



Erasmus+ Програма – Стратегически партньорства

Project Title: Governance, Risk management and Compliance Essentials

Project Agreement No.: 2019-1-CY01-KA202-058375

ИНТЕЛЕКТУАЛЕН ПРОДУКТ 1:

Моделът GRCEssentials One Учебен план

Дата: Ноември 2020



Моделът GRCEssentials One Учебен план





Разрешение за копиране: Никая част от настоящия документ не може да бъде копирана, възпроизвеждана или променяна изцяло или частично за каквато и да било цел без писмено разрешение от страна на консорциума по проект GRCEssentials. В допълнение към такова писмено разрешение за копиране, възпроизвеждане или промяна на целия или част от настоящия документ, следва ясно да се посочат авторите на документа, както и източниците на всички приложими раздели от уведомлението за авторско право. Всички права запазени.

Изключение по отношение на промени: Цялата информация, съдържание, линкове или други съобщения може да бъдат променяни от авторите по всяко време без предварително уведомление или обяснение. Необходимо е обаче да бъдат информирани всички членове на консорциума.

Авторско право

© Copyright 2020 GRCEssentials

Проектен консорциум:

Координатор проект - LP PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD

Партньор - P1 L.T. Synergy Ltd

Партньор - P2 TOURNIS SYMVOULEFTIKI EE

Партньор - P3 EUROPEAN CENTER FOR QUALITY OOD - ECQ

Партньор - P4 emcra GmbH

Партньор - P5 Budapesti Kereskedelmi és Iprakamara

Партньор - P6 EUROCERT S.A.





Съдържание

1. Въведение и мотивация	5
Цел.....	6
Мотивация.....	6
2. Дефиниции на GRC	7
3. GRCEssentials One – Концептуален модел	8
4. Описание на учебната програма GRCEssentials	10
Целеви групи (*).....	10
Предпоставки.....	10
Цели на обучението	11
5. Реализация на GRCEssentials One	11
6. Правила за успех.....	12
7. Курс GRC Essentials One – Структура и описание.....	13
8. Курс GRC Essentials One – Резултати от обучението.....	22





► 1. Въведение и мотивация

OCEG (www.oceg.org) дефинира GRC като „интегриран набор от способности, които позволяват на една организация да постига целите си по надежден начин, да адресира несигурността и да действа по почтен и справедлив начин“.

В днешната постоянно променяща се бизнес среда, в която волатилността, несигурността, комплексността и нееднозначността се превръщат в новото обичайно, от организации с всякакви размери се изисква да управляват множество заинтересовани лица (вътрешни и външни), рискове, противоречащи си срокове, агресивна конкуренция от страна на по-малки и по-големи компании, както и постоянно променящи се регулаторни изисквания. Същевременно, усилията, които са необходими на организациите, за да останат печеливши и устойчиви, са постоянни и съществени.

Принципите, свързани с GRC - **Управление, управление на риска и съответствие** могат да подкрепят организации с всякакъв размер в ориентирането им в тази изменчива среда, която изобилства от рискове и предизвикателства, както и възможности за онези, които са добре подготвени и правилно организирани.

Правилното прилагане на принципите на GRC може да помогне на организациите да бъдат по-ефективни, да гарантира, че рисковете и възможностите се оценяват по структуриран начин, както и че постоянно се спазват приложимите закони и разпоредби. Постигането на този начин на действие (*modus operandi*) в допълнение ще позволи на организациите да задоволят и надвишат очакванията на вътрешни и външни заинтересовани лица.

Учебната програма GRCEssentials е първият интелектуален резултат от проекта GRCEssentials. Той комбинира материал, разработен за 5 области на обучение – корпоративно управление, управление на риска, съответствие, управление на данни и управление на проекти, както и модела **GRCEssentials One**. **Учебната програма GRCEssentials** подsigурява основите и принципите за GRC, а моделът **GRCEssentials One** насочва МСП и микро предприятията в прилагането на принципите на GRCEssentials в тяхната работна среда.

В допълнение към областите на корпоративно управление, управление на риска и регулаторно съответствие, които заедно формират т.нар. GRC, проектът GRCEssentials допълва концепцията за GRC с още две области, които са от съществено значение за организациите, а именно управление на проекти и управление на данни.

Управлението на проекти се счита за важно, тъй като то има за цел да подпомогне организациите при постигането на конкретните цели на даден проект чрез дефиниране на основните елементи, като роли и отговорности на всеки участник в практическото управление на проекта, изискванията за всяко заинтересовано лице, определяне на критични контролни точки и др. В допълнение, трябва да се отбележи, че управлението на проекти не е еквивалентно на корпоративното управление, то е пряко свързано с основните принципи на корпоративното управление.

Управлението на данни се счита за важно, тъй като в ерата на големите данни (Big Data), когато информацията става изключително важна за успеха на организациите, управлението на данни се превръща





в приоритет за организациите, особено при появата на Общия регламент за защита на данните (GDPR), който трябва да се спазва от страна на организации от всякакви размери.

Комбинацията от дейностите, заложи в проект GRCEssentials, ще позволи на организации с всякакъв размер да постигнат краткосрочните и дългосрочните си цели и да надминат очакванията на своите заинтересовани лица.

Цел

Целта на проект **GRCEssentials** е да разработи точен и всеобхватен наръчник и основите на обучение, които да подпомогнат организации с всякакви размери в придобиването на знания и компетенции, необходими за прилагане на GRC наред с основните стъпки за изпълнение на GRCEssentials в тяхната бизнес среда.

Крайната ни цел е да помогнем на организациите да интегрират GRC в своята организационна култура и да изградят способностите и процесите, които ще им помогнат да подобрят представянето си, следвайки принципите на прозрачност, почтеност, ефикасност и отчетност.

Мотивация

Големите организации обикновено разполагат с бюджет за специфични вътрешни или външни ресурси, които да ги подкрепят в изпълнението на GRC процеси.

От друга страна, МСП и микропредприятията имат нужда да намерят средства за самостоятелно развиване на тези изключително важни умения и компетенции, като често става дума за много малък екип или дори само един човек.

На по-високо ниво, обединяването на дисциплините в GRC е свързано с комбинация от дейности, които ще позволят на организациите да дефинират своята мисия, визия и стратегически цели, като вземат предвид очакванията на заинтересованите лица, структурата, ресурсите и процесите за постигането им, както и с методология, която позволява постоянна оценка на рискове и възможности и спазване на приложимата за компанията регулаторна рамка.





