



ЦЕНТЪР ЗА СПЕЦИАЛНА ОБРАЗОВАТЕЛНА ПОДКРЕПА
„ПРОФ. ДИМИТЪР КАЦАРОВ“ – ГР. СОФИЯ

УТВЪРЖДАВАМ:

Директор: **Венета Ал. Шериф**

Дата: 31.07.2018г.



СТРАТЕГИЯ

ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В ЦСОП „Проф. Димитър Кацаров“

Гр. София, 2018 г.

А. Същност и цели на Стратегията за управление на риска

Стратегията за управление на риска 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.

Стратегията кореспондира с основните цели на ЦСОП“ Проф.Димитър Кацаров“ като се основава на жизнения цикъл на Центъра, прилага системен подход чрез количествен метод.

Методологията включва:

От каква философия ще се ръководи – мисия на Центъра

Процедура по анализ, планиране и мониторинг – стратегически цели на Центъра

Как ще се реализира практически – оперативен годишен план

Настоящият документ се опира на следните принципи:

Решенията на проблемите са инвестиция

Образованието е за хората

Информационната система е важна част от системата на образованието

Ядрото на Стратегията включва задълбочено проучване и анализ на заплахите, като обръща внимание на профила на предполагаемите рискове в ЦСОП“ Проф.Димитър Кацаров“ в условията на второстепенен разпоредител с бюджетни средства. Тя се прилага за всички в Центъра.

Целите на Стратегията за управление на риска са свързани с:

- разбиране за процеса по управление на риска на организационни нива в Центъра.
- 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 Центъра, 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 Центъра. 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 с 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, който може да бъде поет, за да бъдат постигнати стратегическите и оперативните цели и реакцията към него (дали Центъра 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. Скалата на оценка е следната:

1-15 – приемлив риск /рейтинг/

16-54- изисква внимание/рейтинг/

55-81- неприемлив/рейтинг/

II. Отговорности

Директорът и главния счетоводител отговарят за осъществяване на финансовото управление и контрол, и в конкретност финансовото обезпечаване на всички дейности,

свързани с целите и задачите на Центъра. Те се отчетат 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 Центъра. 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 Центъра като най-важен канал се определя между ръководството и служителите. Предоставяната информация е наложително да бъде свовременна, уместна, актуална, точна, вярна и достъпна.

Директорът трябва да има информация за най-важните рискове 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 Центъра 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 ЦСОИГ“ Проф. Димитър Кацаров“.

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, който съдържа количествен и съдържателен анализ на дейността
- Предприема действия за подобряване структурата и дейността на ЦСОИГ“ Проф. Димитър Кацаров“.

III. Регистър на рисковете на ниво Център

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 Центъра;
- рискове за репутацията на персонал;
- проблеми, засягащи целите и функционирането на системата на всички нива.

Рисковете се класифицират в следните направления:

Управление и надзор – напр. 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 – напр. 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 с по-общите стратегии на общината.

Оперативна дейност и инфраструктура –напр. Лоша вътрешна организация и последователност на процесите; Неподходящо използване на ресурси; Непълноценно използване на нематериалните активи; Ненавременни, закъснели дейности по поддръжка и ремонт; 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- напр. 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 – напр. 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- нашите ценности?

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

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

Как конкретно да ги защитим- контролите?

Какво конкретно ни остава да направим – остатъчен риск

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 /Приложение 1/

Събиране на информация и идентифициране на рисковете, външни и вътрешни, застрашаващи постигането на целите на Центъра- брой ученици;промени в персонала; извършени проверки и предписания; промени в нормативни актове, регламентиращи дейността; промяна в информационните системи в системата;. Определяне и анализ на рисковете / SWOT /.

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- код е покрит 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 в ЦСОП“ Проф. Димитър Кацаров“ 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 проявата 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 /, **качествен-** какви структури ще засегне; честота на проявяване; видимост; безопасност за съществуване на системата; хипотеза за последствия и отражението върху изпълнението на целите на Центъра.

