

МУЗЕЈ ПОНИШАВЉА-ПИРОТ

УЛ. НИКОЛЕ ПАШИЋА БР. 49

Бр.

63/22

21.3.

2022 год.

Стратегија управљања ризицима
Музеј Понишавља
јануар 2021.

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	11
7.	Матрица ризика.....	12
8.	Регистар ризика	14
9.	Извештавање о ризицима	15
10.	Учинак управљања ризицима	16
11.	Преглед и одобравање	17
12.	Завршне одредбе	17
13.	Прилози	18
	Прилог 1 - Регистар ризика Музеја Понишавља Пирот.....	18
	Прилог 2 - Образац за извештавање о ризицима Музеја Понишавља Пирот	23

1. Сврха и област примене

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

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) представља структуриран и 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 Музеја Понишавља Пирот, 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 управљањ. 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 директора 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 Музеја Понишавља Пирот.

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 16 кључних пословних процеса који се одвијају у Музеју Понишавља Пирот. Ови пословни процеси обухватили су све аспекте пословања Музеја Понишавља Пирот, 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 Музеју Понишавља Пирот, 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, 149/2020 и 118/2021)
- **Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору**, „Сл. гласник РС“, бр. 89/2019 - Чланом 7. Правилника прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководилац КЈС усваја Стратегију управљања ризицима која се ажурира сваке три године, као и у случајевима када се контролно окружење значајније измени, при чему контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализиране и ажуриране 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

Музеј Понишавља Пирот је организован као јединствена организациона целина. Сви послови и радни задаци организују се према сродности, међусобној зависности, целовитости и истоветности захтева за њихово вршење.

Директор и сви запослени у Музеју Понишавља Пирот 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 Музеју Понишавља Пирот дат је у табели у наставку:

Директор Музеја Понишавља Пирот	<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

	<p>могли резултирати неиспуњењем кључних циљева или задатака</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 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 Стратегији развоја музејске делатности, Плану развоја града Пирота, Програму развоја музејске делатности и годишњем програму рада и пословања Музеја. У том смислу, Музеј Понишавља Пирот ће утврдити ризике на свим нивоима и у свим планским документима доношењем Регистра ризика чиме ће се омогућити да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука. Истовремено ће избегавати активности које носе ризик по углед установе и омогућити да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке буду свесни своје одговорности у процесу управљања ризицима.

Оперативни циљеви су специфични и временски одређени и садржани су у годишњим плановима активности, и то у Плану рада и програму установе, Плану јавних набавки и Плану стручног усавршавања 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. Директор и запослени у Музеју Понишавља Пирот морају бити упознати за принципима и

вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес. Неопходно је да руководство Музеја Понишавља Пирот 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, Музеј Понишавља Пирот неће бити у могућности да спроведе управљање ризицима на одговарајућ и доследан начин, уз редовно разматрање приоритетних ризика.

Такође је неопходно да Музеј Понишавља 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 Музеја Понишавља Пирот и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева установе.

Приликом идентификације ризика, Музеј Понишавља Пирот 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 служби, 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 службе 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.

Музеј Понишавља 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, Музеј Понишавља Пирот 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, Музеј Понишавља Пирот 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 Музеја Понишавља Пирот 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.

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

Након процене ризика Музеј Понишавља Пирот 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.

Музеј Понишавља Пирот 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 Музеја Понишавља Пирот. Мере које ће Музеј Понишавља Пирот применити зависиће од утврђених узрока ризика. Све мере које буду предузете у циљу решавања ризика биће део

интерних контрола које се спроводе на свим нивоима установе и од стране свих запослених.

Музеј Понишавља Пирот 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 Музеја Понишавља Пирот 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.

Музеј Понишавља Пирот ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама. У Музеју Понишавља Пирот 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

Музеј Понишавља Пирот ће пратити ризике и мере којима се третирају како би руководиоц могао да прати 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. Директор и чланови радне групе за ФУК обавезни су да, у оквиру своје надлежности, периодично ажурирају процену ризика и прате спровођење мера за смањење ризика.

Музеј Понишавља Пирот ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима директор установе биде информисан 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 Музеја Понишавља Пирот, како би учесници у систему управљања ризицима и директор правовремено имали потребне информације.

