

Детска градина „Максим Горки“

✉ гр. Кърджали– 6600, ул. “Джебелска” № 1, ☎ 0361/ 65339,
e-mail: nina_ivanova6666@abv.bg



Утвърждавам:.....

/Нина Иванова/

Заповед № 251/18.02.2025г.

Директор на ДГ “Максим Горки”

**СТРАТЕГИЯ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА
РИСКА В ДГ
„МАКСИМ ГОРКИ”
гр. КЪРДЖАЛИ
2025-2028**

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за управление на риска в ДГ „Максим Горки“, гр. Кърджали е разработена на основание чл.12, ал.3 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор.

ДГ „Максим Горки“, гр. Кърджали е образователна институция в системата на предучилищното и училищно образование, второстепенен разпоредител с бюджета към община Кърджали. В ДГ „Максим Горки“ се реализират основно пет групи дейности:

- Обучение, възпитание, социализация, отглеждане на деца от 10 месечна възраст до постъпването им в първи клас;
- Административно – управленска;
- Квалификационна;
- Социално-битова и стопанска;
- Финансова.

Основните групи дейности са взаимно свързани с функциите на управление и с петте елемента на финансово управление и контрол.

Настоящата Стратегия за управление на риска цели да се очертаят и актуализират процесите на идентифициране, анализ и третиране на рисковете, които могат да повлияят върху постигането на стратегическите цели на ДГ „Максим Горки“ и да осигури изпълнението на тези цели.

Основните стратегически цели на ДГ „Максим Горки“ са насочени към:

Споделяне на нашия и чужд опит в подкрепа на търсене на иновации за изграждане на щастливи личности, способни да се реализират в модерното и динамично съвремие. Процеса на управление на риска трябва да трансформира стратегически цели в конкретни тактически и оперативни задачи като разпредели отговорностите към всички служители, които участват чрез своите задължения в този процес.

- Системно и своевременно идентифициране на рисковете;
- Отчитане на вероятността и въздействието на рисковете;
- Усвояване на приетите за разпределение ресурси за контрол и определяне на ясни цели за контрол.

Стратегия за управление на риска в ДГ „Максим Горки“ е разработена въз основа на:

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

Стратегията за управление на риска в ДГ „Максим Горки“ обхваща:

- Идентифициране и управление на рисковете;
- Намиране на съответствие между стратегическите цели на детската градина и нивото на риск, което учебното заведение е готово да поеме.
- Подпомагане вземането на управленски решения спрямо риска;
- По-добро оползотворяване на финансовия и човешки ресурс.

II. ПОНЯТИЯ И СЪЩНОСТ НА РИСКА

1. **Риск** е всяко явление, което може да повлияе негативно върху способностите на администрацията на ДГ „Максим Горки“ за постигане на целите си.
2. **Процес на управление на риска** са дейностите по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете и въвеждането на необходимите контролни дейности с оглед до ограничаването им на приемливо равнище. Управлението на риска е непрекъснат процес, който е част от управлението като цяло.
3. **Система /модел/ по управление на риска** е вземане на решения, подпомагащи ДГ „Максим Горки“ за постигане на целите си, чрез разпределяне на собствени ресурси, водещи до оптимално третиране на риска.

III. СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА в ДГ „Максим Горки“

Етап 1: Създаване на условия за определяне на риска.

- Директорът утвърждава стратегия, в която се посочват общите цели на детската градина. Стратегията обхваща развитието на детската градина за период не по-малко от три години и се доразвива ежегодно в годишните планове.
- Директорът определя задачите по всяка цел от стратегическия план, като определя отговорностите на съответните служители.
- Директорът определя необходимите ресурси във връзка с изпълнението на задълженията по управление на риска.

Етап 2: Идентифициране на риска

Класифицирането на рисковете по рискови области се извършва с цел улесняване на идентифицирането на конкретните рискове като по-важни рискови области са:

➤ Външни рискове

- **Отношенията на ДГ „Максим Горки“ с външни субекти:**

- ✓ Общинска администрация;
- ✓ РУО;
- ✓ Изпълнители по договори;
- ✓ Доставчици за отопление; електрическа енергия, вода, учебни комплекти

Рисковете свързани с дейността, на които може да повлияе на процесите на работа в ДГ „Максим Горки“.

