

СРБИЈА  
Уметничка школа  
„Стеван Мокрањац“  
дел. бр. 04-51/11-2023  
датум 24. 04. 2023. године  
НЕГОТИН



Уметничка школа „Стеван Мокрањац“ Неготин

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА УМЕТНИЧКЕ ШКОЛЕ  
„СТЕВАН МОКРАЊАЦ“ НЕГОТИН ЗА ПЕРИОД 2023-2026. ГОДИНЕ**

Неготин 2023.

## САДРЖАЈ

<b>УВОД.....</b>	2
<b>1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ.....</b>	3
1.1. Сврха Стратегије.....	3
1.2. Циљеви стратегије .....	3
<b>2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА .....</b>	3
2.1. Утврђивање циљева .....	4
2.2. Индентификовање ризика.....	4
2.3. Процена ризика .....	5
2.4. Реаговање на ризик .....	7
2.5. Контролне активности .....	8
2.6. Праћење и извештавање о ризицима.....	9
<b>3. ДОКУМЕНТОВАЊЕ ПРОЦЕСА РИЗИКА .....</b>	9
<b>4. ОДГОВОРНОСТ.....</b>	10
<b>5. ОБУКА И КОМУНИКАЦИЈА .....</b>	10
<b>6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ .....</b>	10
<b>7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ .....</b>	11
<b>8. ПРИЛОЗИ.....</b>	11
ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика – Образац бр. 1	
ПРИЛОГ 2: Регистар ризика – Образац бр. 2	

## **УВОД**

Развој система финансијског управљања и контроле (ФУК) у јавном сектору у Републици Србији, покренуо је и развој система управљања ризицима, наглашавајући његову важност.

Отуда и потреба за доношењем Стратегије управљања ризицима Уметничке школе „Стеван Мокрањац“ Неготин ( у даљем тексту: Стратегија), која представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система финансијског управљања и контроле и има за циљ да се у Уметничкој школи „Стеван Мокрањац“ Неготин ( у даљем тексту: Школа) уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се развијати управљање ризицима.

Законски основ за израду и усвајање Стратегије чине Закон о буџетском систему ( „Сл.гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 108/13, 142/14, 68/15, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21 и 138/22), Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл.гласник РС“, бр. 89/19) и Стратегија развоја интерне контроле у јавном сектору у Републици Србији ( „Сл.гласник РС“, бр. 51/17).

Ризиком се сматра догађај или проблем који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева Школе. Ризици су бројни, а могу се односити на:

- све што може штетити угледу школе;
- неправилно и незаконито пословање;
- незаконито и неекономично управљање буџетским средствима;
- непоуздано извештавање и
- неспособност реаговања на промењене околности.

Под управљањем ризицима подразумева се идентификовање, процена и контрола потенцијалних догађаја и ситуација који би могли имати супротан ефекат на остваривање циљева Школе. Управљање ризицима треба да пружи разумно уверавање да ће циљеви који су планирани бити и остварени.

Одговорност за доношење, усвајање и примену Стратегије је на директору школе

## **1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ**

### **1.1. Сврха Стратегије**

Стратегија има за сврху подизање на виши ниво способности за остваривање планираних циљева Школе кроз примену и развој система финансијског управљања и контроле.

Сврсисходност Стратегије оствариће се кроз њену припрему и примену у роковима који су планирани.

### **1.2. Циљеви стратегије**

Циљ Стратегије је да олакша процес идентификовања и процене утврђених ризика како би се донела исправна одлука о томе који је најбољи начин за поступање са ризицима.

Циљеви Стратегије су нарочито:

- успостављање радног окружења које ће давати подршку за успостављање процеса управљања ризицима;
- побољшање ефикасности управљања ризицима;
- омогућавање стицања и побољшања вештина управљања ризицима;
- обједињавање и интегрисање управљања ризицима;
- осигуравање активности којима ће се остварити ефикасна комуникација о ризицима и
- обезбеђење управљања ризицима у складу са Стратегијом развоја интерне контроле у јавном сектору у Републици Србији и Правилником о интерном финансијском управљању и контроли.

