



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
УМЕТНИЧКА ШКОЛА

Дел.бр. 40

25 01 2024 год.

УЖИЦЕ

Стратегија управљања ризицима

Уметничке школе Ужице

јануар, 2024.

јануар, 2024.

Садржај

1. Сврха и област примене	3
2. Правни оквир и дефиниције	4
3. Управљање ризиком - улоге, надлежности и одговорности	6
4. Процес управљања ризицима	9
4.1. Идентификовање ризика	10
4.2. Анализа и процена ризика	10
4.3. Поступање по ризицима	11
4.4. Праћење и извештавање о ризицима	11
5. Категорије ризика	12
6. Апетит за ризиком	13
7. Матрица ризика	15
8. Регистар ризика	17
9. Извештавање о ризицима	18
10. Учинак управљања ризицима	20
11. Преглед и одобравање	21
12. Завршне одредбе	22
13. Прилози	
Прилог 1. <i>Регистар ризика Уметничке школе Ужиче</i>	222
Прилог 2. <i>Образац за извештавање о ризицима сектора</i>	33

1. Сврха и област примене

Унапређење система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: систем ФУК) у јавном сектору у Републици Србији захтева и разматрање ризика који могу утицати на реализацију стратешких и оперативних циљева организације. Наиме, Закон о буџетском систему дефинише да је руководилац корисника јавних средстава (у даљем тексту: КЈС) одговоран за успостављање система ФУК чији је интегрални део и управљање ризицима, док *Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору* (члан 7), прописује да ради управљања ризицима, руководилац КЈС усваја стратегију управљања ризиком.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) представља структуриран и систематски приступ утврђивању и управљању ризицима. Сврха ове Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се остварили стратешки и оперативни циљеви Уметничкој школи у Ужицу, осигурала заштита ученика, запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост.

Стратегија дефинише методолошки оквир за начин увођења процеса управљања ризицима унутар школе, као и за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће сви организациони делови установе примењивати процес управљања ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима. Стратегија даље дефинише циљеве и користи од управљања ризицима и начин за идентификовање, процену и рангирање ризика како би се на најбољи начин донела одлука о томе како поступати у случају појаве ризика, и одређује линије одговорности свих руководилаца и свих запослених у процесу управљања ризицима, начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Циљеви садржани у стратешким, оперативним или финансијским планским и развојним документима полазна су основа за утврђивање ризика на свим нивоима Уметничке школе Ужице.

Добро дефинисан, успостављен и реализован процес управљања ризицима захтева:

- разумевање ризика којима је школа изложена;
 - доношење и примену одговарајуће стратегије управљања ризицима, активности и мера којима се ризици умањују;
- дефинисање и примену контролних активности и мера;
 - благовремено предвиђање промена у пословном окружењу.

У поступку унапређивања система ФУК дефинисано је и описано укупно 28 кључних пословних процеса који се одвијају у Уметничкој школи Ужице. Ови пословни процеси обухватили су све аспекте пословања Уметничке школе у Ужицу, укључујући послове финансија, рачуноводства и јавних набавки, административно-правне послове, планирање, управљање и извештавање, као и реализацију наставе, ваннаставних и других активности школе. Ризици су разматрани у вези са сваким пословним процесом и његовим оперативним циљем, тако да се Стратегија односи на све пословне процесе у Уметничкој школи Ужице, а у њену реализацију укључени су сви запослени.

2. Правни оквир и дефиниције

Ова Стратегија управљања ризицима је дефинисана у складу са:

- *Законом о буџетском систему* (члан 2, 80, 81, 82 и 83), („Сл. гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020 и 118/2021);

- *Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору*, „Сл. гласник РС“, бр. 89/2019 - Чланом 7. *Правилника* прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководилац КЈС усваја Стратегију управљања ризицима која се ажурира сваке три године, као и у случајевима када се контролно окружење значајније измени, при чему контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

У складу са наведеним *Правилником*, *Приручником за финансијско управљање и контролу*¹ и *Смерницама за управљање ризицима*², дефинисани су и кључни појмови у процесу управљања ризицима:

- **Ризик** представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева школе. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.

- **Утицај** се односи на значај финансијских или нефинансијских ефеката или последица којима би школа могла бити изложена у случају реализације ризика.

- **Вероватноћа** се односи на могућност да ће се десити неповољан догађај и процењује се у односу на укупан број промена у пословном процесу у унапред одређеном временском периоду.

- **Управљање ризицима** је процес који подразумева идентификацију ризика, њихов опис, анализу, процену и рангирање по приоритетима, спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво, праћење и извештавање.

- **Идентификовање ризика** је процес утврђивања потенцијалних догађаја и активности који могу угрозити пословање школе, њену репутацију, квалитет рада, или довести до угрожавања безбедности ученика и запослених или губитка средстава или имовине.

- **Опис ризика** је процес јасног описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика, тј. утицај на циљеве и активности школе.

- **Процена ризика** је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

- **Третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које би ризик изазвао или обоје што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности.

- **Инерентни ризик** представља ниво ризика пре предузимања било каквих активности за његово ублажавање.

- **Резидуални ризик** представља ниво ризика након предузимања активности за ублажавање ризика.

- **Праћење ризика** је процес којим се прати и проверава да ли у пракси функционишу

¹ Приручник за финансијско управљање и контролу Министарства финансија Републике Србије <https://www.mfin.gov.rs/wp-content/uploads/2019/10/FUK-Prirucnik-PIFC.pdf>

