

Хемијско-технолошка школа Суботица
Деловодни број: 01-292А/2024-3
Датум: 30.7.2024.
Суботица



Стратегија управљања ризицима Хемијско-технолошка школа у Суботици

30.7.2024. године

Садржај

1. Сврха и област примене	2
2. Правни оквир и дефиниције	3
3. Управљање ризиком - улоге, надлежности и одговорности.....	5
4. Процес управљања ризицима.....	8
1) Идентификовање ризика.....	9
2) Анализа и процена ризика	10
3) Поступање по ризицима.....	10
4) Праћење и извештавање о ризицима.....	11
5. Категорије ризика	12
6. Апетит за ризиком.....	12
7. Матрица ризика	14
8. Регистар ризика.....	16
9. Извештавање о ризицима	17
10. Учинак управљања ризицима.....	20
11. Преглед и одобравање	20
12. Завршне одредбе.....	21
13. Прилози	22
Прилог 1 - Регистар ризика Хемијско-технолошке школе.....	22
Прилог 2 – Образац за извештавање о ризицима сектора.....	49

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 ризицима.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) представља структуриран и систематски приступ утврђивању и управљању ризицима. Сврха ове Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се остварили стратешки и оперативни циљеви Хемијско-технолошке школе из Суботице (у даљем тексту: Школа), осигурала заштита ученика, запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост.

Стратегија дефинише методолошки оквир за начин увођења процеса управљања ризицима унутар школе, 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 Школе.

Добро дефинисан, успостављен и реализован процес управљања ризицима захтева:

- Разумевање ризика којима је школа изложена;
- 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 31 кључних пословних

процеса који се одвијају у Школи. Ови пословни процеси обухватили су све аспекте пословања Школе укључујући послове финансија, рачуноводства и јавних набавки, административно-правне послове, планирање, управљање и извештавање, као и реализацију наставе, ваннаставних и других активности школе. Ризици су разматрани у вези са сваким пословним процесом и његовим оперативним циљем, тако да се Стратегија односи на све пословне процесе у Школи, а у њену реализацију укључени су 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, 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, руководиоца 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 школе. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.
- **Утицај** се односи на значај финансијских или нефинансијских ефеката или последица којима би школа могла бити изложена у случају реализације ризика.

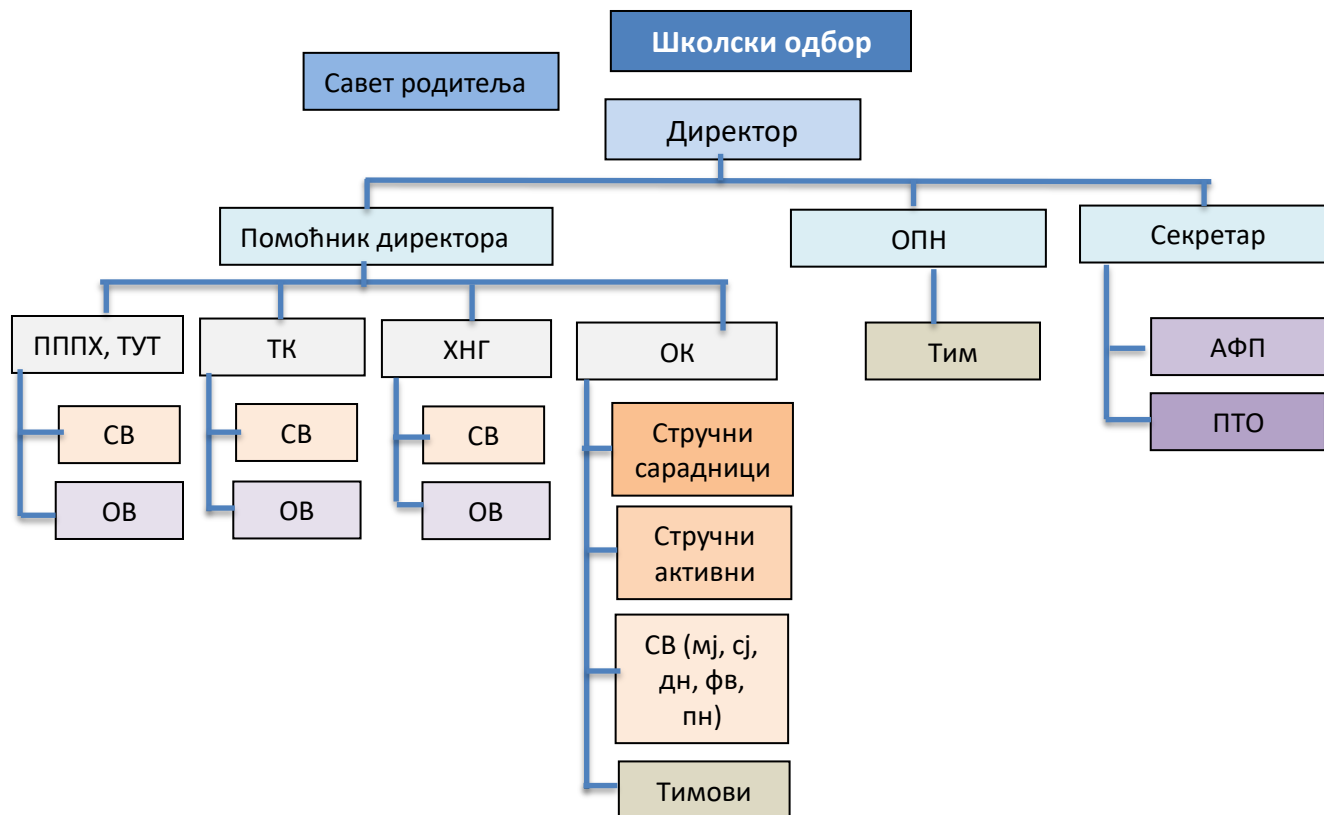
¹ Приручник за финансијско управљање и контролу Министарства финансија Републике Србије https://www.mfin.gov.rs/upload/media/s2Uug9_6010215bf36a9.pdf

