

ДЕТСКА ГРАДИНА „ЯН БИБИАН” - КЪРДЖАЛИ

☎ 6600, гр. Кърджали, ул. „Кл. Охридски” 25, ☎ 0361/61546, e-mail: odzianbibian@abv.bg /
info-909153@edu.mon.bg

УТВЪРЖДАВАМ!

Дияна Соколова- *директор
на ДГ „Ян Бибиан“ - Кърджали

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

ДГ „ЯН БИБИАН“ ГР. КЪРДЖАЛИ

Утвърдена със заповед № РД– 09 – 168 / 05.02.2025г.

УВОД

Стратегията за управление на риска на ДГ „Ян Бибиян“ е разработена на основание чл. 12, ал. 3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор. Тя е основен документ, който подпомага постигането на стратегическите цели на детското заведение като посочва и конкретизира механизмите за управление на риска.

Основният подход при разработването на стратегията е базиран на Методически насоки за управление на риска, утвърдени със Заповед №ЗМФ 184/06.03.2020г.; Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор и др. , утвърдени със същата Заповед.

Стратегията е конструирана в следните части:

- I. Целеполагане и конструиране на Стратегията за управление на риска.
- II. Преглед, анализ и оценка на състоянието на организацията.
- III. Дефиниране на рисковите области.
- IV. Дефиниране на елементите на управление на риска.
- V. Елементи на финансово управление и контрол.
- VI. Класификация на рисковете.
- VII. Методи за идентифициране на риска.
- VIII. Методи за оценяване на риска.
- IX. Методи за управление на риска.
- X. Заключителни разпоредби.

I. ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ И КОНСТРУИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.

Стратегията кореспондира със стратегическите цели на детската градина като се основава на жизнения цикъл на организацията, прилага системен подход чрез количествен метод.

Стратегията се актуализира на три години, което дава възможност своевременно и адекватно предефиниране на част от целите и действията в съответствие с развитието на ДГ „Ян Бибиян“, постигнатото в хода на изпълнение на стратегията.

Стратегията включва задълбочено проучване и анализ на заплахите, като обръща внимание на профила на предполагаемите рискове в ДГ „Ян Бибиян“ в условията на второстепенен разпоредител с бюджетни средства. Тя се прилага за всички нива в детската градина.

Комисия по управление на риска извършва постоянно наблюдение на процесите по управление на рисковете в детската градина, като съгласува проектите за актуализиране на Стратегията и модела за управление на риска с цел осигуряване на последователен подход към оценката на риска, основан на одобрени принципи и стандарти.

Мотиви за изграждане на Стратегията:

➤ контролирането на рисковете е от голямо значение, поради засилващото се влияние върху дейността и постигането на целите на детското заведение. Това се дължи на: развитието на технологиите, постоянна изменчивост и смяна на приоритетите, което се налага от динамизма на извършващите се в национален мащаб реформи в публичния сектор.

➤ Стратегията се базира и на характера на дейността на детското заведение, силните и слаби страни в дейността, счетоводен баланс, структура на приходи и разходи,

съществуваща управленска политика за взаимодействията в институцията, утвърден механизъм на ръководството и служителите да вземат и изпълняват решения и др.

Разработването на стратегия за управление на риска е предпоставка за провеждане на очертаната политика на ДГ „Ян Бибиян“ за осъществяване на ефективен контрол по управление на финансите и собствеността.

Функционалната същност на стратегията за управление на риска като цяло очертава намеренията на ръководството за по-ефективно финансово управление и контрол, както и дефиниране на инструментариума за реализирането им.

Целите на Стратегията за управление на риска в ДГ „Ян Бибиян“ са свързани с:

- идентифициране на рисковите области и оценка на тяхното влияние, съществуваща вероятност да се ограничат и намалят, вероятността да се появят нови и разработването на мерки от средства за намаляване на негативните последици от проявлението им.
- разбиране за процеса по управление на риска на организационни нива в детската градина.
- изграждане на отговорност, свързана с управлението на риска.
- Постигане на съответствие с изискванията на чл.8 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) за Годишно докладване за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системите за финансово управление и контрол (СФУК).

II. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО

1. Общи данни за детската градина:

- 1.1. Наименование: Детска градина ДГ „Ян Бибиян“ ,
- 1.2. Официален адрес: гр. Кърджали, ул. „Климент Охридски“, N 25
- 1.3. Детската градина е бюджетна организация — второстепенен разпоредител с бюджетни кредити. В нея се реализират основно 6 групи дейности:
 - 1.3.1. Учебно-възпитателна;
 - 1.3.2. Административно-управленска;
 - 1.3.3. Квалификационна;
 - 1.3.4. Социално-битова и стопанска;
 - 1.3.5. Финансова;
- 1.4. Дейностите се осъществяват с помощта на следните функции на управление:
 - 1.4.1 Организиране;
 - 1.4.2 Мотивиране;
 - 1.4.3 Планиране;
 - 1.4.4 Контрол.