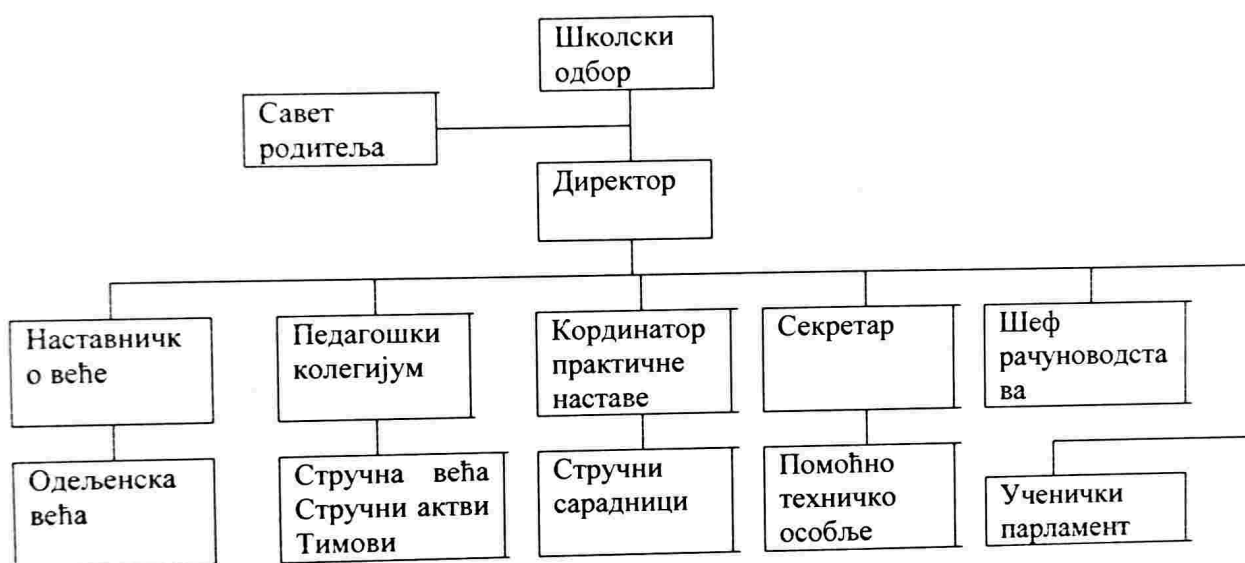
² Смернице за управљање ризицима Министарства финансија Републике Србије <https://www.mfin.gov.rs/wp-content/uploads/2019/10/Smernice-za-upravljanje-rizicima-PIFC-tvining.pdf>

успостављене контролне активности тако што спречавају, односно ублажавају одређени ризик.

- **Регистар ризика** је табеларни приказ и преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

3. Управљање ризиком – улоге, надлежности и одговорности

Уметничка школа Ужице је организована као јединствена организациона целина. Шематски приказ организационе структуре са руководиоцима и управљачким органима је приказан на слици у наставку.



Слика 1. Организациона шема Уметничкој школи у Ужицу

Сви руководиоци и сви запослени у Уметничкој школи у Ужицу имају одређени степен одговорности у процесу управљања ризицима.

Улога руководства школе је да успостави „тон са врха“ и утиче на културу управљања ризицима у установи, да инсистира да процес управљања ризицима буде неизоставни део система ФУК, да одреди које врсте ризика су прихватљиве и сходно томе одговарајући апетит за ризиком (спремност за преузимање ризика), да прати процес управљања најважнијим ризицима, и да на годишњем нивоу размотрити приступ управљању ризицима и да сагласност на промене или унапређења кључних елемената у процесима и процедурама установе.

Улога запослених је да поштују и примењују процедуре и механизме интерних контрола и да надређене обавештавају о могућим појавама нових ризика. Наиме, обзиром да запослени обављају већи део оперативних послова, они и имају највише могућности да открију могуће проблеме и неправилности у постојећим процесима и контролним активностима, те је њихова улога да пријаве све уочене неправилности, слабости, ризике и предложе адекватне мере за унапређење.

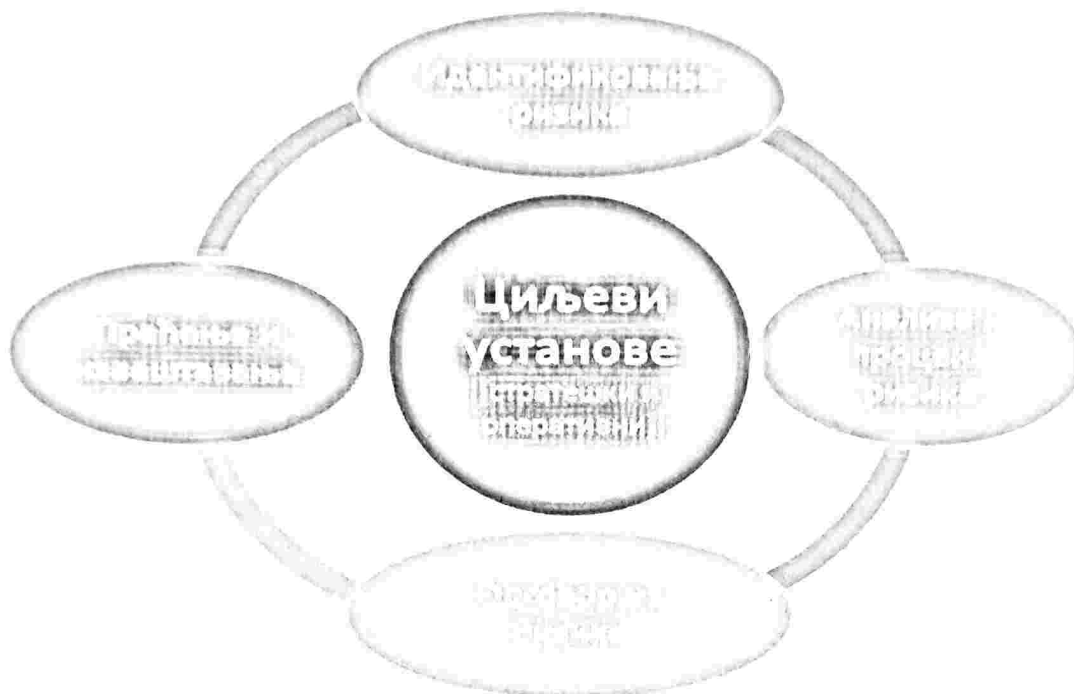
Преглед улога и одговорности свих руководилаца и свих запослених у Уметничкој школи у Ужицу дат је у табели у наставку.

