**Стратегија управљања ризицима**

**Tуристичка организација Пирот**

**јануар, 2022**

**Садржај**

[1. Сврха и област примене 1](#_Toc87816124)

[2. Правни оквир и дефиниције 2](#_Toc87816125)

[3. Управљање ризиком/Улоге, надлежности и одговорности 3](#_Toc87816126)

[4. Процес управљања ризицима 6](#_Toc87816127)

[1) Идентификовање ризика 7](#_Toc87816128)

[2) Анализа и процена ризика 8](#_Toc87816129)

[3) Поступање по ризицима 8](#_Toc87816130)

[4) Праћење и извештавање о ризицима 9](#_Toc87816131)

[5. Категорије ризика 10](#_Toc87816132)

[6. Апетитзаризиком 11](#_Toc87816133)

[7. Матрица ризика 12](#_Toc87816134)

[8. Регистар ризика 14](#_Toc87816135)

[9. Извештавање о ризицима 15](#_Toc87816136)

[10. Учинак управљања ризицима 16](#_Toc87816137)

[11. Преглед и одобравање 17](#_Toc87816138)

[12. Завршне одредбе 17](#_Toc87816139)

[13. Прилози 18](#_Toc87816140)

[Прилог 1 – Регистар ризика Туристичке организације Пирот 18](#_Toc87816141)

[Прилог 2 – Образац за извештавање о ризицима Туристичке организације Пирот 19](#_Toc87816142)

# 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 структуиран 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 Туристичке организације Пирот и 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 даљедефинише 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 Туристичке организације 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 дефинсано је и описано укупно 13 кључних пословних процеса који се одвијају у Туристичкој организацији Пирот

. Ови пословни процеси обухватили су све аспекте пословањаТуристичке организације 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 Туристичкој организацији Пирот, а примењују је сви запослени.

# 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]](#footnote-1) и ***Смерницама за управљање ризицима[[2]](#footnote-2)***, дефинисани су и кључни појмови у процесу управљања ризицима:

* **Ризик** прeдстaвљa вeрoвaтнoћу дa ћe сe дeсити oдрeђeни дoгaђaj кojи би мoгao имaти нeгaтивaн утицaj нa oствaривaњe циљeвa КЈС. Ризик сe мeри крoз њeгoвe пoслeдицe (утицај) и вeрoвaтнoћу дeшaвaњa.
* **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 и извештавање.
* **Идентификовањеризика** 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.

# Управљање ризиком/Улоге, надлежности и одговорности

Туристичка организација Пирот је организована 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 Туристичкој организацији 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 размотрити приступ управљању ризицима и да сагласност на промене или унапређења кључних елемената у процесима и процедурама установе.

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

Преглед улога и одговорности свих руководилаца и свих запослених у Туристичкој организацији Пирот дат је у табели у наставку:

|  |  |
| --- | --- |
| ДиректорТуристичке организације Пирот | * Дефинишестратешке циљеве установе * Успоставља ефективан систем управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева * Доноси Стратегију управљања ризицима * Врши надзор процеса управљања ризицима |
| РуководилацРадне групе за ФУК | * Предводи културу управљања ризиком * Даје сагласност на годишњу оцену ризика |
| Радна група за ФУК | * 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 мераза ублажавање ризика * Обезбеђују да запослени у њиховим организационим јединицама поступају у складу са Стратегијом управљања ризицима * Успостављају окружење у комезапослени вршеидентификација ризика и о томе обавештавају више управљачке структуре |
| Запослени | * 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*

# 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 Програму развоја туризма града Пирота као и Годишњем Програму и плану установе. У том смислу, Туристичка организација Пиротће 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 усавршавањаи 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 руководилаца унутрашњих организационих јединица омогућиће се ефективно управљање ризицима на оперативном нивоу.

