

Стратегија управљања ризицима

Основна школа "Свети Сава" Пирот

март, 2022.г.

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 ОШ "Свети Сава" Пирот.....	18
	Прилог 2 – Образац за извештавање о ризицима.....	19

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 ОШ"Свети Сава" 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 управљања, унутар којег ће сви организациони делови установе примењивати процес управљања ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима. Стратегија даље дефинише циљеве и користи од управљања ризицима и начин за идентификовање, процену и рангирање ризика како би се на најбољи начин донела одлука о томе како поступати у случају појаве ризика, и одређује линије одговорности свих руководилаца и свих запослених у процесу управљања ризицима, начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Циљеви садржани у стратешким, оперативним или финансијским планским и развојним документима полазна су основа за утврђивање ризика на свим нивоима ОШ"Свети Сава" 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 четири кључних пословних процеса који се одвијају у ОШ"Свети Сава" Пирот. Ови пословни процеси

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

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

- ✓ **Ризик** представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.
- ✓ **Утицај** се односи на значај финансијских или нефинансијских ефеката или последица којима би КЈС могао бити изложен у случају реализације ризика.
- ✓ **Вероватноћа** се односи на могућност да ће се десити неповољан догађај и процењује се у односу на укупан број промена у пословном процесу у унапред одређеном временском периоду.

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-upravljajanje-rizicima-PIFC-tvining.pdf>

- ✓ **Управљање ризицима** је процес који подразумева идентификацију ризика, њихов опис, анализу, процену и рангирање по приоритетима, спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво, праћење и извештавање.
- ✓ **Идентификовање ризика** је процес утврђивања потенцијалних догађаја и активности који могу угрозити пословање 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

ОШ"Свети Сава" Пирот је организована као јединствена организациона целина.

Сви руководиоци и сви запослени у ОШ"Свети Сава" 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 предложи адекватне мере за унапређење.

Преглед улога и одговорности свих руководилаца и свих запослених у ОШ"Свети Сава" Пирот дат је у табели у наставку:

<p>Директор школе</p>	<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
<p>Руководилац Радне групе за ФУК</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Предводи културу управљања ризиком ✓ Даје сагласност на годишњу оцену ризика
<p>Радна група за ФУК</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Континуирано унапређује Стратегију управљања ризицима и оквир који је у њеној основи (систем ФУК) ✓ Одговорни за управљање ризицима у оквиру области за коју су надлежни (у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса) ✓ Одговорни за документовање података о ризицима у Регистар ризика ✓ Прате увођење мера за ублажавање ризика ✓ Обезбеђују да запослени у њиховим организационим јединицама поступају у складу са Стратегијом управљања ризицима ✓ Успостављају окружење у коме запослени врше идентификација ризика и о томе обавештавају више

	управљачке структуре
Запослени	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима тако што идентификују ризике који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева или задатака ✓ Пријављују надређеном руководиоцу сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле ✓ Примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика ✓ Предлажу и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола

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

4. Процес управљања ризицима

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



Слика 1. Процес управљања ризицима

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

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у развојним и стратешким документима установе, пре свега у Школском развојном планирању, Школском програму, Годишњем плану рада. У том смислу, ОШ"Свети Сава" 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 Годишњем плану рада, Плану јавних набавки, и дефинишу их руководиоци на свим нивоима. Потребно је идентификовати ризике и за ове циљеве и одредити адекватне мере за њихово ублажавање или отклањање како не би угрозили реализацију стратешких циљева. Праћењем ових ризика у оквиру организационих делова од стране руководиоца унутрашњих организационих јединица омогућиће се ефективно управљање ризицима на оперативном нивоу.

Сви руководиоци и запослени у ОШ"Свети Сава" Пирот морају бити упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес.

Неопходно је да руководство ОШ"Свети Сава" 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, ОШ"Свети Сава" Пирот неће бити у могућности да спроведе управљање ризицима на одговарајућ и доследан начин, уз редовно разматрање приоритетних ризика.

Такође је неопходно да ОШ"Свети Сава" 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 ОШ"Свети Сава" Пирот и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева установе.

