



**СТРАТЕГИЈА
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
АКАДЕМИЈЕ СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ШАБАЦ
ЗА ПЕРИОД 2022 до 2025 ГОДИНЕ**

Број 01/24

Дана: 28.01.2022.

Шабац

Јануар 2022

САДРЖАЈ

1	ОПШТЕ ОДРЕДБЕ	3
	Правни оквир	4
2	СВРХА У ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ	5
3	СТАВОВИ АКАДЕМИЈЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА	6
	Ставови Академије Шабац према ризицима	6
	Политика Академије Шабац према управљању ризицима	7
	Користи од управљања ризицима	7
4	ЦИЉЕВИ ПОСЛОВАЊА	7
5	УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА	8
	Циљеви управљања ризицима	9
6	ДЕФИНИСАЊЕ РИЗИКА	9
	Појам ризика	9
	Врсте ризика	9
	Идентификовање ризика	10
	Регистар ризика	12
	Процена значаја ризика	12
	Поступање по ризицима	13
	Праћење и извештавање о ризицима	15
7	УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ	16
8	ЕДУКАЦИЈА, ИНФОРМИСАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈА	17
9	АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ	18
10	ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ	18
	ОБРАЗАЦ ИДЕНТИФИКАЦИЈА РИЗИКА	19
	РЕГИСТАР РИЗИКА	20

На основу члана 81. Законом о буџетском систему ("Службени гласник РС", ("Сл. гласник РС", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - исор., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 и 118/2021 - др. закон) и члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", бр. 89/2019), председник Академије струковних студија Шабац др сци.мед. Светлана Карић дана 28.01.2022. године доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ЗА ПЕРИОД 2022 до 2025 ГОДИНЕ

1. ОПШТЕ ОДРЕДБЕ

Члан 1.

Академија струковних студија Шабац (у даљем тексту: Академија Шабац) основана је 18. јулу 2019. године Одлуком Владе Републике Србије.

Академија је основана у циљу промовисања и подизања угледа високог струковног образовања и ради ефективнијег, ефикаснијег и економичнијег остваривања циљева високог струковног образовања и његовим повезивањем са потребама тржишта рада.

Мисија Академије је образовање стручњака на основним и мастер струковним студијама у образовно-научним пољима: техничко-технолошке науке, медицинске науке и друштвено-хуманистичке науке; препознатљивост на националном, регионалном и нивоу Европске уније по квалитету наставног процеса и студирања уопште и израстање Академије у позитиван пример у високообразовном систему.

Визија Академије огледа се у настојању изградње свеобухватног система обезбеђења квалитета који ће обезбедити континуирано праћење и унапређење квалитета свих облика активности, одвијање наставног процеса и ваннаставних активности уз перманентни мониторинг Комисије за обезбеђење квалитета и јачање капацитета Академије у правцу унапређења и хармонизације постојећих параметара квалитета студирања; залагање за што виши квалитет обављања делатности ради добијања поверења будућих студената, привредних субјеката, предшколских установа, инситуција и заједнице у целини.

Академија је посвећена циљевима који подразумевају ширење образовних, стручних и уметничких искустава. Трајно је опредељена обезбеђењу и унапређењу квалитета високог струковног образовања и укључивању у јединствен образовни простор Европске уније.

Члан 2.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) представља стратешки и финални документ којим се успоставља систем финансијског управљања и контроле у Академији Шабац, са крајњим циљем да се обезбеди пословање Академије у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима, потпуност, реалност и интегритет финансијских извештаја, као и економично и ефикасно управљање и извештавање, ефективно коришћење ресурса и заштита средстава и података (информација).

Стратегија представља темељ организованог и ефикасног система управљања потенцијалним штетним догађајима који се могу појавити у делокругу послова које обавља Академија.

Стратегија садржи циљеве пословања, идентификоване ризике, начин управљања ризицима, организацију, комуникацију и извештавање о ризицима, као и одговорност појединих лица укључених у процес управљања ризицима.

Управљање ризицима обухвата идентификацију и процену ризика, дефиницију врсте ризика, рангирање и поступање по ризицима, одговор на све ризике идентификоване кроз Регистар ризика, начин праћења, контролу, управљање и извештавање о ризицима, мере за смањење ризика, и планирање едукације запослених за систем финансијског управљања и контроле.

Стратегија треба да допринесе планском, организованом и доследном спровођењу усвојених процедура везаних за управљање ризицима.