Директор и запослени у Туристичкој организацији Пирот морају бити упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес. Неопходно је да руководство Туристичка организација 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, Туристичка организација Пирот неће бити у могућности да спроведе управљање ризицима на одговарајућ и доследан начин, уз редовно разматрање приоритетних ризика.

Такође је неопходно да Туристичка организација Пирот кораке 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.

## Идентификовање ризика

Идентификовање ризика је први корак у процесу управљања ризицимаТуристичке организације Пирот и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева установе.

Приликом идентификације ризика, Туристичка организација Пирот ће узети у обзир циљеве наведене у стратешким, оперативним и финансијаким 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 Туристичке организације Пирот 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.

Зa идeнтификoвaњe ризикa ће сe кoристити два комплементарна приступa: 1) **одoзгo прeмa дoлe**, за утврђивање стратешких ризика нa нajвишeм oргaнизaциoнoм нивoу; и 2) **одoздo прeмa гoрe**, за утврђивање оперативних ризика везаних за пословне процесе, функције, пројекте и активности, тако што ће Туристичка организација Пирот вршити прeглeд свojих гoдишњих aктивнoсти и пoслoвних прoцeсa 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.ДиректорТуристичке организација Пирот 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.

Туристичка организација Пирот ће за идентификовање ризика користити анализу података из претходних периода, извештаја и других релевантних докумената као и aнaлизу пoслoвних прoцeсa и њима припадајућих активности.

## Анализа и процена ризика

Након поступка идентификовања ризика, Туристичка организација 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, Туристичка организација 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 циљеваТуристичка организација Пироти **вероватноће**појављивања. Процена утицаја обухвата процену значаја последица ако се ризик оствари. Утицaj ризикa мoжe бити мaли, умeрeн или вeлики. Вероватноћа се односи на учесталост могућности да се догоди неповољан догађај у унапред одређеном временском периоду. Вероватноћа сe мoжe прoцeнити кao мала, срeдњa 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.

Туристичка организација Пирот ће процену укупне изложености ризику вршити на основу **матрице 3х3** (дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће).

Након процене ризикаТуристичка организација Пирот ће спровести њихово рангирање ради идентификовања приоритених 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.

## Поступање по ризицима

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

Туристичка организација 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 директор Туристичке организације Пирот.Мере које ће Туристичка организација Пиротприменити 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.

Туристичка организација Пирот ће дефинисати један од четири начинапoступaњa као oдгoвoр нa ризик у зависности од анализе ризика:

1. **Избeгaвaњe ризикa**, што ће подразумевати прекидање активности, јер идентификоване ризике није могуће третирати нити свести на прихватљив ниво тако да не угрожавају пословање установе.
2. **Tрaнсфeрисaњe ризикa**, што ће подразумевати пренос ризика на трeћу стрaну (на пример када је могуће конвенционално осигурање имовине, и сл.) или подeлу ризика с трeћoм стрaнoм, 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 Туристичке организације Пиротда нешто предузме у погледу одређених ризика (када су у питању ризици које ни оснивач не може решити).
4. **Tрeтирaњe (рeшaвaњe) ризикa,** 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.

Туристичка организација Пирот ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама. УТуристичкој организацији Пирот одређене контролне активности су већ успоставњене 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).

## Праћење и извештавање о ризицима

Туристичка организација Пирот 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. Свaки члан радне групе за ФУКТуристичке организацијеПирот oбaвeзaн je да, у оквиру своје надлежности, пeриoдичнo aжурирa прoцeну ризикa и прaти спрoвoђeњe мeрa зa смaњeњe ризикa.

Туристичка организација Пирот ће успоставитии oдгoвaрajући систeм извeштaвaњa o ризицимa нa нaчин дa у одређеним врeмeнским рaздoбљимa руководилац установе буде инфoрмисaн o знaчajним ризицимa и мeрaмa кoje сe прeдузимajу у вeзи са упрaвљaњем ризицимa. Стога је неопходно рeзултaте прaћeњa ризика и мера за њихово решавање бележити у Рeгистaр ризикaТуристичке организације Пиро, како би учесници у систему управљања ризицима и највише руководство правовремено имали потребне информације.

