



**ФИНАНСОВО-СТОПАНСКА ГИМНАЗИЯ “ВАСИЛ ЛЕВСКИ” – ДОБРИЧ**

Добрич 9300, ул. „Ген. Гурко“ №1, Тел./Факс: ++ 359 58 600 143, [fsgdobrich@mail.bg](mailto:fsgdobrich@mail.bg); [fsgdobrich@gmail.com](mailto:fsgdobrich@gmail.com)

# СТРАТЕГИЯ

## ЗА

# УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

ДОБРИЧ 2023- 2024 г.

**Утвърдена със Заповед № РД 04-76 /18.09.2023 г.**

## **I. ВЪВЕДЕНИЕ**

Стратегията за управление на риска във ФСГ „Васил Левски“– гр. Добрич е разработена на основание чл. 4, ал.1 и чл. 12 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор. Актуализирането се извършва на всеки три години, или при настъпване на съществени промени в рисковата среда.

Настоящата Стратегия за управление на риска, цели да се очертаят процесите по идентифициране, анализиране и контролиране на рисковете, които могат да повлияят негативно върху постигането на стратегическите цели на училището.

## **II. ОСНОВНИ СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ**

1. Придобиване на знания и умения от учениците по общообразователните, общотехническите и специални предмети и учебната практика и тяхното непрекъснато усъвършенстване;
2. Формиране на обща култура в учениците на основата на националните и общочовешки ценности;
3. Формиране на нов тип поведенчески модели на учениците, в основата на които да залегнат взаимното зачитане и умение да устояват правата си, достойнство и толерантност, национална единичност и зачитане правата на всеки;
4. Повишаване на качеството и ефективността на учебно- възпитателната работа;
5. Създаване на условия за перманентно повишаване квалификацията на педагогическия колектив с оглед на новите изисквания, които се поставят пред професионалното образование;
6. Създаване и утвърждаване на чувство за принадлежност и дълг към училището във всеки ученик и учител;
7. Завоюване на все по- голямо доверие сред обществеността;
8. Актуализиране на имиджа на училището пред обществото;
9. Въвеждане и утвърждаване на нови, актуални, конкурентни и атрактивни професии и специалности за обучение;
10. Разработване и реализиране на национални и международни проекти:

Процесът 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.

### **1. Стратегията за управление на риска е разработена въз основа на:**

- Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор;
- Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол, одобрени от МФ;
- Насоки за въвеждането на управление на риска в организациите от публичния сектор, одобрени от МФ.

### **2. Стратегията за управление на риска обхваща:**

- Идентифициране и управление на рисковете;

- Намиране на съответствие между стратегическите цели на училището и нивото на риск, което е склонно да поеме;
- Подпомагане вземането на управленски решения, относно реакциите спрямо риска;
- По-добро оползотворяване на финансовия и човешки ресурс.

### III. ПОНЯТИЯ И СЪЩНОСТ НА РИСКА

**Риск** е възможността да настъпи събитие, което може да повлияе негативно върху способностите на ръководството и колектива на ФСГ „Васил Левски“ да постигне целите си. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

**Процес на управление на риска** са дейностите по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете и въвеждането на необходимите контролни дейности с оглед ограничаването им до едно приемливо равнище. Управлението на риска е непрекъснат процес, който е неразделна част от управленския процес като цяло.

**Система /модел/ по управление на риска** е механизъм за вземане на решения, подпомагащи ръководството на гимназията за постигане на целите, чрез които ресурсите да се разпределят така, че да се получи оптимално контролиране на риска.

**Риск апетит** – рискът, който организацията е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните цели.

### IV. СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

#### 1. Създаване на условия за управление на риска:

- Директорът на ФСГ „Васил Левски“ утвърждава стратегия, в която се посочват общите цели на училището. Стратегията обхваща развитието му за период не по-малък от три години и се доразвива ежегодно в годишните планове;
- Директорът определя задачите по всяка оперативна цел от стратегическия план, като определя отговорностите на съответните служители и срока за изпълнение;
- Директорът определя необходимите ресурси във връзка с изпълнение на задълженията по управление на риска.