- **Нормативни** – рискове, свързани със сложността на нормативната уредба, въвеждане на нови специфични изисквания, засягащи дейността и договорни отношения с контрагенти.

➤ Финансови рискове

- **Рискове, свързани с нецелесъобразно или неефективно разходване на средства**

Възможност за неправилно приоритизиране на разходи, което води до недостиг на средства за основни дейности или ремонти.

- **Риск от финансови корекции при външно финансиране (европейски проекти, програми)**

Неспазване на изискванията по проекти може да доведе до частично или пълно възстановяване на средства и санкции

- **Рискове при отчитане и контрол на разходите**

Недостатъчен вътрешен контрол може да доведе до грешки в отчетността, неподходящи плащания или двойно финансиране.

- **Риск от забавяне на плащания към доставчици или служители** - Може да предизвика напрежение, прекъсване на услуги или правни последици.

- **Рискове, свързани с инфлация и повишени цени на стоки и услуги**

Повишени разходи за храна, материали и енергия, които не са предвидени в бюджета.

- **Риск от кражби, злоупотреби или щети върху материални активи** - Липса на достатъчен контрол и защита върху имуществото може да доведе до преки финансови загуби.

- **Риск, свързан с непланирани или аварийни разходи** - Необходимост от спешни ремонти, закупуване на техника или подмяна на оборудване, които не са предвидени в бюджета.

- **Риск при недостатъчна финансова устойчивост в дългосрочен план** - Зависимост от нестабилно финансиране и липса на буфери за извънредни ситуации.

➤ **Рискове на дейността:**

- **Стратегически рискове**

– грешки в планирането, неподходящи цели, липса на визия за развитие

- **Оперативни рискове**

– проблеми при ежедневната работа: организация на учебния процес, храна, хигиена

- **Финансови рискове**

– недостатъчен бюджет, неефективно разходване на средства, загуба на активи

- **Правни и регулаторни рискове**

– неспазване на нормативни изисквания, проблеми при проверки, жалби

- **Технологични рискове**

– остаряла техника, липса на поддръжка, сринове в оборудването

- **Информационни рискове**

– изтичане на лични данни, загуба на документи, незащитени ИТ системи

- **Рискове, свързани с персонала (човешки ресурси)**

– недостиг на кадри, високо текучество, липса на квалификация, демотивация

- **Рискове за здравето и безопасността**

– инциденти с деца или служители, неспазване на санитарни и противопожарни изисквания

- **Социални и комуникационни рискове**

– конфликти с родители, недобра комуникация, липса на доверие

- **Рискове, свързани с околната среда**

– природни бедствия (наводнения, силен сняг), замърсяване, аварии

➤ **Рискове, свързани с управление на човешките ресурси:**

- Недостиг на квалифицирани педагогически и непедагогически кадри.
- Високо текучество на персонала, водещо до нестабилност в екипа.
- Ниска мотивация и неудовлетвореност от труда сред служителите.
- Професионално прегаряне (бърнаут) поради високо натоварване.
- Ограничени възможности за повишаване на квалификацията и обучение.
- Неравномерно разпределение на работните задължения.
- Нарушена вътрешна комуникация и липса на координация в екипа.
- Конфликти между служители или между персонал и ръководство.
- Неспазване на изискванията на трудовото законодателство.
- Непълно, неактуално или неправилно водене на кадрова документация.
- Липса на механизми за оценка и контрол на работата на персонала.
- Риск от отсъствия, заболявания и дългосрочни отпуски без навременна замяна.

➤ **Рискове, свързани с обществени поръчки:**

- Неспазване на законовите изисквания и процедури при възлагането на поръчки.
- Неясни или недостатъчни критерии за подбор на изпълнителите.
- Риск от корупция и конфликт на интереси.
- Неправилно оценяване на офертите и избор на некачествен изпълнител.
- Забавяне на процедурите и доставките.
- Прекомерни разходи и липса на пестеливост.
- Нарушения при договорното изпълнение.
- Недостатъчна документация и отчетност.
- Липса на прозрачност в процеса на възлагане.
- Риск от обжалвания и съдебни спорове, водещи до забавяне.
- Недостатъчен контрол върху изпълнението и качеството на доставените услуги или стоки.
- Риск от избор на доставчици с ниска репутация или финансови затруднения.