Основните групи дейности са взаимно свързани с функциите на управление и с елементите на финансово управление и контрол, като в същото време са свързани и с действащите нормативни актове на ДГ, които се актуализират в зависимост от законодателството, като:

- *Стратегията за развитие на ДГ „Ян Бибиян“*, която се основава на промените, които настъпват в българското образование и рефлектират в динамичното развитие на образователните процес;
- Правилници и вътрешни правила, регламентиращи изпълнението им;

- Планове и графици за изпълнение, както и методически изисквания за изпълнение;
- Анализи и отчети, които дават базата и предопределят промените в развитието.

2. Дейности в условията на Делегиран бюджет: прилагането на делегиран бюджет се предопределя от изискването съставянето и изпълнението да отразява в по-голяма степен дългосрочния обществен интерес, доколкото той може да бъде дефиниран най-общо. Това изисква правилата и процедурите на бюджетния процес да бъдат актуални и да гарантират в достатъчна степен повишаване на бюджетната прозрачност, отчетност, чрез въвеждане практиката на програмното бюджетиране, където всяко предложение за финансиране на определена дейност се съпровожда с анализ, който включва оценка на ползите и разходите.

2.1. *Счетоводното отчитане*- на стопанските операции е организирано съгласно изискванията на Закона за счетоводството (ЗСЧ) и на Сметкоплана на бюджетните предприятия. В утвърдената Счетоводна политика са регламентирани основните принципи на счетоводното отчитане, видовете отчети, които се съставят в детското заведение, определен е и прага на същественост на ДМА.

2.2. *Редът за движението и съхраняването на счетоводните документи* е регламентиран в счетоводния документооборот. Организационните процедури за завеждането и изписването на краткотрайни и дълготрайни активи, за начина на инвентаризиране на активите и пасивите, материалните запаси, за бракуването и ликвидирането на негодни активи, за командироване на служителите, заедно с разписаните и разграничени отговорности на участващите в проверките служители и на тези, осъществяващи контрол отчитат до голяма степен рисковете при счетоводните записвания и отразявания на операциите.

2.3. *Използваните счетоводни програмни продукти* обработват голяма база данни и способстват за своевременното представяне на информацията на нейните потребители.

2.4. *Действащите процедури за контрол на разходите* и поемането на отговорности са приложени. Предварителният контрол при второстепенните разпоредители с бюджетни кредити се осъществява, с което се постигат основните принципи по финансовото управление и контрол.

2.5. *Организационна структура и взаимодействие между служителите* - позволяват изпълнение на дейността на детското заведение.

2.5.1. Организацията на дейността и функционалните задължения на служителите в детското заведение са определени в ПВР, утвърден със Заповед на директора на ДГ „Ян Бибиан”.

2.5.2. Функциите по вземане на решение, изпълнение и осъществяване на контрол в ДГ са разделени между различни служители, като задълженията и отговорностите са регламентирани в длъжностни характеристики, които при необходимост се актуализират.

2.6. Прилагането на принципите на добро управление, внедряване на информационните технологии в работата, повишаване компетенциите на служители са неразделна част от повишаване ефективността и ефикасността в управлението на човешките ресурси, свързано с по-високи критерий при назначаване, адекватно обучение и квалификация, мотивация на служителите, подобряване на работния климат и среда и ограничаване текучеството на кадри. Тези фактори са определящи при отчитане влиянието на човешкия ресурс върху дейността на организацията и остава рисков при реализиране на управленската отговорност.

3. Основни положения при финансовото управление на ДГ „Ян Бибиан”.

Съгласно Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, директорът на детската градина отговаря за осъществяване на финансовото управление и контрол в

ръководената от него институция. При изпълнение на своите задачи, насочени към постигане целите на детската градина директорът спазва принципите за добро финансово управление, законосъобразност и прозрачност и се отчита за действията си и резултатите от тях, реализирайки своята управленска отговорност.

Финансовото управление и контрол в ДГ „Ян Бибиан” е цялостен процес, интегриран в нейната дейност, който се осъществява от директора, учителите и служителите. Финансовото управление и контрол се осъществяват по реда на ЗФУКПС и се реализират чрез системи за финансово управление и контрол, включващи политики и процедури, въведени от ръководството с цел да се осигури:

- икономично, ефективно и ефикасно постигане на целите на детската градина;
- съответствие на дейностите на детската градина със законодателството и вътрешните актове;
- опазване на активите и информацията;
- предотвратяване и разкриване на нарушения и грешки във функционирането на детската градина;
- достоверност на счетоводната информация;
- осигуряване на своевременна и надеждна информация, с оглед на вземане на правилни управленски нарушения.

Чрез доброто финансово управление се цели законосъобразно и оптимално оползотворяване на ресурсите и организиране на дейностите по начин, който позволява постигането на целите на детската градина при съблюдаване на принципите на икономичност, ефективност и ефикасност:

- икономичността изисква свеждането до минимум на разходите за придобиване на ресурси, необходими за осъществяване на дейността, при спазване на изискванията за качество, като ресурсите се придобиват своевременно и в необходимите количества;
- ефективността е степен на постигане на целите при съпоставяне на действителните и очакваните резултати от неговата дейност;
- ефективността е постигането на максимални резултати от използваните ресурси при осъществяване на дейността на детската градина.