► 2. Дефиниции на GRC

По-долу са представени дефинициите, адаптирани от консорциума по проект GRCEssentials за всяка от учебните области в учебната програма GRCEssentials.

Корпоративно управление

Стратегическата и функционална нагласа, която позволява на организации с всякакви размери, включително МСП и микро предприятия, да функционират ефективно и да надвишават очакванията на своите заинтересовани лица (дефиниция на GRCEssentials).

Управление на риска

Управлението на риска в предприятие е процес, реализиран от съвета на директорите, висшето ръководство и служителите в дадено предприятие, изразяващ се в определяне на стратегия за идентифициране на потенциални проблеми, които биха могли да окажат влияние на предприятието и управление и контрол на рисковете, както и за осигуряване на достатъчно сигурност относно постигане на целите (дефиниция на Международна финансова корпорация).

Спазване на законови изисквания/Съответствие

Съответствието е резултат от изпълнението на задълженията на дадена организация. Ефективното спазване на законови изисквания от страна на компанията ще доведе до възможността на организацията да демонстрира своя ангажимент за спазване на законови изисквания, кодекси на съответния сектор, организационни стандарти, както и стандарти за добро корпоративно управление, етика и очаквания на общността (Дефиниция на CFA Institute).

Управление на проект

Управлението на проекти засяга онези области на корпоративно управление, които са конкретно свързани с проектни дейности. Ефективното управление на проекти гарантира, че портфолиото от проекти на организацията е съобразено с целите ѝ и че се изпълнява по ефикасен и устойчив начин. Управлението на проекти също така гарантира, че управителният съвет и други основни заинтересовани лица получават навременна, адекватна и надеждна информация (дефиниция на PRINCE2, 2014).

Управление на данни

Управлението на данни в дадено предприятие се свързва с „орган за вземане на решения“, който контролира, определя и следи какво предприятието прави с/относно данните, как го прави, кой го прави, за да се гарантира качество и правилно управление и използване на данните. Управлението на данни води до стандарти, насоки и методологии за създаване и използване на корпоративни данни и минимизира рисковете, свързани с данните (дефиниция на GRCEssentials).





► 3. GRCEssentials One – Концептуален модел

GRCEssentials One представлява последователен повтарящ се (итеративен) и всеобхватен модел на процеси, разработен за МСП и микро предприятия – който обаче може да се използва от компании с всякакви размери – който ги насочва в прилагането на принципите на GRC в работната им среда. GRCEssentials One е всеобхватен модел, който включва етапите и дейностите, които трябва да се следват от компаниите, както и учебните теми и знанията, необходими за тяхното изпълнение.

Моделът **GRCEssentials One** включва пет последователни етапа, които осигуряват насоки за структурираното изпълнение на модела. Всеки етап съдържа няколко дейности, които не са задължително последователни. Компаниите могат да изберат да пропуснат дадена стъпка или стъпки, в зависимост от нивото си на зрялост.

- **Етап 1 Анализ**

По време на първия етап компанията извършва всички дейности, свързани с определяне на нейната мисия и визия, като анализира своята бизнес и конкурентна среда, определя своите стратегически цели и стратегията, която ще следва за тяхното изпълнение.

- **Етап 2 Дефиниране**

Във втори етап, на база резултатите от етап 1, компанията дефинира своите ценности и принципи, целевия пазар за своите продукти и услуги, както и организационната структура, която може да осигури постигането на заложените стратегически цели, наред с ролите и отговорностите. На този етап стратегическите цели се разделят на цели за рентабилност и оперативни цели.

- **Етап 3 Планиране**

Етапът, на който компанията извършва цялото необходимо планиране, което ще ѝ позволи да реализира своята стратегия. На този етап се извършва определяне на функционална/оперативна рамка, рамка за управление на проект и други елементи, които ще позволят на компанията да работи по ефикасен и ефективен начин и да постига желаното ниво на качество. Това е и етапът, на който се дефинират и изготвят корпоративните политики на базата на приноса и решенията от следващите стъпки.

- **Етап 4 Реализация (Изпълнение)**

Това е етапът, на който компанията съчетава всичко и преминава към постигане на целите си. Оперативният модел се изгражда чрез изготвяне на процедури, определяне на критични контролни точки и изпълнение на нови проекти или проучване на нови бизнес възможности.