Етап 3: Методи за идентификация:

Идентифицирането на рисковете в ДГ „Максим Горки“ се извършва чрез:

- Фактическа проверка на място;
- Проверки по документи;
- Наблюдение;
- Доклади
- Писмени становища;
- Въпросници;
- Интервюта;
- Анкети;
- Други методи по преценка на ръководството.

Етап 4: Анализ, оценка и категоризация на рисковете.

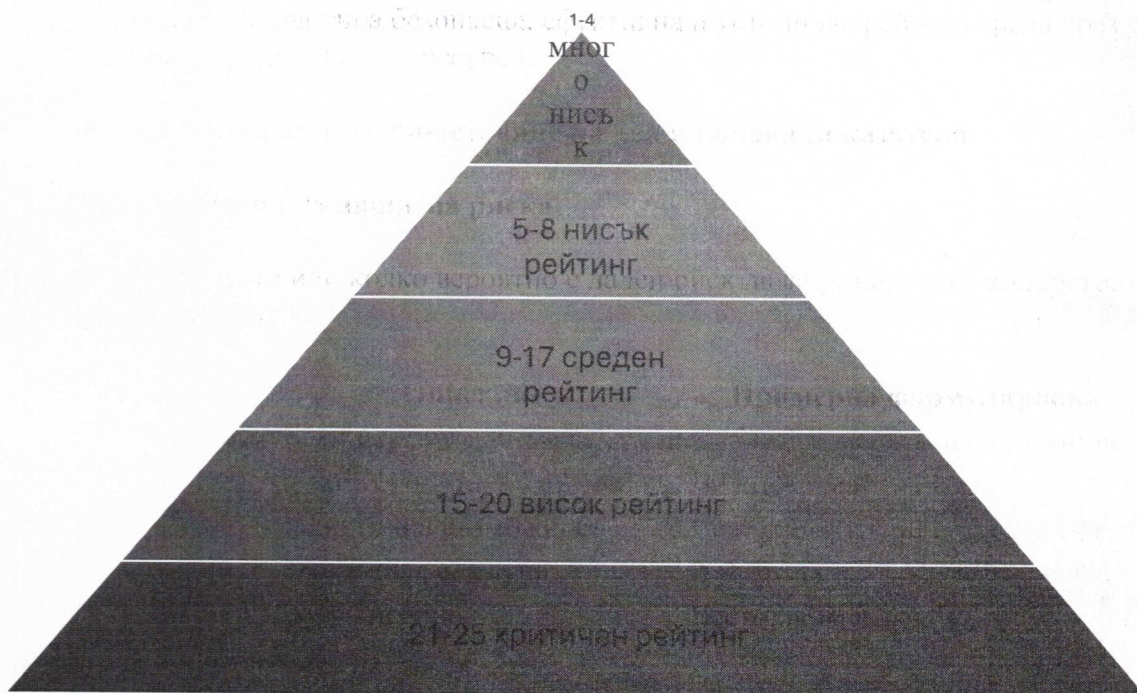
След идентифицирането на потенциалните рискове, следващата стъпка в управлението на риска е тяхната **оценка и категоризация**. Целта на този етап е да се определи **степената на риска**, която ръководството на институцията е готово да поеме, като същевременно се гарантира безопасна, ефективна и устойчива работна среда чрез осигуряване на необходимите ресурси.

Оценката се извършва чрез **съпоставяне на два ключови показателя**:

1. Вероятност на настъпване на риска

Показва колко често или колко вероятно е даден риск да се реализира в конкретната организационна среда.

Степен	Описание	Примерна формулировка
1 - Много ниска	Почти невъзможно да се случи	Случва се веднъж на 5+ години
2 - Ниска	Малко вероятно, но възможно	Веднъж на 2–5 години
3 - Средна	Реалистична възможност	Веднъж на година
4 - Висока	Вероятно да се случи	2–3 пъти годишно
5 - Много висока	Почти сигурно	Често, повече от 3 пъти годишно



2. Влияние (ефект) при настъпване на риска

Отразява тежестта на последствията, които би имал рискът върху функционирането на детската градина, персонала, децата, родителите или инфраструктурата.