4. Управленска отговорност на директора

В процеса на присъединяване на Република България към Европейския съюз се поставиха редица нови изисквания в областта на финансовото управление и контрол, включително и необходимостта от ясно дефиниране на управленската отговорност в публичния сектор. Със Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор /ЗФУКПС/ се въведе легално определение за управленската отговорност и се регламентираха задълженията на ръководителите на организациите от публичния сектор за осъществяването ѝ. Това означава, че на директора на учебното заведение, който е разпоредител с бюджетни кредити от втора степен се вмениха нови управленски отговорности. Директорът, работещ по системата на „делегираните бюджети” следва да преразгледа, актуализира и допълни съществуващите в детската градина политики, процедури и практики, свързани с осъществяването от него управленска отговорност и да въведе нови, когато това е необходимо. Директорът пряко отговаря за управлението и развитието на детската градина, а неговата управленска отговорност се отнася до всички дейности и процеси, поради което той следва да разбира по-широко понятие за финансовото управление и контрол, което не се ограничава само до финансовия аспект от дейността на детската градина.

В съответствие със Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, управленската отговорност може да бъде определена като задължение на директора да изпълнява определени дейности, насочени към постигане целите на управляваното от него

просветно звено. За осъществяване на управленската си отговорност и в съответствие със спецификата на просветното звено, директорът изгражда, развива и осигурява функционирането на петте елемента: **контролна среда; управление на риска; контролни дейности, информация и комуникация; мониторинг**, чрез които се осъществява финансовото управление и контрол. Необходимо е директорът да направи връзка между управленската отговорност и интегрираната рамка за контрол, която представляват петте елемента на финансовото управление и контрол.

4.1 Звена на управленска отговорност:

➤ Да определи в стратегически план целите, представляващи дългосрочните приоритети на детската градина. Стратегическите цели трябва да са съобразени с целите и задачите, заложи в законите и подзаконовите нормативни актове, регламентиращи дейността на детската градина, в национални стратегии, в приети от съответните общински съвети стратегии; прогнози, програми и други.

➤ Да определи оперативните цели на детската градина, структурирани в оперативен план, които да подпомагат постигането на стратегическите цели.

➤ Да запознае учителите, служителите и работниците в ръководената от него организация със стратегическите и оперативните цели и утвърдените планове и да определи конкретни срокове за постигането на целите и показатели за отчитане на постигнатите резултати.

➤ Да осигури функционирането на система за ефективно планиране, управление и отчитане на изпълнението на резултатите и разходването на публичните средства.

➤ Да осигури обвързаност между процесите на целеполагане и планиране на ресурсите.

➤ Да осигури контрол върху разходването на публичните средства в съответствие с принципите за добро финансово управление, законосъобразност и прозрачност.

➤ Да изгради системи за управление и развитие на персонала и поддържане нивото на компетентността му.

➤ Да осигури извършването на периодична оценка на организационната структура, с оглед

нейното адаптиране към променящите се условия.

➤ Да осигури въвеждането и адекватното функциониране на вътрешен одит в организацията в съответствие с изискванията на Закона за вътрешен одит в публичния сектор.

➤ Да разработи и въведе вътрешни процедури, включващи система от превантивни мерки, система за проверка на сигнали за корупция и за наличие на индикатори за измами и нередности, тяхното разкриване и регистрация и система за отчитане и докладване от всички служители на констатираните несъответствия.

➤ Да разработи и въведе процедури за незабавно докладване от вътрешния одит, в съответствие с чл. 30 от ЗФУКПС, за установяване на индикатори за наличие на измами, когато дейността на организацията има отношение към финансовите интереси на ЕС.

➤ Да въведе система за контрол и да осъществява мониторинг върху процедурите за определяне на изпълнители в резултат на обществени поръчки, търгове или конкурси.

➤ Да осигури адекватно разделяне на задълженията между учителите, служителите и работниците в институцията, а също и разделянето на отговорностите по вземане на решение, осъществяване на контрол и изпълнение. Това разделяне трябва да бъде регламентирано от вътрешни писмени правила.

➤ Да утвърди етичен кодекс/етични правила за поведение на служителите, който да съответства на общоприетите правила за поведение и на спецификата на детската градина и да осъществява контрол върху спазването му.