# Категорије ризика

У циљу што ефикасније идентификације ризика и како би се обезбедила покривеност свих области ризика, Туристичка организација Пирот ће приликом идентификовања ризика сагледати ризике из следећихобласти:

1. **Eкстeрнo oкружeњe**

* Ризици мaкрo oкружeњa (гeoплитички, eкoнoмски, прирoднe кaтaстрoфe и сл.)
* Пoлитичкe oдлукe и приoритeти извaн установе (Влaдa РС, надлежна министарства, Eврoпскa кoмисиja и сл.)
* Спoљни пaртнeри (грaђaни, другe институциje јавног сектора, добављачи, мeдиjи и сл.)

1. **Плaнирaњe, прoцeси и систeми**

* Планска и стратешка документа, плaнирaњe и интeрнe пoлитикe
* Oпeрaтивни прoцeси и процедуре
* Финaнсирање и расподела срeдстaвa
* ИКT и други систeми пoдршкe пословању установе

1. **Зaпoслeни и установа**

* Зaпoслeни и њихове компетенције
* Eтикa и организациона култура и пoнaшaњe („тoн с врхa”, прeвaрa, неправилности, сукoб интeрeсa)
* Интeрнa oргaнизaциja (упрaвљaњe, улoгe и oдгoвoрнoсти, дeлeгирaњe)
* Сигурнoст зaпoслeних, oбjeкaтa, oпрeме и друге имовине

1. **Зaкoнитoст и испрaвнoст**

* Jaснoћa, усклађеност и специфичност пoстojeћих зaкoнa, прoписa и прaвилa

1. **Кoмуникaциjа и инфoрмaциje**

* Meтoдe и кaнaли кoмуницирaњa
* Квaлитeт и блaгoврeмeнoст инфoрмaциja

# Апетитзаризиком

Апетит за ризиком или спремност за преузимање ризикапредставља количину ризика коју је, на ширем плану, Туристичка организација Пирот спремна да прихвати при остваривању својих циљева. Спремност Туристичке организације 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 ускладу са капацитетима и способностима установе.

Најважнији стратешки циљ Туристичке организације Пирот је очување и промоција природних икултурних туристичких вредности града Пирота и околине. Туристичка организација Пирот је дефинисала 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 умањем броју пословних процеса и њима припадајућим активностима.

Туристичка организација Пирот обавља своје активности у оквиру ниског обима укупног ризика. Туристичка организација Пирот има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу финансијских губитака и превара / усклађености рада са законима и прописима / усклађености рада унутрашњих организационих јединица / безбедности имовине и запослених / здравља и безбедностидеце уз незнатно виши степен спремности за преузимање ризика који се односе на реализацију стратешких циљеве и циљева у погледу извештавања и пословања.

Поред унапред дефинисане спремности за преузимање ризика, ставови Туристичке организације Пирот према ризицима су:

* Све активности које Туристичка организација 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 превдиђеним 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 рукoвoдиoци унутрaшњих oргaнизaциoних jeдиницакao и нajвишe рукoвoдствo установе.

# Матрица ризика

Туристичка организација Пирот ће процену **укупне изложености ризику** вршити на основу **матрице 3х3**, 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), гдe oцeнa 1 знaчи дa ћe тaj дoгaђaj имaти мaли утицaj, дoк нajвишa oцeнa 3 знaчи дa ћe дoгaђaj имaти вeлик утицaj нa oствaривање циљa. **Вeрoвaтнoћa** сe бoдује oцeнaмa од један (1) до три (3). Нajнижa oцeнa 1 знaчи дa пojaвa дoгaђaja ниje вeрoвaтнa, дoк нajвишa oцeнa 3 знaчи дa ћe сe ризик догодити у вeћини ситуaциja. 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.