Степен	Описание	Примерни последиствия
1 - Незначително	Минимални нарушения, лесно овладяване	Безопасността не е застрашена, няма финансови щети
2 - Слабо	Ограничено въздействие върху работата	Лека неудовлетвореност сред родители или персонал
3 - Умерено	Осезаемо въздействие, изискващо намеса	Временно прекъсване на дейности, нужда от допълнителни ресурси
4 - Значително	Сериозни нарушения, засягащи ежедневната работа	Финансови разходи, негативен имидж
5 - Критично	Сериозна заплаха за сигурността и функционирането	Закриване на групи, тежки инциденти, санкции

Оценка на риска (Рискова матрица)

За всеки риск се изчислява **рисковата стойност** по формулата:

$$\text{Риск} = \text{Вероятност} \times \text{Влияние}$$

Получените стойности позволяват категоризацията на рисковете в следните групи:

Стойност на риска	Категория	Действия
1 – 5	Нисък риск	Да се наблюдава; не са нужни специални мерки
6 – 10	Умерен риск	Препоръчителни превантивни действия
11 – 15	Висок риск	Изисква се конкретен план за управление и ресурси
16 – 25	Критичен риск	Необходимо е незабавно действие и мониторинг от ръководството

Цел на анализа

Този процес позволява на директора да:

- Приоритизира рисковете;
- Определи необходимите ресурси за превенция или реакция;
- Приеме или отхвърли даден риск спрямо толеранса на институцията;
- Включи мерки в годишните планове за контрол и подобрене на средата.

Етап 5: Управлението на риска в детската градина

Управлението на риска в детската градина се осъществява чрез:

1. **Разработване на конкретни мерки и действия за намаляване на риска**
 - Изготвяне и прилагане на план за действия при установени рискове с висока или критична оценка;

- Определяне на отговорници и срокове за изпълнение;
 - Въвеждане на контролни механизми и превантивни практики.
- 2. Разпределение на отговорности сред персонала**
- Включване на конкретни лица (директор, учители, медицински лица, помощен персонал) в управлението на различните видове рискове;
 - Ясна координация и информираност относно задълженията на всеки член от екипа.
- 3. Информираност и обучение на персонала**
- Провеждане на обучения, инструктажи и работни срещи за разпознаване и реагиране при рискови ситуации;
 - Повишаване на компетентността за справяне с извънредни обстоятелства (напр. инциденти, епидемии, кризисна комуникация с родители).
- 4. Разработване и прилагане на вътрешни политики и процедури**
- Вътрешни правила за безопасност, здравословни условия, хигиена, защита на децата, защита на лични данни и др.;
 - Процедури за докладване и реакция при инциденти или констатирани рискове.
- 5. Мониторинг и преглед на риска**
- Редовно наблюдение на средата, дейността и условията в детската градина;
 - Актуализация на рисковете и плановете за действие при промяна в обстоятелствата (напр. нови дейности, персонал или външна среда);
 - Провеждане на периодичен преглед и оценка на ефективността на предприетите мерки.
- 6. Документиране и отчетност**
- Водене на документация за предприетите действия и извършените оценки;
 - Архивиране на анализи, планове, протоколи и справки;
 - Изготвяне на отчети към РУО, Община или други компетентни органи, при необходимост.
- 7. Партньорство с родители и външни институции**
- Своевременно информиране на родителите за мерки по безопасност и превенция;
 - Сътрудничество с институции като МОН, РУО, РЗИ, ДАЗД, полиция, пожарна и др. при необходимост от съдействие или кризисна реакция.

Етап 6: Документиране

Документирането е ключов етап от процеса по управление на риска в детската градина. То осигурява проследимост, прозрачност и възможност за последващ анализ, контрол и оценка на ефективността на предприетите действия.