- Да осигури разработването на политики, вътрешни правила и процедури за финансово управление и контрол, в съответствие с изискванията, посочени в ЗФУКПС, в методическите насоки по чл. 10, ал. 3 от закона и да доведе до знанието на персонала разработените документи и предвиди механизъм за своевременното им актуализиране.
- Да осигури наличието и функционирането на надеждна система за управление на риска, изградена въз основа на утвърдена стратегия за управление на риска и да извършва редовен преглед на стратегията.
- Да се увери, че въведените в детската градина контролни дейности са подходящи, ефективни по отношение на разходите, изчерпателни, разумни и са свързани с постигане на целите на организацията.
- Да създаде необходимата организация за достъп до активите и информацията в организацията само на оторизирани лица, да осигури тяхното физическо опазване и да идентифицира критични, много важни за организацията активи и информация или такива, особено уязвими от гледна точка на загуби, кражби или неоторизиран достъп и да въведе строг контрол върху ползването и разпореждането с тях.
- Да осигури пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции в съответствие с установените нормативни изисквания.
- Да организира изграждането и функционирането на информационна система, която да осигурява своевременно и точно регистриране на данните, свързани с дейността на организацията и да позволява движение на необходимите за ефективното управление информационни потоци по вертикала и по хоризонтала на йерархията.
- Да въведе с вътрешни правила система за документиране и архивиране и изискванията към нея, включително за изграждането на одитна пътека.
- Да отчита и ежегодно да докладва на министъра на финансите за състоянието на финансовото управление и контрол в организацията, по реда и в сроковете, определени с наредбата по чл. 8, ал. 2 от ЗФУКПС.
- Да извършва периодично наблюдение на дейностите и данните, свързани с финансовото управление и контрол.
- Въз основа на информацията, събрана при упражнявания мониторинг, да предприема подходящи мерки за поддържане и подобряване на адекватността и ефективността на системите за финансовото управление и контрол.

ЗАБЕЛЕЖКА: Всички изброени звена на управленска отговорност са задължителни от нормативна гледна точка, като изпълнението им се определя от възможността на директора като единствено лице по управление да ги разработва, налага и съблюдава, в зависимост от дейността си по Основния приоритет на институцията – качествено образование в предучилищна възраст.

III. ДЕФИНИРАНЕ НА РИСКОВИТЕ ОБЛАСТИ

Понятия в процеса по управление на риска.

Заплаха – всяко събитие, което потенциално може да нанесе вреда на организацията. Тя се превръща в риск, само когато е налице уязвимо място в системата.

Видимост- мярка за интереса на външни обекти към системата.

Риск - заплаха, която може да повлияе негативно върху постигне целите на организацията. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

Профил на риска –количествено измерване на степента на заплаха, видимост на заплахата, уязвимост на системата и оценка на последствията.

Процес на управление на риска е последователността от действия на ръководството, насочени към изследване и въздействие върху съществуващите рискове.

Система /модел/ за управление на риска е механизъм за вземане на решения, чрез който ресурсите се разпределят така, че да се получи оптимално третиране на риска.

Риск апетит е степента на риск, които може да бъде поет, за да бъдат постигнати стратегическите и оперативните цели и реакцията към него: дали детската градина ще поеме, прехвърли, избегне или ограничи риска и второ, как и чрез какви дейности ще бъде изразена тази реакция.

Риск рейтинг- остатъчен риск е резултат от стойността на риска и ефективността на контрола. Скалата на оценка е следната:

1- 8- приемлив риск /рейтинг/

9-17- изисква внимание/рейтинг/

18-25- неприемлив/рейтинг/

Стойност	Риск рейтинг
1 - 4	Много нисък риск
5 - 8	Нисък риск
9 - 17	Среден риск
18 - 20	Висок риск
21 - 25	Критичен риск

1. Същност на риска: Риск, това е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигането на целите на детската градина. Рискът се измерва с неговия ефект/влияние и с вероятността от настъпването му.

1.1. Примери за рискове:

- Външни рискове: инфраструктура; икономика и пазар; законодателство; околна среда; политика; природни бедствия;
- Финансови рискове: бюджетни; измами или кражби; застраховане; инвестиции; финансови задължения;
- Рискове на дейността: политика; оперативни; информация; репутация; технологични; проекти; нововъведения;
- Човешки ресурси: компетентност; етика; Здравословни и безопасни условия на труд;

2. Категоризиране на ключовите рискове:

2.1 Присъщ риск — това е рискът от грешки и слабости, дължащи се на средата, в която се реализират основните дейности на детската градина. Задължително следва да се разглежда отделно от финансово-контролните системи, защото това е рискът от грешки и слабости допуснати, независимо от контролните механизми, които могат да се прилагат, за да намалят такива рискове;

2.2 Контролен риск — това е риск, че грешките и слабостите не могат да бъдат предотвратени или открити и коригирани от контролните механизми в рамките на детската градина. Системите за финансово управление и контрол са контролните механизми, установени в детската градина, за да смекчат присъщите рискове и да предотвратят или разкрият и коригират съществени грешки или нередности.

3.Оценка на риска — това е процес свързан със събиране, изследване, анализиране и обобщаване на информация, необходима да се прецени вероятността от настъпване на събития, които могат да повлияят върху постигане целите на одитираната организация.

4. Управление на риска: Включва идентифициране, оценяване, управление и контролиране на потенциални събития или ситуации/рискове, които могат да повлияят негативно върху постигане на целите на детската градина и е предназначен да даде разумно ниво на увереност, че целите на институцията ще бъдат постигнати. В дефиницията на финансово управление и контрол е въведено понятието „разумна увереност“, защото независимо колко добре е структуриран и управляван вътрешния контрол не може да се предостави на директора на детската градина абсолютна увереност по отношение на постигането на неговите цели. Управлението на риска в детската градина се осъществява като се идентифицират, оценяват и наблюдават рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на учебното заведение и въвеждане на контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до приемливо ниво.

