



**Спортно училище "Ген. Владимир Стойчев"**

1113 София, бул. „Асен Йорданов“ №2, тел./факс 02 870 34 81, info-2213307@edu.mon.bg

Утвърдил:.....

Директор: Борис Борисов

## **СТРАТЕГИЯ**

### **ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

### **В СУ „Ген. Владимир Стойчев“**

2024-2025г

## **I. ВЪВЕДЕНИЕ**

Настоящата Стратегия за управление на риска, цели да се очертаят процесите по идентифициране, анализ и третиране на рисковете, които могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на СУ „Ген. Владимир Стойчев“ и да осигури изпълнението на тези цели. Развитието на спорта и образованието в световен мащаб, изисква наличието на необходима адекватна система за образование и възпитание на учениците и подготовка на спортистите. В настоящия етап СУ „Ген. Владимир Стойчев“ е мястото, където учениците получават общообразователна и професионална подготовка. Отчитайки важното място на училището в системата на образованието и спортното майсторство, се създават нужните условия за устойчиво и възходящо развитие на училището.

Управлението на риска в СУ „Владимир Стойчев“ е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на училището да постигне своите цели, както и навременното им идентифициране, предприемане на подходящи действия за управление, наблюдение и докладване.

## **II. НОРМАТИВНА УРЕДБА**

1. Закон за финансово управление и контрол в публичния сектор
2. Насоки за въвеждане на управлението на риска в организациите в публичния сектор от Министерство на финансите
3. Стратегия за управление на риска в Министерство на младежта и спорта.

Контролните дейности, които целят намаляване на риска се анализират и актуализират най-малко веднъж годишно или при настъпили събития.

## **III. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

Стратегията въвежда стандартизиран подход за управление на риска в училище СУ „Владимир Стойчев“, който позволява навременно предприемане на адекватни действия спрямо идентифицирани рискове, застрашаващи постигането на целите му.

Процеса по управлението на риска трябва да трансформира тези стратегически цели в конкретни тактически и оперативни задачи, като разпредели отговорностите към всички служители, които участват, чрез своите задължения в този процес.

*Акцента се поставя върху следните въпроси:*

- Системно и 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.

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

*Стратегията ще подпомогне ръководството да:*

- идентифицира и оцени рисковете, които застрашават постигането на целите на училището;
- определят подходящи действия в отговор на рисковете;
- документират резултатите от управлението на риска на всеки етап.

В процеса по управление на риска участват всички служители на ръководни длъжности по съответни направления.

## **IV.СЪЩНОСТ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

### **1.Управление на риска**

Управление на риска в СУ“ Владимир Стойчев“ е процес , който следва да осигурява идентифицирането на потенциални събития или ситуации , които могат да се отразят негативно върху постигане на целите на училището.

### **2.Риск**

Дефиницията за Риск, приета в СУ „Владимир Стойчев“ се съдържа в Допълнителните разпоредби на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор:

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

### 3. Риск апетит

Директорът на училището, подкрепен от учителския съвет, определя риск апетита на училище СУ „Владимир Стойчев“, които училището е готова да поеме.

### 4. Роли и отговорности

#### 4.1. Директор

Въвеждането на процеса по управление на риска в училището е отговорност на директора. Той осъществява:

- Координация на всички въпроси, свързани с управлението на риска в училището;
- Определяне на риск апетита и модела за управление на риска;
- Ясно комуникиране на тази Стратегия до всички служители с цел въвеждане на Стратегията за управление на риска в организационната култура на училището;
- Осигуряване използването на възприети модели и рамки за управление на риска;
- Осигурява формалната оценка на риска поне веднъж годишно.
- Информира служителите относно рисковете за училището, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности;
- Осигурява последователност на практиките за управление и докладване на рисковете;
- Въвежда адекватни контролни дейности за управление на рисковете и осигурява ефективното им прилагане;
- На основание докладите на вътрешния и външния одит и всички препоръки дадени в одитни доклади, оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на училището;
- Изготвя Годишния доклад за състоянието на финансовото управление и контрол;

- Следи за изпълнението на взетите решения;

#### **4.2. Заместник директор – АСД, УД,СП**

*Отговорностите им по отношение на управлението на риска включват следното:*

- Ефективното управление на персонала и поддържане нивото на компетентността му;
- Идентифициране на значимите рискове за училището;
- Оценка на влиянието на тези рискове върху постигането на стратегическите и оперативните цели на структурите;
- Оценка на вероятността рисковете да се сбъднат;
- Предоставят 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.

