

Техничка школа Пирот

Број 01-155/1

У Пироту 24.03.2022.год.

Стратегија управљања ризицима
Техничка школа Пирот
март , 2022

Садржај

1.	Сврха и област примене	1
2.	Правни оквир и дефиниције	2
3.	Управљање ризиком / Улоге, надлежности и одговорности	3
4.	Процес управљања ризицима	6
1)	Идентификовање ризика	7
2)	Анализа и процена ризика	8
3)	Поступање по ризицима	8
4)	Праћење и извештавање о ризицима	9
5.	Категорије ризика	10
6.	Апетит за ризиком	10
7.	Матрица ризика	11
8.	Регистар ризика	13
9.	Извештавање о ризицима	14
10.	Учинак управљања ризицима	16
11.	Преглед и одобравање	17
12.	Завршне одредбе	17
13.	Прилози	18
	Прилог 1 - Регистар ризика [Техничка школа]	18
	Прилог 2 - Образац за извештавање о ризицима групе послова	35

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: Техничка школа) 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 системски приступ утврђивању и управљању ризицима. Сврха ове Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се остварили стратешки и оперативни циљеви Техничке школе, осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост.

Стратегија дефинише методолошки оквир за начин увођења процеса управљања ризицима унутар установе, 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 Техничке школе.

Добро дефинисан, успостављен и реализован процес управљања ризицима захтева:

- ✓ Разумевање ризика којима је изложена установа;
- ✓ 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 [39] кључних пословних процеса који се одвијају у Техничкој школи. Ови пословни процеси обухватили су све аспекте пословања [Техничке школе], укључујући послове финансија, рачуноводства и јавних набавки, административно-правне послове, планирање, управљање и извештавање,

као и реализацију програмских активности установе. Ризици су разматрани у вези са сваким пословним процесом и његовим оперативним циљем, тако да се Стратегија односи на све пословне процесе у Техничкој школи, а примењују је 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 и 72/2019)
- **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 КЈС. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.
- ✓ **Утицај** се односи на значај финансијских или нефинансијских ефеката или последица којима би КЈС могао бити изложен 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

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>

и извештавање.

- ✓ **Идентификовање ризика** је процес утврђивања потенцијалних догађаја и активности који могу угрозити пословање КЈС, његов углед и поверење јавности у њега, квалитет пружања услуга КЈС, или довести до 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 КЈС.
- ✓ **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 је ризик изазвао или обоје што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности.
- ✓ **Инхерентни 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 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

Техничка школа је организован/а као јединствена организациона целина.

Шематски приказ организационе структуре са руководиоцима је приказан на слици у наставку.

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

Улога руководства установе 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 размотри 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 предложи адекватне мере за унапређење.

Преглед улога и одговорности свих руководилаца и свих запослених у Техничкој школи 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	<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 њиховим организационим јединицама 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; и 4) праћење и извештавање.



Слика 1. Процес управљања ризицима

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

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у развојним и стратешким документима установе, пре свега у Школском развојном плану, Годишњем плану рада школе, Школском програму. У том смислу, Техничка школа 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 су развијање вештине активног учења код ученика, итд. 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 оквиру организационих делова од стране руководиоца унутрашњих организационих јединица омогућиће се ефективно управљање ризицима на оперативном нивоу.

Сви руководиоци и запослени у Техничкој школи морају бити упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес. Неопходно је да

руководство Техничке школа 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 установи уклапају у наведени оквир. Уколико се ово не оствари, Техничка школа неће бити у могућности да спроведе управљање ризицима на одговарајућ и доследан начин, уз редовно разматрање приоритетних ризика.

Такође је неопходно да Техничка школа Пирот 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.

1) Идентификовање ризика

Идентификовање ризика је први корак у процесу управљања ризицима Техничка школа и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева установе.

Приликом идентификације ризика, Техничка школа ће узети у обзир циљеве наведене у стратешким, оперативним и финансијским планским документима, као и све догађаје и активности који могу угрозити пословање установе, њен углед и поверење јавности у њу, квалитет реализације програмских активности и пружања услуга, или довести до губитка средстава или имовине. У циљу бољег препознавања и већег обухвата подручја, ризици ће бити идентификовани на нивоу школе по групама послова а у односу на стратешке и оперативне циљеве, финансијске планове и циљеве пословних процеса, при чему ће бити сагледани ризици из свих кључних група ризика, и то: екстерног окружења; планирања, 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 чланови радне групе за ФУК вршити преглед својих годишњих активности и пословних процеса и могућих повезаних ризика.