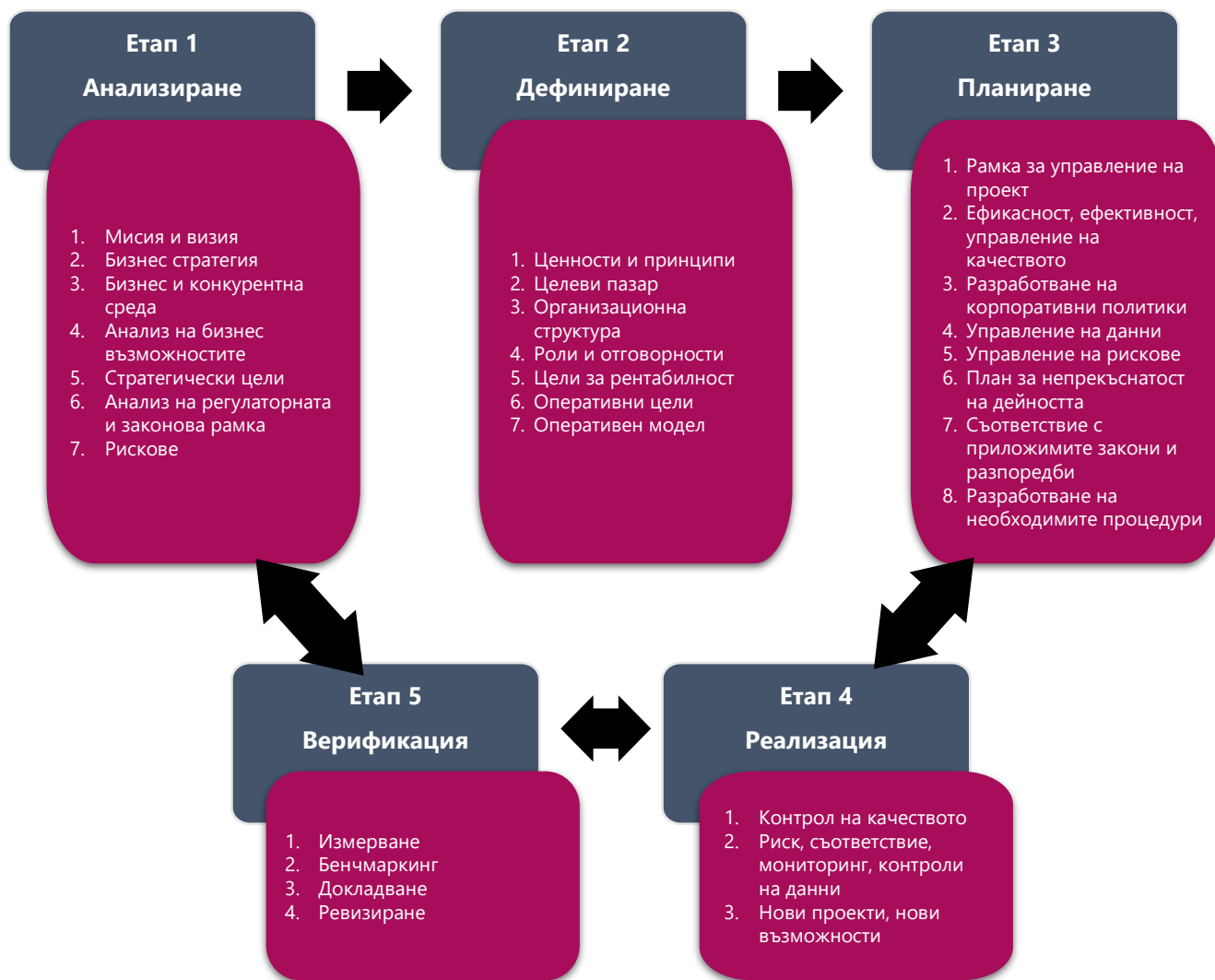
- **Етап 5 Верификация**

Този етап е не по-малко важен от предходните четири етапа, защото компанията определя рамката, която ще ѝ позволи лесно да следи, измерва, съпоставя, докладва и ревизира своите дейности, стремейки се към непрекъснато усъвършенстване. Това може да се постигне чрез механизми и показатели, които ще позволяват на компанията постоянно да получава информация за напредъка.





Фигура 1 изобразява модела GRCEssentials One. Важно е да се отбележи, че след етап 3 се очаква етапите да имат двупосочна връзка, за да се коригира всеки етап и всяка стъпка съобразно новата информация, да се оптимизира представянето на компанията и да се правят промени в модела.



Фигура 1: Модел GRCEssentials One



► 4. Описание на учебната програма GRCEssentials

Целеви групи (*)

Разширеният обхват на проект GRCEssentials е приложим за и може да бъде полезен за широк набор от професионалисти, обучаеми и обучаващи. Учебната програма GRCEssentials е адресирана към следните целеви групи, за които биха били полезни резултатите от проекта GRCEssentials:

1. Собственици и управители на МСП и микро предприятия;
2. Лидери на МСП;
3. Служители в МСП;
4. Предприемачи;
5. Бизнес консултанти;
6. Консултанти в областта на ПОО;
7. Преподаватели и учители;
8. Студенти, обучаеми и изследователи;
9. МСО (малки и средни организации извън бизнес сектора). На базата на дефиницията на ООН за нетърговски организации, посочена в [Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts](#)).

(*) В допълнение към горните целеви групи, GRC Essentials може да е полезен за различни други организации.

Предпоставки

Учебната програма GRCEssentials Curriculum е разработена, за да помогне на обучаващи, обучаеми и работещи да разберат основите на корпоративното управление, управлението на риска и регулаторното съответствие (GRC) и как прилагането на GRC може да помогне на организациите да постигнат своите краткосрочни и дългосрочни цели.

Обучението започва с "Raison D'être" (причината за съществуване) на компанията, нейната визия и мисия, нейните основни клиенти и целеви пазар, стратегическите ѝ цели, и завършва с определяне на рамката, която ще позволи на компанията да работи по ефикасен и ефективен начин и постоянно да следи и подобрява своето представяне.

Въпреки, че обучението и изготвено да бъде независимо от опита или академично образование на обучаемите, е препоръчително да има общо разбиране на принципите, свързани с корпоративно управление, управление на риска и регулаторно съответствие.





Цели на обучението

Основната цел на учебната програма GRCEssentials е да осигури на целевите групи необходимите знания, така че според ролята си да могат да предприемат действия в своята организация или – в случая на консултантите – да подпомагат своите клиенти в предприемането на действия чрез реализация и/или прилагане принципите на GRC.

Учебната програма GRCEssentials позволява на целевите групи да постигнат следното:

1. Да осъзнаят значимостта на корпоративното управление, управлението на риска и регулаторното съответствие (GRC), както и допълнителните области управление на проекти и управление на данни.
2. Да се мотивират да управляват организациите си по по-добър начин, да управляват ефикасно рисковете и да спазват своята законова и регулаторна рамка.
3. Да дефинират ключовите заинтересовани лица в своята организация и тяхната роля в горния контекст.
4. Да разберат как прилагането на модела GRCEssentials One може да допринесе за подобряване на организацията им.
5. Да идентифицират ползите за своите организации и областите, в които могат да се приложат принципите на GRC.
6. Да анализират бизнес казус и да разберат как да подобрят дадена функционална област чрез прилагане на конкретни принципи на корпоративно управление.

► 5. Реализация на GRCEssentials One

Преди стартиране на обучението GRC Essentials трябва да се оцени единния модел и да се прецени как всяка от петте области може да помогне на организацията да подобри своята дейност.

Втората стъпка е да се документират ключовите заинтересовани лица в компанията, съответните им роли в изпълнение на модела и кой ще осигурява насоки, кой ще определя посоката, кой ще одобрява решенията и кой ще реализира стратегията. Макар че в малките предприятия горните роли може да са обвързани или да се извършват от едно или две лица, е важно това упражнение да се направи, за да могат компаниите да разберат логиката на принципи като отчетност, делегиране и почтеност.

Третата стъпка преди изпълнение на модела е да се разбере позицията на компанията по отношение на стъпките, дефинирани на Етап 1 от модела.

