дейностите, включени в плана са най-подходящите и най-добрите);

- Определя и разграничава функциите, свързани с ръководството, изпълнението и надзорна на дейностите, както и линиите на докладване между тях;
- Позволява лесно и обективно проследяване на напредъка, докладване и отчетност, като отбелязва етапи на изпълнение на мерките.

Форматът на **Плана за действие** е определен от Кмета на Община Стамболово - Приложение № 4 към Стратегията за управление на риска. Срокът за представяне на плана за действие за следващия отчетен период е до 31.10. на текущата година.

5. Мониторинг и докладване.

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква редовно и непрекъснато систематично наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното снижаване (реакции). За осъществяване на систематично наблюдение се преглежда поне веднъж годишно Риск-регистъра. Определени рискове могат да бъдат преглеждани 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.

Целта на процеса по мониторинг и докладване е да наблюдава дали рисковия профил (вероятността и влиянието на идентифицираните рискове) се променя и да дава увереност на директора, че процесът по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за организацията ниво.

Отговорните «длъжностни лица» осъществяват текущ мониторинг на процеса на управление на риска и е необходимо да:

- установят нивото на остатъчен риск след предприети мерки по ограничаване на риска /въведените контроли и процедури/.
- да се открият нови рискове /заплахи/ за постигане целите на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово, възникнали в процес на работа през изминалия период.
- да се направи оценка на въведените контроли по отношение на тяхната адекватност /т.е. дали функционират добре и дали разходите, свързани с тях, не надвишават очакваните ползи/.
- да се оцени цялостната дейност, свързана с управлението на риска в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово за съответната година с цел:
 - да се установи, че управлявания риск е в допустимите граници;
 - дейностите се извършват при спазване на принципите за добро финансово управление – ефективност, ефикасност и икономичност;
 - достигане на разумна увереност, че целите на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово ще бъдат постигнати.

Докладването на резултатите от управлението на риска, осигурява непрекъсваемост на процеса по неговото управление и урежда:

- комуникация и обмен на информация между служителите, относно идентифицираните рискове – срок: постоянен, устно;
- реда и сроковете за извършване на регулярни прегледи на риск-регистъра – срок: поне веднъж годишно;
- реда и сроковете за докладване на значимите рискове, предприетите действия и ефекта от тях, както и за нововъзникнали събития – срок: постоянен, устно;
- отговорните за изпълнението на необходимите действия длъжностни лица.

В случай на установяване на критични рискове, които не са покрити от контролни процедури, директора на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово следва да бъде незабавно уведомен.

Директора на училището може да изисква от длъжностните лица доклад за управлението на риска. Доклада съдържа данни за:

- предприетите действия във връзка с процеса по управление на рисковете;
- изпълнението на планираните действия, заложен в регистъра 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 регистъра рискове;
- нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистъра рискове;

Директора на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово докладва за прогреса по изпълнението на годишния план за действие за предходната година на Кмета на Община Стамболово до 28.02 на следващата година. Информацията по доклада се отразява в доклада във връзка с чл. 8 от ЗФУКПС, относно представяне на информация на министъра на финансите за състоянието на СФУК.

5.1. Представяне на Доклад за идентифицирани и оценени рискове.

Всеки един преглед на риск-регистъра трябва да се документира адекватно. Директора на СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово представя Доклад за управление на риска, който съдържа следната информация:

- Предприетите действия и ефекта от тях, във връзка с процеса по управление на рисковете;
- Изпълнението на планираните действия, заложен в регистрите на рисковете, информация за ефективността им и в случай, че те не са били ефективни, анализ на причините;
- 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);

В Доклада за идентифицирани и оценени рискове задължително се включва и информация за:

- Всички рискове с **оценка на остатъчен риск от 55 /колона №10** - „Оценка на

риска” от Риск регистъра/ или повече трябва да бъдат докладвани на **кмета на Община Стамболово**.

- Всички рискове с **оценка на остатъчен риск от 16** /колона **№10** - „Оценка на риска” от Риск регистъра /или повече трябва да бъдат докладвани на ресорните зам. кметове.
- Всички рискове с **оценка за влиянието от 7** /колона **№5** - „Оценка Влияние” от Риск регистъра/ или повече трябва да се докладват на **кмета на Община Стамболово** - изисква се потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.
- Всички рискове с **оценка за влиянието от 5** /колона **№ 5** - „Оценка Влияние” от Риск-регистъра/ или повече трябва да се докладват на **ресорните зам. кметове** - изисква се потвърждаване, че контролите са налице и че функционират ефективно.

Срокът за представяне на доклада е 31 октомври на текущата година в електронен формат и на хартия в отдел „Оценка и управление на риска“ в Община Стамболово.

Настоящата Стратегия за управление на риска подлежи на актуализиране в съответствие с промените, които могат да настъпят в целите, дейностите и стратегиите за изпълнение на поставените задачи в СУ „Св. Климент Охридски“ – с. Стамболово.