Спровођење Стратегије мора да пружи разумно уверавање да ће се циљеви пословања Академије Шабац остварити благовремено на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Правни оквир

Члан 3.

Ова Стратегија управљања ризицима је у складу са Законом о буџетском систему, Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", бр. 89/2019.)

Чланом 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководилац корисника јавних средстава 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.

Чланом 5. став 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору прописано је да су елементи система финансијског управљања и контроле опредељени у складу са међународним стандардима интерне контроле који се односе на стандарде усклађене са Смерницама за интерну контролу у јавном сектору Међународне организације врховних ревизорских институција (INTOSAI) који укључују концепт КОСО оквира "Интерна контрола – Интегрисани оквир" ("Internal Control - Integrated Framework"), који је дефинисала Комисија спонзорских организација Националне комисије за фалсификоване извештаје – позната и као

Тредвејска комисија (The Committee of Sponsoring Organizations - COSO of the Treadway Commission).

Члан 4.

Према одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, као и за извештавање о адекватности система финансијског управљања и контроле, одговоран је Председник Академије.

За потребе развоја система финансијског управљања и контроле Председник Академије је именовано радну групу за успостављање, праћење и спровођење система финансијског управљања и контроле у Академији (одлука број 153 од 29.6.2021. године) која је између осталог задужена и за израду Стратегије.

Систем финансијског управљања и контроле односи се на све руководиоце и запослене, а обухвата све организационе јединице, процесе, активности, програме и пројекте у оквиру Академије као корисника јавних средстава.

Члан 5.

Управљање ризицима је саставни део стратешког управљања у оквиру система финансијског управљања и контроле.

Управљање ризицима мора да допринесе смањењу и контроли потенцијалних догађаја и ситуација који могу бити претња реализацији постављених циљева Академије, односно извршења надлежности и поверених послова. Управљање ризицима односи се на благовремено идентификовање неповољних околности (у даљем тексту: ризик) и адекватно реаговање на последице испољавања негативних ефеката по том основу.

Управљање ризицима спроводи се на свим нивоима одговорности у складу са пословима утврђеним унутрашњом организацијом и систематизацијом радних места Академије.

2. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Члан 6.

Стратегија управљања ризицима Академије Шабац одређује сврху и циљ управљања ризицима, користи од управљања ризицима као и одговорност за управљање ризицима. Она даје преглед оквира који ће се успоставити како би се у Академији Шабац успешно управљало ризицима.

Стратегија успоставља системски оквир и организован приступ у утврђивању и управљању ризицима на Академији. Сврха Стратегије је да опише како Академија намерава да имплементира управљање ризицима на систематичан начин, дефинишући улоге и одговорности, методологију процеса управљања ризицима, начин управљања ризицима, као и начин комуникације и обуку запослених.

Сврха Стратегије је да побољша способност остваривања стратешких циљева и мисије Академије кроз управљање изазовима и приликама и стварање окружења које доприноси повећању ефикасности, ефикасности и економичности и повећању квалитета свих активности.

Стратегија има за циљ да:

- 1) у потпуности интегрише управљање ризицима у пословну културу Академије, у којој ће управљање ризицима постати саставни део планских докумената;
- 2) угради управљање ризицима у процесе планирања и доношења одлука и у процесе који су кључни за реализацију циљева као стандард;
- 3) креира Регистар ризика (стратешких и оперативних), у којима ће сви ризици са којима се Академија суочава бити идентификовани и процењени;
- 4) рангира све ризике у погледу вероватноће њиховог јављања и утицаја на циљеве и пословне процесе Академије;
- 5) успостави координацију управљања ризицима;
- 6) обезбеди обухватање најзначајнијих ризика (ризичи везани уз реализацију циљева било да се реализују/финансирају из буџетских прихода, сопствених порихода или из других извора);
- 7) обезбеди да се оквир за утврђивање, процену, поступање, праћење и извештавање о ризицима буде разумљив свим запосленима на Академији;
- 8) обезбеди расподелу улога, надлежности и одговорности у процесу управљања ризицима;
- 9) обезбеди да комуникација о утврђеним ризицима постане пракса на нивоима на којима се доносе одговарајуће одлуке;
- 10) обезбеди да се о утврђеним и контролисаним најзначајнијим ризицима редовно извештава руководство и овлашћене заинтересоване стране.

3. СТАВОВИ АКАДЕМИЈЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА

Ставови Академије Шабац према ризицима

Члан 7.