Управлението на риска се документира чрез:

- 1. Регистър на идентифицираните рискове**
 - Включва описание на рисковете, източници, засегнати области, вероятност, въздействие и рискова оценка.
 - Посочват се и планираните или приложените мерки за управление и контрол.
- 2. Оценъчни таблици и рискова матрица**

- Използват се за визуално представяне на рисковете по скалата „вероятност – влияние“;
 - Позволяват категоризация (нисък, умерен, висок, критичен риск).
3. **План за управление на риска**
 - Описва превантивните и коригиращите действия, сроковете за изпълнение и отговорните лица.
 4. **Протоколи от работни срещи и обсъждания**
 - Документират съвместната работа на екипа по оценка, анализ и вземане на решения, свързани с управлението на риска.
 5. **Годишен отчет/доклад за управление на риска**
 - Представа резултатите от предприетите действия, постигнатата ефективност и препоръки за подобрене.
 6. **Съхранение на документацията**
 - Всички документи се съхраняват в институцията – на хартиен и/или електронен носител, съгласно вътрешните правила и нормативните изисквания за архивиране.
 7. **Достъпност и споделяне при необходимост**
 - Част от информацията се предоставя на заинтересовани страни (РУО, Община, контролни органи), както и на педагогическия и непедагогическия персонал – в частта, отнасяща се до техните отговорности.

Етап 7: Методи на управление на риска

След оценката и категоризацията на рисковете, институцията избира най-подходящия метод за тяхното управление. Изборът зависи от:

- нивото на риска (ниско, умерено, високо, критично),
- ресурсите на детската градина,
- възможността за въздействие върху риска,
- толеранса на ръководството към риска.

Управлението на риска може да се осъществи чрез следните **основни методи**:

1. Избягване на риска

Предприемат се действия за **пълно елиминиране на риска**, като се прекратят дейности или условия, свързани с него.

Пример: Отказ от провеждане на дейност с повишен риск за децата (напр. екскурзия при лоши метеорологични условия).

2. Намаляване (минимизиране) на риска

Целта е да се **намали вероятността или въздействието** на риска чрез превантивни мерки.

Пример: Инструктажи, обезопасяване на помещения, видеонаблюдение, резервни варианти за дейности при извънредни ситуации.

3. Прехвърляне на риска

Рискът се прехвърля към **външна страна**, която поема отговорността или последиците.

Пример: Сключване на застраховки (за сграда, имущество, персонал, деца), работа с външни доставчици по договор с включени клаузи за отговорност.

4. Приемане (толериране) на риска

Когато рискът е **нисък или умерен**, ръководството може да реши да **го приеме**, без да предприема незабавни действия, но го следи.

Пример: При временен недостиг на учебни материали се поема известен организационен риск, но без сериозни последици за процеса.

5. Комбинирани методи

В някои случаи може да се приложи **комбинация от методи**, за да се управлява рискът по най-ефективния начин.

Пример: Прехвърляне на риска чрез застраховка + намаляване чрез инструкции и обучение на персонала.

Изборът на метод трябва да бъде документиран и обоснован в Плана за управление на риска. Методите се подлагат на периодична оценка за ефективност и се актуализират при нужда.

Етап 8: Мониторинг и докладване

Мониторингът и докладването са **заклучителен**, но **не по-маловажен етап** в управлението на риска, който гарантира **проследимост, ефективност и непрекъснато усъвършенстване** на предприетите мерки.

1. Цели на мониторинга:

- Да се **наблюдава изпълнението** на планираните действия за управление на риска;
- Да се **идентифицират промени** в обстановката, които изискват актуализация на риска;
- Да се **оценява ефективността** на приложените методи за ограничаване на риска;
- Да се осигури **ранна превенция** на нововъзникващи рискове.

2. Форми на мониторинг:

- **Текущ (периодичен) мониторинг** – извършва се регулярно от отговорни лица (директор, координатор, комисии);
- **Инцидентен мониторинг** – при възникване на конкретен случай или сигнал за потенциален риск;
- **Годишен преглед** – в края на учебната година се прави обща оценка на управлението на риска.

3. Отговорности по мониторинга:

- **Директорът** носи цялостната отговорност за организацията на процеса;
- **Учителите и служителите** следят за рискове в своята област и докладват своевременно;
- **Определени комисии** (напр. по БЗУ, етика, хигиена) имат конкретни функции в рамките на вътрешния контрол.