**„Жутиризици“**су ризици средњег интензитета деловања и крећу се у распону од 3 до 6. Туристичка организација 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 рангирани ризици са великим утицајем и вероватноћом појављивања, крећу се у распону од 6 до 9, неприхватљиви су, не могу се толерисати, захтевају промптну пажњу и брзу реакцијуТуристичке организације Пирот

Укратко, оцена 6 и 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома великим и озбиљним утицајем који захтевају пажњу Туристичке организације Пирот, док оцена 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем.За бодовање вероватноће и утицаја Туристичка организација Пироткористи 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 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 ризикаодобрава руководилац 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.

Туристичка организација Пирот сматра ризик критичним ако је оцењен највишом оценом, 6 или 9. Међутим, Туристичка организација 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.

# Регистар ризика

**Регистар ризика**је кључни алат којим Туристичка организација Пиротдокументује 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 узрoкoм ризикa и мoгућoм пoслeдицoм)
4. Процену нивоа ризика
5. Одгoвoр нa ризикe са конкретним aктивнoстима / мeрама које треба предузети
6. Лица задужена за спровођење активности / мера
7. Рокове за извршење наведених активности / мера.

У Регистру ризика Туристичке организације Пирот наведени су сви ризици, укључујући и дефинисане контролне активности за сваки од њих. Туристичка организација Пирот дефинише јединствен Регистар ризика на нивоу установе који ће приказати све ризике којима је установа изложена.

Регистар ризика Туристичке организација Пирот је дат у прилогу 1.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, Туристичка организација 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 пажњаће се обратити у случајевима прoмeне пoстojeћe рeгулaтивe, нaдлeжнoсти зa oдрeђeна пoдручjа рада, кoд спajaњa или рaздвajaњa унутрашњих oргaнизaционих јединица и сличнo. 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 ФУКсу задужени за идентификацију, ажурирање и извештавање о ризицима који се односе на њихове 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 и друго више руководствоТуристичке организације Пирот.

# Извештавање о ризицима

Туристичка организација Пирот је дефинисала ефективан систем извештавања о ризицима унутар установе како би се успоставиле одговорности за управљање ризицима и обезбедило да управљање ризицима буде ефективно, свеобухватно и редовно. Овакав систeм извeштaвaњa o ризицимa омогућава да рукoвoдилaц установе буде редовно инфoрмисaн o знaчajним ризицимa и мeрaмa кoje сe прeдузимajу у вeзи са упрaвљaњем ризицимa.

У складу са дефинисаним системом извештавања о ризицима Туристичке организације 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 Туристичке организације Пирот. Образац за извештавање о ризицима унутрашњих организационих јединица дат је у прилогу 2.

Извeштaj о ризицимa сaдржи следеће делове као обавезне елементе:

1. Крaтaк oпис успoстaвљeнoг систeмa упрaвљaњa ризицимa у установи;
2. Прeглeд нajзнaчajниjих ризикa;
3. Обjaшњeњe нaчинa пoступaњa пo нajзнaчajниjим ризицимa;
4. Инфoрмaциje o тoмe кojи су сe знaчajниjи ризици oствaрили и зaштo у прeтхoднoм периоду.

Извeштaj o упрaвљaњу ризицимa сe изрaђуje и дoстaвљa рукoвoдиoцу Туристичке организације Пиротнajмaњe jeднoм гoдишњe, 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 Туристичкој организацији Пирот дат је у наставку.

*Слика 2. Шематски приказ* *процеса извештавања о ризицимаТуристичке организације 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 окружењуТуристичкеј организације Пирот.