Највише руководство установе ће бити упознато са оперативним ризицима који могу утицати на реализацију стратешких циљева, односно чији кумулативни утицај може проузроковати стратешке ризике. Чланови радне групе 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.

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

2) Анализа и процена ризика

Након поступка идентификовања ризика, Техничка школа 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, Техничка школа ће спровести и њихову процену. **Процена ризика** је неопходна како би се они 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 Техничке школе 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 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 с бодовима вероватноће.

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

Након процене ризика Техничка школа 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 и ризицима од превара и неправилности којима ће се бавити највише руководство установе.

3) Поступање по ризицима

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

Техничка школа 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 Техничка школа. Мере које ће Техничка школа применити зависиће од утврђених узрока ризика. Све мере које буду предузете у циљу решавања ризика биће део интерних контрола које се спровode на свим нивоима установе и од стране свих запослених.

Техничка школа 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. локалном самоуправом (када су у питању процеси који су повезани са пословним процесима оснивача).
- 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 [Техничка школа 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.

Техничка школа ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама. У Техничкој школи 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) Праћење и извештавање о ризицима

Техничка школа 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 члан радне групе за финансијско управљање и контролу, обавезан је да, у оквиру своје надлежности, периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

Техничка школа ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима руководилац 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 Техничке школе, како би учесници у систему управљања ризицима и највише руководство правремено имали потребне информације.

5. Категорије ризика

У циљу што ефикасније идентификације ризика и како би се обезбедила покривеност свих области ризика, Техничка школа Пирот ће приликом идентификовања ризика сагледати ризике из следећих области:

1) Екстерно окружење

- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.)
- Политичке одлуке и приоритети изван установе (Влада РС, надлежна министарства, Европска комисија и сл.)
- Спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, добављачи, медији и сл.)

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
- Етика и организациона култура и понашање („тон с врха”, превара, неправилности, сукоб интереса)
- Интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање)
- Сигурност запослених, објеката, опреме и друге имовине

4) Законитост и исправност

- Јасноћа, 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, Техничка школа спремна је да прихвати при остваривању својих циљева.

Спремност Техничке школе 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 циљ Техничке школе је Унапређење наставе и учења у Техничкој школи. Техничка школа је дефинисала низ пословних процеса који доприносе остваривању овог стратешког циља. Приликом описа ових пословних процеса, уочено је да су могући ризици присутни у већем броју и њима припадајућим активностима.

Техничка школа обавља своје активности у оквиру ниског обима укупног ризика. Техничка школа има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу финансијских губитака и превара ,уз незнатно виши степен спремности за преузимање ризика који се односе на реализацију стратешких циљева и циљева у погледу извештавања и пословања.

Поред унапред дефинисане спремности за преузимање ризика, ставови Техничке школе] према ризицима су:

- ✓ Све активности које Техничка 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, и сви чланови радне групе за ФУК као и највише руководство установе.

7. Матрица ризика

Техничка школа 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 последица у случају настанка одређеног

догађаја, укључујући и учесталост.

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			Неприхватљиви ризици
	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 контроле.

„Жути ризици“ су ризици средњег интензитета деловања и крећу се у распону од 3 до 6. Техничка школа ће ове ризике надзирати 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 ранжирани 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 Техничке школе.

Укратко, оцена 6 и 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома великим и озбиљним утицајем који захтевају пажњу Техничка школа док оцена 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем. За бодовање вероватноће и утицаја Техничка школа користи следеће критеријуме:

Ранг	УТИЦАЈ	Детаљан 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 установе
		Умерен утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који ће имати значајан утицај на реализацију

2	Умерен	циљева и углед установе, 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 оставрити – 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 јављао
3	Велика	Очекује се да ће се одређени догађај 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 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.

Техничка школа сматра ризик критичним ако је оцењен највишом оценом, 6 или 9. Међутим, Техничка 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 сигурност запослених и имовине;
- 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 установе.

8. Регистар ризика

Регистар ризика је кључни алат којим Техничка школа 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 ризика и могућом последицом)
- 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 Техничке школе наведени су сви ризици, укључујући и дефинисане контролне активности за сваки од њих. Техничка школа дефинише јединствен Регистар ризика на нивоу установе који ће приказати све ризике којима је установа изложена.

