

Утвърждавам!

Директор:

/ М. Георгиева /



СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ДЕТСКАТА ГРАДИНА

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в ДГ „Слънчице“ с. Якимово е разработена на основание чл. 12, ал. 3 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).

Целта на настоящата Стратегия за управление на риска е да приложи единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, оценяване и контролиране на рисковете (потенциални събития или ситуации), които биха повлияли негативно върху постигане на целите на ДГ „Слънчице“ с. Якимово. Управлението на риска е продължителен процес и е предназначено да даде разумна увереност, че целите на детското заведение ще бъдат реализирани, като се ограничи вероятността от настъпване на събития или ситуации, водещи до негативно влияние и възпрепятстващи достигането на крайните резултати от поставените цели.

II. ПОНЯТИЯ

Риск е възможността да настъпи събитие, което може да повлияе негативно върху способностите на администрацията на ДГ „Слънчице“ с. Якимово да постигне целите си. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

Процес на управление на риска е последователността от действия на администрацията, насочени към изследване и въздействие върху съществуващите рискове. Процесът е систематичен и подпомага всички произтичащи в администрацията на детската градина процеси.

Система (модел) по управление на риска е механизъм за вземане на решения, подпомагащи детската градина за постигане на целите ѝ, и чрез който ресурсите на институцията се разпределят така, че да се получи оптимално третиране на риска.

III. СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Процес по управление на риска – той е част от общия процес по управлението на детската градина като цяло.

Основните цели на процеса по управление на риска са:

- Своевременно откриване и противодействие на значимите за учебното заведение рискове застрашаващи целите.
- Създаване на предварителна информация за възможните методи за намаляване

на негативното влияние и вероятността на настъпване на рисковете.

- Разпределение на човешките ресурси съобразно степента и значимостта на различните рискове.
- Своевременни промени и актуализиране на политиката за управление на риска въз основа на оценката на ефективността на процеса.

1.1. Описание на процеса:

Процесът по управление на риска може да бъде разделен на примерни фази/ етапи с оглед описание на действията, които се извършват на всяка една от тях, и начина на документиране:

- Идентифициране на риска;
- Анализ и оценка на идентифицираните рискове;
- Документиране;
- Реакция на риска;
- Мониторинг и докладване.

Фактори, които влияят на процеса по управление на риска:

Оперативна среда – средата, в която работи администрацията, е рамката, в която следва да се прилага управлението на риска. Тя се състои от външни и вътрешни фактори:

• *Външни фактори* – нормативната уредба, общественото мнение, икономическите условия в страната, финансирането и наличието на бюджетни ограничения и др.

• *Вътрешни фактори* - наличните ресурси, организацията на дейността в детската градина, разполагаемите финансово-счетоводни функции и др.

Цели на учебното заведение.

Целите на учебното заведение играят съществена роля в цялостния процес по управление на риска. Те служат като отправна точка при идентифицирането на рисковете, техния анализ, приоритизиране и противодействие. Ясното и точно определяне на целите на учебното заведение де води до по-лесното идентифициране на рисковете, които биха застрашили постигането им. Всяко решение, което се взема в рамките на процеса по управление на риска, следва да бъде обвързано с крайния резултат, към който се стремим.

Следователно процесът по управление на риска е насочен към осигуряване на благоприятни условия за постигане на следните цели на ДГ „Слънчице” с. Якимово.

1. Да осигури възможност всяко дете в реални условия да прояви своите способности, да придобие навици, умения и отношения, които ще доведат до удовлетвореност и ще подпомогнат ранната му социализация.

2. Детската градина да се превърне в средище за хора, които обичат децата, зачитат тяхното достойнство и ги уважават.

Всяка една последваща промяна на целите ще даде отражение на дейността по управление на риска.

1.2.1. Идентифициране на рисковете

Това е първият етап от процеса на управление на риска, при който се откриват рисковете, които биха могли да повлияят негативно върху изпълнението на целите на учебното заведение.

От съществено значение при идентифицирането на рисковете е:

- тяхното възможно най-пълно откриване, тъй като съществува голяма вероятност рисковете, които не са идентифицирани в тази фаза, ДА НЕ бъдат открити никога;
- моментът на идентифициране на рисковете, тъй като колкото по-рано е открит един риск, толкова по-успешно ще бъде неговото противодействие;
- концентриране към откриване на най-съществените рискове от всички възможни, т.е. тези, за които съществува най-голяма вероятност да настъпят и съответно да повлияят върху постигане целите на учебното заведение.

Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на определена стратегическа или оперативна цел, следва да бъде описано най-общо по следния начин:

- анализ на основните дейности/процеси, свързани с постигане на всяка една стратегическа или оперативна цел;
- определяне на неблагоприятните събития (рискове), които могат да настъпят и да повлияят на определена дейност/процес.