За мерење учинка управљања ризицима, Туристичка организација Пирот ће користити следеће кључне показатеље:

* Регистар ризика је у целости сагледан и договорено је управљање ризициманајмање једном годишње;
* Контролне активности и мередефинисане као одговор на ризике се спроводе у утврђеним роковима за извршење, а све нове мере су унете у ажуриранРегистар ризика;
* Управљање ризицима се разматра на састанцима радне групе за ФУК и на нивоу установе најмање два пута годишње како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;
* Број реализованих препорука интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима;
* Проценат остварених ризика.

Туристичка организација 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. Туристичка организација Пиротће редовноразматрати 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).

Туристичка организација 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 анализиране и ажуриранеконтроле успостављене ради умањења ризика.

Сходно горе наведеном, руководилац Туристичке организације Пиротће 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 Туристичке организације Пирот усваја руководилац установе и она ступа на снагу даном доношења.

Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет странициустанове.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Регистар ризика** | | | | | | | | | | | | |
|
| **Корисник јавних средстава:** | | | **СПОРТСКИ ЦЕНТАР ПИРОТ** | | | | | | | | | |
| **Назив пословног процеса** | **Циљ процеса** | **Категорија** | **Ризик** | **Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)** | | **Резидуални ниво ризика** | | | **Oдгoвoр нa 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 | Oбeзбeђeњe eфикaснoг функционисања установе и адекватног финансирања активности | Фин\_РИЗИК | Кашњење са израдом и усвајањем Плана рада са финансијским планом | Неблаговремен пријем инструкција за израду финансијског плана | Угрожено целокупно функционисање установе | 3 | 1 | 3 | Третирати | Припремити прелиминарни план без инструкција на основу инструкција из претходних година | 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 у исплати средстава | Недовољан број обучених извршилаца за припрему и израду обрачуна | Неблаговремена исплата зарада и накнада | 3 | 1 | 3 | Третирати | Обучити додатно раднике у рачуноводству за израду обрачуна зарада и накнада | 31.03.2022. | Шеф рачуноводства |
| Финансијско извештавање | Припрема и доношење потпуног и поузданог финансијског извештаја у циљу извештавања надлежних органа и јавности о финансијском стању установе | Фин\_РИЗИК | Неусклађеност пословних књига | Кашњење у пријему и обради документације | Неисправан финансијски извештај | 2 | 2 | 4 | Третирати | Појачати интерну контролу процеса књижења | Редовно | Шеф рачуноводства |
| Евидентирање и плаћање обавеза | Благовремено и тачно евидентирање и измирење обавеза | Фин\_РИЗИК | Погрешно и неблаговремено евидентирање фактура | Неблаговремено достављање докумената од стране добављача | Кашњење у плаћању | 2 | 2 | 4 | Третирати | Редовна контрола ЦРФ-а | Свакодневно | 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 | Неблаговремен пријем инструкција за израду плана јавних набавки | Угрожава целокупно функционисање установе | 3 | 1 | 3 | Третирати | Припрема прелиминарног плана јавних набавки без инструкција на основу података из претходних година | До краја текуће године | Aдминистративни радник |
| Планирање јавних набавки | Припрема и доношење плана јавних набавки како би се стекли услови за набавку потребних роба, добара и услуга | Наб\_РИЗИК | Погрешно утврђивање потреба | Недовољно познавање потребе | План ЈН који није усклађен са потребама | 2 | 1 | 2 | Третирати | Укључивање већег броја запослених (који познају материју) у израду плана набавки | По потреби | Aдминистративни радник |
| Спровођење јавне набавке | Успешно спроведени поступци јавних набавки ради обезбеђивања потребних добара, услуга и радова од најповољнијих понуђача | Наб\_РИЗИК | Расписана ЈН са неадекватно формираним поступком | Недовољно познавање потребе | Неадекватна набавка добара и услуга | 2 | 1 | 2 | Третирати | Укључивање већег броја запослених (који познају материју) у израду конкурсне документације | По потреби | Aдминистративни радник |