IV. ДЕФИНИРАНЕ НА ЕЛЕМЕНТИТЕ НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

A. Управлението на риска преминава на два етапа:

- ✓ Оценка на възможните заплахи/загуби
- ✓ Избор на средства за свеждането им до приемливо ниво

1. Оценка на възможните заплахи/ рискове - първи етап

Включва:

➤ събиране на информация и идентифициране на рисковете, външни и вътрешни, застрашаващи постигането на целите на детската градина- брой деца; промени в персонала; извършени проверки и предписания; промени в нормативни актове, регламентиращи дейността; промяна в информационните системи в системата; взаимодействие в подструктурите на детската градина. Определяне и анализ на рисковете / SWOT /.

➤ Оценка значимостта на всеки риск, вероятност от появата му и влиянието, което ще окаже. Изготвяне на доклад от длъжностно лице за параметрите на риска.

➤ Категоризация на риска – висок, среден, нисък. Рискът е **висок**, когато не е покрит с контролна процедура. **Среден** - в известна степен е покрит с контролна процедура. **Нисък** - когато е покрит с контролна процедура с висока ефективност и липсват или има незначителни отклонения.

		ВЕРОЯТНОСТ				
		1	2	3	4	5
ВЛИЯНИЕ	1	1	2	3	4	5
	2	6	7	8	9	10
	3	11	12	13	14	15
	4	16	17	18	19	20
	5	21	22	23	24	25

нисък риск 

среден риск 

висок риск 

Определяне интересите на детското заведение относно толериране или намаляване на съответния риск.

1.1.Методи за идентифициране

Идентифицирането на рисковете в ДГ „Ян Бибиян ” се извършва чрез:

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

1.2. Вероятност - Представява оценка на степента на проява на риска по следната скала:

- 1- не е вероятно да се прояви
- 2- рядко се проявява
- 3- възможна е проявата му
- 4- вероятна е появата му
- 5- почти е сигурно да се прояви

1.3.Влияние

Оценката на влиянието е отговор на въпроса: Ако този риск възникне, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите ви?

1.4. Оценка. Първоначално се избира **подход за оценка влиянието на риска - количествен/загуба на средства, брой нарушения, брой засегнати други звена и лица /, качествено-** какви структури ще засегне; честота на проявяване; видимост; безопасност за съществуване на системата; хипотеза за последствия и отражението върху изпълнението на целите на детската градина.

Скала за оценка:

- 1- несъществено влияние върху системата
- 2- малко влияние върху системата
- 3- умерено влияние върху системата
- 4- съществено влияние върху системата
- 5- изключително голямо влияние върху системата

1.5. При оценяване степента на влияние на риска се имат предвид следните аспекти от функциониране на подструктурите:

- Дейности;
- Ресурсно осигуряване;
- Организация на процесите;
- Степен на постигане на целите, система за отчитане и докладване на резултатите;
- Въздействие на външни фактори върху подструктурата;
- Участие на подструктурата в комуникационните процеси в училището;
- Изпълнение на предписанията от предходни проверки.

2. Избор на средства за свеждането на риска до приемливо ниво- втори етап

2.1.Определяне на конкретни контролни дейности, съобразно възникналия риск. Контролните дейности са отговорност на ръководителите на всички управленски нива и подструктури. Тези дейности са:

- Превантивни, тези които възпрепятстват възникването на нежелани събития;

- Констативни, тези които се установяват като появили се и се докладват на отговорното длъжностно лице;
- Корективи, целящи да поправят последиците от настъпилите нежелателни събития.

2.2. Изготвя се доклад, включващ описание по следните параметри:

№	Параметри на риска	Описание на параметрите
1	Обхват на риска	Описание на обхвата на събитията, вид, връзка с други обстоятелства
2	Характер на риска	Свързан със стратегията, оперативно изпълнение на дейността, финансов или друг във връзка с последствията, до които води
3	Фактори, които влияят на риска	Групи хора, ситуации, както и описание на възможните следствия от тяхната дейност
4	Количествена характеристика на риска	Количествена промяна, до която води риска
5	Праг на поносимост	Степен, която може да бъде понесена при „реализиране“, на риска
6	Механизми за контрол и управление на риска	Мерки за овладяване, стопиране и пренасочване на риска
7	Мерки за предотвратяване на повторно стартиране на същия риск	Конкретни дейности за подобряване и предотвратяване на риска; мерки за подобряване функционалната и стратегическата структура на училището.
8	Стратегия за реализиране на мерките	Стъпки за изпълнение на мерките

V. ЕЛЕМЕНТИ НА ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ

Финансовото управление и контрол се осъществява от директора на детската градина чрез взаимосвързани елементи. Елементите на финансово управление и контрол са следните:

- *Контролна среда* — това са отношението и действията на ръководството на детската градина спрямо значимостта на контрола вътре в организацията. Контролната среда осигурява необходимите дисциплина и структура за постигането на основните цели и включва следните елементи:

- *почтеност и етични ценности*; - управленска философия и стил на работа; - организационна структура; - възлагане на правомощия и отговорности; - политики и практики по отношение на човешките ресурси; - компетентност на персонала;

- *Управление на риска* — процес на идентифициране, оценяване, управляване и контролиране на потенциални събития или ситуации [рискове, предназначен да даде разумно ниво на увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати;

- *Контролни дейности*;
- *Информация и комуникация*;
- *Мониторинг*.