Приликом идентификације ризика, ОШ"Свети Сава" 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 школе по групама послова, а у односу на стратешке и оперативне циљеве, финансијске планове и циљеве пословних процеса, при чему ће бити сагледани ризици из свих кључних група ризика, и то: екстерног окружења; планирања, процеса и система; запослених и организације; законитости и исправности рада и пословања; и комуникације и информација. На овај начин биће обухваћени сви аспекти и сва потенцијална подручја ризика.

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

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

ОШ"Свети Сава" 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, ОШ"Свети Сава" 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, ОШ"Свети Сава" 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 ОШ"Свети Сава" 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.

ОШ"Свети Сава" Пирот ће процену укупне изложености ризику вршити на основу **матрице 3x3** (дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће).

Након процене ризика ОШ"Свети Сава" 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.

ОШ"Свети Сава" 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 ОШ"Свети Сава" Пирот. Мере које ће ОШ"Свети Сава" 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.

ОШ"Свети Сава" 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 ОШ"Свети Сава" 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.

ОШ"Свети Сава" Пирот ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама. У ОШ"Свети Сава" 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

ОШ"Свети Сава" 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. Сваки члан радне групе за ФУК обавезан је да, у оквиру своје надлежности, периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

ОШ"Свети Сава" Пирот ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима руководилац установе и највиши

руководиоци буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима. Стога је неопходно резултате праћења ризика и мера за њихово решавање бележити у Регистар ризика ОШ"Свети Сава" Пирот, како би учесници у систему управљања ризицима и највише руководство правовремено имали потребне информације.

5. Категорије ризика

У циљу што ефикасније идентификације ризика и како би се обезбедила покривеност свих области ризика, ОШ"Свети Сава" 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, ОШ"Свети Сава" Пирот спремна да прихвати при остваривању својих циљева. Спремност ОШ"Свети Сава" 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 ОШ"Свети Сава" Пирот је образовно васпитни рад. ОШ"Свети Сава" 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 већем броју пословних процеса и њима припадајућим активностима.

ОШ"Свети Сава" Пирот обавља своје активности у оквиру ниског обима укупног ризика. ОШ"Свети Сава" Пирот има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу усклађености рада са законима-прописима и здравља и безбедности ученика 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 ОШ"Свети Сава" Пирот према ризицима су:

- ✓ Све активности које ОШ"Свети Сава" Пирот спроводи усмерене су на остваривање стратешких и оперативних циљева утврђених развојним и стратешким документима установе;
- ✓ Све активности спровode се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- ✓ Неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и репутациони ризик за установу;
- ✓ Све активности спроводиће се у складу са донетим и усвојеним плановима рада;
- ✓ Активности за реализацију одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- ✓ Сви запослени који доносе одлуке, или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- ✓ Приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим;
- ✓ Управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу настати при остваривању основног циља;
- ✓ У детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују сви запослени, и сви чланови радне групе за ФУК као и највише руководство установе.

7. Матрица ризика

ОШ"Свети Сава" 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
		БЕРОВАТНОЋА		

„**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. ОШ"Свети Сава" 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 ОШ"Свети Сава" Пирот.

Укратко, оцена 6 и 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома великим и озбиљним

утицајем који захтевају пажњу ОШ"Свети Сава" Пирот, док оцена 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем. За бодовање вероватноће и утицаја ОШ"Свети Сава" 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 руководилац установе у сарадњи са вишим руководством и радном групом за ФУК. Резултати процене ризика се евидентирају у Регистру ризика. Ризици који су оцењени као ниски се сматрају прихватљивим, док је неопходно оријентисати се на критичне ризике.

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

Регистар ризика ОШ"Свети Сава" Пирот је дат у прилогу 1.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, ОШ"Свети Сава" 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. 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 из одрфеђене групе послова, док ће руководиоца радне групе за ФУК бити задужен за ажурирање Регистра ризика, с циљем да идентификује промене, ажурира Регистар и извести о ризицима руководиоца установе и друго више руководство ОШ"Свети Сава" Пирот.