Директор школе	<ul style="list-style-type: none"> - Дефинише стратешке циљеве установе - Успоставља ефективан систем управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева - Доноси Стратегију управљања ризицима - Врши надзор процеса управљања ризицима
Руководилац Радне групе за ФУК	<ul style="list-style-type: none"> - Предводи културу управљања ризиком - Даје сагласност на годишњу оцену ризика
Радна група за ФУК коју чине остали руководиоци	<ul style="list-style-type: none"> - Континуирано унапређује Стратегију управљања ризицима и оквир који је у њеној основи (систем ФУК) - Одговорни за управљање ризицима у оквиру области за коју су надлежни (у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса) - Одговорни за документовање података о ризицима у Регистар ризика - Прате увођење мера за ублажавање ризика - Обезбеђују да запослени у областима којима руководе поступају у складу са Стратегијом управљања ризицима - Успостављају окружење у коме запослени врше идентификација ризика и о томе обавештавају више управљачке структуре
Запослени	<ul style="list-style-type: none"> - Поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима тако што идентификују ризике који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева или задатака - Пријављују надређеном руководиоцу сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле - Примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика - Предлажу и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола

Табела 1. Улога и одговорност руководства и запослених у процесу управљања ризицима

4. Процес управљања ризицима

Процес управљања ризицима састоји из четири основна корака која се примењују и на стратешке и на оперативне ризике: 1) идентификација ризика; 2) анализа и процена ризика; 3) одговор на ризике; 4) праћење и извештавање.



Слика 3. Процес управљања ризицима

Полазна тачка процеса управљања ризицима је одређивање контекста, што подразумева и јасно дефинисање и разумевање стратешких и оперативних циљева школе.

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у развојним и стратешким документима школе, пре свега у Развојном плану школе и Школском програму. У том смислу, Уметничке школе Ужице ће утврдити ризике на свим нивоима и у свим планским документима доношењем Регистра ризика чиме ће се омогућити да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука. Истовремено ће избегавати активности које носе ризик по углед установе и омогућити да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке буду свесни своје одговорности у процесу управљања ризицима.

Оперативни циљеви су специфични и временски одређени и садржани су у годишњим плановима активности, и то у Годишњем плану рада школе, Финансијском плану, Плану јавних набавки, Интерном плану набавки и дефинишу их руководиоци на свим нивоима. Потребно је идентификовати ризике и за ове циљеве и одредити адекватне мере за њихово ублажавање или отклањање како не би угрозили реализацију стратешких циљева. Праћењем ових ризика у свим областима рада од стране руководиоца омогућиће се ефективно управљање ризицима на оперативном нивоу.

Сви руководиоци и запослени у Уметничкој школи у Ужицу морају бити упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес. Неопходно је да руководство Уметничке школе у Ужицу обезбеди да сви запослени разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта је заправо Стратегија управљања ризицима, шта су приоритети у погледу ризика и на који се начин конкретна радна

задужења запослених у школи уклапају у наведени оквир. Уколико се ово не оствари, Уметничка школа у Ужицу неће бити у могућности да спроведе управљање ризицима на одговарајући и доследан начин, уз редовно разматрање приоритетних ризика.

Такође, неопходно је да Уметничка школа у Ужицу корак у процесу управљања ризицима посматра као континуирани процес, како је описано у наставку, обзиром да су међусобно повезани и да су ризици динамични по својој природи и подложни променама кроз време.

4.1. Идентификовање ризика

Идентификовање ризика је први корак у процесу управљања ризицима Уметничкој школи у Ужицу и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева школе.

Приликом идентификације ризика, Уметничка школа у Ужицу ће узети у обзир циљеве наведене у стратешким, оперативним и финансијским планским документима, као и све догађаје и активности који могу угрозити пословање школе, њену репутацију, квалитет рада, или довести до угрожавања безбедности ученика и запослених или губитка средстава или имовине. У циљу бољег препознавања и већег обухвата подручја, ризици ће бити идентификовани на нивоу пословних процеса а у односу на стратешке и оперативне циљеве, финансијске планове и циљеве самих пословних процеса, при чему ће бити сагледани ризици из свих кључних група ризика, и то: екстерног окружења; планирања, организације и реализације процеса и система; запослених и организације; законитости и исправности рада и пословања; и комуникације и информација. На овај начин биће обухваћени сви аспекти и сва потенцијална подручја ризика.

За идентификовање ризика ће се користити два комплементарна приступа: 1) **одозго према доле**, за утврђивање стратешких ризика на највишем организационом нивоу; и 2) **одоздо према горе**, за утврђивање оперативних ризика везаних за пословне процесе, функције, пројекте и активности, тако што ће се по областима рада вршити преглед годишњих активности и пословних процеса и могућих повезаних ризика.

Највише руководство школе ће бити упознато са оперативним ризицима који могу утицати на реализацију стратешких циљева, односно чији кумулативни утицај може проузроковати стратешке ризике. Руководиоци задужени за одређене области рада ће поред оперативних ризика из свог подручја рада, бити упознати и са стратешким ризицима установе како би могли препознати и проценити у којој су мери оперативни ризици из њихове надлежности повезани и/или условљени стратешким ризицима.

Уметничка школа у Ужицу ће за идентификовање ризика користити анализу података из претходних периода, извештаја и других релевантних докумената као и анализу пословних процеса и њима припадајућих активности.

4.2. Анализа и процена ризика

Након поступка идентификовања ризика, Уметничка школе у Ужицу ће ризике описати тако да се види о којем се догађају ради, који је његов узрок и шта би могла бити његова последица, односно утицај на реализацију циљева установе. Детаљније информације о узроцима и последицама могућих ризика омогућиће квалитетнију и објективнију процену ризика, као и утврђивање адекватних мера за њихово ублажавање.

Након идентификовања и описа ризика, Уметничка школа у Ужицу ће спровести и њихову процену. **Процена ризика** је неопходна како би се ризици могли: 1) рангирати; 2) утврдити приоритетни ризици; и 3) осигурати информације за доношење одлука о поступању с ризицима.