Директорът на детската градина осигурява изграждането, развитието и функционирането на елементите на финансовото управление и контрол в съответствие със спецификата на учебното заведение. По елементите на финансовото управление и контрол методически насоки се издават от министър на финансите на основание чл.10, ал.3 от

ЗФУКПС. Методическите насоки имат за цел да пояснят същността на финансовото управление и контрол и неговите елементи. Директорът следва да доразвие методическите насоки и да ги адаптира в съответствие със спецификата на управляваното от него учебно заведение, както и да извърши преглед на съществуващите системи за финансово управление и контрол. Въз основа на резултатите от прегледа следва да се актуализират и допълнят вътрешните правила и процедури, а при необходимост да се разработят нови.

Между целите на детската градина и елементите на финансовото управление и контрол, следва да отбележим, че съществува пряка връзка. Петте елемента, които посочихме, на финансово управление и контрол са взаимосвързани, допълват се и се отнасят не само за цялата организация, но и за специфичните ѝ дейности и процеси. Елементите на финансово управление и контрол са приложими в детската градина, а директорът следва да прилага индивидуален подход при тяхното прилагане в зависимост от спецификата на дейността на учебното заведение. Каква е същността и какво включват петте елемента на финансово управление и контрол?

1. Първи елемент - КОНТРОЛНА СРЕДА

Контролната среда осигурява дисциплина и структурираност на контрола в детската градина. На неговата основа се развиват останалите елементи на вътрешния контрол. Контролната среда определя климата в организацията и оказва влияние върху отношението на учителите, служителите и работниците към контрола и включва следните фактори:

- лична почтеност и професионална етика на директора и трудовия персонал;
- управленската философия и стил на работа.

Основно изискване за реализирането на този първи елемент е в детската градина да има утвърден Етичен кодекс. В този кодекс се определя рамката на поведение на ръководителя и служителите. Етичен кодекс е писмен документ, с който трябва да бъдат запознати всички служители и да го прилагат. Следва да бъде изградена система за наблюдение по прилагането на кодекса, както и да се създаде механизъм за установяване и докладване на неговите нарушения. Към контролната среда се отнася и управленската философия и стила на работа на директора. Това означава, че директорът трябва да подкрепя вътрешния и да създаде и да поддържа условия за функциониране на независимия финансов одит. Управленската отговорност на ръководителя включва и задължението му да въведе и осигури адекватното функциониране на дейността по вътрешен одит в организацията, в съответствие с изискванията на Закона за вътрешния одит в публичния сектор. Контролната среда включва и организационната структура, която следва така да бъде изградена, че да позволява изпълнение на целите и да съответства на нормативно определените функции. Основните изисквания към организационната структура са сведени до следните:

- Наличие на подходяща структура на организацията, отразена в писмен акт, който да е на разположение на служителите;
- Създаване на система за делегиране на правомощия, която да подпомага изпълнението на дейностите;
- Наличие на подбрани и ясни длъжностни характеристики, утвърдени от ръководителя и запознаване на всеки с длъжностната характеристика;
- Изграждане на подходящи линии на докладване.

Политиките за човешките ресурси и свързаните с тях практики обхващат подбора, назначаването, обучението, атестирането, повишаването в длъжност и заплащането и са важна част от контролната среда. В тази връзка детската градина следва да изпълни следните основни изисквания:

- Да разработи и приеме специфични, приложими политики, правила, процедури, съобразени със съответната нормативна уредба относно подбора, назначаването, оценката, обучението, определянето на възнаграждението и стимулирането на персонала;
- Наличието на ясни критерии за подбор, оценка и повишаване на служителите;
- Предвиждане на санкции при нарушение на установените правила и процедури.

Компетентността на персонала също спада към първия елемент на финансово управление и контрол, а отговорност на директора е да прецени необходимото ниво на компетентност на служителите, както и да осигури подходящи политики и практики в тази област.

2. Втори елемент - УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

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;
- Оценява се „апетита“ на организацията към съответния риск;
- Избор на подходящ метод - прехвърляне толериране или намаляване на риска;
- Основните рискове, които се идентифицират и управляват в детската градина са следните:
 - Постигане на определени оперативни и стратегически цели;
 - Показателите за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите;
 - Външна репутация на организацията;
 - Спазването на законодателството и въведените правила.