9. Извештавање о ризицима

ОШ"Свети Сава" 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 систем извештавања о ризицима омогућава да руководилац установе и други највиши руководиоци редовно буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

У складу са дефинисаним системом извештавања о ризицима ОШ"Свети Сава" Пирот, чланови радне групе за ФУК су дужни да припреме извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из групе послова и доставе га руководиоцу радне групе. Руководилац радне групе је дужан објединити извештај и доставити директору школе. На основу достављених извештаја руководиоца Радне групе за ФУК, припрема се извештај о ризицима на нивоу ОШ"Свети Сава" Пирот. Образац за извештавање о ризицима 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 ОШ"Свети Сава" Пирот најмање једном годишње, по потреби и чешће.

Чланови радне групе за ФУК, као и сви запослени, дужни су да поднесу редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално на унапред дефинисан начин.

Шематски приказ система извештавања о ризицима ОШ"Свети Сава" Пирот дат је у наставку.



Слика 2. Шематски приказ процеса извештавања о ризицима ОШ"Свети Сава" 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 ОШ"Свети Сава" Пирот.

За мерење учинка управљања ризицима, ОШ"Свети Сава" 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 чланова 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.

ОШ"Свети Сава" 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. ОШ"Свети Сава" 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).

ОШ"Свети Сава" 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, руководилац ОШ"Свети Сава" 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 ОШ"Свети Сава" Пирот усваја руководилац установе и она ступа на снагу даном доношења.

Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет презентацији установе.

13. Прилози

Прилог 1 – Регистар ризика ОШ"Свети Сава" Пирот

Регистар ризика											
Корисник јавних средстава		ОСНОВНА ШКОЛА "СВЕТИ САВА" ПИРОТ									
Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Кратак опис ризика – главни узрок ризика и потенцијалне последице		Резидуални ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Израда стратешких докумената школе	Израда и примена стратешких докумената школе, у складу са законом и уз поштовање прописаних рокова	Непоштовање рокова за израду стратешких докумената школе	Неодговорност запослених	Неизрада докумената	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	директор
		Неправилна примена стратешких докумената школе	Неупућеност запослених	Неправилна примена	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	директор
		Промена закона-прописа на основу којих се доносе стратешка документа школе	Одлука Народне скупштине, Министра	Промена стратешких докумената школе	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Праћење новодонетих прописа	1.дневно 2.недељно 3.месечно	секретар
Планирање, припрема и остваривање наставе и праћење напредовања и постигнућа ученика	Реализација часова Преношење наставног садржаја Правовремено формативно и сумативно оцењивање учени	Непланирана обустава наставе	Ванредна ситуација	Неодржавање часова	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	План превенције	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Министар, Локална самоуправа, Кризни штаб
		Велико одсуство ученика	Болест ученика	Непохађање наставе	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Лекарско оправдање	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Одељенски старешина
Такмичење ученика	Добар пласман ученика	Неадекватна подршка ученицима у припреми за такмичење	Незаинтересованост наставника	Лош пласман, Неучествовање на такмичењу	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Стручни актив
		Непланирано одсуство	Болест	Промена	1	1	1	1.Третирати	Замена	1.дневно	Стручни

		ученика и наставника		наставника и ученика				2.Пренети 3.Толерисати	наставника и ученика	2.недељно 3.месечно	актив
Планирање, припрема и остваривање додатне подршке ученицима	Усвајање наставног садржаја, Напредовање ученика	Непланирано одсуство ученика и наставника	Болест	Замена наставника, Неусвајање наставног садржаја	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Извештај о спречености за рад, Лекарско оправдање	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Помоћник директора
		Недостатак сарадње родитеља	Немотивисаност родитеља	Немање увида у напредовање ученика	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Позивање, Разговор са родитељима	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Одељенски старешина, Стручни сарадник, Предметни наставник
		Изостајање ученика	Неоправдано изостајање, незаинтересованост	Поновљен разред, Неположен испит	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Позивање, Разговор са родитељима	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Одељенски старешина, Стручни сарадник, Предметни наставник
Поправни и разредни испит	Основни ниво знања	Изостајање сарадње са породицом	Незаинтересованост родитеља	Поновљен разред, Неположен испит	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Разговор са родитељима	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Одељенски старешина, Стручни сарадник, Предметни наставник
		Изостајање ученика	Болест	Не полагање испита у року	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Нови рок за полагање	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Одељенски старешина
Реализација пробног и завршног испита	Постизање што бољих резултата на завршном испиту	Ванредна ситуација	Ванредно стање	Неодржавање испита	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Мере МПНТР	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Министар
Увођење у посао наставника, васпитача и стручног сарадника	Оспособљавање приправника за самосталан рад	Промена закона и прописа	Одлука Народне скупштине, Министра	Упознавање са променама прописа	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати		1.дневно 2.недељно 3.месечно	Секретар
		Не уплаћивање трошкова полагања испита	Незаинтересованост приправника	Непријављен испит за лиценцу	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Обавештавање приправника	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Секретар, Ментор
Сарадња са родитељима	Постизање што бољих образовно-васпитних резултата ученика	Одбијање сарадње родитеља	Немотивисаност, незаинтересованост родитеља	Непостојање увида у напредовање	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Разговор са родитељима	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Одељенски старешина, Стручни