Процена ризика спроводи се проценом **утицаја** последица који имају на остварење

циљева у Уметничкој школи у Ужицу и **вероватноће** појављивања. Процена утицаја обухвата процену значаја последица ако се ризик оствари. Утицај ризика може бити мали, умерен или велики. Вероватноћа се односи на учесталост могућности да се догоди неповољан догађај у унапред одређеном временском периоду. Вероватноћа се може проценити као мала, средња и велика.

Из процене утицаја и вероватноће настанка и појављивања ризика произилази **процена укупне изложености ризику** на основу које се одређују приоритетни ризици, односно ризици којима се мора управљати. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова утицаја са бодовима вероватноће.

Уметничка школа у Ужицу ће процену укупне изложености ризику вршити на основу **матрице 3x3** (дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће).

Након процене ризика Уметничка школа у Ужицу ће спровести њихово рангирање ради идентификовања приоритетних ризика. Приоритетни ризици су они ризици за које је процењен највећи степен укупне изложености, при чему је акценат најпре на стратешким ризицима, оперативним ризицима који утичу на активирање стратешких ризика, ризицима по здравље и безбедност ученика и запослених и ризицима од превара и неправилности којима ће се бавити највише руководство школе.

4.3. Поступање по ризицима

Реаговање или одговор на ризик је разматрање могућих мера којима се може утицати на ризике.

Уметничка школа у Ужицу ће реаговати на ризике како би неизвесност и потенцијалну опасност од ризика преокренула у корист тиме што ће елиминисати претње и искористити прилике. Одлуку о томе које ће се мере предузети као одговор на ризике донеће руководиоци у Уметничкој школи у Ужицу. Мере које ће Уметничка школа у Ужице применити зависиће од утврђених узрока ризика. Све мере које буду предузете у циљу решавања ризика биће део интерних контрола које се спроводе на свим нивоима установе и од стране свих запослених.

Уметничка школа у Ужице ће дефинисати један од четири начина поступања као одговор на ризик у зависности од анализе ризика:

1) **Избегавање ризика**, што ће подразумевати прекидање активности, јер идентификоване ризике није могуће третирати нити свести на прихватљив ниво тако да не угрожавају пословање установе.

2) **Трансферисање ризика**, што ће подразумевати пренос ризика на трећу страну (на пример када је могуће конвенционално осигурање имовине, и сл.) или поделу ризика с трећом страном, у овом случају са оснивачем, тј. Министарством просвете, науке и технолошког развоја или локалном самоуправом (када су у питању процеси који су повезани са њиховим пословним процесима).

3) **Толерисање ризика**, што ће подразумевати да се изложеност ризику може толерисати без предузимања било каквих мера било услед ниског укупног степена изложености ризику, или ограничених способности у Уметничкој школи у Ужицу да нешто предузме у погледу одређених ризика (када су у питању ризици које ни оснивач не може решити).

4) **Третирање (решавање) ризика**, што ће подразумевати предузимање радњи (контрола) у циљу ограничавања ризика и његовог умањења на прихватљив ниво. Успостављена контрола мора бити сразмерна ризику, обезбеђујући да трошкови контроле не буду већи од користи.

Уметничка школа у Ужицу ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама. У Уметничкој школи у Ужицу одређене контролне активности су већ успостављене у виду

превентивних контрола (ради спречавања грешака и неправилности), **детекционих контрола** (ради откривања грешака и неправилности), **директивних контрола** (ради подстицаја радњи и догађаја који су неопходни за остваривање циљева) и **корективних контрола** (ради исправљања уочених грешака и неправилности).

4.4. Праћење и извештавање о ризицима

Уметничка школа у Ужицу ће пратити ризике и мере којима се третирају како би руководиоци на свим нивоима могли да прате да ли се ниво и профил ризика мења, да ли је управљање ризицима ефикасно и да ли треба предузети даље корективне мере како би се ризици свели на прихватљив ниво. Сваки руководиоца одређених области рада обавезан је да, у оквиру своје надлежности, периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

Уметничка школа у Ужицу ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима руководиоца установе и највиши руководиоци буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима. Стога је неопходно резултате праћења ризика и мера за њихово решавање бележити у Регистар ризика у Уметничкој школи у Ужицу, како би учесници у систему управљања ризицима и највише руководство правовремено имали потребне информације.

5. Категорије ризика

У циљу свеобухватности и што ефикаснијег препознавања ризика, Уметничка школа у Ужицу ће приликом идентификовања ризика сагледати ризике из следећих области:

1. Екстерно окружење

- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе, пандемије);
- Политичке одлуке и приоритети изван установе (Влада РС, надлежна министарства, локална самоуправа);
- Спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, добављачи, медији);

2. Планирање, процеси и системи

- Планска и стратешка документа, планирање и интерне политике;
- Оперативни процеси и процедуре;
- Финансирање и расподела средстава;
- ИКТ и други системи подршке пословању установе;

3. Запослени и установа

- Запослени и њихове компетенције;
- Етичност, организациона култура и понашање („тон са врха”, коруптивне радње, неправилности, сукоб интереса);
- Интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање);
- Безбедност и здравље ученика и запослених, сугурност објеката, опреме и друге имовине;

4. Законитост и исправност

- Прецизност, усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила;

5. Комуникација и информације

- Методе и канали комуницирања;
- Квалитет и благовременост информација.

6. Апетит за ризиком

Апетит за ризиком или спремност за преузимање ризика представља количину ризика коју је, на ширем плану, Уметничка школа Ужице спремна да прихвати при остваривању својих циљева. Спремност Уметничкој школи у Ужицу за преузимање ризика утиче и усмерава процес доношења одлука на свим нивоима установе, стратешке намере чини јаснијим и обезбеђује да избори који су начињени буду у складу са капацитетима и способностима установе.