За управление на риска се препоръчва съобразяване със спецификата на детската градина и използване на стандартен подход, състоящ се от четири основни стъпки:

- Стъпка 1 — създаване на условия за управление на риска;
- Стъпка 2 — рискови области;
- Стъпка 3 — оценка и реакция на идентифицираните рискове;
- Стъпка 4 — мониторинг и проследяване на процеса по управление на риска.

Основните изисквания по отношение на управлението на риска са:

- Утвърждаване на стратегия за управлението на риска, която се актуализира периодично [на всеки три години/ или при настъпването на съществени промени в рисковата среда;
- Информираност на учителите, служителите и работниците от организацията за приетата стратегия за управление на риска;
- Ясно разделение на отговорностите по управление на риска, включително докладване за изпълнението им на ръководителя на организацията;
- Избор на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете;
- Определяне на срокове за идентифициране, оценяване и докладване на риска;
- Анализирание и актуализиране на контролните дейности, намаляващи риска, най-малко веднъж годишно;
- Документиране на процеса по управление на риска;

- Организиране, изпълнение, документиране и докладване на мерките за предотвратяване на риска от измами и нередности, засягащи финансовите интереси на Европейските общности пред компетентните органи;
- Докладване на рисковете от извършване на нарушения на нормативните актове, уреждащи бюджетната, финансово-стопанската и отчетната дейност.

3. Трети елемент - КОНТРОЛНИ ДЕЙНОСТИ

Контролните дейности са правилата, процедурите и действията, насочени към намаляване на рисковете за постигане на целите на организацията и допринасящи за изпълнение на решенията на ръководителя. Контролните дейности преди всичко са отговорност на ръководителя и се осъществяват в цялата организация, на всички равнища и във всички функции и процеси в организацията. Контролните дейности представляват действията, регламентирани със съответните правила и процедури, които се извършват коректно и навременно и създават необходимите условия за правилно управление и намаляване на рисковете.

Тези дейности са:

- Констативни — с тях се установяват възникнали нежелани събития и се сигнализира на непосредствения ръководител за тях;
- Превантивни — пречат да възникнат нежелани събития. С тях се въвеждат мерки за избягване на предвидените евентуални отклонения и проблеми преди тяхното настъпване;
- Колективни — целят да бъдат поправени последиците от настъпили нежелани събития;
- контролните дейности трябва да са подходящи, да функционират в съответствие с планираното през съответния период, да са ефективни по отношение на разходите, да са изчерпателни, разумни и свързани и свързани с всички функции, процеси и на всички нива в организацията.

Контролните дейности включват редица политики и процедури:

- Процедури за разрешаване, одобряване и оторизиране;
- Контрол върху достъпа до ресурси и данни;
- Потвърждения и съгласуване;
- Проверки на текущото изпълнение;
- Разделение на отговорностите;
- Система на двоен подпис;
- Предварителен контрол;
- Процедури за пълно, вярно и точно и своевременно осчетоводяване на всички операции;
- Процедури за наблюдение [възлагане, проверки и одобрение, даване на указания и обучение/;
- Преглед и проверки на процедури, дейности и операции;
- Ан корупционни процедури;
- Правила за достъп до активи и информация;
- Правила за управление на човешките ресурси;
- Процедури по документиране, архивиране и съхраняване на информацията;
- Съпоставяне на данните;
- контролни дейности, свързани с информационните технологии.

4. Четвърти елемент - ИНФОРМАЦИЯ И КОМУНИКАЦИЯ

Детската градина в съответствие с определените ѝ функции и поставените цели, създава, обработка, използва, съхранява и предоставя информация, която е основа за

осъществяване на комуникация, необходима за ефективно изпълнение на възложените задължения. Информацията и комуникацията създават възможност за оценка на правилността, етичността, икономичността, ефективността и ефикасността на дейностите.

Информацията е съвкупността от данни относно събитията, които имат значение за осъществяване на дейността на детската градина. Тя е необходима на всички нива в организацията, за да се определи, оцени и отговори на риска, да се осъществи ефективен вътрешен контрол и да се постигнат целите ѝ.

Директорът на детската градина трябва да въведе подходящи информационни системи, които да дават възможност за вземане на правилни управленски решения, за адекватно изпълнение на задълженията и за изготвяне на навременни и достоверни доклади относно дейността.

Предоставяната информация следва да бъде:

- Своевременна;
- Уместна;
- Актуална;
- Точна;
- Вярна;
- Достъпна.

Комуникацията е двупосочно движение на информацията в права и обратна посока по всички информационни канали в просветното звено по хоризонтала и вертикала. Нейната цел е да повиши осведомеността и така да подпомогне постигането на целите на организацията. Един от най-важните комуникационни канали е между директора и служителите. Комуникацията има важна роля в управлението и контрола на дейностите на организацията и бива вътрешна и външна.