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. 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 последиците, 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 промяна, 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 Центъра.
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. Рискове 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 рисковете, 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. 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.
- затыгане на финансовата дисциплина 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** /Приложение №4/. Броят и обхватът на контролните дейности трябва да е достатъчен, за да даде увереност, че съществените рискове са ограничени до приемливи нива. Например:

- 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 свовременно осчетоводяване на всички операции;
- процедури за мониторинг / наблюдение;
- правила за управление на човешките ресурси;
- правила за документирани 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 подсилени 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

Срокът за представяне на плана за действие за следващия отчетен период е до 15.11. на текущата година.

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.

Форма и съдържание на докладите

Минималните изисквания по отношение съдържанието на докладите за управлението на риска във всяка структурна единица са:

- Ясно описание на риска, включително на контекста на риска;
- Целта, на 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.

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.

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.

Риск регистрите на всяко структурно звено се представят от съответния ръководител пред Комитета по оценка на риска веднъж годишно, заедно с представянето на целите, описани в годишния оперативен план на структурата. Годишният оперативен план и Риск регистърът в електронен вариант за следващия отчетен период се представят за обобщаване в отдел „Оценка и управление на риска“ в срок до 31 октомври на текущата година. Отговорен за представянето им е ръководителят на всяко структурно звено.

Приложение 1

Процес по управление на риска

Стратегически план на Центъра за период от три години

Годишен оперативен план – ежегодно

План за действие, съгласно идентифицираните в стратегическия план заплахи/рискове – на три години или при необходимост

SWOT

Вътрешни фактори	Силни страни	Слаби страни	Идентифицирани рискове/виж регистъра
<p>Материална база</p> <p>Сграден фонд</p> <p>Прилежащи площи</p>			

Технически средства			
Помещения/класни стаи/кабинети/административни помещения			
Приложни -столова			
Човешки ресурс- Педагогически персонал	Силни страни	Слаби страни	Идентифицирани рискове
Човешки ресурс- непедагогически персонал			
Човешки ресурс- Педагогически персонал			

<p>Информация, процедури и комуникация на нивата</p> <p>Мониторинг и контрол</p>			
<p>Ученици</p> <p>Малцинства</p> <p>Соп</p>			
<p>Външни фактори</p>	<p>възможности</p>	<p>ограничения</p>	<p>Заплахи/рискове</p>
<p>Политическа среда-стабилност, финансови отношения с държавата/община</p>			
<p>Културна област-морал и др.</p>			
<p>Правова – нормативна уредба</p>			

Икономическа трудова заетост	–		
Социална-семејство			
Демографски-број ученици			
Институционална- взаимоотношения институциите	с		
Технологична			

На база извършен SWOT анализ определяме следните

стратегически цели на ЦСОП“ Проф.Димитър Кацаров“ – гр. София:

Подобряване работата с местната общности, в частност с родителите

Индивидуализиране грижата за всеки ученик

Използване на всички възможни законосъобразни начини за финансиране

Подобряване функционалната структура на управление

Цели на стратегията за управление на риска

1. Утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, застрашаващи постигането на целите на Центъра.
2. Утвърждаване на методология за анализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива.
3. Ясно разделение на отговорностите по управление на риска, включително и докладване за изпълнението им.
4. Осигуряване на информираност на служителите на Центъра за приетите процедури за управление на риска.
5. Финансова дисциплина

Таблица за определяне на рисковете в дейността на ЦСОП“ Проф. Димитър Кацаров”- гр. София

Годишни оперативни цели

Прибиране и задържане на всички подлежащи ученици и намаляване движението на учениците ;

Достъп на всяко дете до знания и обучение, адекватно на техните възможности и способности.

Повишаване качеството на учебно възпитателната работа.

Повишаване квалификацията на персонала.

Подобряване работата с родителите

РИСКОВЕ,ЗАТРУДНЯВАЩИ ПОСТИГАНЕТО НА ЦЕЛИТЕ

№	Наименование и/или характер на риска	Описание на конкретните рискове	Дейности за намаляване на риска /планирани мерки за подобрене/	Отговорни длъжностни лица
I	Управление и надзор			
II	Стратегии и планиране			
				-+

III	Оперативна дейност и инфраструктура			
IV	Съответствие			
V	Докладване			