При идентифициране на рисковете трябва да бъдат взети предвид:

- взаимоотношенията на учебното заведение външни организации, родители, медии, изпълнители по договори и др.,
- вероятностите за възникването на нови отношения, при изпълнението на нови проекти или дейности в рамките на осъществяваните.

1.2.2. Оценка и анализ на идентифицираните рискове

Анализът на риска е вторият етап от процеса по управление на риска. При този етап ще бъде изследвана вероятността (предполагамата честота от настъпване на неблагоприятно събитие, влиянието) за последиците от възникването на конкретните рискове. Следва да се обърне приоритетно внимание на всички рискове с висока вероятност на възникване и същевременно имащи високо влияние върху постигане на целите. Значителни последици могат да предизвикат и такива с високо влияние, но с ниска вероятност. Резултатите от този етап ще се използват в следващия трети етап на процеса.

Рисковете се категоризират като високи, **средни и ниски** на база вероятност от настъпване и оказано влияние.

Равнището на риска се определя като резултат от комбинирането на равнищата на вероятност и влияние и отразява виждането за неговото цялостно значение по отношение на целите на организацията. Рисковете, оценени като високи/високи и високи/средни, са съществени и следва да се управляват активно. Средните/средни или ниски/високи рискове съгласно скалата се определят като значителни. Същите подлежат на наблюдение и контрол с цел предотвратяване преминаването им в по-висока рискова категория. Някои рискове от тази група могат да бъдат категоризирани и като съществени. Оценените като ниски/ниски или ниски/средни рискове се считат за ниско приоритетни и такива, които се толерират. Те подлежат на наблюдение, като в случай на вземане на решение за предприемане на някакви действия да се изхожда от принципа, че разходите могат да надвишат ползата от намаляване на съществуващия риск.

1.2.3. Документиране

Всяка основна дейност, свързана с управлението на рисковете, е необходимо да бъде документирана, за да осигури проследимост на целия процес. Документирането включва описване по подходящ начин на идентифицираните рискове, както и на всеки етап от процеса по управление на риска, избраната подходяща реакция/действие и служителите, които отговарят за изпълнението на тези действия в определени срокове.

За документирането на резултатите се изготвя **рискрегистър**.

Рискрегистърът на ДГ „Слънчице” с. Якимово има следния вид:

Цел	Риск	Оценка на риска		Предприети действия	Оценка на остатъчния риск		Допълнителни действия	Срок	Отговорник
		Влияние	Вероятност		влияние	вероятност			

Колона № 1 - съдържа целта - стратегическа или оперативна.

Колона № 2 - съдържа рисковете, оценени като висок/висок или висок/среден, както и тези, които ръководството е решило, че е необходимо да наблюдава. В процеса на извършване на преглед и актуализация на рискрегистъра през годината могат да се добавят и други рискове, възникнали поради промяна в обстоятелствата. Други могат да отпаднат в резултат на тяхното понижаване до приемливо за детската градина равнище и директорът е приел, че са предприети адекватни действия, които не представляват заплахата за постигане на целите.

Колона № 3 и № 4 - съдържат оценките на влияние и вероятността на риска, като за тяхното определяне се използва описания в т. 1.2.2. метод.

Колона № 5 - съдържа основните предприети действия по отношение на идентифицираните рискове при последния преглед на рискрегистъра.

Колона № 6 и № 7 - съдържа оценките на влиянието и вероятността на остатъчния риск след прилагане на описаните в колона № 5 действия.

Колона № 8 - съдържа информация за необходимостта от допълнителни действия за снижаване на остатъчния риск. Тя се попълва при преглед на риск-регистъра и при установяване, че предприетите действия не са били достатъчно ефективни и рискът не е намален до приемливо за организацията ниво. При условие че директорът установи, че предприетите действия са достатъчни и не са необходими допълнителни, това решение е желателно да се отбележи в същата колона. По този начин се осигурява пълно и правилно документиране на всички решения, свързани с процеса по управление на риска.

Колона № 9 - съдържа крайния срок, до който допълнителните действия следва да бъдат предприети.

Колона № 10 - съдържа определения от директора служител, отговорен за предприемане на допълнителните действия.

Ако в резултат на настъпили съществени промени в рисковата среда бъдат идентифицирани неописани на предходен етап рискове, действията, които трябва да бъдат предприети за тяхното снижаване, се описват в колона № 8.

1.2.4. Реакция на рисковете

След като рисковете са идентифицирани и са оценени вероятността и влиянието им, трябва да се обмисли подходяща реакция. Предприемането на мерки и действия за реакция или отговор представлява много съществен етап от управлението на риска като цяло.

Видове реакция на риска:

- ограничаване;
- прехвърляне;
- толериране;
- прекратяване на риска.