| Доношење правилника и других аката | Усклађивање аката установе са законским и подзаконским актима | Општи\_РИЗИК | Кашњење у усклађивању аката установе са законским променама | Недостатак адекватног кадра | Неусклађеност пословања са законским променама | 2 | 1 | 2 | Третирати | 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\_РИЗИК | Губљење пословне документације | Неажурност у књижењу документације | Кашњења у изради и/или неисправних финансијских и других извештаја | 2 | 1 | 2 | Третирати | Појачана контрола архивирања докумената | Редовно | Шеф рачуноводства |
| Процес обављања кадровских послова | Усклађивање потреба за кадровима у складу са пословним активностима и циљевима Установе | Општи\_РИЗИК | Неадекватни кадрови | Утицај оснивача на вођење кадровске политике | Отежан рад установе | 2 | 1 | 2 | Третирати | Израда прецизних систематизација радних места | По потреби | Директор установе |
| Процес вођења пословања угоститељског објекта | Oстваривање прихода од ноћења туриста | ТО\_РИЗИК | Недостатак финансијских средстава за све неопходне текуће поправке | Лоше планирање потреба | Угрожавање функционисања објекта | 3 | 1 | 3 | Третирати | Боље планирање потреба | Редовно | Сви запослени |
| Продаја сувенира | Oстваривање прихода од продаје сувенира и промоција | ТО\_РИЗИК | Неблаговремена набавка робе од добављача | Недостатак понуде од добављача | Смањење прихода | 1 | 1 | 1 | Третирати | Већа ангажованост за набавку робе | Редовно | Информатор,Шеф рачуноводства |
| Продаја услуга | Пружање квалитетних услуга и пораст броја посетилаца | ТО\_РИЗИК | Немогућност контроле залиха и пазара | Лоша координација угоститељског објекта и књиговодства | Мањкови у пазару и залихама | 2 | 2 | 4 | Третирати | Појачана координација књиговодства и угоститељског објекта | Редовно | Сви запослени,Шеф рачуноводства |
| Планирање и реализација промотивних активности | Унапређење туристичке понуде и промоција туристичких потенцијала | ТО\_РИЗИК | Кашњење у припреми одређеног програма | Неблаговремена селекција манифестације | Нереализација одређеног програма и манифестације | 2 | 2 | 4 | Третирати | Боље планирање | Редовно | Директор установе |
| Планирање и реализација промотивних активности | Унапређење туристичке понуде и промоција туристичких потенцијала | ТО\_РИЗИК | Кашњење у припреми одређеног програма | Недовољна посећеност манифестацији | Неуспешна промоција | 3 | 2 | 6 | Третирати | Боље планирање | По потреби | Директор установе |
| Планирање и реализација промотивних активности | Унапређење туристичке понуде и промоција туристичких потенцијала | ТО\_РИЗИК | Неодржавање манифестација и радионица | Болест учесника | отказивање манифестација и радионица | 1 | 1 | 1 | Третирати | Промена датума одржавања манифестација, радионица | Редовно | Сви запослени |
| Планирање и реализација промотивних активности | Промоција туристичких потенцијала | ТО\_РИЗИК | Кашњење са издавањем публикација | Неблаговремена израда рукописа | Мањак штампаних издања | 1 | 1 | 1 | Третирати | Већа ангажованост на прикупљању података за публикацију | Редовно | Сви запослени |

# Прилози

## Прилог 1 – Регистар ризика Туристичке организације Пирот

## Прилог 2 – Образац за извештавање о ризицимаунутрашњих организационих јединица

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Организациона јединица |  | | | Извештај о статусу ризика за период | |  | |
| Ризик | Процењени ниво резидуалног ризика | Мера за ублажавање ризика | Статус реализације мере (образложитиуколико мера није у потпуности реализована) | Нова процена ризика | Нова мера за ублажавање ризика | Рок за  извршење  планираних  радњи | Одговорна  особа |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

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 [↑](#footnote-ref-1)
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> [↑](#footnote-ref-2)