#### 2. Идентифициране на риска:

Класифицирането на рисковете по рискови области се извършва с цел улесняване на идентифицирането на конкретните рискове. При идентифицирането на рисковете е необходимо да се вземат под внимание следните по-важни рискови области:

##### Външни рискове

- Зависимостта на професионалната гимназия от МОН, РУО-Добрич, доставчици на газ, електроенергия, вода и други контрагенти по договори;
- Демографски проблеми;
- Настъпването на различни щети, причинени от природни бедствия;
- Нормативни рискове, свързани с промяна в законодателство, въвеждане на нови специфични изисквания, свързани с дейността на училището.

##### Финансови рискове

- Бюджетни – рискове, свързани с финансиране, бюджетна субсидия и средства по програми;
- Нередности – загуба на активи, разполагаемите ресурси са недостатъчни, за да се осигурят желаните превантивни действия;

- Финансови задължения и вземания към служители и трети лица;

#### **Рискове на дейността:**

- **Стратегическите рискове** могат да повлияят върху постигането на целите – определяне на неточни и/или непостижими цели, несъответстващо на целите изпълнение;
- **Оперативните рискове** са свързани с изпълнение на текущите процеси и ежедневни дейности.
- **Политически** – възникват от промяна в правителството и въвеждането на нови политики;
- **Икономически** – породени от промяната на икономическата стабилност, влияещи върху разходите и/или размера на наличното финансиране;
- **Репутация** – рискове причинени от неуспехи при работа с учители и непедagogически персонал, родители, граждани или задоволяване на обществени потребности;
- **Информация/технологии** – рискове, свързани с качеството на информацията, остарялата, неточна или непълна информация може да доведе до вземане на погрешни управленски решения.
- **Сигурност** – кражби или злоупотреби с активи, нерегламентиран достъп до информация;
- **Проекти** – проблеми с финансирането, пропуски при провеждането на тръжни процедури, неизпълнение на дейностите, грешки при отчитането
- **Нововъведения** – въвеждане на нови дейности или технологии, в които учебното заведение има ограничен или слаб опит, без необходимата оценка на риска.

#### **Рискове, свързани с управлението на човешките ресурси**

- Недостиг на персонал
- Компетентност на персонала
- Координация и комуникация
- Етика
- Здравословни и безопасни условия на труд

Управление на риска е непрекъснат процес по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище. Управлението на риска е неразделна част от управленския процес като цяло.

Стъпките преди определяне на метода на управление на риска са следните:

- Идентифицират се рисковете, застрашаващи постигането на целите на организацията, изчерпателно обхващащо рисковете в резултат на външни и вътрешни фактори, както на равнището на организацията, така и на равнището на отделните дейности;
- Преценява се значимостта на всеки риск, оценява се вероятността от възникването му и влиянието, което ще окаже;  
Избор на подходящ метод - прехвърляне толериране или намаляване на риска;

### **3. Анализ и оценка на идентифицираните рискове.**

Оценяването на идентифицираните рискове се извършва като се съпостави вероятността от настъпването им и влиянието /ефекта, който биха имали.

Идентифицирането на рисковете във ФСГ „Васил Левски“ – Добрич се извършва чрез:

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

### **Вероятност**

Представява оценка на степента на проява на риска по следната скала: 1

– не е вероятно да се прояви

3 – рядко се проявява

5 – възможна е проявата му

7 – вероятна е появата му

9 – почти е сигурно да се прояви

### **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

Скала за оценка:

1 – несъществено влияние върху системата

3 – малко влияние върху системата

5 – умерено влияние върху системата

7 – 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.

Рисковете се характеризират като високи, средни и ниски.

Рискът е висок, когато не всички рискове са покрити с контролни процедури.

Среден е, когато всички рискове са покрити в известна степен.

Нисък е, когато всички рискове са покрити с адекватни контролни процедури с висока ефективност и липсват или са на лице незначителни отклонения.

Процесът на управление на риска е последователността от действия, насочени към изследване и въздействие върху съществуващите рискове. Той е систематичен и подпомага всички протичащи в администрацията на училището процеси.