Најважнији стратешки циљеви у Уметничкој школи у Ужицу су:

- унапређење организације наставног процеса интегративним (међупредметним) приступом настави и пројектном наставом;
- прилагођавање наставног процеса индивидуалним карактеристикама појединих ученика;
- развијање поступака праћења, вредновања и самовредновања ученика који ће бити у функцији њиховог даљег напредовања;
- афирмисање рада ученика и наставника кроз различите облике промоције у оквиру школе и ван ње;
- унапређење компетенција за комуникацију и подстицање позитивне школске климе;
- подизање квалитета партнерства са родитељима и локалном заједницом;
- пружање подршке ученицима у развоју професионалних интересовања;
- подстицање социјалног развоја ученика кроз развијање толеранције, ненасилне комуникације, здравих стилова живота и свести о очувању животне средине;
- оснаживање ученика у области права детета;
- Школски програм и Годишњи програм рада школе усклађен са савременим захтевима и прописаним стандардима;
- унапредити ниво образовних постигнућа ученика кроз адекватно мотивисање и континуирану подршку кроз додатну и допунску наставу;
- континуирано осавремењивати постојећа наставна средства и опрему и унапређивати компетенције наставника, васпитача и стручних сарадника;
- подизање свести ученика о значају њиховог укључивања процес самовредновања рада школе.

Уметничке школе Ужице је дефинисала низ пословних процеса који доприносе остваривању поменутих стратешких циљева. Приликом описа ових пословних процеса, уочено је да су могући ризици присутни у већем броју пословних процеса и њима припадајућим активностима.

Уметничка школа у Ужицу обавља своје активности у оквиру ниског обима укупног ризика. Школа има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу здравља и безбедности ученика и запослених, финансијских губитака и превара, усклађености рада са законима и прописима, безбедности имовине, уз незнатно виши степен спремности за преузимање ризика који се односе на реализацију циљева у погледу извештавања.

Поред унапред дефинисане спремности за преузимање ризика, ставови Уметничкој школи у Ужицу према ризицима су:

- све активности које Школа спроводи усмерене су на остваривање стратешких и оперативних циљева утврђених развојним и стратешким документима установе;
- све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и репутациони ризик за установу;

- све активности спроводиће се у складу са донетим и усвојеним плановима рада;
- активности за реализацију одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- сви запослени, који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим;
- управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу настати при остваривању основног циља;
- у детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују сви запослени, руководиоци на свим нивоима, као и највише руководство Школе.

7. Матрица ризика

Уметничка школе у Ужице ће процену **укупне изложености ризику** вршити на основу **матрице 3x3**, дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће, односно множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Утицај је процена последица у случају настанка одређеног нежељеног догађаја. Вероватноћа је процена учесталости настанка одређеног догађаја.

Утицај се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велик утицај на остваривање циља. **Вероватноћа** се бодује оценама од један (1) до три (3). Најнижа оцена 1 значи да појава догађаја није вероватна, док највиша оцена 3 значи да ће се ризик догодити у већини ситуација. На овај начин се ризик с највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова. Према овој матрици за мерење ризика, укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) и висока (оцена 6, 9).

Процена ризика помоћу матрице, може да се прикаже и графички, кроз тзв. „семафор матрицу“, као што је приказано у наставку:

УТИЦАЈ	велики			
	умерен			
	мали	прихватљиви ризици		
		мала	средња	велика
		ВЕРОВАТНОЋА		

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета деловања, крећу се у распону од 1 до 2 и могу се толерисати уз одржавање постојећих контрола.

„Жути ризици“ су ризици средњег интензитета деловања и крећу се у распону од 3 до 6. Школа ће ове ризике надzirати и њима управљати све док се ниво ризика не сведе на низак (на „зелени ризик“), колико је то могуће и прихватљиво у пракси.

„Црвени ризици“ су високо рангирани ризици са великим утицајем и вероватноћом појављивања, крећу се у распону од 6 до 9, неприхватљиви су, не могу се толерисати, захтевају промптну пажњу и брзу реакцију Школе.

Укратко, оцена 6 и 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома великим и озбиљним утицајем који захтевају пажњу Школе, док оцена 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем.

За бодовање вероватноће и утицаја Уметничка школа у Ужицу користи следеће критеријуме:

ранг	утицај	деталјан опис
1	мали	Низак утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који вероватно неће имати трајни или значајан утицај на реализацију циљева и углед школе
2	умерен	Умерен утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који ће имати значајан утицај на реализацију циљева и углед школе, који може довести до финансијског губитка и потешкоћа у функционисању установе

3 велики Велики утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који има значајан утицај који захтева велике напоре да би се њиме управљао и да би се решио

Табела 2. Критеријуми за бодовање утицаја

ранг	вероватноћа	детаљан опис
1	мала	Није вероватно да ће се ризик остварити – појава ризика је готово немогућа, или се појавио у свега неколико случајева
2	средња	Ризик би се могао остварити у неком тренутку што потврђују претходни докази да се ризик већ спорадично јављао
3	велика	Очекује се да ће се одређени ризик остварити у већини ситуација што потврђују јасни и учестали докази да се ризик већ јављао

Табела 3. Критеријуми за бодовање вероватноће

Матрицу ризика одобрава директор школе као руководилац установе у сарадњи са вишим руководством и радном групом за ФУК. Резултати процене ризика се евидентирају у Регистру ризика. Ризици који су оцењени као ниски се сматрају прихватљивим, док је неопходно оријентисати се на критичне ризике.

Уметничке школе Ужице сматра ризик критичним ако је оцењен највишом оценом, 6 или 9. Међутим, Школа сматра одређене ризике неприхватљивим иако су утицај или вероватноћа ових ризика средњи или ниски. Ризици попут ових се рангирају на основу одлуке а односе се на посебне ситуације, и то:

- када су доведени у питање безбедност и здравље ученика и запослених;
- када је угрожена успешна реализација стратешких и оперативних циљева установе;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- ако ће проузроковати кршење закона и других законских прописа;
- у било ком случају ако озбиљно утиче на углед и репутацију школе.

8. Регистар ризика

Регистар ризика је кључни алат којим Уметничка школа у Ужицу документује ризике и неопходан је за успешно управљање ризицима. То је интерни документ установе којим се документује процес управљања ризицима и који садржи:

- 1) Назив пословног процеса у оквиру којег је идентификован ризик;
- 2) Циљ пословног процеса;
- 3) Кратак опис ризика (са узроком и могућом последицом ризика);
- 4) Процену нивоа ризика;
- 5) Одговор на ризике са конкретним активностима/мерама које треба предузети;
- 6) Лица задужена за спровођење активности/мера;
- 7) Рокове за извршење наведених активности/мера.