В зависимост от нивото на зрелост на компанията, реализацията започва с всички или с някои от стъпките, дефинирани в Етап 1. Например, една новосформирана компания в ранен етап може да реши да определи





или промени своята мисия, визия и стратегия, докато развиваща се компания може да реши да установи рамка на процеси, а компания целяща разширение може да реши да назначи управителен или надзорен съвет.

Макар че моделът е гъвкав и позволява стъпките да се изпълняват поотделно, е желателно компаниите да следват целия процес, за да постигнат пълните ползи от модела.

► 6. Правила за успех

Бизнес компании от всякакъв размер могат да се облагодетелстват от правилното прилагане на GRC, тъй като то гарантира, че организацията се управлява по ефикасен и ефективен начин, рисковете са правилно идентифицирани и управлявани и има постоянно съответствие със законодателството, както и с вътрешни и външни правила и регулации.

GRCEssentials One е рамка, която може да помогне на организациите да работят ефикасно и ефективно, да постигат своите краткосрочни и дългосрочни цели и да надхвърлят очакванията на своите заинтересовани лица.

Успешната реализация на модела GRCEssentials One изисква:

- Сериозен ангажимент на високо ниво, което в зависимост от размера на компанията може да е различно и да включва комбинация от акционери, собственици, съвет на директорите или надзорен съвет и висшето ръководство.
- Различна отправна точка в зависимост от зрелостта на всяка компания.
- Установяване на ясни роли и отговорности.
- Дефиниране на ясни и постижими цели, съобразени с визията, мисията, стратегията и модела на работа на компанията.
- Съобразяване с интересите на всички заинтересовани лица, вътрешни и външни.
- Идентифициране на области с голямо въздействие, по отношение на рентабилността и на изпълнението.
- Наличие на ясен план за действие за всяка област.





7. Курс GRC Essentials One – Структура и описание

№	Модул	Подмодули/Етапи	Задачи	Описание на задачите	Цели на обучението
1	Въведение и мотивация				Придобиване на знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат функционирането и логиката на модела GRC Essentials и допълването на модела с принципите за управление на проекти и управление на данни.
2	GRCEssentials: Дисциплините	Корпоративно управление	- Какво представлява корпоративното управление? - Защо е важно? - Европейски и/или международни кодекси - Изпълнение и добри практики		Придобиване на знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат основите на корпоративно управление и как принципите за отговорност, почтеност и прозрачност подобряват представянето на корпоративно ниво.
		Управление на риска	- Какво представлява управлението на риска? - Защо е важно? - Европейски и/или международни кодекси - Изпълнение и добри практики		Придобиване на знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат значимостта на уменията да идентифицират и управляват рискове, как рисковете са свързани с ползите и че рисковете са присъщи на всичко, което прави дадена компания.
		Съответствие	- Какво представлява съответствието? - Защо е важно? - Изпълнение и добри практики		Придобиване на знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат, че функциите на съответствието не трябва да се разглеждат само като спазване на закони, правила и регулаторни изисквания, но и като функция, която има положителен ефект върху цялостното представяне на компанията.
		Управление на данни	- Какво представлява управлението на данни? - Защо е важно? - Европейски и/или международни кодекси - Изпълнение и добри практики		Придобиване на знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат значимостта на управлението на данни и защо компаниите трябва да имат способност не само да управляват и оценяват данните, които се считат за новото „злато“, но и правилно да ги управляват и защитават.



		Управление на проекти	- Какво представлява управлението на проекти? - Защо е важно? - Изпълнение и добри практики	Придобиване на знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат значимостта на управлението на проекти, което включва познаване на отделните роли на лицата, ангажирани в един проект, разликата между организационна и проектна структура/йерархия и потока на информация.
--	--	------------------------------	---	--

№	Модул	Подмодули/Етапи	Задачи	Описание на задачите	Цели на обучението
3	GRCEssentials One: Интегриран подход към GRC	Етап 1: Анализ	1.1. Дефиниране на мисията и визията на компанията	Дефиниране на следното за компанията: Визия: Изявление, което се фокусира върху това, което компанията иска да постигне в бъдещето. Мисия: Изявление, което се фокусира върху това, което компанията прави „днес“ и какво прави за постигане на своите цели.	Придобиване на знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат, че визията и мисията на една компания са това, което я движи напред и ѝ помага да дефинира своята култура, ценности и стратегически цели.
			1.2. Дефиниране на бизнес стратегията на компанията	Разбивка на мисията и визията на компанията в стратегията, която ще спомогне усилията на компанията да постигне своите общи и конкретни цели.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разбият една бизнес стратегия на последователност от управляеми действия и пътна карта, които в крайна сметка ще дефинират начина, по който работи компанията за постигане на своите краткосрочни и дългосрочни цели.
			1.3. Анализ на бизнес и конкурентната среда	Комбинацията от дейности, която ще позволи анализ на вътрешната и външна среда: - бизнес, - екологична, - технологична, - конкурентна, - правна и - политическа.	Придобиване на знания и способности, които ще позволят на обучаемите да извършат цялостен анализ и оценка на средата и да определят стратегическото позициониране на продуктите и услугите на дадената компания.
			1.4. Анализ на бизнес възможностите	Анализ на продуктите и услугите на компанията и идентифициране на ключови клиенти, целеви сегменти и географски области.	Придобиване на знания и способности, които ще позволят на обучаемите да позиционират продуктите и услугите на компанията в



				Анализиране на нови бизнес възможности.	контекста на нейната бизнес и конкурентна среда.
			1.5. Стратегически цели	- Дефиниране на количествени и качествени стратегически цели, които могат да доведат до изпълнение стратегията на компанията. - Обвързване на стратегическите цели с начина, по който компанията иска да се разраства, да се разширява в нов регион, да повишава удовлетвореността на клиентите и служителите си, да понижава разходите, да се ангажира с обществото и др.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да осъзнаят значимостта на стратегическите цели и да разберат как те могат да се използват за определяне на приоритети, разпределяне на ресурси и бюджет, развитие на способности и синхронизиране на дейността със стратегията.
			1.6. Анализ на регулаторната и законова рамка	- Идентифициране на законовата и регулаторна рамка за продуктите, услугите и цялостната оперативна среда на компанията. - Оценка на влиянието на законовата и регулаторна рамка върху продуктите на компанията	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат как рамката за законово и регулаторно съответствие оказва влияние и дефинира продуктите и услугите на компанията и цялостното предлагане на клиентите и целевия пазар на компанията.
			1.7. Рискове	- Управлението на риска позволява на компаниите да се подготвят, доколкото е възможно, за непредвидени събития - То включва идентифициране, оценка и смекчаване на заплахите за рентабилността и устойчивостта на компанията - Дефиниране на рамката за управление на риска - Дефиниране на склонността за поемане на рискове	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат, че в един свят, в който всяка минута настъпват радикални промени, рисковете трябва да се приемат като част от ежедневието, както и че рисковете са свързани с ползи.