Регистар ризика Техничке школе је дат у прилогу 1.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, Техничка школа 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 и да ли су контроле ефективне. 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.

Чланови радне групе за ФУК су задужени за идентификацију, ажурирање и извештавање о ризицима који се односе на процесе одређених група послова, док ће руководицац радне групе за ФУК бити задужен за ажурирање Регистра ризика, с циљем да идентификује промене, ажурира Регистар и извести о ризицима руководиоца установе и друго више руководство Техничке школе.

9. Извештавање о ризицима

Техничка школа је дефинисала ефикасан 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 руководицац 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 Техничка школа, чланови

радне групе за ФУК су дужни да припреме извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје групе послова и доставе га руководиоцу радне групе за ФУК. На основу достављених извештаја руководилац радне групе за ФУК припрема извештај о ризицима на нивоу Техничке школе. Образац за извештавање о ризицима по групама послова дат је у прилогу 2.

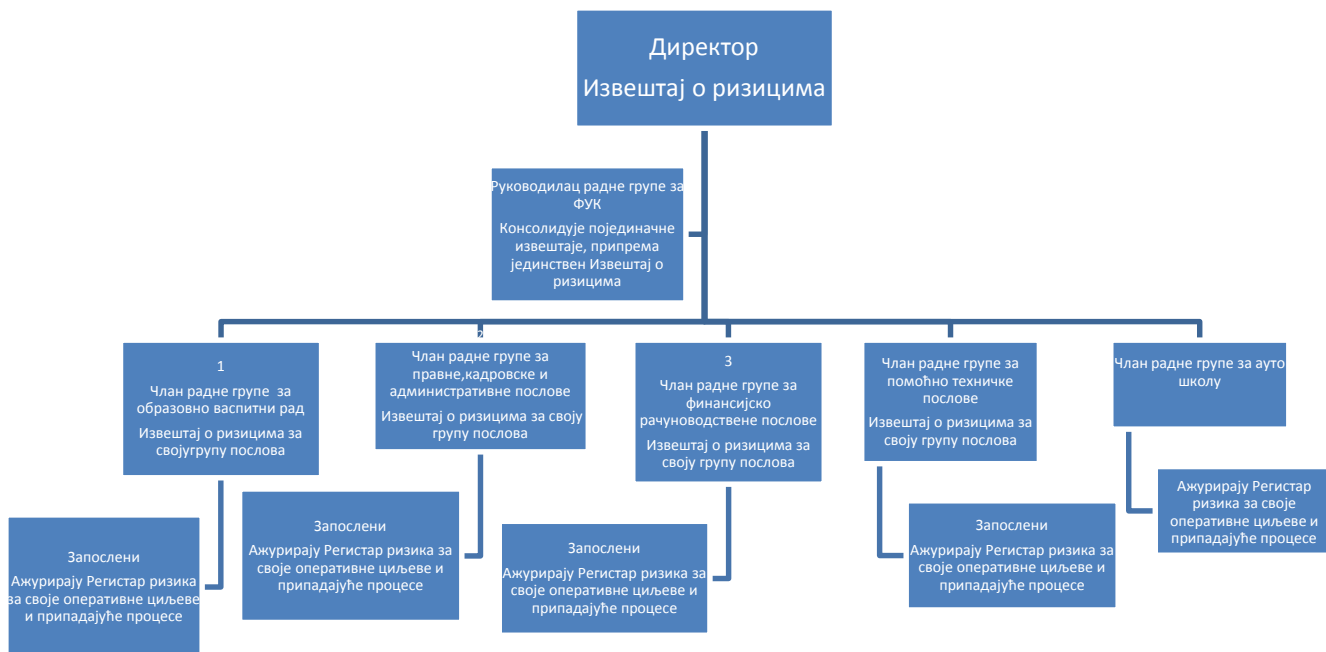
Извештај о ризицима садржи следеће делове као обавезне елементе:

- 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 Техничка школа најмање једном годишње, по потреби и чешће.

Чланови радне групе за ФУК, 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 Техничке школе дат је у наставку.



Слика 2. Шематски приказ процеса извештавања о ризицима [Техничка школа]

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 Техничка школа.

За мерење учинка управљања ризицима, Техничка школа 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 чланова радне групе 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;
- ✓ Процент остварених ризика.

Техничка школа 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. Техничка школа ће редовно разматрати свој 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).

Техничка школа 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 анализирани и ажурирани контроле успостављене ради умањења ризика.