Учешће наставника у раду тимова и органа школе	Унапређење рада школе			ученика, изостанак подршке родитеља						сарадник	
		Непланирани послови наставника, стручних сарадника, директора	Појава непланираних послова, Неускалђеност термина	Смањена сарадња	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Нова организациона шема	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Наставници, Стручни сарадници, Директор
		Немотивисаност чланова за рад у одређеном тиму	Немотивисаност	Неефикасност тима	2	2	4	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Координатор тима
		Неравномерна расподела послова	Лоша подела послова	Преоптерећеност појединих запослених	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
		Сарадња са партнерима и институцијама у локалној заједници	Унапређење рада школе	Незаинтересованост друге стране за сарадњу	Оптерећеност другим пословима	Изостанак сарадње	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна реорганизација
Стручно усавршавање	Усавршавање запослених	Одбијање стручног усавршавања	немотивисаност	Непохађање семинара, обука	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Координатор тима
		Финансијска подршка школи	Недовољна средства у буџету	Неодржавање семинара	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Град Пирот	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
		Дискриминаторни однос према одређеним областима усавршавања	Трошкови семинара	Неадекватно стручно усавршавање	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
Екскурзије, наставе у природи, излети	Реализација програма ваннаставних активности	Незаинтересованост ученика и родитеља	Материјална средства	Нереализовање ваннаставних активности	3	2	6	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Прилагодити план и програм	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Савет родитеља
		Ванредна ситуација	Ванредно стање	Нереализовање ваннаставних активности	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Мере МПНТР	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Министар
Продужени боравак	Остваривање одређених социјално-педагошких циљева и задатака	Изостајање ученика	Болест	Недолазак ученика	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Сарадња са родитељима	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Наставник у продуженом боравку
		Непланирана обустава наставе	Ванредна ситуација	Неостваривање циља	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети	Мере МПНТР	1.дневно 2.недељно	Министар

							3.Толерисати		3.месечно		
Израда општих аката	Израда и примена општих аката у складу са законом	Неодобравање група од стране министарства	Недовољан број ученика	Смањен број група	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Сарадња са родитељима, Промоција боравка	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Учитељи 1. и 2. разреда
		Непоштовање рокова за прикупљање мишљења	Неажурност у раду	Кашњење са израдом општих аката	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Секретар
		Непотпуна примена општих аката	Неодговорност у раду	Незаконит рад школе	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Секретар
Израда појединачних аката	Израда и примена појединачних аката у складу са законом и општим актом школе	Непоштовање рокова за одлучивање приликом доношења појединачних аката	Неодговорност у раду	Незаконит рад школе	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Секретар
Пријем у радни однос	Заснивање радног односа	Погрешно утврђивање потребе за пријемом радника у радни однос	Промењене околности	Поништавање конкурса	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
		Непотпуна примена општих аката	Неодговорност у раду	Незаконит рад школе	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Секретар
		Кашњење у расписивању конкурса	Неажурност у раду	Продужавање уговора о раду	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Секретар
		Погрешно формирање текста конкурса	Неодговорност у раду	Поништавање конкурса	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Секретар
Припрема седнице Школског одбора, Савета родитеља, Наставничког већа, Стручних већа и тимова у раду	Благовремено одржавање седница Школског одбора, Савета родитеља, Наставничког већа и Стручних већа и тимова у роковима предвиђеним Законом и Годишњим планом рада школе (предвиђени су рокови и термини заказивања седница, дневни ред за све седнице...) и благовремено	Погрешно утврђивање потребе за седницама	Неодговорност у раду	Отказивање седница	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Секретар, Руководиоци стручних већа, Координатори тима
		Неправилна примена Годишњег плана рада школе	Неупућеност	Незаконитост у раду	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
		Недоношење	Неажурност у раду	Незаконитост у	3	1	3	1.Третирати	Интерна	1.дневно	Директор