№	Модул	Подмодули/Етапи	Задачи	Описание на задачите	Цели на обучението
3	GRCEssentials One: Интегриран подход към GRC	Етап 2: Дефиниране	2.1 Дефиниране на ценностите и принципите на компанията:	- Ценности: ценностите на компанията са основни вярвания на дадена компания и са това, което дефинира поведението на компанията. Те би трябвало на практика да засягат всеки аспект от дейността на компанията, от начина, по който работи със своите служители, на отношението ѝ към клиентите, обществото и околната среда. - Принципите са базирани на „древни“ философии и дефинират как компанията си взаимодейства със своята бизнес среда. Някои от принципите, които една компания може да адаптира, са прозрачност, почтеност, честност и отговорност.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат как ценности и принципите на компанията трябва да изпълняват ролята на компас и от своя страна да определят нейната култура и стратегия. Обучаемите трябва да разберат значимостта на ценностите и принципите, как да ги дефинират и че придържането към ценностите и принципите трябва да е безусловно.
			2.2 Дефиниране на целевия пазар на компанията	Следните стъпки могат да помогнат да една компания да дефинира своя целеви пазар: 1. Разбиране на проблемите, които вашите продукти или услуги могат да разрешат. 2. Дефиниране на профила на средностатистическия ви клиент. Изготвяне на списък с неговите характеристики. 3. Опит за изолиране на конкретен клиентски сегмент, който би бил облагодетелстван от вашата оферта. 4. Може ли да идентифицирате нишов пазар? 5. Какви уникални експертни знания или продукти може да предложите? 6. Анализирайте конкуренцията си.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат стъпките и значимостта на идентифициране на целевия пазар на компанията и за насочване на усилията в конкретна посока.
			2.3 Създаване на организационна структура	За да разработи подходяща организационна структура, една компания трябва да има ясно дефинирани: - Цели, - Организационни дейности, - Отношения между различните нива и делегиране на власт, - Роли и отговорности.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат основите на организационната структура и как правилно създадената организационна структура дава яснота по важни въпроси като управление, делегиране, възнаграждение, необходимост и използване на ресурси.





			2.4 Дефиниране на ролите и отговорностите - Определянето на роли и отговорности е функция на създаването на организационна структура. - Просто казано, това включва решение относно кой какво прави, как се изпълнява работата, кой одобрява свършената работа и др. - Може да се използва методологията като RACI (Отговорен, Отчетен, Консултиран и Информиран).	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат ползите от ясно дефинирани роли и отговорности и как те могат да подкрепят сътрудничеството, комуникацията и ефективността.
			2.5 Определяне на цели за рентабилност Целите за рентабилност, подобно на всички цели, трябва да следват подхода SMART и да бъдат: - Конкретни, - Измерими, - Постижими, - Реалистични, - Навременни. Целите за рентабилност трябва да бъдат свързани с продуктите и услугите на компанията. Целите за рентабилност трябва също са съобразени с продажбите/приходите, както и с разходите.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат основите на дефиниране на цели за рентабилност, както и че целите за рентабилност са продукт на стратегията и стратегическите цели на компанията.
			2.6 Определяне на оперативни цели - Оперативните цели са резултатите, които компанията иска да постигне, обикновено за кратък период от време. - Оперативните цели трябва да бъдат свързани със стратегията на компанията, трябва да бъдат възложени на конкретен отдел или лице, трябва да бъдат измерими и изпълними.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат разликата между тактически и стратегически цели и как да свързват оперативните цели със стратегия и рентабилност, като вземат предвид устойчивостта и други фактори.
			2.7 Определяне на оперативен модел - Функционалната рамка или оперативният модел трябва да бъдат съобразени със стратегията и структурата на компанията. - Оперативният модел трябва да подкрепя и управлява своите ресурси, да определя границите между различните подразделения и да функционира ефикасно и ефективно.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат, че оперативната рамка е комбинация от хора, процеси и системи, както и какво в крайна сметка позволява на компанията да работи по ефикасен начин и постоянно да се подобрява.



№	Модул	Подмодули/Етапи	Задачи	Описание на задачите	Цели на обучението
3	GRCEssentials One: Интегриран подход към GRC	Етап 3: Планиране	3.1. Дефиниране на рамка за управление на проект	- Управлението на проекти е рамка, която позволява вземането на решения по време на изпълнението на даден проект. - За да се вземат правилните решения е важно да са налице подходяща структура, правилните хора и правилните канали за поток на информацията.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат, че управлението на проекти може да варира в зависимост от корпоративното управление на компанията, поради което е важно да го има, защото ще осигури механизми за вземане на правилните решения за всички дейности.
			3.2. Ефикасност, ефективност, управление на качеството	- Ефективността е да правиш правилните неща, докато ефикасността е да правиш нещата по правилния начин. - Организациите трябва да постигнат желания баланс между ефикасност и ефективност и да предоставят висококачествени продукти и услуги, чието качество отговаря на минималните изисквания и очаквания на клиентите.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат разликата между ефикасност и ефективност и значимостта на постигане на очакванията за качество на клиентите.
			3.3. Разработване на корпоративни политики	- Политиката дефинира какво трябва да прави компанията и защо. - Политиките изпълняват ролята на насоки при определяне посоката на компанията и трябва да са съобразени с културата, ценностите и философията на компанията. В допълнение, те определят границите за това къде може да оперира компанията, както политиката за управление на риска определя приемливите нива на риск. - Идентифициране и разработване на подходящи политики за компанията (политика за управление на качеството, политика за управление на риска и др.).	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разграничават между политики и процедури и да разбират различните видове политики, напр. политика за управление на качеството и политика за управление на риска.