Сходно горе наведеном, руководиоца Техничке школе ће 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 Техничке школе усваја руководиоца установе и она ступа на снагу даном доношења.

Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет презентацији установе.

13. Прилози

Прилог 1 – Регистар ризика [Техничка школа]

Регистар ризика											
Техничка школа Пирот											
Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Кратак опис ризика – главни узрок ризика и потенцијалне последице		Резидуални ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговор на особа
			Узрок	Последица	Ут иц ај	Вер оват ноћа	Ук упн о				
Израда стратешких документа	Благовремена и потпуна израда стратешких документа школе у складу са уз поштовање прописаних рокова	неблаговремена израда сд	неблаговремено прикупљање податка и достављавање материјала за израду	неблаговремено усвојен СД (непоштовање, прописаних рокова)	3	1	3	третирати	Благовремено прикупљање материјала и израда документа	предвиђен законом до 15.09. текуће школске године	директор
			Неравномерна подела послова	неблаговремено усвојен СД (непоштовање, прописаних рокова)	3	1	3	третирати	Равномерна подела послова	предвиђен законом до 15.09. текуће школске године	директор
Планирање, припрема и организација наставе (теоријске,	Реализација наставних и ваннаставних активности у складу са	епидемиолошка ситуација –Ковид 19	епидемиолошка ситуација у земљи	непотупна и неблагоприятна реализација наставних и ваннаставних	2	2	4	третирати	Прилагођавање наставних и ваннаставних активности у складу са	у складу са каландером о образовно васпитном раду	директор

<i>практичне, вежби, вежби у блоку, блок наставе)</i>	Годишњим планом рада школе			активности предвиђених Годишњим планом школе					епидемијском ситуацијом (комбиновани модел/ онлајн настав)		
Ванредно школовање (преквалификација, доквалификација, специјализација)	Образовање одраслих лица (лица изнад 17. година) која нису благовремено стекла квалификације и лица која се преквалификују и доквалификују за друге образовне профиле у формалном образовању.	епидемиолошка ситуација –Ковид 19 (одлагање консултација и испитних рокова)	епидемиолошка ситуација у земљи –Ковид 19	неодржавање консултација и испитних рокова	2	1	2	третирати	Прилагођавање упутствима од стране МПНТР	У складу са календаром активности	директор, координатор за оо
Такмичење ученика	Добар пласман ученика на такмичењима	отказивање такмичења због епидемиолошке ситуације изазване Ковидом 19	епидемиолошка ситуација у земљи –Ковид 19	неодржавање такмичења	3	2	6	пренети			
Планирање, припрема и реализација излета, школских екскурзија, студијских путовања ван	Ширење и продубљивање знања и интересовања ученика на студијским путовањима, посетама и екскурзијама	отказивање екскурзија, излета, студијских путовања због епидемиолошке ситуације (Ковид 19)	епидемиолошка ситуација у земљи –Ковид 19	неодржавање екскурзије	3	2	6	пренети			

<i>земље, посета</i>											
<i>Рад библиотеке</i>	Благовремено и ефикасно пружање библиотечких услуга у складу са потребама ученика и запослених	доступност лектира и белетристике у пдф формату на сајтовима	услед ковид пандемије могућност читања лектира на интернет странице	недовољно коришћење библиотечких ресурса и услуга	2	1	2	третирати	План рад библиотечке (секције , радионице у циљу повећања мотивације за читање, обележавање тематских дана)	неколико пута у току школске године	стручни сарадници задужени за рад у библиотеци , наставници српског језика и књижевности
<i>Поправни и разредни испит</i>	Успешно спровођење поправних и разредних испита	одустајање/неблаговремено полагање ученика поправних и разредних испита	недовољна припремљеност ученика	неположен поправни или разредни испит	2	1	2	третирати	Реализација допунске и припремна наставе у складу са Законом и потребама ученика	током школске године и пре полагања поправних и разредних испита	предметни наставници и стручни сарадници
<i>Матурски и завршни испит</i>	Успешна организација и спровођење матурског и завршног испита	непријављен матурски и завршни испит (од стране ученика из оправданих или неоправданих разлога)	недовољна припремљеност ученика	неположен матурски и завршни испит	2	1	2	третирати	Реализација припремна наставе у складу са Законом и потребама ученика	јунски рок и августовски	комисија за спровођење матурских и завршних испита