² Смернице за управљање ризицима Министарства финансија Републике Србије https://www.mfin.gov.rs/upload/media/0w7auM_60104b3ab7746.pdf

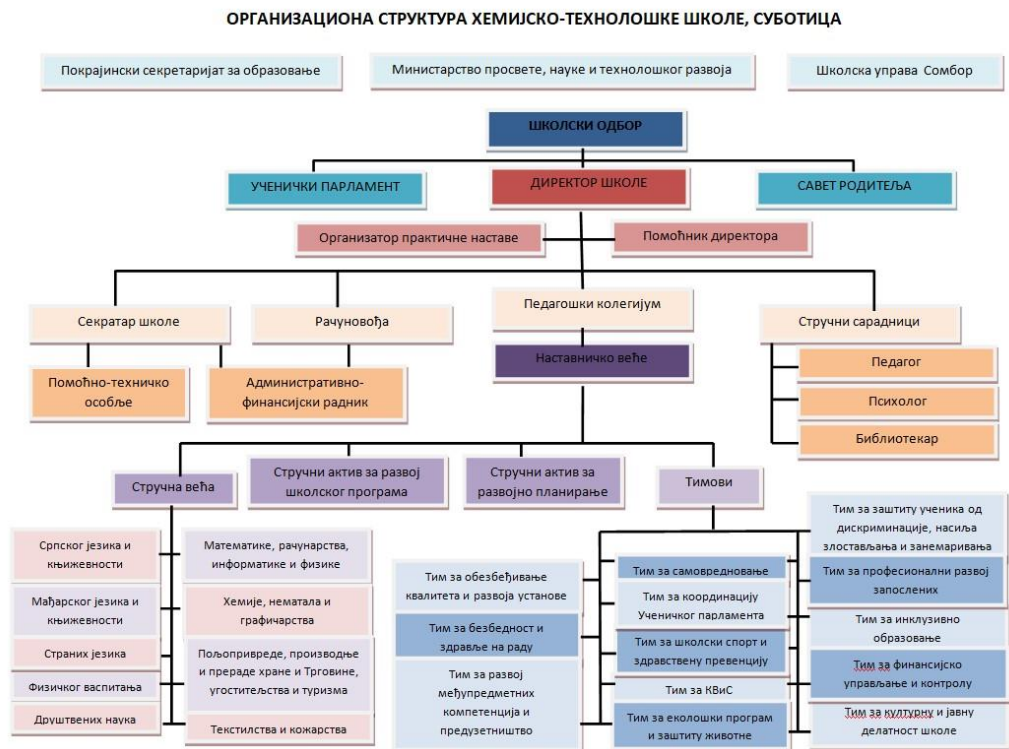
- **Вероватноћа** се односи на могућност да ће се десити неповољан догађај и процењује се у односу на укупан број промена у пословном процесу у унапред одређеном временском периоду.
- **Управљање ризицима** је процес који подразумева идентификацију ризика, њихов опис, анализу, процену и рангирање по приоритетима, спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво, праћење и извештавање.
- **Идентификовање ризика** је процес утврђивања потенцијалних догађаја и активности који могу угрозити пословање школе, њену репутацију, квалитет рада, или довести до угрожавања безбедности ученика и запослених или 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 школе.
- **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 би 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