Академија ће управљање ризицима интегрисати у потпуности у пословну културу. Ефикасно управљање ризицима постаће саставни део планирања, доношења одлука и управљања пословним процесима.

Ставови Академије према ризицима су:

1. све активности у сваком тренутку ће бити у складу са захтевима законодавног оквира;
2. ризике је потребно утврдити у свим планским документима и активностима;
3. све активности које спроводи Академија морају бити у складу с циљевима Академије, а не у супротности с њима;
4. све активности које носе ризик значајно штетног публицитета или друге штете за углед Академије треба избећи;
5. све активности морају резултирати користима које представљају вредност за новац;
6. све активности и с њима повезани финансијски издаци морају бити обухваћени финансијским планом Академије;
7. управљање ризицима је саставни део процеса планирања и доношења одлука;
8. управљање ризицима омогућује да се предвиде неповљне околности или догађаји који би могли да спрече остваривање циљева Академије;
9. организациона култура Академије неће стварати отпоре према управљању ризицима.

Политика Академије Шабац према управљању ризицима

Члан 8.

Академија Шабац се залаже за ефикасност управљања ризицима који прете обављању њених планираних активности с обзиром на утврђен систем надлежности, начин и изворе финансирања.

Запослени на Академији, као и средства за реализацију програма рада и пружање услуга, стално су под утицајем пословних ризика.

Академија препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну, а прилике не пропусте.

С тим у вези, Стратегијом се предвиђа да се у пословању обезбеди:

1. промишљање о неповољним околностима или догађајима који би могли спречити постављене циљеве Академије;
2. утврђивање ризика у свим планским документима и активностима Академије,
3. спровођење свих активности Академије, а у складу са одговарајућим политикама и стратегијама на нивоу Републике Србије;
4. сарадња Академије са надлежним органима Републике Србије, другим установама високог образовања у земљи, као и са организацијама које се баве истом делатношћу у земљама чланицама ЕУ;
5. усклађеност свих активности у сваком тренутку са захтевима законодавног оквира;
6. избегавање свих активности Академије које носе ризик значајног штетног публицитета или друге штете за углед;
7. спровођење активности које ће резултирати задовољством корисника услуга;
8. повезаност свих активности и финансијских издатака са финансијским планом.

Користи од управљања ризицима

Члан 9.

Користи од ефикасног управљања ризицима су:

- 1) унапређена одговорност и боље управљање,
- 2) боље управљање сложеним и заједничким ризицима,
- 3) унапређено финансијско управљање, усмеравање интерних контролних мера/активности и ресурса према кључним подручјима пословања и њима повезаних ризика, смањују се изненађења,
- 4) унапређен организациони учинак и отпорност Академије,
- 5) веће самопоуздање приликом доношења тешких одлука,
- 6) боље предвиђање и оптимизовање расположивих ресурса,
- 7) боље предвиђање измењених околности и благовремене реакције на њих,
- 8) пружају се услуге бољег квалитета јер се већи нагласак ставља на превентивне активности, него на детекцију проблема,
- 9) већи је фокус на потребе и интересе оних који користе услуге Академије него на оне који их пружају,
- 10) заштита репутације организације, итд.

4. ЦИЉЕВИ ПОСЛОВАЊА

Члан 10.

Циљеви пословања утврђују се на бази надлежности и програма пословања и могу бити стратешки (општи) и оперативни (специфични, везани за пословне процесе и планове рада).

Стратешки циљеви пословања су дугорочни и треба да уваже развојне планове, односно да се донесу у складу са Стратегијом развоја образовања и васпитања у Републици Србији до 2030. године и усвојеним приоритетима Академије Шабац.

Оперативни циљеви су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични, али изведени из стратешких циљева.

Оперативне циљеве утврђује председник Академије са руководиоцима унутрашњих организационих јединица – својим помоћницима који руководе одсецима и службама на бази годишњег програма пословања.

Циљеви пословања утврђују се на нивоу програма, програмске активност, пројекта, организационе јединице, извршиоца, односно радног места.

Циљеви пословања из става 5. овог члана треба да буду јасни и мерљиви, реални и временски ограничени.

Члан 11.

Општи циљеви које Академија у процесу извршења надлежности треба да оствари су:

- Законитост пословања;
- Транспарентност деловања;
- Основаност и одговорност трошења јавних средстава;
- Економичност, ефикасност и ефективност јавне потрошње;
- Благовременост, потпуност и поузданост извештавања;
- Уважавање и прилагођавање променама;
- Сигурност и безбедност деловања и извршавања поверене јавне функције.

5. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Циљеви управљања ризицима

Члан 12.

Циљеве управљања ризицима доноси Председник Академије на предлог руководиоца одговорног за увођење и развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: руководилац за ФУК).

Циљеви управљања ризицима доносе се пре истека календарске године за наредну пословну годину.

Циљеви управљања ризицима из става 2. овог члана уколико је потребно усклађују се најкасније петнаест радних дана до усвајања финансијског плана, односно плана јавних набавки.

Члан 13.

Циљеви управљања ризицима Академије треба да омогуће:

- Стварање услова за ефикасно управљање радним процесом, финансијским токовима и повереном јавном својином;
- Повећање ефикасности и економичности у пословању, спречавањем да дође до штетних догађаја који су се могли предвидети благовременом анализом ризика који могу утицати на остваривање циљева;
- Формирање оквира за укључивање процеса управљања ризицима у редовно пословање Академије;
- Успостављање ефективне комуникације и протока информација о ризицима;
- Ефективно управљање запосленима и одржавање неопходног нивоа њихове стручности као и обезбеђивање услова за законито и етичко понашање запослених;
- Раздвајање одговорности за доношење, извршавање и контролу одлука;
- Планирање, управљање и рачуноводство јавних средстава;
- Очување и унапређење репутације Академије;
- Заштита и чување имовине Академије, како основних средстава тако и комплетног садржаја пословања Академије, крађе, неовлашћеног коришћења и злоупотребе;
- Управљање ризицима тако да систем интерних контрола не буде предимензиониран и да средства и време који се улажу у контроле не буду већи од могућег утицаја одређеног ризика;
- Успостављање и ажурирање Регистра ризика.

6. ДЕФИНИСАЊЕ РИЗИКА

Појам ризика

Члан 14.

Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај а који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева Академије.

Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.

Ризици се директно везују за циљеве чију реализацију могу да угрозе.

Врсте ризика

Члан 15.

Ризици се према месту настанка деле на ризике реализације програма, програма рада, програмске активност, пројекта, организационе јединице, извршилаца, односно ризике појединих радних места.

Ризици према дужини утицаја могу бити дугорочни, средњорочни и краткорочни.

Ризици према начину испољавања могу бити стални, повремени и спорадични.

Ризици се према природи настанка деле на ризике законитости пословања (кршење уговора, неусаглашеност са кључним законским одредбама), квалитета пословања (квалитет рада, обим активности, сигурност и безбедност, кварови на критичној опреми/хардвер, и сл.), ризике

финансирања (економичност пословања, наменске опредељености средстава, одговорности и основаности трошења средстава, благовременост плаћања обавеза, буџетска смањења средстава и сл.) ИТ и комуникационе ризике (губитак интернета, губитак телефонских линија, недоступност података, оштећени подаци, вирус напади на кључни софтвер, неправилности у раду хардвера, уништене виталне евиденције или се њима не може приступити), кадровске (старосна структура, губитак кључних запослених - оставка/пензионисање, недостатак интегритета руководиоца, недостатак вештина и комуникација, сукоб интереса, здравствено стање, етичност понашања) и ризик по репутацију (негативан медијски публицитет, јавно изговорена реч, губитак поверења од стране заинтересованих и сл.).

У односу на постављене циљеве ризици могу бити стратешки и оперативни.

Табела 1 Пример група ризика - стратешки и оперативни ризици

ГРУПЕ И ПОДГРУПЕ РИЗИКА	ПОДРУЧЈА КОЈЕ СЕ УЗИМАЈУ У ОБЗИР ПРИЛИКОМ УТВРЂИВАЊА РИЗИКА
1.СТРАТЕШКИ РИЗИЦИ	
1.1. Ризици који се односе на екстерно окружење / изван корисника буџета	ризичи макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично), - политичке одлуке и приоритети изван корисника буџета (Народна Скупштина, Влада РС, ЕУ, Град Шабац и слично), екстерни партнери (грађани, други корисници буџета, екстерни извршиоци услуга, удружења, медији и слично).
1.2. Финансијски ризици	Способност Академије да испуни своје финансијске обавезе, финансијски ефекти предложених одлука и инвестиционих пројеката
1.3. Технолошки ризици	Способност Академије да се носи са технолошким променама и да их користи
1.4. Законодавство	Неусаглашеност са текућим или могућим променама националног или европског права (растућа важност, обзиром на преговарачки процес са ЕУ, јасноћа, прикладност и јединственост постојећих закона, прописа и правила - остали могући исходи који се односе на законитост и правилност
1.5. Корисници	Неиспуњавање садашњих и будућих потреба/очекивања корисника
2.ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ	
2.1. Професионалност	Професионализам запослених у обављању послова односно пружању услуга

2.2. Финансијски ризици	Финансијско планирање и извршавање финансијског плана, контрола обавеза и сл.
2.3. Регулаторни ризици	Повреде прописа, тужбе, спољне инспекције
2.4. Заштита људи и имовине	Безбедност, очување здравља, спречавање несрећа, пожар

Идентификација ризика

Члан 16.