Стручно усавшавање запослених	Перманентно усавшавање, стицање знања, вештина и компетенција запослених	недоступност одређених семинара и обука	недостатак финансијских средстава	нереализоване обуке и семинари предвиђенигод ишњим планом рада школе	1	2	2	третирати	План буџета (планирати средства за обуке и семинаре)	до 01.септембра текуће године за следећу годину	директор, Тим за професионални развој запослених,и финансијска служба
	Подришка и саветодавни рад са наставницима, ученицима и родитељима – педагог и психолог	Пружање адекватне подршке наставницима, ученицима и родитељима	епидемиолошка ситуација у земљи – Ковид 19	епидемиолошка ситуација у земљи –Ковид 19	неблаговремена реализација саветодавог рада	2	1	2	третирати	Организација и реализација саветодавног рада у складу са епидемијском ситуацијом	током школске године
Пружање додатне подршке ученицима из осетљивих друштвених група, талентованим ученицима и ученицима са тешкоћама у развоју и	Прилагођавање и помоћ ученику у наставном процесу	недовољно сарадња родитеља или старатеља са школом	предрасуде, недовољна информисаност родитеља	неприлагођавање ученика наставном процесу	2	1	2	третирати	План рада ИОП-а	на почетку школске године	Тим за ИОП, директор, одељенске старешине ,предметни наставници
		недовољна обученост запослених који раде са децом по ИОП-у.	недостатак адекватних обука и семинара	неприлагођен план рада прилагођавања ученика	2	1	2	третирати	План буџета (планирати средства за обуке и семинаре)	до 01.септембра текуће године за следећу годину	директор,Тим за ИОП и финансијска служба

учествовање у раду тима за израду ИОП-а											
Ученички парламент	Перманентно укључивање ученика у одлуке и рад школе	епидемиолошка ситуација изазвана Ковидом 19	епидемиолошка ситуација изазвана Ковидом 19	неодржавање појединих активности ученичког парламента	2	1	1	третирати	Прилагођавање упутствима од стране МПНТР		Координатор ученичког парламента
Увођење у посао наставника, стручног сарадника и полагање испита за лиценцу	Оспособљавање приправника за самосталан образовно васпитни и стручни рад и благовремено положен испит за лиценцу у складу са законом	неодазивање запосленог на позив МПНТР	недовољна припремљеност кандидата за полагање	неположен испит за лиценцу	1	1	1	толерисати			
		епидемиолошка ситуација у земљи (изазвана ковидом-19)	епидемиолошка ситуација у земљи (изазвана ковидом-19)	одлагање испита	2	1	2	третирати	Прилагођавање упутствима од стране МПНТР	током школске године	Директор ,педагог,ментор,(наставници одговарајућих наставних области, стручни сарадници), секретар

Упис ученика у први разред	Успешна организација и реализација уписа ученика у први разред	недовољан број пријава за упис	немотивност ученика за упис на одређени профил	нереализован упис према плану	2	1	2	третирати	Промоција смерова –План тима за промоцију школе	током школске године	директор ,Тим за промоцију и остали запослени
Процес израде општинских аката	Израда и примена општинских аката у складу са законом	непоштовање рокова за прикупљање мишљења од стране стручних служби	недостављање потребних података	неблаговремена израда општинских аката и кршење прописа	1	1	1	третирати	Праћење законских рокова	у складу са Законом	директор секретар
Процес израде појединачних аката	Израда и примена појединачних аката у складу са законом и општинским актом школе	непоштовање рокова за одлучивање приликом доношења појединачних аката	недостатак потребних података	немогућност да ученик или запослени оствари право утврђено Законом	2	1	2	третирати	Праћење законских рокова	у складу са Законом	директор секретар
Процес пријема у радни однос	Заснивање радног односа у складу са законом	погрешно утврђивање потребе за пријемом радника у радни однос	неадекватна планирана кадровска политика	незаконита процедура пријема у радни однос	1	1	1	третирати	поштовање процедура пријема у радни однос	у складу са законским роковима	комисија за пријем у радни однос
		услови конкурса који нису у складу са законом	непотпуна документација уз пријаву на конкурс	нереализован конкурс за пријем у радни однос	1	1	1	третирати	поштовање процедура пријема у радни однос	у складу са законским роковима	комисија за пријем у радни однос
Процес избора директора	Законит избор директора школе	непоштовање и пропусти везани са законом	прекорачење и непоштовање законом	нереализован конкурс за избор	2	1	2	третирати	праћење и поштовање процедурау	у складу са законским роковима и	комисија за избор директора