5. Пети елемент - МОНИТОРИНГ

Мониторингът е цялостен преглед на дейността на учебното заведение, който има за цел да предостави увереност, че контролните дейности функционират според предназначението си и остават ефективни във времето. Мониторингът се реализира предимно като текуща дейност. При осъществяването на мониторинга, директорът на детската градина трябва да обърне внимание върху състоянието на финансовото управление и контрол и постигнатите цели. Директорът също така следва да въведе процедури за текущ мониторинг и специални *ad hoc* оценки - извършва се след събитията. За осъществяване на мониторинг директорът би могъл да използва и вътрешния одит. По отношение на петия елемент — мониторинг основните изисквания са сведени до:

- Утвърждаване на система за мониторинг на финансово управление и контрол от ръководителя на детската градина;
- Периодично оценяване на състоянието на системите за финансово управление и контрол;
- Осигуряване на кратка линия за докладване на ръководителя на детската градина за адекватността на системите на финансово управление и контрол;
- Получаването на навременна и уместна информация за констатираните недостатъци на системите за финансово управление и контрол;
- Утвърждаване на система за предприемане на коригиращи действия и докладване на резултатите от тях.

VI. КЛАСИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ

След като бъдат идентифицирани рисковите се оценяват като се определи дели степенята на риска, която директорът е готов да приеме при осигуряване на необходимите ресурси.

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

- ✓ СРЕДЕН - Ниско влияние — висока вероятност
- ✓ ВИСОК - Високо влияние — висока вероятност
- ✓ НИСЪК - Ниско влияние — ниска вероятност
- ✓ СРЕДЕН - Високо влияние — ниска вероятност

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.

VII. МЕТОДИ ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ

Идентифицирането на рисковете в училището се извършва чрез:

1. Фактически проверки на място.
2. Проверки на документи.
3. Наблюдение.
4. Доклади.
5. Писмени становища
6. Въпросници.
7. Интервюта.
8. Анкети.
9. Други методи по преценка на ръководството.

VIII. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ

1. Първоначална оценка на рисковете по отношение разбиране на целите на структурната единица и конкретизирането им в годишен план.

2. На база първоначалните резултати, категоризирано с най-висок риск се оценява, съгласно „Матрица за оценка на съответствието”, която включва следните области:

- 2.1. Стратегия и цели;
- 2.2. Финансови дейности;
- 2.3. Персонал;
- 2.4. Организация на процесите;
- 2.5. Степен на постигане на целите Система на отчитане и докладване на резултатите.

Процеси на управление. Самооценка;

- 2.6. Външни фактори;
- 2.7. Информация и комуникация. Етични ценности;
- 2.8. Изпълнения на предписания от предходни проверки;
3. Други методи по преценка на ръководството.

IX. МЕТОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

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

1. 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.

2. 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 е застраховането.

3. 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.

Конкретният метод за управление на риска в детската градина се определя от директора с цел получаване на разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри за постигане на поставените цели.

Управление на риска в детската градина се осъществява чрез:

1. Определяне и конкретизиране на рисковете, които намаляват рисковете до нива, определени от ръководството като приемливи.

2. Въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които намаляват рисковете до нива, определени от ръководството като приемливи.

3. Мониторинг и периодично преоценяване на съществуващите рискове, застрашаващи постигането на целите на организацията.

4. Изготвяне на доклади предоставящи информация за констатираните проблеми, с цел

при предприемане на действия на база информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

5. При предприемане на коригиращи действия на база информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

Основните рискове, които се идентифицират и управляват в детската градина са свързани със:

1. Постигането на определени стратегически и оперативни цели.

2. Изграждане на подходяща организационна структура.

3. Спазването на законовата уредба, договорните отношения, вътрешни процедури, системи, политики и правила.

4. Показатели за оценка на степента на изпълнение на задачите и дейности.

5. Финансирането и наличието на бюджетни ограничения.

6. Осъществяване на оперативните дейности и задължения в детската градина и създаване на линия на докладване и отчетност.

XI. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

& 1. Неразделна част от Стратегията за управление на риска са изготвените и утвърдени от директора вътрешни документи — правила, процедури, заповеди, указания, насоки, инструкции, одитни пътеки и други, които в голяма степен следва да способстват за намаляване на риска в детската градина.

& 2. Всички действия, свързани с управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите, задължително се документират.

& 3. Настоящата Стратегия за управление на риска подлежи на актуализиране в съответствие с промените, които могат да настъпят в целите и задачите на детската градина.

& 4. Актуализирането на Стратегията се извършва по реда на нейното утвърждаване.

& 5. Стратегията за управление на риска се разработва, съгласно указанията, дадени в Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол. Указанията за осъществяване на управленската отговорност в организациите от публичния сектор, утвърдени от Министъра на финансите и съобразно спецификата на детската градина

& 6. С настоящата Стратегия следва да бъдат запознати всички учители, служители и работници в ДГ „Ян Бибиан”.

& 7. Утвърдената от Директора актуализирана Стратегия се съгласува със счетоводителя.

& 8. Настоящата стратегия влиза в сила от 05.02.2025 г.

Изготвил:

Дияна Соколова-директор
на ДГ „Ян Бибиан”- Кърджали.

Съгласувал:

Светлана Борисова-счетоводител