У Регистру ризика у Уметничкој школи у Ужицу наведени су сви ризици, укључујући и дефинисане контролне активности за сваки од њих. Уметничка школа у Ужице дефинише јединствен Регистар ризика на нивоу установе који ће приказати све ризике којима је школа изложена.

Регистар ризика Уметничке школе у Ужицу је дат у прилогу 1.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, Уметничка школа у Ужицу ће Регистар ризика редовно ажурирати (најмање једном годишње) у погледу нивоа ризика, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које није одговорено на начин који је планиран, као и прегледа процеса процене ризика. Праћење утврђених ризика ће се спроводити како би се утврдило:

- да ли је дошло до промене циљева;
- да ли ризици још постоје;
- да ли су се појавили нови ризици;
- да ли су се вероватноћа и утицај променили;
- да ли су контроле ефективне.

Посебна пажња ће се обратити у случајевима промене постојеће регулативе, надлежности за одређена подручја рада, и слично. Сваки нови ризик ће бити евидентиран у Регистар ризика. Ризици који су повезани са циљевима који су остварени биће уклоњени из Регистра ризика, док ће се ризици који више нису актуелни и даље чувати у евиденцији, у циљу поновног разматрања и анализе приликом ажурирања Регистра.

Руководиоци одређених области рада су задужени за идентификацију, ажурирање и извештавање о ризицима који се односе на процесе из њихових области, док ће руководилац радне групе за ФУК бити задужен за ажурирање јединственог Регистра ризика, с циљем да идентификује промене, ажурира Регистар и извести о ризицима руководиоца установе и друго више руководство Уметничке школе у Ужицу.

9. Извештавање о ризицима

Уметничка школа у Ужицу је дефинисала ефективан систем извештавања о ризицима унутар установе како би се успоставиле одговорности за управљање ризицима и обезбедило да управљање ризицима буде ефективно, свеобухватно и редовно. Овакав систем извештавања о ризицима омогућава да руководиоци установе и други највиши руководиоци редовно буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

У складу са дефинисаним системом извештавања о ризицима Уметничке школе у Ужицу, руководиоци одређених области рада су дужни да припреме извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје надлежности и доставе га руководиоцу за ФУК. На основу ових достављених извештаја припрема се извештај о ризицима на нивоу Уметничке школе у Ужицу. Образац за извештавање о ризицима по областима рада дат је у Прилогу 2.

Извештај о ризицима садржи следеће делове као обавезне елементе:

- 1) Кратак опис успостављеног система управљања ризицима у установи;
- 2) Преглед најзначајнијих ризика;
- 3) Објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима;
- 4) Информације о томе који су се значајнији ризици остварили и зашто у претходном периоду.

Извештај о управљању ризицима се израђује и доставља руководиоцу Уметничке школе у Ужицу најмање једном годишње, по потреби и чешће. Руководиоци на свим нивоима, као и сви запослени, дужни су да поднесу редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално на унапред дефинисан начин.

Шематски приказ система извештавања о ризицима Уметничке школе у Ужицу дат је у наставку.



Слика 4. Шематски приказ процеса извештавања о ризицима Уметничке школе у Ужицу

10. Учинак управљања ризицима

Мерење учинка је кључна активност у праћењу ризика да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава дефинисане циљеве. Кључни показатељи за мерење учинка мењаће се временом и прилагођавати променама у пословном окружењу Уметничке школе у Ужицу.

За мерење учинка управљања ризицима, Уметничка школа у Ужицу ће користити следеће кључне показатеље:

- регистар ризика је у целости сагледан и договорено је управљање ризицима најмање једном годишње;

- контролне активности и мере дефинисане као одговор на ризике се спроводе у утврђеним роковима за извршење, а све нове мере су унете у ажуриран Регистар ризика;

- управљање ризицима се разматра на састанцима радне групе за ФУК и на нивоу установе најмање два пута годишње, како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;

- број реализованих препорука интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима;

- проценат остварених ризика.

Уметничка школа у Ужицу ће кључне показатеље успешности пратити кроз израду и годишње ажурирање Регистра ризика и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика. Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледаће се и кроз смањење броја препорука интерне и екстерне ревизије.

11. Преглед и одобравање

Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. Уметничка школа у Ужицу ће редовно разматрати успостављен систем процене ризика, будући да одређени догађаји могу проузроковати промене у изложености ризицима и самим тим, утицати на промену апетита за ризиком (спремности за преузимање ризика).

Уметничка школа у Ужицу ће вршити преглед Стратегије управљања ризицима најмање једном годишње, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за ажурирањем и/или ревизијом Стратегије. Такође, најмање једном годишње ће бити анализиране и ажуриране контроле успостављене ради умањења ризика.

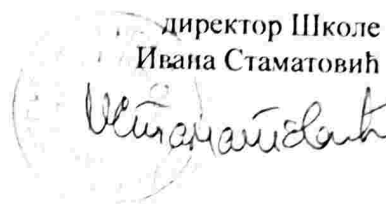
Сходно горе наведеном, директор школе ће, као руководиоца установе, ажурирати Стратегију управљања ризицима по потреби, а најмање једном у три године. Ажурирање Стратегије се може извршити и на захтев руководиоца за ФУК уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури, надлежностима или уколико се значајније измене стратешки циљеви установе.

12. Завршне одредбе

Стратегију управљања ризицима у Уметничкој школи у Ужицу усваја руководиоца установе и она ступа на снагу даном доношења.

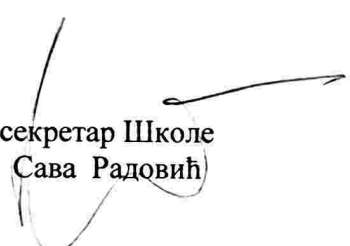
Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет страници установе.