		прописане процедуре за избор директора	прописаних рокова	директора					складу са Законом	општим актима	и Школски одбор
Процес избора чланова школског одбора	Формирање Школског одбора у складу са Законом и у прописаном законском року	неблаговремено заказивање седнице за предлог чланова школског одбора,	непоштовање законом прописаних рокова за избор чланова школског одбора	немогућност неконституиса ња Школског одбора	2	1	2	третирати	Праћење и поштовање процедура за избор чланова Школског одбора у складу са законом	пре заказивања конститутив не седнице за избор чланова Школског одбора	секретар директор председник Савета родитеља. председник , председник Школског одбора
		именовање лица које не може бити члан Школског одбора	сукоб интереса	немогућност верификације мандата шланова Школског одбора	2	1	2	третирати	Изјава кандидата да није у сукобу интереса	пре заказивања конститутив не седнице за избор чланова Школског одбора	председник претходног Школског одбора
		кривична пријава		немогућност верификације мандата шланова Школског одбора	2	1	2	третирати	Провера у евиденцији МУП-а	пре заказивања конститутив не седнице за избор чланова Школског одбора	председник претходног Школског одбора

Процес спровођења дисциплинског поступка и поступка утврђивање материјалне штете	Законито функционисање рада школе	неблаговремено откривање повреде обавезе или штете	неблаговремено изношење сазнања о повреди обавезе или штети	неблаговремен о покретање поступка	2	1	2	третирати	поштовање закона и опћтих аката	у складу са Правилником (дефинисани рокови)	-одељенске старешине, -секретар, -директор
Процес издавања уверења и потврда запосленима и ученицима и издавања дупликата јавних исправа	Благовремено остваривање права запослених, ученика и бивших ученика школе.	неблаговремено издавање траженог документа	недостатак докумената	неостваривање права странака	1	1	1	толерисати			
Процес израде плана јавних набавки	Благовремено планирање поступака јавних набавки за потребе школе у наредној години	неусклађеност са финансијским планом	нетачно планирање и израда финансијског плана	немогућност спровођења јавне набавке	2	2	4	третирати	Ребаланс биџета	по потреби	директор шеф рачуноводства

Процес спровођења поступка јавне набавке	Законито спровођење поступка јавних набавки	примена неодговарајућег поступка јавне набавке	погрешно планирање плана јавних набавки	немогућност спровођења јавне набавке	2	1	2	третирати	понављање поступка јавне набавке	по потреби	директор тим за јавне набавке
		набавка која није у складу са уговором (цене, количине и др)	непрецизно дефинисани услови у поступку јавне набавке	немогућност спровођења јавне набавке	2	1	2	третирати	понављање поступка јавне набавке	по потреби	директор тим за јавне набавке
Процес спровођења набавки на које се закон не примењује и извештавање	Законито спровођење поступка набавки на које се закон не примењује	Неажурна и неблаговремена набавка	погрешно планирање плана јавних набавки	немогућност спровођења јавне набавке	2	1	2	третирати	понављање поступка јавне набавке	по потреби	директор тим за јавне набавке
Процес преузимања активности пред државним органима (Мин. просвете, суд, Пио; РФЗО, локална самоуправа , инспекције правобранилаштво , Центар за социјални рад ...)	Успешна, благовремена сарадња са свим пословним субјектима и решавање насталих ситуација и проблема	неблаговремено упућивање писмена	недостатак потребних података	кашњење и изради и слању писмена	1	1	1	толерисати			

		непоступање по примљеном захтеву	неажурност	кашњење и изради и слању писмена	1	1	1	толерисати			
Процес остваривања права на приступ информацијама од јавног значаја	Остваривање права на приступ информацијама од јавног значаја	недостављање извештаја Поверенику за информације од јавног значаја	непоштовање рокова за одговор	могућност покретања поступка против школе	2	1	2	третирати	Поштовање законски рокова за доставу података	по потреби	директор
		недостављање одговора тражиоцу информација,	непоштовање рокова за одговор	могућност покретања поступка против школе	2	1	2	третирати	Поштовање законски рокова за доставу података	по потреби	директор
Процес припреме седница и учешће на седницама стручних органа, савета родитеља, школског одбора и других органа по потреби	Благовремена, ажурна припрема седница (дневног реда, материјала за седнице) у складу са планом рада школског одбора, савета родитеља, наставничког већа	неправилна примена Годишњег плана рада школе	непраћење планова одржавања седница	недоношење правовремених одлука	1	1	1	толерисати			