Идентификација ризика обухвата препознавање потенцијалних фактора ризичности, као и опис природе, узрока и последица, односно значаја њиховог испољавања, и утицаја који ризик може имати на остварење одређеног циља и вероватноћу да до тог ризика дође.

Приликом идентификовања ризика потребно је водити рачуна о томе да се тачно дефинише шта је узрок ризика и шта су последице, уколико се ризични догађај деси.

Корелација узрока и последица ризичних активности опредељује да ли је идентификација ризика тачна и колики је утицај ризика на поједине пословне процесе.

Идентификација ризика из става 1. овог члана врши се путем квантитативних и квалитативних показатеља.

Како није могуће прецизно одредити вероватноћу наступања штетног догађаја, врши се квалитативна процена одговарајуће вероватноће коришћењем три категорије: слаба, средња и очекивана вероватноћа појављивања, које се путем табеле 2. преводе у нумеричке вредности тј. бодове од 1 до 3.

Табела 2 Нивои вероватноће ризика – опис и бодови

Вероватноћа (нивои)	Рангирање (бодови)	Опис за дату вероватноћу
Очекивана	3	Ризик ће се готово сигурно остварити
Средња	2	Ризик ће се готово сигурно остварити
Слаба	1	Ризик ће се готово сигурно остварити

Члан 17.

Идентификација ризика врши се од стране свих запослених у оквиру поверених надлежности свог радном места.

Идентификација ризика врши се на Обрасцу – Идентификација ризика (Образац број 1) који чини саставни део Стратегије

Образац – Идентификација ризика потписује лице из става 1. овог члана и руководиоца организационе јединице.

Члан 18.

Ризици се могу идентификовати и комбинацијом различитих техника:

- коришћење података из претходног периода,
- коришћење контролних листа са јасним упутствима,
- системска размена информација (одржавање заједничких састанака и разговора руководиоца и запослених,
- консултације са заинтересованим странама (надзорним органима),
- поређење са сличним организацијама,
- анализа ранијих неповољних исхода,
- извештаји ревизије, извештаји специјалних инспекција и других органа, • анализа пословних процеса.

Регистар ризика

Члан 19.

Регистар ризика обухвата све идентификоване ризике на нивоу Академије.

У оквиру Регистра из става 1. овог члана утврђује се ближа припадност ризика, у смислу припадности програмској активности/пројекту, као и организационој јединици и конкретном радном месту, односно пословном задатку и извршиоцу.

Носилац ризика је руководиоца сваке организационе јединице у саставу Академије.

Носилац ризика мора бити непосредно укључен у све активности у вези са ризиком.

Регистар ризика (Образац број 2) чини саставни део Стратегије.

Члан 20.

Организационе јединице Академије, радна места са описом радних задатака и извршиоцима према којима се врши разврставање ризика по припадности из члана 19. став 2. ове Стратегије су дефинисани Правилником о организацији и систематизацији послова у Академији струковних студија Шабац.

Процена значаја ризика

Члан 21.

Процена значаја ризика утврђује се разматрањем последица које дејство, односно испољавање ризика може да изазове и вероватноће његовог испољавања.

Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари.

Утицај се бодује оценом од 1 до 3, где оцена 1 значи да ће тај догађај имати низак утицај на остваривање циљева Академије, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати висок утицај на остваривање циљева Академије.

Процена значаја ризика утврђује се помоћу Матрице ризика која служи као основ мерења.

Предлог процене значаја ризика утврђује координатор за ризике и руководилац организационе јединице којој ризик припада, а са којом треба да се усагласи Руководилац за ФУК.

Члан 22.

Матрица ризика утврђује се као производ броја бодова последица које дејство ризика може да изазове и броја бодова вероватноће његовог испољавања.

Последице које ризик може да изазове и вероватноћа његовог настанка бодују се од 1 до 3.