Остваривања права на приступ информацијама од јавног значаја	доношење одлуке	правовремених одлука		раду школе				2.Пренети 3.Толерисати	контрола директор	2.недељно <u>3.</u> месечно	
	Израда решења и обавештавања тражиоцима информације	Непоштовање рокова за одговор	Неажурност у раду	Пријава против школе	2	1	2	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно <u>2.</u> недељно 3.месечно	Директор, Секретар
		Недостављање одговора трежиоцу информација	Неодговорност у раду	Пријава против школе	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно <u>2.</u> недељно 3.месечно	Директор, Секретар
		Недостављање захтева Поверенику за информације од јавног значаја	Неодговорност у раду	Пријава против школе	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно <u>2.</u> недељно 3.месечно	Директор, Секретар
		Неблаговремено и неадекватно примање прослеђивање службених писмена	Неодговорност у раду	Неажурност у раду	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети <u>3.</u> Толерисати	Интерна контрола директор	<u>1.</u> дневно 2.недељно 3.месечно	Секретар
Послови пријема писмена у школи	Пријем службених писмена, благовремено прослеђивање запосленима										
Израда плана јавних набавки	Благовремено планирање набавки добара, услуга и радова за потребе Школе у наредној години	Недефинисани интерни рокови у поступку припреме	Неажурност у раду	Неблаговремено планирање	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети <u>3.</u> Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно <u>3.</u> месечно	Секретар
		Неусклађеност са финансијским планом	Превид	Погрешна процена вредности јавне набавке	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети <u>3.</u> Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно <u>3.</u> месечно	Секретар
		Нерасписивање тендера за одређену јавну набавку	Неодговорност у раду	Не спроведена јавна набавка	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно <u>3.</u> месечно	Секретар
Спровођења поступка јавних набавки	Реализација и спровођења плана јавних набавки за текућу годину	Неправилан рад на поргалу Управе за јавну набавку	Неодговорност у раду	Не спроведена, поништена јавна набавка	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно <u>3.</u> месечно	Секретар
		Непоштовање рокова из Закона о јавним набавкама	Неажурност у раду	Незаконитост у раду школе	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно <u>3.</u> месечно	Секретар
Преузимања активности пред државним оргамима (суд, инспекције)	Заступање школе пред државним органима	Неправилна примена општих аката	Неодговорност у раду	Незаконитост у раду школе	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно 2.недељно <u>3.</u> месечно	Директор, Секретар
		Непоштовање рокова	Неажурност у раду	Пропуштање	3	1	3	<u>1.</u> Третирати	Интерна	1.дневно	Директор,