Процес пријема писмена ,отпремање поште и архивирање документације	Ажуран, тачан , благовремен пријем и отпремање писмена	недостатак потребних информација за законит рад школе	неблаговремено отварање и завођење службених писмена других пошљици	Неблаговремена неадекватан пријем и отпремање службених писмена	1	1	1	толерисати			
Процес припреме и усвајања Финансијског плана	Усвајање Одлука о буџету којом се дефинишу расположива средства БК	Кашњење Упутства Града за припрему финансијског плана	Неблаговремено достављање Упутства Града за припрему финансијског плана	Немогућност припреме и усвајање Финансијског плана у року	3	1	3	Третирати	Благовремено извршити анализу и процену прихода и расхода	30.08.	Шеф рачуноводства Директор
	Измене прописа са тешко проценљивим финансијским ефектима	Измена закона о буџетском систему и Закона о финансирању БК	Немогућност припреме и усвајање Финансијског плана	Немогућност припреме и усвајање Финансијског плана	3	1	3	Третирати	Благовремено пратити законске прописе	Дневно	Шеф рачуноводства Директор
	Одступање планираних од стварних вредности крупних инвестиционих пројекта	Повећање цена услуга, добара и радова	Немогућност припреме и усвајање Финансијског плана	Немогућност припреме и усвајање Финансијског плана	3	1	3	Третирати	Приликом планирања увећати трошкове за проценат инфлације на годишњем нивоу	30.08	Шеф рачуноводства Директор

Процес књиговодствених и рачуноводствених послова	Ажурно и правилно евидентирање свих пословних промена у складу са Уредбом о буџетском рачуноводству, Правилником о стандардном класификационом оквиру и контном плану за буџетски систем и Одлуком о буџету града Пирота како би се обезбедиле прецизне, тачне и поуздане информације доносиоцима пословних одлука	Неправилно евидентирање и извештавање о пословним променама	Неблаговремено књижење пословних промена, непоштовање Уредба о буџетском књиговодству и контног оквира за буџетски систем	Неправилни Финансијски извештаји	3	1	3	Третирати	Благовремено праћење, књижење и евидентирање свих пословних процеса	Дневно	Шеф рачуноводства Административни радник
	Нетачни и непрецизни рачуноводствени подаци	Неблаговремена контрола улазних фактура, грешке у обрачунима, коришћење погрешних стопа и метода обрачуна	Неправилни и можда нетачни Финансијски извештаји	3	1	3	Третирати	Благовремена контрола улазних фактура, прецизни обрачуни, коришћење законом прописаних стопа и метода прилоком обрачуна	Дневно	Шеф рачуноводства Административни радник	
Процес плаћања обавеза и издатака	Измирење новчаних обавеза у законом предвиђеном року	Могуће прекорачење прописаних рокова за измирење обавеза	Кашњење у прејему фактура од стране добављача, кашњење и грешке у формирању захтева ЗПТ Граду и у	Неизмирење обавеза у законом прописаном року	3	1	3	Третирати	Благовремено праћење евидентираних фактура и фотмирање захтева ЗПТ	Дневно	Шеф рачуноводства Административни радник Директор

			изради налога за пренос								
Процес обрачуна и исплате зарада и накнада, награда и солидарне помоћи, и отпремнина	Тачан обрачун зарада и свих накнада, награда и солидарне помоћи, и отпремнина за запослене у складу са законом	Грешке у обрачуну зарада и накнада	Непоштовање законом прописаних стопа и метода у тренутку обрачуна	Немогућност исплате зарада и накнада	3	1	3	Третирати	Праћење прописа и закона	Дневно	Шеф рачуноводства Административни радник Директор
Процес евидентирања основних средстава (опреме и инвестиција)	Ажурна, прецизна и тачна евиденција основних средстава – опреме и инвестиција	Нетачна евиденција основних средстава	Неблаговремено и нетачно евидентирање основних средстава	Неслагање финансијског стања са пописним листама основних средстава, нетачан годишњи извештај о инвестицијама	3	1	3	Третирати	Ажурно евидентирање основних средстава (опреме и инвестиција)	Дневно	Шеф рачуноводства Директор
Процес пописа имовине, потраживања и	Тачно утврђивање врсте,	Неадекватан попис	Неинвентарисање основних средстава,	Нетачан попис имовине, пот	3	1	3	Третирати	Ажурна и тачна евиденција	30.06 31.12	Шеф рачуноводства