При избора на подходящи действия (реакция) се взема предвид изискването разходите за тях ДА НЕ надхвърлят очакваните ползи. Този избор зависи и от преценката за равнището на остатъчните рискове, които учебното заведение може да приеме, без да се предприемат допълнителни действия. Възможните реакции, които могат да бъдат предприети, са:

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

- **прехвърляне на риска** - ръководството на учебното заведение да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да го „прехвърли“ към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели, е предмет на застраховане, препоръчително е ръководството да предприеме такива действия.

В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително намалява показателят „влияние на риска“.

- **толериране на риска** - такава реакция е възможна само ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи. В тези случаи реакцията може да бъде толериране на рисковете. Такива рискове обаче трябва да бъдат постоянно наблюдавани.

Възможно е различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието и да изместят риска в друга по-висока категория.

- **прекратяване на риска** - някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез прекратяване на дейността. Бездействието на институцията също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадено. В публичния сектор възможностите за прекратяване на риска са твърде ограничени, тъй като стратегическите цели се определят от правителствени програми.

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

1.2.5. Мониторинг и докладване

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква

редовно и непрекъснато систематично наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично докладване на идентифицираните рискове и предприети действия за тяхното снижаване. За осъществяването на систематично наблюдение се преглежда периодично (шестмесечно) рискрегистърът. Определени рискове могат да бъдат прегледани по-често в зависимост от тяхната специфика или особена значимост. Някои съществени рискове могат да изискват и всекидневен преглед. При възникване на внезапни събития риск-регистърът може да се разглежда извънредно, без да се чака редовният преглед.

Целта на процесите мониторинг и докладване е да наблюдават дали рисковият профил се променя и дава увереност на директора, че процесът по управление на риска остава ефективен във времето и са предприети необходимите действия за намаляване на риска до приемливо за учебното равнище. Докладите относно управлението на риска в отделните структури и звена се адресират до директора на учебното заведение съдържат данни за:

- Предприетите действия във връзка с процеса по управление на риска. Изпълнението на планираните действия, заложи в рискрегистъра, информация за ефективността им и в случаите, че те не са били ефективни, и анализ на причините за това.
- Настъпила е промяна в описаните в регистрите рискове.
- Нововъзникнали обстоятелства, които могат да предизвикат промяна в отразените в регистрите рискове.
- Компетентността на служителите по отношение на управлението на рисковете (информация за преминали обучения).
- Спазени ли са сроковете за изготвяне на докладите.

IV. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ В ДГ „СЛЪНЧИЦЕ“ С. ЯКИМОВО

1. Етапи

Първи етап

1. Разглеждане на дейността на ДГ „Слънчице“ по отношение на:
 - идентифициране на целите;
 - нормативни актове, регламентиращи дейността;
 - вътрешни правилници и наредби.
2. Събиране на информация за рисковите данни за промени в персонала, извършвани предишни проверки на дейността, нормативни актове, регламентиращи дейността, информационни системи, връзки и взаимоотношения между отделните структурни звена.

Втори етап

1. Разглеждане на избрана дейност или звено.
2. Събиране на конкретна и подробна информация.
3. Оценка на конкретните рискове в дейността.
4. Оценяват се въведените контролни дейности.
5. Докладване и даване на препоръки.
6. Осъществяване на контрол по изпълнение на препоръките.

2. Видове рискове ДГ

В дейността на ДГ „Слънчице“ с. Якимово като цяло рисковете, застрашаващи изпълнението на текущите оперативни дейности и процеси, са както следва:

- правни или регулаторни рискове, възникващи от промяна в националното трудово и осигурително законодателство;
- финансови рискове – причинени от недостатъчно финансиране или от неефективно, неефикасно или неикономично разходване на средства;
- управленски рискове – неуспех в управлението на детската градина, вземане на неадекватни решения, липса на приемственост и т.н.;
- икономически рискове – породени от особености или промяна в икономическата система;
- политически рискове - могат да възникнат от промени в парламента и правителството;
- рискове за репутацията - причинени от слаби или неадекватни връзки с обществеността;
- договорни или партньорски рискове - възникващи при неуспех на доставчик на обществена услуга;
- рискове за сигурност - причинени от кражби или злоупотреби с материални активи, парични средства и др.;
- екологични рискове - възникват в резултат на въвеждането на нови екологични стандарти или поради настъпили екологични катастрофи или промени в климата - необичайни студове, горещини, наводнения.

3. Съществени рискове, подлежащи на управление в ДГ „Слънчице“ с. Якимово
Промяна в нормативната уредба;

- Промяна във вътрешната уредба, вътрешни правила и документи;
- Недостатъчна възможност за своевременна квалификация на служителите;
- Недостатъчно заплащане и текучество на служители;
- Риск от компетентност на персонала в определен момент;
- Риск от грешки на новоназначени служители;
- Недостатъчно финансиране.

V. ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ДЕТСКА ГРАДИНА „СЛЪНЧИЦЕ“ С. ЯКИМОВО

1. Оперативно управление на рисковете

Директорът заедно с постоянната работна група осъществяват оперативната дейност по управление на риска в отделните структури.

Управлението на риска се осъществява по отношение на:

1.1. Идентифициране на рисковете в съществуващите и нововъзникващи дейности.

1.2. Оценка и анализ на рисковете по отношение на значимостта и вероятност от настъпване.

1.3. Документиране на рисковете в рискрегистър за по-добро проследяване.

1.4. Реакция на рисковете и набелязване на дейности за покриването им.

В случаите, когато идентифицираните рискове могат или се очаква да бъдат покрити чрез извършване на действия, които излизат извън сферата и отговорността на директора, той в най-кратък срок уведомява писмено по-висшестоящата институция.

1.5. Мониторинг и проследяване на процеса по управление на риска.

Всяка година, един месец
преди провеждането на ежегодната среща за управление на риска, работната група извършва преоценка на процеса на управление на риска в отделните структури.

2. Годишна оценка на значимите рискове

Годишната оценка на рисковете в ДГ „Слънчице“ се извършва от **Постоянна работна група за управление на риска (ПРГУР)** в състав:

- Ръководител – директорът;
- Членове – ЗАС, представител на педагогическия персонал, представител на служителите.

2.1. ПРГУР провежда ежегодна среща за управление на риска, в срок до 30 ноември на текущата календарна година. ПРГУР извършва годишен преглед на идентифицираните рискове.

2.2. ПРГУР формулира значимите рискове и набелязва действия за минимизирането им.

2.3. ПРГУР изготвя рискрегистър на значимите рискове, в който се определят контролните дейности и превантивни мерки за всеки от значимите рискове.

2.4. ПРГУР изготвя **ежегоден доклад за състоянието на системата за управление на рисковете в ДГ „Слънчице“**. Докладът се представя на директора до 15 февруари на следващата календарна година и включва и таблица на значимите рискове и рискрегистър на значимите рискове за детското заведение.

2.5. Рискрегистърът се утвърждава от директора.

2.6. Всяка промяна в стратегията за управление на риска се взема с решение на ПРГУР и се утвърждава от кмета на общината.

VI. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ

1. Директор на детска градина

Директорът на детската градина създава условия за реализиране на следните законови изисквания:

(1) Определяне на стратегическите цели на детската градина, разработване и прилагане на стратегически планове, планове за действие и програми за достигане на поставените цели (чл. 7, ал. 1, т. от ЗФУКПС).

(2) Планиране, управление и отчитане на публичните средства с оглед постигане на целите на организацията (чл. 7, ал. 1, т. 3 от ЗФУКПС).

(3) Управление на рисковете, включващо идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати (чл. 12, ал. 2 от ЗФУКПС).

(4) Утвърждаване на стратегия за управление на рисковете, която се актуализира на всеки 3 години или при настъпване на съществени промени в рисковата среда (чл. 12, ал. 3 от ЗФУКПС).

(5) Вземане на решения за справяне със съществените рискове.

(6) Анализиране и актуализиране на контролните дейности, целящи намаляване на риска (чл. 12, ал. 3 от ЗФУКПС).

(7) Изграждане система за управление и развитие на персонала и поддържане равнище на компетентността му.

(8) Запознаване на учителите, служителите и работниците със стратегическите и оперативните цели и утвърдените планове и определяне на конкретни срокове за

постигане на целите и показателите за отчитане на постигнатите резултати.

2. Служители

Отделните служители трябва да:

- (1) Осъзнаят своята роля при управлението на всеки риск.
- (2) Разбират как със своите действия могат да допринесат за подобряване процеса по управление на риска и предоставят правилна обратна връзка.
- (3) Разбират, че познаването и управлението на риска са ключови елементи на организационната култура.
- (4) Докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

VII. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

§1. Стратегията за управление на риска в ДГ „Слънчице“ с. Якимово е издадена на основание Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и насоки за въвеждането на управление на риска в организациите от публичния сектор.

§2. Неразделна част от стратегията за управление на риска са изготвените и утвърдени от директора вътрешни документи - правила, процедура, заповеди, указания, насоки, одитни пътеки и други.

§3. С настоящата стратегия следва да бъдат запознати всички учители, служители и работници от детското заведение.

§4. Утвърдената от директора стратегия се представя за съгласуване на първостепенния разпоредител с бюджетни кредити.

§5. Настоящата стратегия за управление на риска влиза в сила от 14.09.2023г. (датата на нейното утвърждаване).