## **2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Процес управљања ризицима подразумева:

- утврђивање циљева;
- идентификовање ризика;
- процену ризика;
- реаговање на ризик
- контролне активности и
- праћење и извештавање о ризицима.

## 2.1. Утврђивање циљева

Утврђивање стратешких и оперативних циљева Школе уједно представља и полазни основ за утврђивање ризика који прате ове циљеве, те се сходно томе одређују и циљеви у процесу управљања ризицима.

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви и обично се постављају на временски период од три године, док су оперативни циљеви краткорочни циљеви и обично се постављају на временски период од годину дана, након чега се обнављају.

## 2.2. Индентификовање ризика

Индентификовање ризика представља најбитнији процес у управљању ризицима, јер се њиме утврђује постојање ризика и његове карактеристике.

Индентификовање ризика врши се према следећој подели:

### I Екстерни ризици:

- Политичке и економске одлуке и приоритети окружења ( Народна скупштина РС Влада РС, Европска комисија, Скупштина АПВ, Покрајинска влада и сл.);
- Прецизност, припремљеност, свеобухватност и усклађеност постојећих закона и прописа и
- Природне и људске катастрофе ( земљотреси, пожари, поплаве, суше, ратни сукоби и сл.);

### II Интерни ризици:

- Управљање циљевима из делокруга рада Школе;
- Интерне одлуке;
- Планирање;
- Управљачки, оперативни и финансијски процеси;
- Финансијски менаџмент;
- Недостатак документације, непотпуне и неажурне евиденције;
- Информационе технологије;
- Запослени (стручност, мотивисаност и одговорност);
- Сигурност запослених, објекта и опреме и
- Методе и токови комуникаирања, квалитет и благовременост информација.

### 2.3. Процена ризика

Ризици се процењују са два аспекта: утицаја које имају на остварење циљева и вероватноће појављивања.

Процена утицаја треба да одговори на питање шта ће се десити ако се одређени догађај оствари? Бодовање утицаја врши се оценама од 1 до 3, при чему оцена 1 означава процену да ће догађај имати мали утицај на одређену активност Школе, оцена 2 означава процену да ће догађај имати средњи утицај на одређену активност Школе, а оцена 3 означава процену да ће догађај имати велики утицај на одређену активност Школе.

Шематски приказ бодовања утицаја приказан је у табели бр. 1.

Табела бр. 1. Процена утицаја бодовањем

ОЦЕНА	УТИЦАЈ	
1	Мали	појава ризика може имати утицај на активност Школе, али не такав да спрчи остварење дугорочног циља.
2	Средњи	појава ризика може довести до великих потешкоћа, чиме би активности Школе биле значајно поремећене.
3	Велики	појава ризика озбиљно ће угрозити активности школе, што ће захтевати значајна средства за остваривање циљева.

По процени утицаја, врши се процена вероватноће да се ризик, тј. штетни догађај оствари, а што је приказано у табели бр. 2.

Табела бр. 2. Процена вероватноће ризика

ОЦЕНА	ВЕРОВАТНОЋА	
1	Ниска	није вероватно да ће се ризик остварити
2	Средња	ризик ће се вероватно остварити
3	Висока	ризик ће се сигурно остварити

Након процене утицаја и вероватноће појављивања ризика, као резултат добијамо процену укупне изложености ризику, како би се утврдили најзначајнији ризици којима треба управљати у Школи.

Укупна изложеност ризику представља производ бодова утицаја са бодовима вероватноће. Примера ради, ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3), може се проценити са највише девет (9) бодова.

У табелама бр. 3. и бр. 4. дат је шематски приказ за израчунавање ризика.