Системата за управление на риска е механизмът за вземане на решения, подпомага постигането на целите на ФСГ „Васил Левски“ и разпределянето на ресурсите на гимназията така, че да се получи оптимално третиране на риска.

#### 4. Документиране

След направената оценка се изготвя **Риск – регистър** на идентифицираните рискове (Приложение №1)

Основната информация, която се отразява в **Риск-регистъра** съдържа:

- идентифицираните съществени за дейността на организацията рискове;
- определяне нивото на рисковете, чрез оценка на тяхното влияние и вероятност;
- рискове, които остават да съществуват след предприемане на описаните действия (**остатъчни рискове**) и тяхната оценка;
- допълнителни действия за понижаване на остатъчните рискове;
- срокове за изпълнение на планираните действия и отговорни служители за тяхното изпълнение.

#### 5. Видове реакция за управление на риска

Ръководството използва оценка на риска като част от процеса на осигуряване на успех при постигане на целите на училището. Рискът е вероятността от настъпването на събитие, което може да окаже негативно влияние върху дейността. Оценката на риска е метод за установяване на зони с потенциално високо ниво на риск. В училището се използват следните методи за управление на риска:

- **Ограничаване на риска** – при този метод се изграждат контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи граници в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите. Рисковете при този метод се наблюдават периодично.
- **Прехвърляне на риска** – този метод се използва, когато ръководството преценява, че риска е твърде висок и трябва да се „прехвърли“ към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риск е застраховането. По този начин се намалява показателят “влияние на риска” въпреки допълнителните разходи по застраховането. Друг способ е сключване на споразумение с друга организация, по силата на която се прехвърля дейността
- **Толериране на риска** – такава реакция на управление на риска се предприема, когато определени рискове имат незначително влияние върху постигане на целите или разходите за предприемане на действия са многократно по-високи от очакваните ползи. В този случай ръководството поема този риск, но го наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието, което има, и да го изместят в по-висока категория.
- **Прекратяване на риска** – ограничаване на риска чрез прекратяване на дейността.

#### Управление на риска в училището се осъществява чрез:

- Определяне и конкретизиране на рисковете, които го намаляват до нива, определени от ръководството като приемливи.
- Въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които ги намаляват до нива, определени от ръководството като приемливи.
- Мониторинг и периодично преоценяване на съществуващите рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.

- Изготвяне на доклади предоставящи информация за констатираните проблеми, с цел предприемане на действия на база информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.
- Предприемане на коригиращи действия на база информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

Основните рискове, които се идентифицират и управляват в училището са свързани с:

- Постигането на определени стратегически и оперативни цели.
- Изграждане на подходяща организационна структура.
- Спазването на законовата уредба, договорните отношения, вътрешни процедури, системи и правила.
- Показатели за оценка на степента на изпълнение на задачите и дейности.
- Финансирането и наличието на бюджетни ограничения.

## **V. КОНТРОЛНИ ДЕЙНОСТИ**

1. Констативни – с тях се установяват възникнали нежелани събития и се сигнализира на прекия ръководител за тях;
2. Превантивни – пречат да възникнат нежелани събития. С тях се въвеждат мерки за избягване на предвидените евентуални отклонения и проблеми преди тяхното настъпване;
3. Колективни – целят да бъдат поправени последиците от настъпили нежелани събития;

Контролните дейности включват редица политики и процедури:

- Контрол върху достъпа до ресурси и данни;
- Потвърждения и съгласуване;
- Проверки на текущото изпълнение;
- Разделение на отговорностите;
- Процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- Процедури за наблюдение (възлагане, проверки и одобрение, даване на указания и обучение);
- Антикорупционни процедури;
- Правила за управление на човешките ресурси;
- Процедури по документиране, архивиране и съхраняване на информацията;
- Съпоставяне на данните;
- Предоставяната информация следва да бъде своевременна, уместна, актуална, точна, вярна и достъпна

## **VI. МОНИТОРИНГ**

Осъществяването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква редовно и непрекъснато систематично наблюдение на всеки негов етап, периодично докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното снижаване.