#### **4.3. Финансов контролър – отговорен за управлението на риска в училището:**

- Осъществява дейностите на процеса по управление на риска, дава мнение и съвети.
- Контролира законосъобразността и прилагането на нормативно установения ред за протичане на процеса, включително съобразно тези вътрешни правила.
- Информира директора и служителите на училището относно рисковете за организацията, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване);
- Осигурява 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, изготвя план за действие, като по този начин се осигурява ефективно управление на риска;

- Следи за управлението на риска да се извършва навсякъде в училището;
- Пряко подпомага длъжностните лица при:
  - 1) Идентифициране, анализиране, оценяване, групиране, приоритизиране на рисковете за изпълнение на оперативните цели;
  - 2) Избора на варианти за допълнителни действия - реакция на приоритетните рискове;
  - 3) Попълва риск-регистъра по установен ред.
- Извършва преглед на рисковете на СУ“ Ген. В. Стойчев“, както и на докладите на ръководството за ограничаване на ключовите рискове;
- Разглежда докладите на вътрешния и външен одит и всички препоръки дадени в одитни доклади, като оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на училището;
- Следи за изпълнението на взетите решения(мониторинг функция);
- Получава информация, относно състоянието на вътрешния контрол и степента, в която организацията е изложена на риск(взаимодействие с вътрешен одит);
- Участва в изготвянето на План – график за организация на идентифициране, оценка и документиране на рисковете в училище;
- Ежемесечно или при настъпване на събитие информира директора за хода на процеса.

#### **4.4. Педагогически и непедагогически персонал**

- Всяко отговорно длъжностно лице да състави план за изпълнение на възложената му задача.
- Ежемесечно да се докладва на директора или на определено от него длъжностно лице за изпълнението на задачите. В доклада да се посочват събития и проблеми, които биха попречили за изпълнението и действия за преодоляване на проблемите – конкретна необходимост от ресурси – финансови, човешки и др.

- Решение за намаляване на вероятността от сбъждане на нежеланите събития се вземат от директора. Ако са извън компетенциите на лицето, на което е докладвано, последния докладва на директора на училището, от чиито възможности е решаването на проблема. Докладването се извършва в писмен доклад, в който освен описанието на проблема се посочват възможностите за преодоляването му.
- Съответният ръководител изразява писмено/чрез резолюция върху доклада, своето решение за ответна реакция на идентифицирания риск. По обратния ред решението се свежда до знанието на длъжностните лица за изпълнение.
- При изпълнение на задачата да се изготвя обобщен доклад до ръководителя включващ:
  - задача
  - изпълнение
  - срокове
  - срещнати трудности и начини / методи за преодоляването им /
  - предложения за подобряване на дейността.

#### **4.5. Домакин**

Участва в процесите по управлението на риска, чрез прилагане на определен контролни процедури, спазва разписаните правила и своевременно уведомява директора при констативни нарушения.

### **IV.ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

Управлението на риска е задължителен елемент от процеса на цялостното управление на училището. Известно е, че всяко училище е свързано с непрекъснат динамичен преход – във време, участници, следователно винаги съществува определен риск , който е необходимо да бъде управляван.

Риск-регистърът служи за документирание на основните етапи и дейности от процеса по управление на риска. Риск-регистърът е документ в установения формат.

Индивидуалните оценки в цифри на влиянието и вероятността на всеки идентифициран риск се попълват в Риск-регистъра, който автоматично пресмята стойността на риска. След това се пристъпва към оценка на адекватността и ефективността на контрола. Въз основа на тези оценки се определя и рейтингът на всеки един от рисковете.