		радњи				2.Пренети 3.Толерисати	контрола директор	2.недељно <u>3.</u> месечно	Секретар		
Упис новопридошлих ученика или издавање преводнице за ученике који школовање настављају у другој школи и упис деце у први разред у систему Министарства државне управе	Реализација и спровођење уписа ученика за текућу годину	Недостављање информацијама правобранилашту, адвокату или инспекцијама	Неодговорност у раду	Пропуштање радњи Незаконитост у раду школе	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно <u>2.</u> недељно 3.месечно	Директор
		Неблаговремени упис ученика у школу	Објективно одсуство из места пребивалишта	Кашњење са уписом	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети <u>3.</u> Толерисати	Контрола списка првака	1.дневно <u>2.</u> недељно 3.месечно	Стручни сарадници, Секретар
		Непоштовање рокова	Неажурност у раду запослених	Прекршени рокови	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети <u>3.</u> Толерисати	Интерна контрола директор	1.дневно <u>2.</u> недељно 3.месечно	Секретар
		Непријављивање ученика у систем	Неажурност у раду	Ученик није пријављен	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети <u>3.</u> Толерисати	Провера списка уписаних	1.дневно <u>2.</u> недељно 3.месечно	Секретар
Процес припреме и усвајања Финансијског плана	Усвајање Финансијског плана од стране надлежног органа Града Пирота	Кашњење Упутства Града за припрему финансијског плана	Неблаговремени пријем инструкција за израду фин. плана	Угрожено функционисање школе	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Припрема плериминарно г плана на основу предходних година	31.07.	Директор
		Измене прописа са тешко проценљивим финансијским ефектима	Неблаговремена анализа закона и прописа	Угрожено функционисање школе	2	2	4	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Припрема плериминарно г плана на основу предходних година	31.07.	Директор
Процес књиговодствених и рачуноводствених послова и послови благајне	Ажурно и правилно евидентирање свих пословних промена у складу са Уредбом о буџетском рачуноводству, Правилником о стандардном класификационом како би се обезбедиле прецизне, тачне и поуздане информације доносиоцима пословних одлука	Неправилно евидентирање и извештавање о пословним променама	Кашњење у књижењу пословних промена (кашњење фактура, уговора,...)	Угрожено доношење правовремених и адекватних одлука	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Правовремена достава фактура, уговора	<u>1.</u> дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
		Нетачни и непрецизни рачуноводствени подаци	Лоше формулисани подаци који се добијају из апликација	Угрожено доношење правовремених и адекватних одлука	3	1	3	<u>1.</u> Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Правилно дефинисани захтеви (подаци) који се траже ради доношења одлука	<u>1.</u> дневно 2.недељно 3.месечно	Директор

Процес плаћања обавеза и издатака	Ажурно и правилно израда Захтева, правовремено упућивање Граду, Правилна израда налога за пренос и плаћање	Неправилна и неправовремена израда	Документа на које се захтев израђује није достављен на време (путни налози, извештаји о обављеном послу, уговор, фактура)	Кашњење у измиривању обавеза	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Правовремена достава фактура, уговора	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
		Нетачно и неправилно попуњени налог за пренос	Погрешно написани подаци на налогу – текући рачун, израчунавање контролног броја, погрешан позив на број, одобрења/ задужења	Кашњење у измиривању обавеза	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати		1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
Процес обрачуна и исплате зарада и накнада зарада, награда и солидарне помоћи, и отпремнина	Ажуран и тачан обрачун зарада, тачан обрачун накнаде зарада, Правилна и правовремена израда Захтева и обрачун јубиларних награда и солидарне помоћи	Неправилна и неправовремена израда Захтева	Документа на које се Захтев израђује није достављен на време (решење, уговор, листинг пио)	Неизмиривање обавеза на време	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Правовремена достава решења, уговора	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
		Нетачно и неправилно обрачун зараде и накнаде зарада	Кашњење у достављању радних листи, дознака, решења и уговора о заради	Кашњење у исплати зараде	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Правилно дефинисани захтеви (подаци) који се траже ради доношења одлука	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
Процес евидентирања основних средстава (опreme и инвестиција)	Ажурна и тачна евиденција ОС	Неблаговремена достава података, фактура, уговора, отпремница	Кашњење са доставом од стране добављача	Нетачна евиденција ОС	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Правовремена достава фактура, уговора	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
Процес пописа имовине, потраживања и обавеза	Ажуран и тачан попис ОС	Неблаговремена достава пописних листи	Кашњење у набавци пописних листи, достави решење за попис пописној комисији	Натачан попис и кашњење у изради Извештаја о попису	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Правовремена планирана набавка пописних листи и израда решења	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
Процес извештавања о реализацији Финансијског плана и	Правовремено и тачно извештавање и израда ГФИ	Неблаговремено и нетачно књижење пословних промена	Кашњење у књижењу пословних промена (кашњење фактура,	Нетачан унос у табеле ГФИ тј Информациони	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Правовремена достава фактура,	28.02.	Дипломирани економиста за финансијско рачуноводство

израда Завршног рачуна			уговора,...)	систем Управе за трезор					уговора		не послове
Процес одржавања хигијене	Очување здравља ученика и свих запослених у школи, пријатна атмосфера за рад и учење, уређење школских просторија за успешно спровођење пробног и завршног испита и, уређење школских просторија за одржавање свечаности и прослава у потпуности у складу са налогом директора	Недовољне количине средстава за чишћење школских просторија	Неблаговремена набавка	Неадекватна хигијена у просторијама школе	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Благовремено праћење потрошње материјала за одржавање хигијене	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Секретар
		Неадекватно вођење евиденције о утрошку материјала	Неодговорност запослених	Неадекватна хигијена	2	2	4	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Благовремена контрола евиденције о утрошку материјала	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Секретар
		Кашњење са уређењем просторија за одржавање испита и за одржавање свечаности	Неодговорност запослених	Неадекватна хигијена и уређеност	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола директора	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Секретар
		Неадекватно руковање грејним телом	Неодговорност запослених	Смањена безбедност	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола домара	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Домари, Чистачице
		Непотпуно легитимисања свих субјекта који улазе у зграду (изузев запослених и ученика)	Недостатак у организацији	Смањена безбедност	2	2	4	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Боља организација и контрола	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор
Дежурство	Повећање безбедности свих ученика, наставника и запослених у школи	Дежурни нису на свом месту дежурства у предвиђеном термину	Непланирани посао запослених	Смањена безбедност	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Замена дежурног	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Главни дежурни наставник
		Незакључана врата и капија школе	Неодговорност помоћних радника	Смањена безбедност	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Секретар
Курирски послови	Успешно, ефикасно и квалитетно достављање и пријем пошиљки	Неадекватно руковање пошиљкама (кашњење у предаји поште, губитак поште)	Неодговорност помоћних радника	Неажурност у раду школе	3	1	3	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола Секретар	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Помоћни радници
		Неовлашћено отварање пошиљке	Неодговорност запослених	Увид у пошиљке и могућа злоупотреба	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Дисциплинска одговорност	1.дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Секретар

Техничко одржавање објекта и мањих поправки у школи	Правилан и ефикасан рад свих апарата, опреме и инсталације, санитарног чвора у школи, исправан ситан инвентар	Неисправно попуњавање документације приликом предаје и преузимања пошिल्ке	Неодговорност запослених	Кашњење у предаји преузимању пошिल्ке	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети 3. Толерисати	Контрола књиге поште	1. дневно 2.недељно 3.месечно	Секретар
		Неблаговремена провера исправности и неблаговремено уочени кварови инсталација, опреме, апарата и ситног инвентара	Неодговорност запослених	Смањена безбедност	2	1	2	1. Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола	1. дневно 2.недељно 3.месечно	Домари и чистачице
		Неблаговремено обавештавање директора о уоченим неправилностима и кваровима	Неодговорност запослених	Смањена безбедност	3	1	3	1. Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Интерна контрола	1. дневно 2.недељно 3.месечно	Сви запослени
		Неадекватно вођење евиденције о кваровима и извршеним поправкама	Неодговорност запослених	Немање увида у материјалне трошкове	1	1	1	1.Третирати 2.Пренети 3. Толерисати	Интерна контрола	1.дневно 2.недељно 3. месечно	Домари
		Неадекватно извршена поправка	Неодговорност запослених	Смањена безбедност	3	1	3	1. Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	За веће поправке ангажовати надзорног органа	1.дневно 2.недељно 3. месечно	Директор
		Неблаговремено слање месечне наруџбенице о броју ученика који примају ужину	Неодговорност запослених и родитеља	Мањак или вишак ужине	2	1	2	1.Третирати 2.Пренети 3. Толерисати	Боља организација рада	1. дневно 2.недељно 3.месечно	Сервирке
		Неблаговремена испорука ужине од достављача	Неодговорност достављача ужине	Кашњење у испоруци	2	1	2	1.Третирати 2. Пренети 3.Толерисати	Обавештење руководиоца достављача	1. дневно 2.недељно 3.месечно	Директор, Сервирке
Сервирање ужине	Редовна ужина у школи и храна за продужени боравак деце у школи	Неадекватно вођење евиденције о требовању и утрошку робе и броју ученика који примају ужину	Неодговорност запослених	Неажурна евиденција	2	1	2	1. Третирати 2.Пренети 3.Толерисати	Боља организација рада	1. дневно 2.недељно 3.месечно	Сервирке