			3.4. Управление на данни - Управлението на данни се отнася до практиките, които позволяват на компанията да събира, поддържа и използва данните по сигурен и ефикасен начин. - Управлението на данни трябва да позволява на компанията да оптимизират начина, по който използват данните, като взема предвид политиката на компанията и приложимите регулаторни изисквания. - Политики за управление на данните. - Процедури за управление на данните.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат стойността на данните и как да използват данните, за да вземат решения и предприемат действия в своя полза. В допълнение е важно да се разбере кои данни трябва да се защитят, защо и как.
		3.5. Управление на рисковете	- Идентифициране на рискове на базата на вътрешната и външна среда на компанията. - Анализ на всеки отделен риск и определяне как той може да повлияе на общите и конкретни цели на проекта. - Приоритизиране на рисковете чрез определяне на тяхното влияние, което е комбинация от вероятността от възникването им и последствията. На този етап решават дали рискът е приемлив и дали е достатъчно сериозен, за да изисква третиране. - Третиране (адресиране) на риска и постигане на приемливо ниво на риск. Стратегии за намаляване на риска, превантивни планове и планове за непредвидени ситуации се изготвят на тази стъпка.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат значимостта на наличието на структуриран процес за идентифициране на заплахите и управление на рисковете. Обучаемите трябва да могат да идентифицират рисковете и да дефинират критични контролни точки на риска за минимизиране на въздействието.
		3.6. Разработване на план за непрекъснатост на дейността	Планът за непрекъснатост на дейността позволява на компанията да поддържа или лесно да възобнови своите бизнес функции след сериозно прекъсване. Той очертава действията, които компанията трябва да следва в случай на подобно бедствие и обхваща	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат как да разработят план за непрекъснатост на дейността и да го изпълнят. Скорошните събития доказаха значимостта на подготовката за неочаквани събития като





				процеси, активи, човешки ресурси и партньори.	пожари, наводнения, кибер атаки, прекъсване на интернет, пандемии и др.
			3.7. Съответствие с приложимите права и регулаторни изисквания	Регулаторното съответствие е набор от вътрешни политики и процеси, които позволяват на дадена компания да се придържа към правилата и регулаторните изисквания, определени от външни органи, като неизпълнението на това има последствия.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат, че реагирането на постоянните промени в регулаторната рамка и постоянното спазване на приложимите правила и регулаторни изисквания са изключително важни за компании с всякакви размери.
			3.8. Разработване на необходимите процедури	Процедурата е метод, който позволява изпълнението на дадена задача с поредица от предварително определени стъпки/задачи, които се изпълняват в посочен ред. Разработване на необходимите процедури за изпълнение на рамка за GRC.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат, че процедурите могат да помогнат на компаниите по-добре да дефинират роли и отговорности, да измерват представянето на служителите и да работят по ефикасен и ефективен начин.

№	Модул	Подмодули /Етапи	Задачи	Описание на задачите	Цели на обучението
3	GRCEssentials One: Интегриран подход към GRC	Етап 4: Реализация	4.1. Критични контролни точки на качеството	Контролът на качеството е процес, чрез който бизнесът гарантира, че качеството на продуктите и процедурите му се поддържа и постоянно се подобрява. Важен е сам по себе си, тъй като качеството е една от основните области, на базата на които се оценяват компаниите, затова се отделя от останалата част от критичните контролни точки.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат, че критичните контролни точки позволяват на компаниите да осигурят на служителите свободата да поемат инициативи и да вземат решения, като гарантират, че компанията е защитена от злонамерени действия и слабо представяне.
			4.2 Риск, съответствие, мониторинг на критичните контролни точки на данни	Контролни точки могат да се разглеждат като поднабор от бизнес система или процес, който може да защити компанията от погрешни решения или да осигури ранно предупреждение при неправилно или подозрително поведение. Създаването на контролни точки по отношение на риска, съответствието и данните се счита за изключително важно. Организациите трябва да могат да следят своите дейности, за да гарантират, че са способни да постигнат своите стратегически и оперативни цели, както и да потвърдят идентифицираните	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да разберат, че мониторингът на дейността на организацията е изключително важен.



				рискове и ефикасността на контролните точки.	
			4.3. Нови проекти, нови бизнес възможности	Новите проекти и бизнес възможности трябва да бъдат оценени по структуриран начин и да позволят на компанията да взема правилните решения, като вземе предвид рисковете и ползите. Рамката за управление на проекта трябва да улеснява процеса на вземане на решения, както по отношение на стартирането на проекти, така и по отношение на тяхното изпълнение.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да осъзнаят значимостта на гарантиране, че правилните проекти или бизнес възможности са тези, върху които компанията трябва да фокусира усилията си, както и че проектите трябва да бъдат правилно управлявани. В допълнение, на обучаемите трябва да бъде представена значимостта на поддържане на регистър с научени уроци, който ще позволи на компанията да избягва повторение на същите грешки.

№	Модул	Подмодули/Етапи	Задачи	Описание на задачите	Цели на обучението
3	GRCEssentials One: Интегриран подход към GRC	Етап 5: Верификация	5.1. Измерване	Прилагане на техники за измерване и инструменти за всички цели и представянето на компанията.	Придобиване на основни знания и способности, които ще позволят на обучаемите да развият механизъм, който да позволява на компаниите постоянно да измерват, ревизират и подобряват своето представяне.
			5.2. Бенчмаркинг	Анализ на добри практики и съпоставянето им с представянето на вашата компания. Дефиниране на необходимите промени.	
			5.3. Докладване	Определяне на нива и честота на докладване.	
			5.4. Ревизиране	Преглед и ревизиране на целите и рисковете и постоянно подобряване.	