Работната група по управление на риска във ФСГ „Васил Левски“ – гр. Добрич, осъществява текущ мониторинг на процеса на управление на риска при идентифициране на критични рискове.

Състав:

1. Мариана Петрова - ЗДУПД
2. Нели Павловска – Педагогически съветник
3. Милена Николова – Старши учител
4. Светла Атанасова – Старши учител
5. Теменужка Коларова – Главен счетоводител

Работната група е необходимо да:

- Установи нивото на остатъчен риск, след предприети мерки по ограничаване на риска (въведените контроли и процедури).
- Открият нови рискове за постигане целите на ФСГ „Васил Левски“, възникнали в процеса на работа през изминалия период.
- Оценка на цялостната дейност, свързана с управлението на риска във ФСГ „Васил Левски“ за съответната година, с цел:
  - да се установи, дали управляваният риск е в допустимите граници;
  - дали дейностите се извършват при спазване на принципите за добро финансово управление (ефективност, ефикасност и икономичност);
  - има ли достигане на разумна увереност, че целите на гимназията ще бъдат постигнати.

## **VII. СТРУКТУРИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

Организационната структура по управление на риска е:

1. Директор
2. Заместник-директори
3. Главен счетоводител;
4. Финансов контролър;
5. Педагогически съветник;

**Отговорностите по управление на риска са разпределени както следва:**

**Директор** - отговорен за управление на риска по смисъла на чл. 2 от ЗФУКПС. В тази дейност той се подпомага от всички служители на ръководни длъжности. Участва в разработването и прегледа на риск-регистъра, като член на работната група.

**Счетоводител** – отговорен за управлението на риска за поверения му ресор. Участва в разработването и прегледа на риск-регистъра, като член на работната група.

**Финансов контролър** - отговорен за управление на риска в учебното заведение.

- Осъществява дейностите на процеса по управление на риска, дава мнение и съвети;
- Контролира законосъобразността и прилагането на нормативно установения ред за протичане на процеса;
- Информира директора на учебното заведение и служителите относно рисковете за организацията, взетите решения, предприетите мерки и индивидуалните отговорности (комуникация и докладване)



- Осигурява последователност на действията при управление и докладване на рисковете в учебното заведение с цел подпомагане консолидацията на резултатите;
- При установяване на слабости в процеса по управление на риска, изготвя план за действие, като по този начин се осигурява ефективното управление;
- Следи управлението на риска да се извършва навсякъде в организацията;
- Пряко подпомага длъжностните лица при:
  - Идентифициране, анализиране, оценяване, групиране, приоритизиране на рисковете за изпълнение на оперативни цели;
  - Избиране на вариант за допълнителни действия;
  - Попълване на риск-регистъра по установен образец;
- Разглежда докладите на вътрешния и външния одит и всички дадени препоръки, като оценява тяхното въздействие върху рисковия профил на учебното заведение;
- Следи за изпълнението на взетите решения;
- Изготвя План-график за идентифициране, оценка и документиране на рисковете в училището;
- Участва в изготвянето на риск-регистъра като член на работната група;
- Обобщава риск-регистрите и представя окончателния вариант на директора за утвърждаване;
- Изготвя отчет по изпълнение на дейностите за постигането на оперативните цели;

**Заместник-директор** – контролират рисковите фактори за дейността на съответната степен на образование и вземат решения, в границите на своите правомощия, за ограничаване и управление на идентифицираните рискове. Извършват преглед на риск-регистъра и го актуализира при необходимост. Участват в процесите по управлението на риска чрез прилагане на определени контролни процедури, спазват разписаните правила и своевременно уведомяват директора при констатирани нарушения.

**Педагогически съветник** – участва в процесите по управлението на риска чрез прилагане на определени контролни процедури, спазва разписаните правила и своевременно уведомява директора при констатирани нарушения. Участва в разработването и прегледа на риск-регистъра, като член на работната група.

Стратегията за управление на риска има силата на вътрешно административен акт и подлежи на промени и корекции, в случай на възникване на нови обстоятелства.

Настоящата стратегия се свежда до знанието на всички служители на ФСГ „Васил Левски“, като се поставя на общодостъпно място в училището.