#### **Етапи на процеса по управление на риска (фиг.1):**

- Идентифициране на риска;

- Анализ и оценка на идентифицираните рискове;
- Реакция на рисковете;
- Прилагане на мерки срещу риска;
- Мониторинг и докладване.



Фиг. 1 Етапи на процеса за управление на риска

## 1. Идентифициране на рисковете

Деятелностите по управление на риска следва да сведат до приемливи нива критичните рискове, които биха могли да застрашат постигането на целите на училището или да повлияят негативно над ефективността, ефикасността и/или икономичността на ресурсите, използвани за постигането на тези цели. Следователно процесът по управление на риска започва с определяне на целите му. Идентифициране и класификация на рисковете



Необходимо е да се използва единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират

Процес по оценка на риска

Оценка на присъщия риск

Оценяват се потенциалното вероятност и влияние на присъщия риск, който се дефинира като: „ Рискът за организацията, 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.

Вероятност - всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне. Оценката се извършва с помощта на въпроса „До каква степен този риск може да се прояви в настоящето или в обозримо бъдеще (2-3 години)?” Може да се използва опитът от проявили се рискове. Оценката се прави според скалата, описана по-долу:

ОЦЕНКА	ОПИСАНИЕ
Ниска	Малко вероятна
Средна	Възможно
Висока	Почти сигурно

Влияние — оценява се с помощта на въпроса: „Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите?“

- **Определяне на целите**

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни цели и тяхното разбиране. Правилното идентифициране на рисковете е невъзможно да бъде извършено, ако не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат разбрани от всички служители, за да се осигури тяхното постигане чрез изпълнение на конкретни дейности и задачи. Стратегическият план за развитие на училището обхваща 4 - годишен период. В него са заложили целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати за този период. В годишния план се посочват оперативните цели и задачи, определени са срокове и длъжностни лица за изпълнението им. Документът се представя на директора на училището. Той го съгласува с педагогическия съвет и го одобрява.

- **Определяне на рисковете**

След като са определени задачите и отговорниците за изпълнението им, то последните се задължават да идентифицират рискове, които биха могли да възпрепятстват изпълнението на задачите. Необходимо е да се използва единна класификация и дефиниция на рисковете, които се идентифицират, за да може да се определят:

- Всички рискове, които са общи за училището ;
- Взаимосвързаните рискове;
- Рискове, които са се проявили в миналото (позволява да се черпи от предишен опит, да се проследява развитието на даден риск, да се синхронизират усилията).
- Стратегически рискове - те повлияват върху постигане на целите; определяне на неточни и/или непостижими цели, не съответстващо на целите изпълнение и др.
- Оперативни рискове свързани с ежедневното изпълнение на текущи процеси и дейности.
- Икономически, свързани с икономическата стабилност, влияещи на финансирането.
- Риск в репутацията, свързана с неуспехи при работа с учители, непедagogически персонал, родители, граждани и др.
- Информация/технологии – при остаряла, неточна или непълна информация, може да се доведе до погрешно управление.
- Сигурност – кражби или злоупотреби с активи, нерегламентиран достъп до информация.
- Проекти – осъществяване на проекти без необходимата оценка на риска; несвоевременно финансиране.
- Нововъведения свързани с въвеждането на нови дейности или технологии, в които училището има ограничен или слаб опит.
- Настъпили форсмажорни обстоятелства – бедствия, аварии, епидемия, пандемия.

#### • **Попълване на риск регистър**

Риск - регистърът е документ в установения формат. За всяка от целите се идентифицират съществените рискове. В колона „Описание на риска” се попълва проявлението на дадения риск конкретно. Всеки служител, ангажиран с постигането на определена цел/задача попълва риск- регистъра за нея и го представя на директора на училището поне веднъж годишно (в началото на учебната година), заедно с целите, описани в годишния оперативен план. На базата на отделните риск-регистри и чрез провеждането на работни срещи, директора създава риск регистъра на училището за годината.