4	Заклучение				Образци за изпълнение за всеки от 5-те етапа на GRCEssentials One
---	-------------------	--	--	--	---





8. Курс GRC Essentials One – Резултати от обучението

№	Модул	Под-модул/Етапи	Знания	Специални умения	Компетенции
1	Въведение и мотивация				
2	GRCEssentials: дисциплини	Корпоративно управление	Обучаемите ще се запознаят с основите и значимостта на корпоративното управление и ще придобият необходимите знания за прилагане в работната им среда или в средата на техните клиенти на подходящи принципи за корпоративно управление.	По-долу са изброени специфичните умения, които обучаемите се очаква да придобият: - Анализиране на ситуация и разбиране как да се подобри дадена функционална област или организационна ситуация чрез прилагане на конкретни принципи за корпоративно управление; - Разработване и приемане на визия и мисия съгласно стратегическите цели на компанията и интересите на всички заинтересовани лица; - Дефиниране на ценностите на компанията; - Дефиниране на стратегическите посоки на компанията; - Определяне на рамката, която ще улесни постигането на стратегическите цели на компанията; - Интегриране на управлението с управление на риска и спазване на регулаторни изисквания	Способността за установяване на рамка за корпоративна отговорност, която ще гарантира, че в основата на функциониране на компанията са залегнали прозрачност, почтеност, ефикасност и отчетност и че компанията създава стойност и постига своите цели, спазвайки и изпълнявайки своите задължения към заинтересовани лица, клиенти, потребители, служители, органи и други ключови заинтересовани страни.
		Управление на риска	Учебният модул предоставя набор от основни теми, свързани с управление на риска за предприятия по отношение на организации с всякакви размери, които работят в постоянно и бързо променяща се бизнес среда, което създава изцяло нови и непредвидими рискове, които трябва да се адресират. Обучаемите ще придобият знания относно това как може една методология за управление на риска в предприятието (ERM) да бъде успешно	Конкретните умения, които обучаемите следва да придобият, са следните: - Повишаване осведомеността на целевите групи по отношение на основните принципи на управление на риска за предприятия. - Разработване, анализ и подобряване на стратегиите за управление на професионалния риск в предприятието. - Постигане на пълно разбиране за значимостта на методологията за	Малките и средни предприятия (МСП) – особено микро предприятията – по-специално в сектора на услугите, са изправени пред предизвикателство, когато става дума за управление на риска, те трябва да идентифицират бизнес рискове и заплахи на всеки етап. Те често не разполагат със знанията, необходими да формират необходимата стратегия за справяне с



			приложена, като се избягват идентифицираните предизвикателства.	управление на риска в предприятието (ERM) чрез задълбочен анализ на казуси. - Придобиване на знания с оглед успешно прилагане на методология за управление на риска в предприятието (ERM) и избягване на идентифицираните предизвикателства. - Определяне на ефективен ERM като конкурентно предимство на компаниите. - Разбиране на разликите между традиционно управление на риска и управление на риска за предприятия.	възможни рискове. Чрез проекта GRCEssentials МСП, както и други целеви групи, ще могат да подобрят устойчивостта и рентабилността си чрез изпълнение на добре дефиниран процес за управление на риска в предприятието (ERM).
		Съответствие	- Запознаване с понятието за спазване на законовите и регулаторни изисквания и връзката му с корпоративно управление и управление на риска - Разбиране на значимостта на спазване на законовите и регулаторни изисквания в правната и регулаторна рамка на компанията - Повишаване на знанията и разбирането за спазване на законовите и регулаторни изисквания Ползи и предизвикателства при прилагането на програма за спазване на законовите и регулаторни изисквания в организацията	- Анализ на организационния контекст - Дефиниране на ключовите заинтересовани лица в системата на спазване на законовите и регулаторни изисквания - Изготвяне на стратегия за спазване на законовите и регулаторни изисквания - Разработване на процедури и стандарти - Подпомагане изпълнението на подходяща корпоративна програма за спазване на законовите и регулаторни изисквания - Анализ и тълкуване на качествени и количествени данни за оценяване на спазване на законовите и регулаторни изисквания	- Системен анализ на организационния контекст - Ефективно управление на спазване на законовите и регулаторни изисквания - Изграждане на организационни структури Проактивен подход за планиране на очаквани събития
		Управление на данни	- Какво представлява управлението на данни? – дефиниции и основна теория - Какво включва управлението на данни? - Разлика между общо и конкретно управление на данни	- Научаване на основните понятия, принципи и практики на една програма за управление на данните - Създаване на план за управление на данните за бизнеса - Преглед на целите, стандартите, практиките,	- Вземане на решения относно управление на данните - Анализ и събиране на екипи за организиране на наличните в бизнеса данни - Ефективно управление на проекти



			- Защо управлението на данни е важно за организации с всякакви размери? - Кой притежава данните? - Роли в управлението на данни. - Принципи на управление на данните. - Рискове, предизвикателства и възможности за управление на големи данни.	процесите и технологията на компанията за управление на данните. - Идентифициране, анализ и приоритизиране на данните - Изпълнение на базов план за управление на данните - Подобряване на комуникационните умения и техники	- Стратегическо управление на данни - Системен анализ на бизнес изискванията за данни и качество на данните
		Управление на проекти	Обучаемите ще се запознаят с основите и значимостта на управлението на проекти и ще придобият необходимите знания, за прилагане на подходящи принципи за управление на проекти в тяхната среда и средата на клиентите им.	Очаква се обучаемите да придобият следните специални умения: - Определяне на общите цели на управлението на проекти. - Оценяване на практическото управление и методологията за управление, използвани до този момент. - Ефикасен баланс между контрол и автономност. - Определяне на отговорности, нива на делегиране и лидерски роли. - Изпълнение на различни дейности за управление на проекти. - Преглед на адекватността на дейностите и функциите за управление на проекти. - Определяне на подходяща рамка за оценка на управлението на проекти. - Съвместно оценяване на управлението на проекта.	Способността за създаване на рамка за управление на проекти, която да гарантира, че по всяко време отговорните за вземане на решения ще са наясно дали даден проект (все още) допринася по желания начин за успеха на предприятието или организацията.

№	Модул	Под-модул/Етапи	Знания	Специални умения	Компетенции
3	GRCEssentials: дисциплини	Етап 1 : Анализ	Етапът на анализ поставя основите за развитие на единния модел GRCEssentials, като дефинира "<i>raison d'être</i>" на компанията, причината, поради която тя съществува, както и нейната добавена стойност за нейните клиенти и други заинтересовани лица. Когато собствениците на бизнеса и други заинтересовани лица изпълнят етапа на анализ	Обучаемите ще придобият умения, които ще им позволят да анализират следните области: а/ Бизнес и конкурентна среда, б/ Мисия, визия и стратегия, в/ Законова и регулаторна рамка, г/ Измерване/управление на представянето, д/ Идентификация/управление на рисковете.	При изпълнение на етапа на анализ, обучаемите ще развият стратегическо мислене, бизнес нюз и ориентираност към цели и резултати. Също така, те ще се научат да бъдат креативни и иновативни, фокусирани, но гъвкави, за да могат да приемат промяната, структурирани, за да могат да посочат как компанията им генерира стойност, както и добри участници в екип, за да могат да идентифицират и развият партньорства и синергии с други лица и организации по веригата на стойност.