4. Докладване:

- Всички установени рискове, инциденти, предприети действия и резултати се **документират в съответните регистри и протоколи**;
- При сериозни случаи се изготвя **доклад до директора** и се предприемат незабавни действия;
- **Годишен доклад** за управлението на риска се представя пред педагогическия съвет и/или компетентни органи при поискване;
- Данните от мониторинга се използват за **актуализация на плана за управление на риска**.

5. Инструменти за мониторинг:

- Чек-листове за проверка;
- Протоколи от обходи и наблюдения;
- Регистри на инциденти и сигнали;
- Доклади от комисии;
- Формуляри за вътрешна обратна връзка.

Забележка: Мониторингът не е еднократна дейност, а **непрекъснат процес**, който позволява на детската градина да реагира гъвкаво и адекватно на променящата се среда и условия на работа.

IV. СТРУКТУРА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Ефективното управление на риска в детската градина изисква ясно дефинирана **структура**, в която са разпределени **отговорностите, правомощията и комуникационните връзки** между различните участници в процеса.

1. Роля на директора

- Осигурява цялостното ръководство и контрол върху процеса по управление на риска;
- Одобрява идентифицираните рискове и планираните мерки;
- Назначава отговорни лица и комисии по управление на риска;
- Следи изпълнението на приетите планове и предприема корективни действия при необходимост;
- Представява институцията пред външни контролни органи.

2. Счетоводител

- Организира, координира и следи изпълнението на всички дейности по оценка, планиране, управление и докладване на риска;
- Поддържа актуален **регистър на рисковете**;
- Изготвя справки, отчети и предложения до директора;
- Подпомага екипите и персонала при прилагане на конкретни мерки.

3. Комисия по управление на риска / вътрешна комисия

(Може да е част от съществуваща комисия – например Комисия по БЗУ или създадена отделно със заповед)

- Идентифицира и оценява рискове в различни области от дейността на ДГ;
- Предлага конкретни действия за тяхното управление;
- Следи изпълнението на планираните мерки;
- Докладва на директора при установяване на нови рискове или необходимост от спешна реакция.

4. Учителите и друг педагогически персонал

- Участват активно в идентифициране на рискове, свързани с образователния процес и поведението на децата;
- Прилагат мерките, заложили в плана за управление на риска;
- Съобщават незабавно при възникване на нов риск или инцидент;
- Съдействат при провеждане на инструктажи, обучения и дейности с деца и родители.

5. Непедагогически персонал (помощен персонал, медицински лица, касиер-домакин и др.)

- Наблюдават техническата, санитарно-хигиенната и здравната среда;
- Докладват на директора или координатора при открити опасности;
- Подпомагат изпълнението на мерки, свързани с безопасността на средата.

6. Външни партньори и институции

- РУО, Община, РЗИ, МВР, Пожарна безопасност, ДАЗД и др. – съдействат при управлението на по-сложни, външни или кризисни рискове.

Забележка:

Всички участници в структурата трябва да са информирани за своите отговорности, а взаимоотношенията между тях – ясно регламентирани чрез **вътрешни правила, заповеди и процедури**.

V. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ

- **Настоящият план/система за управление на риска** е част от вътрешната нормативна уредба на ДГ „Максим Горки“ – гр. Кърджали и има за цел да осигури безопасна, здравословна и устойчива среда за развитие на децата и ефективна работа на персонала.

- **Всички служители** – педагогически и непедагогически, са длъжни да се запознаят със съдържанието на настоящия документ, да спазват заложените в него процедури и да изпълняват отговорностите си, свързани с управлението на риска.

- **Отговорността за прилагането и контрола** върху изпълнението на настоящия документ се възлага на директора на детската градина и на определените координатори и комисии.

- Документът подлежи на **актуализация**:

- при промяна в нормативната уредба;
- при промяна в обстоятелствата, средата или структурата на институцията;
- **най-малко веднъж годишно** след приключване на учебната година, въз основа на направения анализ и отчет за управление на риска.

- В случай на възникване на **нови или извънредни рискове**, директорът има право да издаде допълнителни заповеди и разпореждания за прилагане на конкретни мерки.

- Настоящият документ се съхранява в администрацията на ДГ „Максим Горки“ и се предоставя при поискване от страна на контролни органи, служители или заинтересовани страни.