5. Категорије ризика

У циљу што ефикасније идентификације ризика и како би се обезбедила покривеност свих области ризика, Музеј Понишавља 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, Музеј Понишавља Пирот спреман да прихвати при остваривању својих циљева. Спремност Музеја Понишавља Пирот 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 Музеја Понишавља Пирот је унапређење музејске делатности. Музеј Понишавља Пирот је дефинисао низ пословних процеса који доприносе остваривању овог стратешког циља. Приликом описа ових пословних процеса, уочено је да су могући ризици присутни у скоро свим пословним процесима и њима припадајућим активностима.

Музеј Понишавља Пирот обавља своје активности у оквиру ниског обима укупног ризика. Музеј Понишавља Пирот има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нула толеранција) у погледу финансијских губитака и превара / усклађености рада са законима и прописима / усклађености рада унутрашњих организационих јединица / безбедности имовине и запослених / здравља и безбедности деце 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 Музеја Понишавља Пирот према ризицима су:

- ✓ Све активности које Музеј Понишавља Пирот 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 руководилац установе.

7. Матрица ризика

Музеј Понишавља Пирот 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. Музеј Понишавља Пирот 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 промтну пажњу и брзу реакцију Музеја Понишавља Пирот.

Укратко, оцена 6 и 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома великим и озбиљним утицајем који захтевају пажњу Музеја Понишавља Пирот, док оцена 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем. За бодовање вероватноће и утицаја Музеј Понишавља Пирот 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
2	Умерен	Умерен утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који ће имати значајан утицај на реализацију 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 остварити – појава ризика је готово немогућа, или се појавио у свега неколико случајева
2	Средња	Ризик би се могао остварити у неком тренутку што потврђују претходни докази да се ризик већ 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 директор установе у сарадњи са 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.

Музеј Понишавља Пирот сматра ризик критичним ако је оцењен највишом оценом, 6 или 9. Међутим, Музеј Понишавља Пирот 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 Музеј Понишавља Пирот 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 Музеја Понишавља Пирот наведени су сви ризици, укључујући и дефинисане контролне активности за сваки од њих. Музеј Понишавља дефинише јединствен Регистар ризика на нивоу установе који ће приказати све ризике којима је установа изложена.

Регистар ризика Музеја Понишавља Пирот је дат у прилогу 1.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, Музеј Понишавља Пирот 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. Посебна пажња ће се обратити у случајевима промене постојеће регулативе, надлежности за одређена подручја рада, код спајања или раздвајања служби и слично. Сваки нови ризик ће бити евидентиран у Регистар ризика. Ризици који су повезани са циљевима који су остварени биће уклоњени из Регистра ризика, док ће се ризици који више нису актуелни и даље чувати у евиденцији, у циљу поновног разматрања и анализе приликом ажурирања Регистра.

Чланови радне групе за ФУК су задужени за идентификацију, ажурирање и извештавање о ризицима који се односе на процесе, док ће руководилац радне групе за ФУК бити задужен за ажурирање Регистра ризика, с циљем да идентификује промене, ажурира Регистар и извести о ризицима руководиоца установе.

9. Извештавање о ризицима

Музеј Понишавља Пирот је дефинисао ефективан систем извештавања о ризицима унутар установе како би се успоставиле одговорности за управљање ризицима и обезбедило да управљање ризицима буде ефективно, свеобухватно и редовно. Овакав систем извештавања о ризицима омогућава да директор установе редовно буде информисан о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

У складу са дефинисаним системом извештавања о ризицима Музеја Понишавља Пирот, чланови радне групе за ФУК су дужни да припреме извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје надлежности и доставе га руководиоцу за ФУК. На основу достављених извештаја чланова радне групе за ФУК припрема се извештај о ризицима на нивоу Музеја Понишавља Пирот. Образац за извештавање о ризицима служби дат је у прилогу 2.