## 2. Определяне на адекватността и ефективността на контрола

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

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

Като част от процеса по управление на риска се определят съществуващите механизми за контрол, които могат да ограничават идентифицираните рискове.

Оценката на ефективността на контрола по същество представлява оценка и на остатъчния риск, който се дефинира като „рискът, който остава след реакцията на риска от страна на ръководството”, т.е. вземат се предвид съществуването или липсата на контроли или други дейности по управлението му.

Оценката на контролните действия (предприетите действия) за ефективност и адекватност се определя с отговор на въпроса „До каква степен активно контролираме този риск?”

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

Оценка	Описание
1	Въведените контроли са напълно адекватни и се прилагат(не са необходими допълнителни мерки)
2	Въведените контроли (мерки) трябва да бъдат подобрили и/или актуализирани
3	Необходимо е да бъдат въведени допълнителни контроли (мерки)

Стойността на остатъчния риск зависи от адекватността и ефективността на контролите. Колкото по-адекватни и по-ефективни са контролите, толкова е по-нисък

остатъчният риск, и обратно, при неадекватни и неефективни контроли остатъчният риск е висок.

За да бъде преценено дали е необходимо планиране на допълнителни действия за ограничаване на рисковете, трябва да оценим остатъчния риск:

- висок остатъчен риск е този, при който присъщият риск е оценен като висок и към който не е приложен адекватен и ефективен контрол (контролът има оценка 3 — рисков рейтинг от 6,4 до 9);
- среден остатъчен риск е този, при който присъщият риск е с висока стойност, но са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на адекватни и ефективни контроли (контролът има оценка 2 - рисков рейтинг от 3,7 до 6,3);
- нисък остатъчен риск е този, при който ПРИСЪЩИЯТ риск е оценен като нисък или среден и същевременно са предприети необходимите мерки за ограничаването му чрез въвеждане на ефективни контролни дейности (контролът е с оценка 1 или 2 - рисков рейтинг от до 3,6). В този случай, ръководството следва да прецени дали да запази съществуващото ниво на контролни дейности, или да преразпредели ресурсите, поради ниска стойност на риска. При условие, че присъщият риск е оценен като нисък и не са въведени контролни механизми, рискът следва да се наблюдава и периодично да се преоценява.

#### Риск рейтинг

Математически изразен, остатъчният риск е резултат от стойността на риска и ефективността на контрола. Риск апетитът на ММС за остатъчен риск е, както следва:

Оценка (Стойността на риска * ефективност на контрола)	Рейтинг
1 -3,6	Приемлив
3,7 – 6,3	Изисква внимание
6,4 -9	Неприемлив

### 3. Реакция на риска

След като идентифицираните рискове са оценени, ръководството, взема решение относно подходящата реакция към всеки от рисковете.

❖ Ограничаване на риска — Ограничаването на риска представлява намаляване

или третиране на риска чрез прилагане на контроли с цел да се намали остатъчният риск. Решението да се ограничи даден риск изисква: адекватен подбор на действията в съответствие с оценката на риска; добро разбиране в сферата на вътрешния контрол; внимателно анализиране на разходите и ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности.

- ❖ Прехвърляне на риска - Прехвърляне или споделянето на риска по същество означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че той да бъде управляван съвместно. Училищното ръководство и директорът като цяло продължават да бъдат отговорни лица за управлението на риска в училището, независимо от факта, че рискът е прехвърлен или споделен.
- ❖ Толериране на риска — Приемането или толерирането на даден риск означава, че организацията поема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Това означава периодично да се наблюдава и преоценява риска, за да може при необходимост да бъде избран друг подход за управлението му. Решението да се толерира даден риск трябва да бъде взето имайки предвид оценката на риска, последствията за постигането на целите, риск апетита и правните последици. Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат:
  - Рискът има ограничено (незначително) влияние върху постигането на целите на министерството;
  - Действията по ограничаването на риска са свързани със съществени контролни дейности, разходите за които значително надхвърлят ползите;
  - Поемането на риска е свързано със самото развитие на организацията, т.е. за да постигне целите си, тя трябва да остане гъвкава към променящата се среда, да извършва нови дейности и методи на работа и да търпи развитие, което би било ограничено в контролирана среда;
- Управлението на риска е извън контрола на ръководството
  - Прекратяване (избягване) на риска — Избягването на даден риск означава да се прекратят дейностите, свързани с потенциалното му проявление.