Табела бр. 3. Границе прихватљивости ризика

ГРАНИЦЕ ПРИХВАТЉИВОСТИ РИЗИКА				
У Т И Ц А Ј	3 Озбиљан	3	6	9
	2 Средњи	2	4	6
	1 Мали	1	2	3
	ВЕРОВАТНОЋА	1 Мала	2 Средња	3 Велика

Табела бр. 4. Степен ризика

Ризик ( утицај x вероватноћа)	1 - 2	3 - 4	6 - 9
СТЕПЕН РИЗИКА Укупна изложеност ризику	НИЗАК	СРЕДЊИ	ВИСОК

„**Зелени ризици**“ представљају ризике ниског интезитета деловања и имају низак ниво у решавању. По правилу не захтевају висок ниво пажње, али их је потребно повремено пратити и проверавати.

„**Жути ризици**“ имају средњи ниво приоритета у решавању и захтевају одређени ниво пажње, мере за ублажавање, као и редовно праћење.

„**Црвени ризици**“ имају висок ниво приоритета у решавању, захтевају висок ниво пажње, мере за ублажавање, као и континуирано праћење.

Број бодова од 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома значајним утицајем, док број бодова од 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем.

Приоритетним ризицима сматрају се ризици за које се процењује да имају највиши ниво укупног утицаја. Међутим, не треба занемарити ни ризике оцењене низким оценама.

Кључни ризици на које се приоритетно делује имају следеће последице:

1. Повреда закона и других происа;
2. Значајни финансијски губици;
3. Претње за успешан завршетак пројекта, програма или активности;
4. Довођење у питање сигурности запослених и
5. Нарушавање угледа Школе.

Квалитетна процена ризика треба да се заснива на објективној анализи узрока и последица ризика, фактора ризика и показатеља ризика, који јасно треба да резултирају у оцени приоритета међу процењеним ризицима. У већини случајева ризици се не могу потпуно уклонити, а свака активност садржи у себи могући ризик.

#### 2.4. Реаговање на ризик

Реаговање на ризик зависи од вероватноће и утицаја ризика и представља основ за утврђивање начина управљања ризицима. Директор школе преузимаће активности за решавање одређених ризика, путем интерних контрола, на начине којима се спречавају потенцијалне опасности које ризик може да изазове.

Реаговање на ризике може се вршити на следећи начин:

**Толерисање** – У појединим околностима одступање од активности може бити једини начин да се ризик контролише. Толерисање ризика представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвати и толерише јер трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи;

**Третирање** – Третирање се предузима како би се спречила вероватноћа настанка ризика и њихов утицај, те представља најубичајенији одговор на ризик, због чега се и највећи број ризика решава на овај начин. Циљ третирања је да се предузму радње тј. контрола како би се ризик ограничио на прихватљив ниво;

**Трансфер (пренос)** – Пренос одговорности на другог субјекта представља најбољи начин да се одговори на неке ризике. Коришћење ове опције је нарочито пријемчиво за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину.

**Коришћење прилика** – Ова опција није алтернатива претходно наведеним, већ представља опцију коју увек треба размотрити приликом толерисања, третирања или преношења одређеног ризика. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај (нпр. уколико је улагање већег износа капиталних средстава у велики пројекат ризично, постоје ли релевантне контроле које су доволно добре да оправдају повећање тог износа, како би се остварила још већа корист) и ситуацију када постоје околости које не носе претње, већ стварају позитивне прилике (нпр. пад цена добра или услуга ослобађа одређене ресурсе, који се могу употребити за нешто друго);

**Прекид** – Поједине ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво само уколико се одређена активност прекине, јер не постоји други начин да се резултати остваре.

## 2.5. Контролне активности

Циљ контроле је да спречи могућност настанка ризика, односно ублажи утицаје када до ризика дође. Важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не премашују добијену корист.