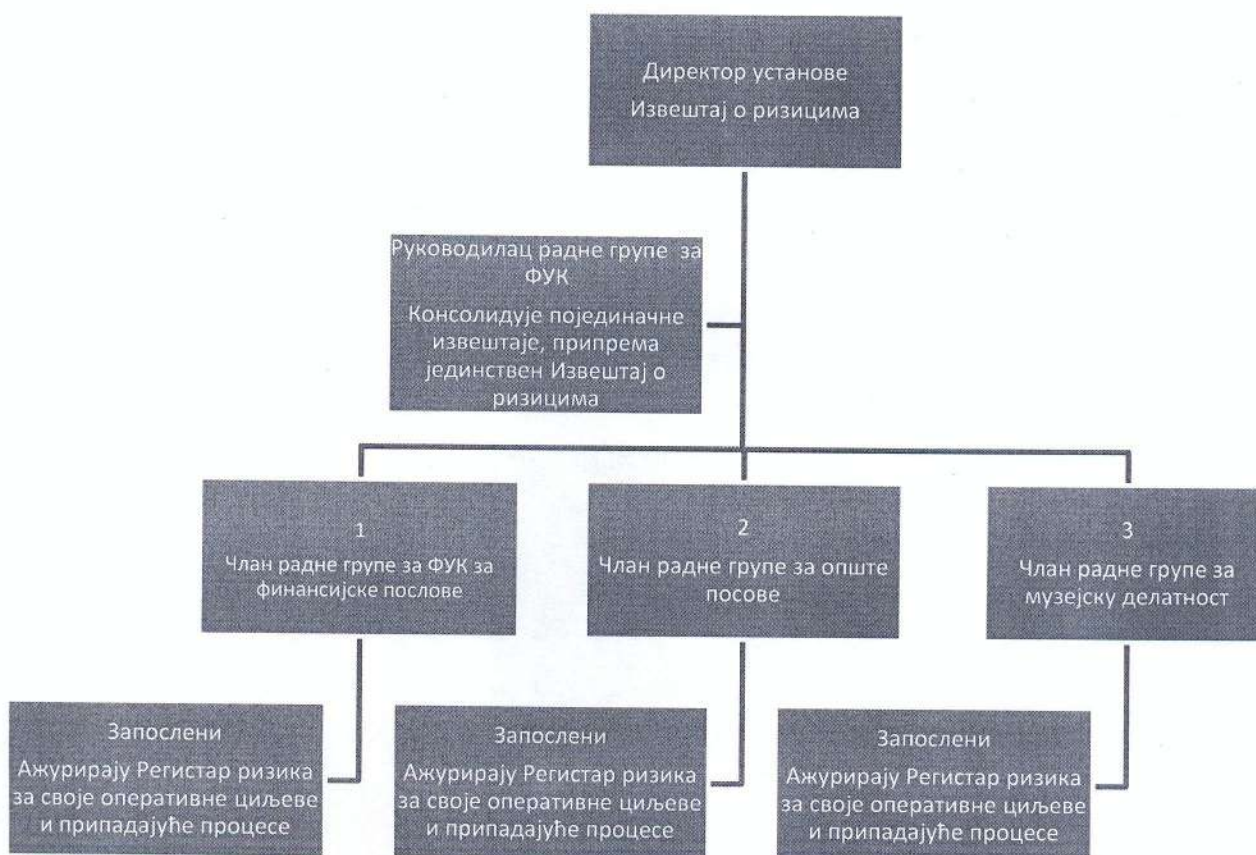
Извештај о ризицима садржи следеће делове као обавезне елементе:

- 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 Музеја Понишавља Пирот најмање једном годишње, по потреби и чешће.

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 Музеја Понишавља Пирот дат је у наставку.



Слика 2. Шематски приказ процеса извештавања о ризицима Музеја Понишавља Пирот

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 Музеја Понишавља Пирот.

За мерење учинка управљања ризицима, Музеј Понишавља Пирот ће користити следеће кључне показатеље:

- ✓ Регистар ризика је у целости сагледан и договорено је управљање ризицима најмање једном годишње;
- ✓ Контролне активности и мере дефинисане као одговор на ризике се спроводе у утврђеним роковима за извршење, а све нове мере су унете у ажуриран Регистар ризика;

- ✓ Управљање ризицима се разматра на састанцима радне групе за ФУК и на нивоу установе најмање два пута годишње како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;
- ✓ Број реализованих препорука интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима;
- ✓ Процент остварених ризика.

Музеј Понишавља Пирот 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. Музеј Понишавља Пирот 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).

Музеј Понишавља Пирот 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, директор Музеј Понишавља Пирот 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 Музеја Понишавља Пирот усваја руководилац установе и она ступа на снагу даном доношења.

Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет страници установе.