#### **4. Разработване на контролни дейности за ограничаване на риска**

За рисковете, за които ръководството е избрал 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 оперативните дейности, организационната 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 на организацията, съответствие на дейностите с установените правила, спазване на политики и процедури и договори;
- Финансови - могат да бъдат свързани с процесите на одобрение на финансовите трансакции и правилното разделение на ролята и отговорностите; осчетоводяване на всички одобрени трансакции в точния им размер, в правилния период и в правилната счетоводна сметка, за да отговарят финансовите отчети на законовите изисквания и счетоводни стандарти; защита на активите; съпоставяне на данни (данни от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие) и др.
- Опазване на активите и информацията придобиването, използването и разпореждането с активите и информацията изискват специални грижи от страна на ръководителите. Изграденият вътрешен контрол трябва да гарантира опазването на активите и информацията и да действа превантивно срещу кражби, злоупотреби, унищожаване и други неправомерни действия. Ръководителите трябва да обърнат специално внимание на опазването на активите и информацията във връзка с развитието на информационните технологии и тяхното прилагане.

На базата на избраната реакция на рисковете се определят съответните контролни цели и конкретни контролни дейности. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива.

Контролните дейности условно се делят на:

- превантивни - те имат за цел да лимитират възможността да възникне неблагоприятно събитие.
- разкриващи - те имат за цел да разкрият възникването на неблагоприятно събитие.
- направляващи - те имат за цел да насърчат желано поведение и резултати.

- коригиращи - те имат за цел да възстановят нормалното състояние след настъпването на нежелани събития.

Контролните дейности могат да бъдат:

система за двоен подпис, правила за достъп до активи и информация, предварителен контрол за законосъобразност, политики и процедури за текущ контрол върху изпълнението на поети финансови ангажменти и сключени договори, политики за предотвратяване на измами и нередности, политики и процедури за последващи оценки на изпълнението, 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; процедури разрешаване, одобряване и оторизиране; разделение на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност за одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол, процедури за наблюдение; процедури за документиране, архивиране и съхраняване на информацията; контроли в областта на информационните технологии (ИТ контроли) и други.

Анализ на разходите и ползите от контрола

Училищното ръководство извършва анализ разходи/ползи за всяка предложена контролна дейност. Анализът включва, както определяне на влиянието от въвеждането на новите или подсилените контроли, така и определяне на влиянието от невъвеждането им. Когато разходите за контрола надвишават ползите от него е неподходящо въвеждането му.

## **5. Мониторинг и докладване**

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

Следните техники трябва да бъдат използвани, с цел да се подпомогне процесът по мониторинг (наблюдение) на рисковете:

- Идентифициране и проследяване на показателите за риска, които могат да действат като СИСТЕМИ за ранно предупреждение. Напредъкът по отношение на ограничаването на риска следва да бъде обсъждан на редовни срещи.

## Форма и съдържание на докладите

Целта на тази стратегия е да посочи минималните изисквания по отношение на това какво трябва да се докладва за всеки риск. Докладването на процеса по управление на риска трябва да обхваща:

- степен на изпълнение на планираните мерки за ограничаване на идентифицираните рискове;
- анализ на причините и отговорностите при неизпълнение на мерките;
- необходимост от допълнителни срокове и мерки за ограничаване на риска.

Всички действия по изпълнение на предвидените през годината мерки за ограничаване на риска училището оперативно се докладват. Те предоставят информация на служителя отговорен за изготвяне на годишния доклад за управлението на риска.

**§1.** Стратегия за управление на риска е разработена и актуализирана в изпълнение на чл.12 от ЗФУКПС и е част от Вътрешните правила на СФУК на СУ“ Ген. Владимир Стойчев“