Разликујемо четири врсте контроле и то:

**Превентивне контроле** – Осмишљене су да ограничавају могућност настанка нежељеног догађаја. Оне не гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања;

**Детекционе контроле** – Ова врста контроле се активира након одређеног догађаја и не може пружити апсолутну сигурност, али може да умањи ризик од нежељених последица, те је погодна само када се настали губици или штета могу прихватити;

**Директивне контроле** – Усмеравају одређени процес у жељеном смеру, тј. осигуравају остварење циља који се жели постићи и

**Корективне контроле** – Осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Типичан пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација.

## 2.6. Праћење и извештавање о ризицима

Промене у пословању, промене законских прописа и подзаконских аката, организационе промене у Школи, као и промене у контролисаном окружењу стварају потребу да се редовно и потпуно врши праћење ризика и информисање о ризицима.

Праћење ризика има за циљ спровођење мера за ублажавање ризика и праћење изложености ризику.

Извештавање о ризицима врши се једном годишње, кроз годишње извештаје о систему финансијског управљања и контроле.

## 3. ДОКУМЕНТОВАЊЕ ПРОЦЕСА РИЗИКА

Процес управљања ризицима потребно је документовати из разлога да се:

- осигура евидентија и размена информација о ризицима и планираним мерама;
- пружи полазна основа да се олакшају активности у наредном циклусу управљања ризицима;

- пруже свеобухватни подаци неопходни за спровођење планираних активности;
- омогући редовно праћење, преглед и извештавање руководства и покаже да је процес адекватно спроведен.

За потребе документовања процеса управљања ризицима користе се:

- Образац за утврђивање и процену ризика ( Образац бр. 1.) и
- Регистар ризика ( Образац бр. 2.).

Образац за утврђивање и процену ризика ( Образац бр. 1.) и Регистар ризика ( Образац бр. 2.) чине саставни део Стратегије.

#### **4. ОДГОВОРНОСТ**

Директор школе, као и руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са задацима који су им додељени, одговорни су за испуњавање циљева који спадају у њихову наделжност, а тиме и за управљање ризицима. У циљу испуњавања обавеза из управљачке одговорности, директор школе осигураће потребне услове за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих механизама за њихово смањивање на прихватљив ниво. Сви запослени у Школи укључени су у управљање ризицима и самим тим имају одговорност у идентификовању и управљању ризиком.

#### **5. ОБУКА И КОМУНИКАЦИЈА**

Потпuna примена свих елемената управљања ризицима и Стратегије обезбедиће се кроз редовну обуку свих учесника у процесу управљања ризицима.

Комуникација између учесника у Школи биће у функцији преношења стечених знања и искустава у управљању ризицима.

#### **6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ**

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. На састанцима Радне групе за развој система финансијског управљања и контроле, анализираће се потреба за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу директора школе.

## **7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ**

Ова Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на огласној табли Школе.

Након ступања на снагу Стратегију објавити на интернет страници Школе.

## **8. ПРИЛОЗИ**

Образац за утврђивање и процену ризика – Образац бр. 1.

Регистар ризика – Образац бр. 2.



**ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика – Образац бр. 1.**

УМЕТНИЧКА ШКОЛА „СТЕВАН МОКРАЊАЦ“ НЕГОТИН				Датум
Пословни процес				
Циљ пословног процеса				
Опис ризика (са узроком и потенцијалним последицама)	Преглед постојећих контролних механизама уз утврђени ризик	Процена ризика	Потребне радње / Одговор на ризик (са јасним обrazложењем / описом мере)	Рок за извршење планираних активности

Припремио:

Координатор за ризике

**ПРИЛОГ 2: Регистар ризика – Образац бр. 2.**

Назив: УМЕТНИЧКА ШКОЛА „СТЕВАН МОКРАЊАЦ“ НЕГОТИН

Датум ажурирања: \_\_\_\_\_

Циљ пословног процеса	Опис ризика	Утицај	Вероватноћа	Рангирање	Потребне радње (одговор на ризик)	Одговорно лице	Рок за извршење	Датум контроле извршења (праћења)	Статус извршења мере

Припремио:

Координатор за ризике