13. Прилози

Прилог 1 – Регистар ризика Музеја Понишавља Пирот

Регистар ризика												
МУЗЕЈ ПОНИШАВЉА ПИРОТ												
Корисник јавних средстава:												
Назив пословног процеса	Циљ процеса	Категорија	Ризик	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	Одговорна особа
				Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Припрема и доношење Плана рада са финансијским планом	Обезбеђење ефикасног функционисања установе и адекватног финансирања активности	Фин_РИЗИК	Ризик	Неблаговремени пријем инструкција за израду финансијског плана	Угрожено пословање установе	3	1	3	Третира ти	Припремити нацрт финансијског плана без инструкција на основу инструкција из претходне године	До краја текуће године	Директор установе

Обрачун плата и накнада	Правовремен и тачан обрачун, како би се створили услови за редовне исплате плата и накнада запосленима	Фин_РИЗИК	Кашњење са исплатом зарада	Неблаговреме но евидентирање присутности на раду	Немогућност исплате зарада и накнада	3	1	3	Третира ти	Обучити додатно раднике у рачуноводств у за израду обрачуна зарада и накнада	Редовно	Директор установе
Финансијско извештавање	Припрема и доношење потпуног и поузданог финансијског извештаја у циљу извештавања надлежних органа и јавности о финансијском стању установе	Фин_РИЗИК	Неуспелајеност пословних књига	Кашњење у пријему и обради документације	Неисправа финансијски извештај	2	2	4	Третира ти	Појачати интерну контролу процеса књижења	Редовно	Шеф рачуноводства
Евидентирање и плаћање обавеза	Припрема и доношење потпуног и поузданог финансијског извештаја у циљу извештавања надлежних органа и јавности о финансијском	Фин_РИЗИК	Кашњење у исплати обавеза према добављачима	Неблаговреме н пријем рачуна	Кашњење у плаћању	2	2	4	Третира ти	Праћење фактура у ЦрФ	Редовно	Шеф рачуноводства

Планирање јавних набавки	Припрема и доношење плана јавних набавки како би се стекли услови за набавку потребних роба, добара и услуга	Наб_РИЗИК	Кашњење у изради плана јавних набавки	Неблаговреме и пријем инструкција за израду плана ЈН	Угожава целокупно функционисање установе	3	1	3	Третира ти	Припрема прелиминарног плана ЈН без инструкција на основу података из претходних година	До краја текуће године	Директор установе
Спровођење јавне набавке	Успешно спроведени поступци јавних набавки ради обезбеђивања потребних добара, услуга и радова од најповољнијих понуђача	Наб_РИЗИК	Неадекватно формиран поступак јавне набавке	Недовољно познавање потребе	Неадекватна набавка добара и услуга	2	1	2	Третира ти	Укључивање већег броја запослених у изради конкурсне документације	По потреби	Директор установе
Доношење правилника и других аката	Усклађивање аката установе са законским и подзаконским актима	Општи_РИЗИК	Кашњење са усклађивањем аката установе са законским променама	Недостатак адекватног кадра	Неусклађеност пословања са законским променама	2	1	2	Третира ти	Појачана координација са оснивачем	Редовно	Директор установе

Процес обављања административно-техничких послова	Уредан, благовремен и тачан пријем и отпрема као и вођење и архивирање пословне документације	Општи_РИЗ ИК	Неблаговремен и пријем дописа и општих аката	Неажурност у књижењу документације	Кашњења у изради у изради финансијских извештаја	2	1	2	Третира ти	Појачана контрола архивирања докумената	Редовно	Шеф рачуноводста
Процес обављања кадровских послова	Усклађивање потреба за кадровима у складу са пословним активностима и циљевима Установе	Општи_РИЗ ИК	Недобивање сагласности за пријем радника у радни однос	Утицај оснивача на вођење кадровске политике	Отежан рад установе	2	1	2	Третира ти	Израда прецизних систематизација радних места	По потреби	Директор установе
Дигитализација културног наслеђа	Дигитализовање целокупне музејске грађе	Музеј_РИЗИ К	Кашњење са уносом података у дигиталну базу ИМУС	Нестанак струје или интернета	Мањи број дигитализованих предмета	1	1	1	Третира ти	набавка стабилизатора	Редовно	Кустоси
Набавка, чување и презентовање музејских предмета	Заштита музејских предмета од пропадања и њихово чување у оптималним условима	Музеј_РИЗИ К	Недостатак понуде музејских предмета и неадекватно чување	Неблаговреме но третирање средствима заштите и неадекватни услови чувања	оштећење музејских предмета	3	2	6	Третира ти	Редовна набавка нафталина и услуге хемијског чишћења	Редовно	Кустоси
Публиковање музејских предмета	Упознавање јавности са музејском грађом кроз публикације,	Музеј_РИЗИ К	Кашњење са издавањем публикација	Неблаговреме на израда рукописа	Мањак штампаних издања	1	1	1	Третира ти	Већа ангажованост на прикупљању података за публикацију	Редовно	Кустоси

Прилог 2 – Образац за извештавање о ризицима служби

Организациона јединица		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



[Handwritten signature]