		по правилния начин, те се запознават с и интегрират в модела GRCEssentials понятията за мисия, визия и стратегия, позиционирането на продуктите и услугите на компанията на конкурентния пазар и научават как да комбинират всичко в съответния законов и регулаторен контекст. GRC рамката и познанията, необходими за прилагането ѝ, трябва да се простират извън основната информация за това как една компания се „управлява и контролира“ и да посочват как тя си взаимодейства със заинтересованите лица и добавя стойност за обществото.		Кулминацията на този учебен раздел ще бъде способността на обучаемите да комбинират посоченото по-горе със способността да идентифицират и оценяват всички видове рискове – финансов, правен, оперативен и регулаторен, както и с отлични умения за изпълнение, за да гарантират реализацията на плановете.
	Етап 2: Дефиниране	Етапът на дефиниране полага основите за етапа на планиране (етап 3) и етапа на изпълнение (етап 4) от съдържанието на GRC в ежедневната дейност на бизнеса. На етапа на дефиниране обучаемите се запознават с ценностите на организацията, с нейния целеви пазар, структурата на организацията, както и разпределението на роли и отговорности, цели за рентабилност и оперативни цели и не на последно място – оперативния модел на организацията. Знанията относно корпоративно управление, придобити в този раздел, не се ограничават до традиционното	Обучаемите ще могат да дефинират следните области: I. Ценности и принципи, II. Целеви пазар, III. Организационна структура, IV. Роли и отговорности, V. Цели за рентабилност. VI. Оперативни цели, Оперативен модел.	При изпълнение на етапа на дефиниране, обучаемите ще придобият комбинация от умения и експертни познания по темата, които ще им помогнат да развият стратегическо мислене, бизнес нюх и добра ориентация към цели и резултати. Обучаемите ще развият необходимото аналитично и структурирано мислене, което ще осигури стабилна основа за управление на организацията им съгласно принципите GRC, както и ясна ориентация към ценностите на организацията. Крайната цел на обучението е обучаемите да разработят „компас“ за оперативни действия в организацията, който да работи в полза на всички участници.





			придобиване на знания, напр. за оперативната и организационна структура, защото перспективата на GRC се прилага постоянно и цялото съдържание е представено спрямо изискванията на МСП, микро предприятия и МСО (малки – средни организации).		
		Етап 3: Планиране	Етапът на планиране определя рамката за разработване на единния модел GRCEssentials чрез създаване на политики и процедури на компанията. Прави се важното разграничаване между управление на проект и корпоративно управление. Въвеждат се понятията ефикасност и ефективност и се обръща внимание на задоволяване очакванията на клиентите за качество. Поставя се специален акцент върху стъпките за разработване на политики и процедури на компанията, особено управление на качеството, политика за управление на риска, политика за съответствие. Идентифицирането и оценката на риска и минимизирането на ефекта от риска се представят като важни предпоставки. Представя се ценността на данните в процеса на вземане на решения и се обръща внимание на значимостта на защитата на данните. Наред с управлението на данните, постоянният преглед и адаптиране на политиките	При приключване на етапа на планиране, обучаемите развиват добри аналитични умения, както и умения за планиране и оперативна работа, систематично мислене и разбиране как да интегрират идеите в плановете. Обучаемите също така се научават да превръщат политиките на компанията в процедури.	Обучаемите ще могат достатъчно добре да „планират“ следните области:: - Управление на проекти - Управление на качеството - Корпоративни политики и процедури - Управление на данни - Управление на риска - Непрекъснатост на дейността - Съответствие





			и процедурите на компаниите спрямо промените в регулаторната рамка и заобикалящата среда е много важен за компании с всякакви размери.		
		Етап 4: Реализация	Обучаемите ще научат как да дефинират понятията мисия, визия и стратегия на компанията, как да позиционират продуктите и услугите на компанията в бизнеса и как да дефинират законовия и регулаторен контекст.	При изпълнение на етапа на реализация обучаемите ще придобият комбинирани умения да реализират планирания резултат. Обучаемите ще развият практическа и ефикасна нагласа, бизнес нюх, както и ориентация към целите и резултатите, изисквани за комбиниране на всичко това. Тъй като етапът на реализация е комплексен процес, обучаемите също така ще развият умения за стратегическо планиране, комуникация, както и лидерски и мотивационни умения. Допълнително ще развият критично мислене, внимание към детайлите и хората, както и умения за водене на преговори.	Обучаемите ще повишат своите компетенции и ще могат да изпълнят процеса на реализация по отношение на следните аспекти: I. Управление на нови проекти II. Възползване от нови бизнес възможности III. Дефиниране и изпълнение на контролни точки за качество IV. Оценка на риска и прилагане на контролни точки на риска V. Дефиниране и прилагане на контролни точки на съответствието VI. Дефиниране и прилагане на контролни точки на данните
		Етап 5: Верификация	Верификация е последният етап от модела GRCEssentials One, последователна методология за МСП и микро предприятия за прилагане на принципите на GRC в тяхната работна среда. Обучаемите ще: - се запознаят с понятията измерване и бенчмаркинг на целите на организацията - се запознаят с процеса на докладване, който е	Обучаемите ще придобият умения в следните области: - Измерване на цели - Ревизиране на общи/конкретни бизнес цели - Техники за бенчмаркинг - Инструменти за докладване и вземане на решения	Обучаемите ще овладеят/подобрят следните компетенции: - Добри умения за аналитичност и тълкуване, за събиране на информация от различни функции в организацията и превръщането ѝ в доклади. - Критично мислене, разбиране на различните резултати и доклади на организацията и интегриране на идеи от различни области в нови решения за подобрение.





			важен за вземането на решения - разберат необходимостта от постоянно подобряване на организацията.		
4	Заключение				