обавеза	количине и вредности имовине као и тачан износ потраживања и обавеза		некњижење потраживања и обавеза	раживања и обавеза					имовине, потраживања и обавеза		Директор
Процес извештавања о реализацији буџета и израда Завршног рачуна	Тачно, прецизно и благовремено састављање периодичних извештаја и ЗР и правилно и благовремено извештавање руководства, Министарства и Скупштине о свим пословним променама	Нетачни и непотпуни извештаји	Неажурно и непрецизно књиговодство	Неблаговремено и неправилно састављање периодичних извештаја и завршног рачуна	3	1	3	Третират и	Ажурно, тачно и прецизно вођење пословних књига	28.02	Шеф рачуноводства

Процес одржавања хигијене	Стварање безбедног окружења за несметан рад и боровак ученика и запослених у школи	Нетачно исказивање финасијског резултата	Неажурно и непрецизно књиговодство	Неблаговремено и неправилно састављање периодичних извештаја и завршног рачуна	3	1	3	Третирати	Ажурно, тачно и прецизно вођење пословних књига	28.02	Шеф рачуноводства
		Недовољне количине средстава за чишћење школских просторија	Неблаговремена набавка потрошног материјала за потребе одржавања чистоће	Неадекватна хигијена у школским просторијама	2	1	2	третирати	Благовременно праћење потрошње материјала за одржавање хигијене	месечно	помоћни радници
		Неадекватна употреба средстава за чишћење	Неодговорност запослених	Неадекватна хигијена	2	1	2	третирати	Упутство за коришћење средстава	дневн о	помоћни радници
Дежурство на школском улазу	Безбедност ученика, запослених и имовине	физичко насиље над ученицима и запосленима	Неодговорност запослених	небезбедна средина за рад	1	1	1	третирати	Благовремено праћење свеске дежурства	дневн о	помоћни радници
		крађа и уништавање имовине	недовољна заштита	небезбедна средина за рад	1	1	1	пренети на осигурање			

Процес техничког одржавања објекта и процес мањих поправки	Стварање безбедног окружења за несметан рад и боровак ученика и запослених у школи	неблаговреме но откривање кварова	неблаговреме на контрола објекта и уређаја	1.неадекватно одржавање уређаја и инсталација (може довести до пожара, изливања воде...)	2	1	2	третирати	Благовремен о вршење контроле и евиденција о пријављивеним извршеним поправкама	недељно	домари и остали запослени
Процес рада ауто школе	Успешна обука кандидата за Б и Ц категорију	1.застој у раду у ИСО	прекид интернет везе	Немогућност одржавања испита, неадекватно вођење писане и евиденције у ИСО	2	1	2	третирати	Благовремен а контрола и савесно вођење евиденције	дневно	инструктор, предавач и администратор

Назив пословног процеса - Преузимамо из обрасца 1 или 2

Циљ и ризик пословног процеса - Преузимамо из обрасца 2

Узрок - радња или нечињење, разлог који доводи до појаве ризика

Последица - ризика

Утицај - утицај ризика на остварење циља: 1-мали утицај; 2- средњи утицај и 3- велики утицај ризика на остварење циља

Вероватноћа - вероватноћа да се ризик деси: 1- мала вероватноћа; 2- средња вероватноћа и 3- велика вероватноћа

Укупно - утицај x вероватноћа

Одговор на ризик: 1- третирати -предузети меру за спречавање ризика

2- пренети - ризик на неког другог, нпр. осигурање

3- толерисати - занемарити ризик, не предузимати мере за спречавање ризика

Мере за управљање ризиком - углавном је мера нека интерна контрола коју ћемо увести да би спречили појаву ризика

Рок за извршење планираних радњи - уколико је контрола постављена у обрасцу 3А узимамо рок, ако не одређујемо рок

Одговорна особа - преузимамо из обрасца 3А уколико је контрола постављена, ако не одређујемо одговорну особу

Прилог 2 – Образац за извештавање о ризицима групе послова

Групе послова		Извештај о статусу ризика за период					
Ризик	Процењени ниво резидуалног ризика	Мера за ублажавање ризика	Статус реализације мере (образложити уколико мера није у потпуности реализована)	Нова процена ризика	Нова мера за ублажавање ризика	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа