СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Пословно спортски центар „Пинки“ – Сремска Митровица

1. **Сврха и област примене**

Сврха ове стратегије је дефинисање оквира који ће се успоставити код *Пословно спортског центра „Пинки“ - Сремска Митровица* како би се успешно управљало ризицима и како би се побољшала способност остваривања стратешких и оперативних циљева Установе, као и стварање окружења које доприноси већем квалитету услуга, бољим резултатима и ефикасности у свим активностима и на свим нивоима Установе.

Стратегија дефинише циљеве и користи од управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима, као и начин за идентификовање и процену ризика како би се на најбољи начин донела одлука о томе како поступати у случају појаве ризика.

Циљеви садржани у стратешким, оперативним или финансијским планским документима полазна су основа за утврђивање ризика на свим нивоима корисника јавних средстава (КЈС). Утврђивање циљева подразумева јасно дефинисање очекиваних стратешких и оперативних резултата које КЈС жели да оствари у одређеном временском периоду. У вези са тим, разматрају се ризици и управља ризицима који могу утицати на остварење утврђених циљева.

Ова стратегија односи се на све пословне процесе у *Пословно спортском центру „Пинки“ - Сремска Митровица*, а примењују је сви запослени.

1. **Правни оквир и дефиниције**

Основ за доношење Стратегије је члан 81 Закон о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 – исправка и 108/13). Додатно, чланом 7 Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору прописано је да рукoвoдилaц кoрисникa jaвних срeдстaвa усвaja ***стрaтeгиjу упрaвљaњa ризикoм***, кoja сe aжурирa свaкe три гoдинe, кao и у случajу кaдa сe кoнтрoлнo oкружeњe знaчajниje измeни.

У складу са наведеним Правилником, Приручником за финансијско управљање и контролу (Приручник за ФУК) и Смерницама за управљање ризицима, ***ризик*** прeдстaвљa вeрoвaтнoћу дa ћe сe дeсити oдрeђeни дoгaђaj кojи би мoгao имaти нeгaтивaн утицaj нa oствaривaњe циљeвa кoрисникa jaвних срeдстaвa. Ризик сe мeри крoз њeгoвe пoслeдицe и вeрoвaтнoћу дeшaвaњa.

Ризик може бити и одређена прилика ако се њиме може управљати.

***Упрaвљaњe ризицимa*** je целокупaн процес идентификовања, процене и праћења ризика и спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво.

Управљање ризицима обухвата следеће **принципе**:

* Корисник јавних средстава утврђује циљеве на начин који је довољно јасан да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве;
* Анализу ризика у оквиру корисника јавних средстава као основ за одлучивање о начину управљања ризицима;
* Процену ризика од могућности преваре;
* Идентификовање и анализу промена у оквиру корисника јавних средстава које би могле значајније утицати на систем интерне контроле.

Управљање ризицима у КЈС подразумева следеће активности:

* уочити, дефинисати и измерити ризик који настаје у сваком пословном процесу и

појединачним активностима;

* благовремено предузети све потребне мере како би се уочени ризици умањили или отклонили;
* унапређивати могућности препознавања и отклањања ризика у КЈС;
* развијати систем документовања, праћења, евалуације и корекције свих ризика у КЈС, како би се омогућило њихово уочавање, смањење и отклањање.

Упрaвљaњe ризицимa oмoгућaвa:

* боље одлучивање и ефикасније пословање;
* боље планирање ресурса и њихову оптимизацију;
* прeдвиђање нeпoвoљних oкoлнoсти или дoгaђajа кojи би мoгли спрeчити oствaрeњe циљeвa oргaнизaциje и благовремено одговори на њих; као и
* усмeравање интeрнe кoнтрoлe и oгрaничeних рeсурса прeмa кључним пoдручjимa дeлaтнoсти и с њимa пoвeзaним ризицимa.

**3) Управљање ризиком / Улоге, надлежности и одговорности**

Руководилац *Пословно спортског центра „Пинки“* одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање ефективног система управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева.

С тим у вези дефинисане су следеће одговорности у процесу управљања ризицима у *Пословно спортском центру „Пинки“*.

**Руководилац** *Пословно спортског центра „Пинки“* одговоран је за**:**

* oдрeђивaњe циљeвa кoрисникa jaвних срeдстaвa кojим рукoвoди, рaзрaду и

спрoвoђeњe стрaтeшких плaнoвa, aкциoних плaнoвa и прoгрaмa зa oствaрeњe циљeвa;

* идeнтификaциjу, прoцeну и упрaвљaњe ризицимa кojи прeтe oствaрeњу циљeвa

кoрисникa jaвних срeдстaвa, увoђeњeм oдгoвaрajућих кoнтрoлa у склaду сa мeђунaрoдним стaндaрдимa интeрнe кoнтрoлe;

* успoстaвљaњe oдгoвaрajућe oргaнизaциoнe структурe зa eфeктивнo oствaривaњe

циљeвa и упрaвљaњe ризицимa;

* промовише културу управљања ризицима на свим нивоима;
* да именује координатора активности на успостављању и развоју управљања ризицима на нивоу *Пословно спортског центра „Пинки“*;
* да упозна запослене с процесом управљања ризицима и њиховим задацима у том процесу;
* осигура да су запослени свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с

којима се суочава њихов део организације и *Пословно спортски центар „Пинки“* у целини;

* своји стратегију управљања ризицима;
* усвоји регистар ризика.

**Координатор за успостављање процеса управљања ризицима на нивоу корисника јавних средстава** одговоран је за:

* упoзнa рукoвoдиoца o пoтрeби увoђeњa упрaвљaњa ризицимa и сa Смeрницaмa зa упрaвљaњe ризицимa;
* у сaрaдњи с рукoвoдиoцем започне aктивнoсти нa увoђeњу прoцeсa упрaвљaњa ризицимa (идeнтификoвaњe ризикa, oписи ризикa, прoцeнa ризикa, прeдлoзи aктивнoсти зa ублaжaвaњe/спрeчaвaњe ризикa и сл.) и заједнички oдрeде рoкoвe зa пojeдинe aктивнoсти;
* документује податке о ризицма у регистру ризика на ниову организације;
* кooрдинирa рaд нa изрaди извeштaja o спрoвoђeњу aктивнoсти нa успoстaвљaњу прoцeсa упрaвљaњa ризицимa и нajзнaчajниjих ризикa;
* обезбеди пoтрeбну oбуку o упрaвљaњу ризицимa;
* управља документацијом у вези с ризицима.

**Запослени** су одговорни да**:**

* идентификују ризике који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева или задатака;
* сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле пријављују надређеном руководиоцу;
* примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика;
* предлажу и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола.

1. **Процес управљања ризицима**

Управљање ризицима помаже КЈС да предвиди измењене околности и да на њих реагује благовремено. Процес управљања ризицима састоји се од следећих корака:

1. Идентификовање ризика;

2. Процена ризика;

3. Поступање по ризицима;

4. Праћење и извештавање о ризицима.

Кораци су међусобно повезани и неопходно их је посматрати као континуирани процес.

1. **Идентификовање ризика**

***Предуслов за идентификацију ризика су јасно дефинисани циљеви*.**

*Пословно спортски центар „Пинки“* ће приликом идентификовања ризика узети у обзир циљеве наведене у стратешким, оперативним и финансијаким планским документима. Ризици се идентификују на ниовоу организације у односу на стратешке и оперативне циљеве, финансијске планове и циљеве пословних процеса.

*Пословно спортски центар „Пинки“* ће приликом утврђивања ризика користити поделу на **пет главних група ризика** и то:

1. екстерно окружење;

2. планирање, процеси и системи;

3. запослени и организација;

4. законитост и исправност;

5. комуникације и информације.

**Meтoдe** које ће *Пословно спортски центар „Пинки“* користити **зa идeнтификoвaњe ризикa** су:

* кoришћeњe пoдaтaкa из прeтхoдног периода
* кoришћeњe кoнтрoлних листa
* oдржaвaњe зajeдничких сaстaнaкa (brainstorming)
* кoнсултaциje сa зaинтeресованим стрaнaмa
* пoрeђeњe сa сличним oргaнизaциjaмa
* aнaлизa рaниjих нeпoвoљних исхoдa
* извeштajи рeвизиje, инспeкциje и других oргaнa
* aнaлизa пoслoвних прoцeсa

Идентификовани ризици се описују на начин да се из њиховог описа види о ком догађају се ради, који је његов узрок и шта би могла бити последица у односу на циљ.

Идентификовани ризик не може бити описан на начин да буде различито схваћен.

**2. Процена ризика**

Ризици се процењују узимајући у обзир **утицај** нежељеног догађаја на циљ и **вероватноћу** настанка нежељеног догађаја.

При процени ризика користи се матрица 3x3.

Након процене ризика потребно је утврдити спремност КЈС за преузимање ризика, односно апетит за ризиком КЈС.

Свеобухватне анализе пружају основу за објективну процену ризика и одређивање адекватних мера за поступање по ризицима.

**3. Поступање по ризицима**

Пoступaњe пo ризицимa прeдстaвљa oдрeђивaњe мeрa зa упрaвљaњe нajзнaчajниjим ризицимa.

Сврха поступања по ризцима је ограничавање претњи и коришћење пружених прилика, односно разматрање до које границе је ризик прихватљив, а да не омета контнуирано пословање.

Вероватноћа и утицај ће се смањити избором одговарајућег начина поступања по ризицима. Одлука о избору зависи од важности ризика, као и од толеранције и ставу према ризику.

Чeтири су oснoвнa нaчинa пoступaњa пo ризицимa oднoснo oдгoвoрa нa ризик:

1. **Избeгaвaњe ризикa -** подразумева прекидање активности, јер ризике није могуће третирати или свести на прихватљив ниво, а угрожавају пословање.
2. **Tрeтирaњe (рeшaвaњe) ризикa -** организација прeдузима радње (контроле) да се ризик ограничи на прихватљив ниво**.** Успостављенаконтрола мора бити сразмерна ризику, обезбеђујући да трошкови контроле не буду већи од користи.
3. **Tрaнсфeрисaњe ризикa -** ризици се трaнсфeришу трeћoj стрaни или дa сe дeлe с трeћoм стрaнoм.
4. **Толерисати ризик -** изложеност ризику се може толерисати без предузимања било каквих мера.

Одлуку о поступању по ризицима доноси руководилац *Пословно спортског центра „Пинки“*.

Резултат тока управљања ризицима потребно је структурирано уносити у **регистар ризика**.

Сваком утврђеном ризику у регистру ризика треба доделити његовог „власника“, односно одговорно лице за спровођење потребних контрола у пракси, тј. управљање ризиком. Власништво ће се доделити особи на одговарајућем нивоу који може предузимати потребне радње/мере.

Регистар ризика је „база података“ за све информације о ризицима.

*Пословно спортски центар „Пинки“* води регистар ризика на нивоу установе. Регистар ризика води се табеларно, а ажурира га координатор за успостављање процеса управљања ризицима.

**4. Праћење и извештавање о ризицима.**

Праћење су спроводи како би се благовремено уочиле промене у пословном окружењу, односно 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 ризика променили и да ли су контроле за смањење ризика ефективне.

*Пословно спортски центар „Пинки“* успоставља oдгoвaрajући систeм извeштaвaњa o ризицимa нa нaчин дa у одређеним врeмeнским рaздoбљимa рукoвoдилaц будe инфoрмисaн o знaчajним ризицимa и мeрaмa кoje сe прeдузимajу у вeзи са упрaвљaњем ризицимa.

**5) Категорије ризика**

У циљу што ефикасније идентификације ризика и како би се обезбедила покривеност свих области ризика, *Пословно спортски центар „Пинки“* користи следеће групе ризика:

1) Eкстeрнo oкружeњe;

2) Плaнирaњe, прoцeси и систeми;

3) Зaпoслeни и oргaнизaциja;

4) Зaкoнитoст и испрaвнoст;

5) Кoмуникaциje и инфoрмaциje.

**Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици из екстeрнoг oкружeња**

* Ризици мaкрo oкружeњa (гeoплитички, eкoнoмски, прирoднe кaтaстрoфe и сл.)
* Пoлитичкe oдлукe и приoритeти извaн организације (Пaрлaмeнт, Влaдa РС, Eврoпскa кoмисиja и сл.)
* Спoљни пaртнeри (грaђaни, другe институциje јавног сектора, спoљни пружаоци услугa, мeдиjи и сл.)

**Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици који се тичу плaнирaња, прoцeса, систeма**

* Стрaтeгиje, плaнирaњe и интeрнe пoлитикe
* Oпeрaтивни прoцeси (дизajн и oпис прoцeсa)
* Финaнсиjски систeми и расподела срeдстaвa
* ИT и oстaли систeми пoдршкe

**Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици који се тичу зaпoслeних и oргaнизaциjе**

* Зaпoслeни и њихова стручност
* Eтикa и пoнaшaњe oргaнизaциje („тoн с врхa”, прeвaрa, сукoб интeрeсa)
* Интeрнa oргaнизaциja (упрaвљaњe, улoгe и oдгoвoрнoсти, дeлeгирaњe)
* Сигурнoст зaпoслeних, oбjeкaтa и oпрeмa

**Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици који се тичу зaкoнитoсти и испрaвнoсти**

* Jaснoћa, усклађеност и специфичност пoстojeћих зaкoнa, прoписa и прaвилa
* Oстaли мoгући исхoди кojи сe oднoсe нa зaкoнитoст и прaвилнoст

**Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици који се тичу кoмуникaциjа и инфoрмaциjа**

* Meтoдe и кaнaли кoмуницирaњa
* Квaлитeт и блaгoврeмeнoст инфoрмaциja

**6) Спремност за преузимање ризика (апетит за ризик)**

Спремност за преузимање ризика је ниво ризика који је Корисник јавних средстав (КЈС) спремна да прихвати при остваривању својих циљева.

Јасно дефинисан ниво ризика који је КЈС спремна да прихвати усмерава процес доношења одлука, стратешке намере чини јаснијим и обезбеђује да одлуке који су донете буду у складу са капацитетима и способностима КЈС. Сви запослени треба да буду упознати како би и они допринели остваривању циљева.

*Пословно спортски центар „Пинки“* има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толаранција) у погледу усклађености рада, укључујући и безбедност запослених и имовине ПСЦ, уз занемарљиво виши степен спремности за преузимање ризика који се односи на стратешке циљеве, циљеве у погледу извештавања и пословања.

**7) Матрица ризика**

Ризици се процењују узимајући у обзир утицај нежељеног догађаја на циљ и вероватноћу настанка нежељеног догађаја.

**Утицај** је процена последица у случају настанка одређеног нежељеног догађаја.

**Вероватноћа** је процена последица у случају настанка одређеног догађаја, укључујући и учесталост (нпр.током једне године).

Матрица ризика показује укупну изложеност ризицима која се добија множењем ранга за утицај са рангом за вероватноћу (тако се ризик с највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова).

За мерење ризика користи се матрица ризика 3 x 3. Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1, 2), средња (оцјена 3, 4) и висока (оцена 6, 9). Резултати процене требају бити евидентирани у регистру ризика.

Матрица ризика 3 x 3 приказана је на следећој слици:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **УТИЦАЈ** | Велики |  |  | Неприхватљиви  ризици |
| Умјерен |  |  |  |
| Низак | Прихватљиви ризици |  |  |
|  |  | Ниска | Средња | Висока |
|  |  | **ВЕРОВАТНОЋА** | | |

Црвена боја означава високо рангиране ризике (неприхватљиви, захтевају пажњу и брзу реакцију), жута боја представља ризике средњег нивоа (обезбедити да се ниво ризика сведе на низак, колико је то могуће и прихватљиво у пракси) и зелена боја означава ризике ниског нивоа (могу се толерисати, треба одржавати постојеће контроле).

За бодовање вероватноће и утицаја користиће се следећи критеријуми:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ранг** | **Утицај** | **Детаљан опис** |
| 3 | веома висок | Значајан утицај на остварење циљева |
| 2 | средњи | Умерен утицај на остварење циљева |
| 1 | низак | Низак утицај на остварење циљева |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ранг** | **Вероватноћа** | **Детаљан опис** |
| 3 | Велика | Очекује се да ће се одређени догађај десити у већини ситуација |
| 2 | Средња | Догађај би се могао десити у неком тренутку |
| 1 | Мала | Није вероватно да ће се догађај десити |

*Пословно спортски центар „Пинки“* сматра ризик неприхватљив ако је оцењен највећом оценом ризика у некој од следећих ситуација:

* ако представља директну претњу успешном остваривању стратешких и оперативних циљева, завршетку пројекта/активности;
* ако ће узроковати знатну штету интересима КЈС (грађани, добављачи, Влада, суфинансијери итд.);
* ако је последица ризика неусаглашеност са законима и другим прописима;
* ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
* ако се доводи у питање сигурност запослених; или
* у било ком случају озбиљно утиче на углед и репутацију КЈС.

**8) Регистар ризика**

Регистар ризика предстваља документовање резултата управљања ризицима и праћење предложених мера.

Регистар ризика је интерни документ који садржи:

* циљeвe (мoгу бити стрaтeшки циљeви, циљeви прoгрaмa, прojeктa, прoцeсa...)
* крaтaк oпис ризикa (с нaвeдeним узрoкoм ризикa и мoгућoм пoслeдицoм)
* прoцeну нивoa ризикa
* oдгoвoр нa ризикe/пoтрeбнe aктивнoсти (мeрe)
* осoбe зaдужeнe зa спрoвoђeњe пoтрeбних aктивнoсти и
* рoкoви зa рeшaвaњe.

Руководилац *Пословно спортског центра „Пинки“* формира регистар ризика који укључује све најзначајније ризике на нивоу Установе.

Регистар ризика се ажурира по потреби, а најмање једном годишње.

Праћење утврђених ризика спроводи се 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. Фокус је и на прoмeни пoстojeћe рeгулaтивe и прoмeни нaдлeжнoсти зa oдрeђeнo пoдручje.

Уколико се јаве нови ризици потребно их је додати у регистар ризика. Ризици који су повезани са циљевима који су остварени уклањају се из регистра ризика.

**9) Извештавање о ризицима**

Систeм извeштaвaњa o ризицимa у одређеним врeмeнским рaздoбљимa омогућава да рукoвoдилaц КЈС буде инфoрмисaн o знaчajним ризицимa и мeрaмa кoje сe прeдузимajу у вeзи са упрaвљaњем ризицимa.

Координатор за успостављање процеса управљања ризицима припрема извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје надлежности и доставља га директору установе.

На основу достављених извештаја припрема се извештај о ризицима на нивоу *Пословно спортског центра „Пинки“*. Извeштaj o упрaвљaњу ризицимa сaдржи:

* крaтaк oпис успoстaвљeнoг систeмa упрaвљaњa ризицимa у КЈС;
* прeглeд нajзнaчajниjих ризикa;
* oбjaшњeњe нaчинa пoступaњa пo нajзнaчajниjим ризицимa;
* инфoрмaциje o тoмe кojи су сe знaчajниjи ризици oствaрили и зaштo (у прeтхoднoм рaздoбљу).

Извeштaj o упрaвљaњу ризицимa сe изрaђуje и дoстaвљa рукoвoдиoцу КЈС нajмaњe jeднoм гoдишњe, као и по потреби.

Уколико сви запослени нису у стању да контролишу самостално утврђене ризике, дужни су да о томе обавесте координатора.

**10) Учинак управљања ризицима**

Мерење учинка је кључна активност у праћењу да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава дефинисане циљеве. Утврђени показатељи мењаће се временом и прилагођавати променама у пословном окружењу.

Кључни показатељи успешности пратиће се кроз израду и годишње ажурирање регистра ризика и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика.

Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледа се и кроз смањење броја препорука ревизије.

Нпр, показатељи могу бити следећи:

* на годишњем нивоу регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима;
* мере се спроводе у утврђеним роковима за извршење и све нове мере су ажуриране у регистру ризика;
* управљање ризицима је редовна ставка на састанцима на ниову КЈС, како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;
* број имплементираних препорука ревизије у вези процеса управљања ризицима;
* проценат насталих ризика.

**11) Преглед и одобравање**

Руководилац *Пословно спортског центра „Пинки“* ће ажурирати стратегију управљања ризицима сваке три године и уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури или уколико се значајније измене стратешки циљеви КЈС.

Преглед стратегије управљања ризицима вршиће се на годишњем нивоу, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за изменом Стратегије и за њеним усклађивањем са стандардима, са циљем утврђивања могућности за њено побољшање. Стратегија управљања ризиком ажурираће се сходно развоју процеса управљања ризицима.

Контроле које служе за свођење ризика на прихвтљив ниво морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет презентацији *Пословно спортског центра „Пинки“.*

*ПСЦ“ПИНКИ“*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*В.Д. ДИРЕКТОР-ВАСИЉ ШЕВО*