директор Школе
Ивана Стаматовић



Стратегија је донета 25. 01. 2024 године,
деловодни број 40 од 25. 01. 2024 године
и ступа на снагу 02. 02. 2024 године

секретар Школе
Сава Радовић



Прилози

Прилог 1. Регистар ризика Уметничке школе Ужице

Регистар ризика											
Корисник јавних средстава:		Уметничка школа у Ужицу									
Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Безбедноћа	Укупно				
Израда стратешких, развојних и оперативних планова рада	Израда релевантних школских докумената ради остваривања постављених циљева, стандарда циљева, постигнућа наставних предмета, односно индивидуалних циљева у учењу	Неблаговремена израда докумената	непоступање у складу са прописима	непоступање у складу са прописима; неиспуњавање постављених циљева и задатака	3	1	3	Третирати	усвајање документа у прописаном року; доношење и усвајање анекса	континуирано	Директор за ГПРШ, руководиоци СА за РПШ и ШП
			честе измене прописа и кратки рокови за њихову примену	честе измене прописа и кратки рокови за њихову примену	3	1	3	Третирати	доношење анекса ради усклађивања докумената са новим прописима	након објављивања новог прописа	Директор за ГПРШ, руководиоци СА за РПШ и ШП

Организација рада стручних органа, педагошког колегијума и тимова	Обезбеђивање ефективног и ефикасног рада у школи	Немогућност одржавања седнице	недостатак кворума	немогућност доношења одлука из своје надлежности; неиспуњавање постављених циљева и задатака	3	1	3	Третирати	благовремено заказивање седница; редовно контрелисање присуства; предузимање мера за неоправдано изостајање са седница	континуирано	Директор, помоћник директора
Професионални развој запослених	Континуирани професионални развој наставника, васпитача и стручних сарадника и напредовање у звања	Неостварен број прописаних сати стручног усавршавања	недостатак средстава за стручно усавршавање; незаинтересованост запослених	недовољно компетентан запослени; нижи ниво квалитета рада	2	2	4	Третирати	редовно праћење реализације плана стручног усавршавања и остваривања броја сати стручног усавршавања; мотивисање за похађање доступних обука	континуирано	координатор Тима за професионални развој, Директор
Организација рада управних и саветодавних органа	Праћење и унапређивање услова рада и квалитета наставе и учења	Немогућност одржавања седнице	недостатак кворума	немогућност доношења одлука из своје надлежности; неиспуњавање постављених циљева и задатака; непоступање у складу са прописима	3	1	3	Третирати	благовремено заказивање седница; пре заказивања седнице ускладити термин са могућностима чланова, а у изузетним ситуацијама омогућити и онлајн присуство чланова	континуирано	Директор, секретар

Организација рада ученичких органа	Стварање услова за партиципацију ученика у раду школе ради заступања интереса свих ученика у школи, као и учешће ученика у доношењу одлука које их се тичу	Немогућност реализације свих предложених активности	велики број предложених активности; већи број потребних ресурса од постојећих	незадовољство ученика	2	1	2	Третирати	Детаљно упознавање чланова УП са расположивим ресурсима; кроз дијалог доћи до приоритетних активности за реализацију	током школске године	координатор Ученичког парламента
Промоција школе	Обезбеђивање транспарентности рада школе, популаризација школских активности, промовисање постигнућа ученика и наставника, у циљу уписа ученика и подизања угледа школе	Недовољна учесталост промотивних активности школе	недостатак средстава за организацију промотивних активности школе; незаинтересованост запослених	недовољан број уписаних ученика/предшколаца	2	1	2	Третирати	обезбеђивање додатних средстава учешћем у предузетничким активностима и од донатора	по потреби	Тим за промоцију, Тим за развој међупредметних компетенција и предузетништво, Директор
Припрема и реализација пројеката	Обезбеђивање средстава и стварање услова за унапређивање компетенција ученика и наставника, као и за опремање школског простора	Нереализован пројекат	неодобрена средства за реализацију пројекта	слабија опремљеност школе; мање компетенције ученика и наставника	2	2	4	Третирати	унапређивање компетенција за писање пројеката	по потреби	Тим за пројекте, Директор

Извештавање	Праћење и евалуација реализованих активности планираних током школске године и извештавање надлежних органа, тела и тимова	Извештај не садржи све прописане елементе	неблаговремено и непотпуно урађени сегменти извештаја	нежељене мере од стране надлежних органа	3	1	3	Третирати	именовати тим за израду извештаја; благовремено истаћи задужења запослених у вези са израдом извештаја и дати рокове; контрола урађеног документа	крај јуна-15. септембар	Директор, помоћник Директора, Тим за израду извештаја
Праћење и вредновање образовно-васпитног рада	Унапређивање образовно-васпитног рада на основу резултата праћења и вредновања	Непотпуна реализација плана праћења и вредновања реализације наставе/ активности и вођења педагошке документације	недостатак времена; преаулетост осталим пословима	нижи квалитет наставе	2	2	4	Третирати	направити план праћења часова; прецизирати задужења; пратити реализацију посећених часова; анализирати квалитет образовно-васпитног рада; донети мере за унапређивање рада	континуирано	Директор, помоћник Директора, стручни сарадници
		Низак ниво мотивације запослених	недостатак средстава за адекватно награђивање запослених	незадовољство запослених	2	2	4	Третирати	јавно (за Дан школе) похваљивање и награђивање запослених у складу са могућностима (књига); обезбеђивање додатних средстава	по потреби	директор

Обезбеђивање оптималних услова за реализацију процеса наставе и учења, као и за ефикаснији рад запослених	Немогућност рада на платформама	прекид интернет везе	неблаговремен завршетак посла	2	0	Третирати	отклањање узрока прекида	по потреби	техничар за одржавање ИКТ-а, директор
Одржавање ИКТ система	Успорен рад рачунарских система	застарелост опреме	неефикасан рад	2	4	Третирати	редовно одржавање и поправка постојеће опреме; набавка нове опреме	континуирано	техничар за одржавање ИКТ-а, директор
Планирање, програмирање и реализација образовно-васпитног рада у функцији остваривања циљева образовања и васпитања, стандарда постигнућа/исхода у наставним предметима и развоја општих међупредметних и предметних компетенција	Неажурна педагошка документација	болест/превид/н емарност	непоступање у складу са прописима, што утиче на квалитет наставе	2	4	Третирати	интензивирати контролу ажурности вођења педагошке документације; посета часовима	континуирано	директор, помоћник директора, стручни сарадници
Планирање и реализација наставе и учења	Изостанак иницијалног тестирања из појединих наставних предмета	немарност	непоступање у складу са прописима, што утиче на квалитет праћења постигнућа ученика	2	4	Третирати	интензивирати контролу ажурности вођења педагошке документације	септембар	директор, помоћник директора, стручни сарадници
Планирање и реализација осталих обавезних облика образовно-васпитног рада	Нерегуларно закључена оцена	непоступање по Закону и Правилнику о оцењивању	неправилно утврђен успех ученика; жалба на оцену	3	3	Третирати	интензивирати контролне активности (број оцена, просечне оцене по предметима)	континуирано	одељењски старешина
	Нередовна реализација додатне подршке ученицима	непотпуна и/или неадекватна подршка ученицима у учењу	неиспуњеност свих обавеза предвиђених 40-очасовном радном недељом; неадекватно	2	4	Третирати	интензивирати контролне активности (евиденција додатне подршке ученицима;	континуирано	директор, помоћник директора, стручни сарадници

				оставаривање прописаних исхода			посета часовима)		
Подршка ученицима, родитељима и наставницима	Подстицање личног, професионалног и социјалног развоја ученика и пружање подршке наставницима у реализацији образовно-васпитног рада	Изостанак реализације предвиђених мера и активности	одсуство запослених; велики број планираних обавеза и активности	неоствареност планираних циљева и задатака у оквиру пружања подршке	2	2	реалнији план активности; равномерна расподела послова	приликом доношења ГПРШ; по потреби	Директор, Тим за израду ГПРШ
Библиотекарски послови	Подршка образовно-васпитном процесу кроз неговање и развијање навике читања; оспособљавање за ефикасно проналажење, приступ, размену и употребу информација; мотивисање за самостално и целоживотно учење	Немогућност обнављања библиотечког фонда	недовољна издавања за обнову библиотечког фонда	ограничена набавка актуелних књига за реализацију наставе	2	1	организовање акција доирања књига; набавка неопходних књига из сопствених прихода	по потреби	библиотекар
	Неажурно враћање позајмљених књига		немарност појединих ученика и запослених	осипање књижног фонда; недовољна расположивост потребних књига		2	опомена и покретање поступка надокнаде за оштећене или изгубљене књиге	периодично	библиотекар
Планирање и реализација факултативних облика рада и ваннаставних активности	Јачање васпитне функције школе и развој свестране личности ученика	Безбедност ученика на екскурзији/настави у природи	непоштовање мера безбедности и услова путовања; непажња и/или ризично	немогућност остваривања циљева и задатака планираних активности;	3	1	Детаљно упознавање свих учесника са релевантним прописима; контрола тока	пре одласка на екскурзију/наставу у природи, по потреби	Директор, стручни вођа пута, одељењски старешина

Кадровски послови	Благовремено и законито спровођење поступка избора кандидата за пријем у радни однос и закључивање одговарајућих уговора о раду	Незаконит пријем кадрова у радни однос	формални пропусти у процедури	непоступање у складу са Законом и правилницима	3	1	3	Третирати	Упознати чланове комисије са законском процедуром	по потреби	секретар
Набавке	Благовремено и законито спровођење поступака набавки ради обезбеђивања потребних добара, услуга и радова од најповољнијих понуђача	Неблаговремена израда плана набавки	неблаговремено утврђивање и достављање потреба	неблаговремена реализација набавки	2	1	2	Третирати	формирати комисију за прикупљање података за набавке и утврдити рокове	континуирано	Директор, секретар
Администрација ученика	Благовремено и законито вођење евиденције у функцији остваривања права ученика	Неуредно, нетачно и неблаговремено вођење евиденција	непажња и немар одговорног лица	непоступање у складу са прописима; немогућност издавања јавне исправе	3	1	3	Третирати	интензивирати контролу јавних исправа пре потписивања и издавања	периодично	Директор, одељењске старешине
Израда и праћење финансијског плана	Планирање прихода, примања, расхода и издатака у циљу омогућавања континуираног и неометаног функционисања школе	Неблаговремена израда финансијског плана	одсуство запосленог на датим пословима	немогућност измирења обавеза до усвајања финансијског плана	3	1	3	Третирати	благовремено планирање активности и одсуства у складу са роковима; код непланираног одсуства ангажовати замену	континуирано	шеф рачуноводства, Директор

Финансијско извештавање	Благовремено извештавање интерних и екстерних корисника на прописани начин у законом предвиђеним роковима	Неблаговремена израда финансијског извештаја	одсуство запосленог на датим пословима	санкционисање од стране надлежних	3	1	3	Третирати	благовремено планирање активности и одсуства у складу са роковима; код непланираног одсуства ангажовати замену	континуирано	шеф рачуноводства, директор
Послови рачуноводства	Ажурно и тачно уношење пословних промена ради контроле финансијског пословања школе и израде годишњег извештаја о пословању	Кашњење у реализацији рачуноводствених послова	одсуство запосленог на датим пословима	неажурна рачуноводствена евиденција; кашњење са плаћањем по доспелим обавезама	3	1	3	Третирати	благовремено планирање активности и одсуства у складу са роковима; код непланираног одсуства ангажовати замену	континуирано	шеф рачуноводства, директор
Обрачун плата и накнада	Правовремен и тачан обрачун, како би се створили услови за редовне исплате плата и накнада запосленима	Нетачан обрачун и исплата	неблаговремена и нетачна документација за обрачун зарада запослених	кашњење исплате зарада	3	1	3	Третирати	интензивнија контрола документације; утврђивање одговорности и рокова за достављање	континуирано	директор
Послови благајне	Вођење благајничког пословања у складу са законом и у прописаним роковима	Неажурност у благајничком пословању	одсуство запосленог на датим пословима	кашњење готовинских уплата и исплата	2	1	2	Третирати	благовремено планирање активности и одсуства у складу са роковима; код непланираног одсуства ангажовати замену	по потреби	шеф рачуноводства, директор