Укупна изложеност ризику исказује се као ниска (од 1 до 3 бодова), средња (од 4 до 6 бодова и висока (од 7 до 9 бодова).

Матрица ризика из става 1. овог члана.

ИНТЕНЗИТЕТ РИЗИКА (утицај x вероватноћа)			ВЕРОВАТНОЋА		
			СЛАБА	СРЕДЊА	ОЧЕКИВАНА
			слаба	средња	очекована
УТИЦАЈ	низак	1	ниско	ниско	ниско
	средњи	2	ниско	средње	средње
	висок	3	ниско	средње	високо

Множењем вредности утицаја и вероватноће добија се интензитет ризика.

Табела 3 Интензитет ризика

Ризик (утицај x вероватноћа)	1-3	4-6	7-9
Укупна изложеност ризик ИНТЕНЗИТЕТ РИЗИКА	Низак	Срењи	Висок
Н	Ризик ниског интензитета (не захтева даље деловање – управљање уобичајеним процедурама)		
С	Ризик средњег интензитета (надзирати и управљати њима)		
В	Ризик високог интензитета (захтевају тренутну акцију)		

Поступање по ризицима

Члан 23.

Руководилац за ФУК у сарадњи са руководиоцима организационих јединица према припадности ризика утврђује мере поступања по ризицима.

Мере поступања по ризицима у зависности од процене значаја ризика, могућности утицаја на ризик, као могућности толеранције, односно прихватања ризика могу бити:

- Избегавање ризика – кроз промену начина рада (обављање одређених активности на други начин);

- Преношење ризика – осигурање имовине, закључивање уговора и сл.;
- Прихватање ризика – предузимање мера за праћење и контролу ризика;
- Смањење/ублажавање ризика (предузимање радњи) – промена процедура, јачање одговорности, јачање контроле, промена извршилаца и сл.

Утврђене мере из става 1. овог члана морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње од стране руководиоца за ФУК и руководиоца организационе јединице према припадности ризика.

Члан 24.

За ризике код којих је процена ризика значајно висока доноси се план поступања по ризицима.

План поступања по ризицима из става 1, овог члана доноси руководиоца за ФУК у сарадњи са руководиоцем организационе јединице према припадности ризика.

За ризике из става 1. овог члана сматрају се нарочито ризици који представљају претњу, односно опасност у односу на:

- успешност завршетка пројекта, програма, програмске активности;
- сигурност, стабилност и безбедност пословања;
- законитост пословања;
- сигурност јавне имовине и појаве значајних финансијских губитака;
- сигурност запослених;
- углед Академије.

За ризике из става 1. овог члана након предузетих мера поступања по ризицима руководиоца за ФУК у сарадњи са координатором за ризике наставља њихово даље праћење и контролу.

Члан 25.

За ризике код којих је процена ризика значаја средња, који могу изазвати штету у одређеном мери, представљају забрињавајуће ризике који се морају пратити, док конкретне мере контроле и праћења треба усмерити на спречавање настанка нежељених ефеката.

Члан 26.

За ризике код којих је процена ризика значаја ниска не захтева се даље деловање, односно управљање овим ризицима се врши кроз уобичајене процедуре.

Члан 27.

У циљу управљања ризицима Академија успоставља контролне активности, и то:

- **превентивну контролу** – у циљу смањења грешака, односно неправилности. Ова контрола обухвата поделу дужности и овлашћења (нпр. систем двоструког потписа чиме се смањује могућност грешке; одобрење комуникације с медијима само стручним и овлашћеним особама, чиме се спречава давање неприкладних коментара медијима),
- **детекционе контроле** – у циљу умањења ризика од нежељених последица јер омогућавају предузимање корективних активности (нпр. контрола наменског трошења буџетских средстава од стране корисника),
- **директне контроле** – у циљу подстицања радњи и догађаја неопходних за остваривање циљева који се желе постићи (пример ових контрола је јасна дефиниција политика, постављање специфичних циљева као и адекватна обука и одговарајућа структура кадрова),

- **корективне контроле** – у циљу исправљања уочених грешака (нпр. закључивање уговорних обавеза којима се омогућује поврат више плаћених износа).

Праћење и извештавање о ризицима

Члан 28.

Управљање ризицима је континуиран процес који укључује праћење ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике).

Подаци о праћењу ризика и о мерама поступања по ризицима, као и подаци о свим другим променама ризика достављају се на Обрасцу – Идентификација ризика, из члана 17. ове Стратегије.

Члан 29.

Руководилац организационе јединице обавезан је да у року од седам дана од дана идентификације новог ризика достави Образац – идентификација ризика.

Руководилац организационе јединице обавезан је да у року од седам дана од дана идентификоване промене ризика по било ком основу достави Образац – идентификација ризика.

Руководилац организационе јединице обавезан је да у року од седам дана од дана завршетка спровођења мера поступања по ризицима достави Образац – идентификација ризика.

Члан 30.

Руководилац организационе јединице Образац – идентификација ризика прослеђује координатору за ризике, у роковима из члана 29. ове Стратегије.

Члан 31.

Координатор за ризике на основу Обрасца – идентификација ризика врши ажурирање Регистра ризика у року од три дана од његовог пријема.

Члан 32.

Праћење и контрола ризика код којих је процена значаја – висока врши се најмање једном годишње, а по потреби и чешће у складу са руководиоцем за ФУК.

Одговорно лице за ФУК организује одржавање редовних састанака – вертикална и хоризонтална комуникација (на полугодишњем и годишњем нивоу) руководећег кадра на вишем нивоу и координатора за ризике, односно кад год се према процени, наиђе на висок ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањење изложености ризику, о роковима и лицима који ће бити одговорни за извршавање потребних радњи.

Члан 33.

Праћење и извештавање о ризицима врши руководилац за ФУК, у сарадњи са координатором за ризике.

Извештаји о ризицима који су обједињени у оквиру Регистра ризика састављају се најмање једанпут годишње.

Руководилац за ФУК извештају из става 2. овог члана доставља Председнику Академије на потпис.

7. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Члан 34.

Одговорности Председника Академије су да:

- обезбеди услове за несметано управљање ризицима;
- осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима;
- усвоји предлог циљева управљања ризицима, разраде и спровођења стратешких планова и програма за остварење циљева;
- уведе одговарајуће контролне активности управљања ризицима који прете остварењу циљева Академије;
- успостави одговарајуће организационе структуре за ефективно остваривање циљева и управљање ризицима;
- усвоји Стратегију управљања ризицима;
- ажурира Стратегију управљања ризицима у периоду од три године.

Руководиоци организационих јединица, у свом подручју надлежности, одговорни су за следеће:

- управљање ризицима у оквиру свог подручја надлежности у складу са интерним актима Академије,
- идентификацију и процену ризика из своје надлежности (везано уз циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса/активности који су у надлежности њихове организационе јединице),
- доношење одлука о начину управљања ризицима,
- интегрисање управљања ризицима у доношење пословних одлука и свакодневно пословање,
- ажурирање процене ризика као и праћење спровођење мера за смањење ризика,
- документовање података о ризицима у регистре ризика,
- благовремено извештавање руководиоца односно одговорног лица за управљање ризицима Академије.

Сваки руководиоца веће организационе јединице може одредити/задужити службеника који ће помагати око: вођења регистра ризика и његовог ажурирања; припреме извештаја и праћења мера за управљање ризицима, али целокупна одговорност за управљање ризицима остаје на надлежном руководиоцу организационе јединице.

Руководилац за ФУК одговоран је да:

- обезбеди услове за несметано управљање ризицима, у делу поверених надлежности;
- именује координатора за ризике;
- предлаже Председнику Академије циљеве управљања ризицима, у складу са чланом 12 ове Стратегије;
- утврди мере поступања по ризицима, у складу са чланом 23 ове Стратегије;
- да за ризике код којих је процена ризика значаја висока донесе план поступања по ризицима, у складу са чланом 24 ове Стратегије;
- обезбеди вертикалну и хоризонталну комуникацију, у складу са чланом 32 ове Стратегије;
- прати и извештава о ризицима у сарадњи са координатором за ризике у складу са чланом 33 ове Стратегије;

Одговорности Координатора за ризике су да:

- Предузме активности у вези са прикупљањем података о ризицима;
- активно учествује у дискусијама о идентификованим ризицима и ризицима које је потребно проценити;
- сачињава предлог процене значаја ризика, у складу са чланом 21 ове Стратегије;
- подстиче развијање и јачање свести о ризицима међу запосленима;
- припрема Регистар ризика;
- ажурира Регистар ризика у складу са чланом 31 ове Стратегије;
- руководиоцу за ФУК доставља тачне податке о управљању ризицима;
- прати спровођење мера о поступању по ризицима;
- прати и извештава о ризицима у сарадњи са руководиоцем за ФУК, у складу са чланом 33 ове Стратегије;
- управља и чува документацију о управљању ризицима.

Руководиоци ужих организационих јединица да:

- осигуравају свакодневно управљање ризицима у својим областима и процесима рада;
- осигуравају у свом домену да се управљање ризицима спроводи у складу са овом Стратегијом;
- обезбеде да су запослени свесни ризика, да разумеју процедуре, да знају како да поступе поводом ризика;
- прихвате ефекте процене ризика на промену организација рада и пословна унапређења унутар организационе јединице којим руководи;
- потпише Образац – идентификација ризика заједно са извршиоцем који га је саставио, у складу са чланом 17. ове Стратегије;
- сачињава предлог процене значаја ризика, у складу са чланом 21. ове Стратегије;
- утврде мере поступања по ризицима у сарадњи са руководиоцем за ФУК, у складу са чланом 23. ове Стратегије;
- за ризике код којих је процена ризика значаја висока у сарадњи са руководиоцем за ФУК донесу план поступања по ризицима, у складу са чланом 24. ове Стратегије.

Одговорности запослених су да:

- Идентификује могуће ризике поводом извршења својих задатака и циљева на Обрасцу – идентификација ризика, у складу са чланом 17. ове Стратегије;
- Сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле пријаве координатору за ризике или свом непосредном руководиоцу;
- Разуме природу ризика и начин како да реагује у оквиру поверених послова;
- Решава и третира ризике у оквиру свог радног места у складу са прописаним процедурама.

8. ЕДУКАЦИЈА, ИНФОРМИСАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ

Члан 35.

Неизоставан део унапређења система управљања ризицима је континуирана едукација свих учесника у овом процесу.

Члан 36.

Комуникације о питањима ризика у Академији треба да осигура да:

- сваки запослени разуме, на начин који одговара његовој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни задаци и како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада (ако се то не

постигне, неће се постићи одговарајуће интегрисање управљања ризицима у култури организације и приоритетни ризици се неће доследно третирати);

- искуство треба пренети и саопштити онима који могу имати користи (нпр. ако се једна ужа организациона јединица сусретне са новим ризиком и осмисли најбољи начин надзора над њим, такво решење треба саопштити и осталим организационим јединицама, које се такође могу сусрести са таквим ризиком);
- сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог обима контроле, који ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чија висина није прихватљива, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

Обухват информисања и комуникације као елемента система финансијског управљања и контроле треба да у оквиру Академије омогући прикупљање и размену информација потребних за управљање, спровођење и надзор над послом.

Процедуре за пренос информација и комуникацију између запослених и запослених са највишим нивоима руководства (радни и хитни састанци, извештаји радних група, информације запослених о неправилностима и сл.) морају бити утврђене и безбедне.

Информисање и комуникација као елементи система финансијског управљања и контроле, у ширем смислу, обихвата и рачуноводствени систем Академије путем кога се врши евидентирање трансакција, контроле пословања, заштите имовине и припрема финансијских извештаја којим се врши информисање и комуникација са јавношћу и пореским обвезницима. Академија интерним актом дефинише организацију рачуноводственог система, интерне рачуноводствене контролне поступке, лица која су одговорна за законитост, исправност и састављање исправе о пословној промени и другом догађају, кретање рачуноводствених исправа као и рокове за њихово достављање.

9. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Члан 37.

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године.

Ажурирање Стратегије се врши по налогу Председника Академије.

10. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Члан 38

Ова Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на интернет страници Академије Шабац.



ПРЕДСЕДНИК АКАДЕМИЈЕ

Светлана

Др сци. мед. Светлана Карић

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ШАБАЦ
ОБРАЗАЦ 1 Образац за утврђивање и процену ризика

1	Организациона јединица:			Датум:			
2	Унутрашња целина:						
3	Пословни процес:						
4	Циљ пословног процеса						
Кратак опис ризика-узрок и последица	Процена ризика			Потребне радње за смањење-отклањање ризика (Одговор на ризик)	Рок за извршење планираних радњи	Одговорно лице-носилац ризика	Активности у случају непредвиђених околности
	Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Рангирање (уг. X вер.)				
5	6	7	8	9	10	11	12

Образац попунио:

ОБРАЗАЦ 2 Образац регистра ризика
АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ШАБАЦ

Ре д. бр	Опис ризика	Преглед постојећих контрола	Резидуални ниво ризика			Реаговање на ризик	Одговорно лице за ризик	Рок за спровођење
			Утицај	Вероватн оћа	Укупно			