Хемијско-технолошка школа из Суботице је организована као јединствена организациона целина. Шематски приказ организационе структуре са руководиоцима и управљачким органима је приказан на сликама у наставку.



Слика 1. Организациона шема Хемијско-технолошке школе Суботица



Слика 2. Организациона структура запослених у Хемијско-технолошкој школи Суботица

Сви руководиоци и сви запослени у Школи имају одређени степен одговорности у процесу управљања ризицима.

Улога руководства школе 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 Школи дат је у табели у наставку:

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

Директор школе	– Дефинише стратешке циљеве установе – Успоставља ефективан систем управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева – Доноси Стратегију управљања ризицима – Врши надзор процеса управљања ризицима
Руководилац Радне групе за ФУК	– Предводи културу управљања ризиком – Даје сагласност на годишњу оцену ризика
Радна група за ФУК коју чине остали председници стручних већа	– 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 областима којима руководе поступају у складу са Стратегијом управљања ризицима – Успостављају окружење у коме запослени врше идентификација 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

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 3. Процес управљања ризицима

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

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у развојним и стратешким документима школе, пре свега у Развојном плану школе и Школском програму. У том смислу, Школа 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 школе, Финансијском плану, Плану јавних набавки, Интерном плану набавки на које се закон не односи, 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 свим областима рада од стране руководиоца омогућиће се ефективно управљање ризицима на оперативном нивоу.

Сви руководиоци и запослени у Школи морају бити упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес. Неопходно је да руководство Школе 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 школи уклапају у наведени оквир. Уколико се ово не оствари, Школа неће бити у могућности да спроведе управљање ризицима на одговарајући и доследан начин, уз редовно разматрање приоритетних ризика.

Такође је неопходно да Школа 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 Школе и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева школе.

Приликом идентификације ризика, Школа ће узети у обзир циљеве наведене у стратешким, оперативним и финансијским планским документима, као и све догађаје и активности који могу угрозити пословање школе, њену репутацију, квалитет рада, или довести до угрожавања безбедности ученика и запослених или губитка средстава или имовине. У циљу бољег препознавања и већег обухвата подручја, ризици ће бити идентификовани на нивоу пословних процеса а у односу на стратешке и оперативне циљеве, финансијске планове и циљеве самих пословних процеса, при чему ће бити сагледани ризици из свих кључних група ризика, и то: екстерног окружења; планирања, организације и реализације 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 се по областима рада вршити преглед годишњих активности и пословних процеса и могућих повезаних ризика.

Највише руководство школе ће бити упознато са оперативним ризицима који могу утицати на реализацију стратешких циљева, односно чији кумулативни утицај може проузроковати стратешке ризике. Руководиоци задужени за одређене области рада 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.

Школа 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, Школа 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, Школа ће спровести и њихову процену. **Процена ризика** је неопходна како би се ризици 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 Школе 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 настанка и 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 са бодовима вероватноће.

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

Након процене ризика Школа 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, ризицима по здравље и безбедност ученика и запослених и ризицима од превара и неправилности којима ће се бавити највише руководство школе.

3) Поступање по ризицима

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

Школа 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 Школе Мере које ће Школа 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.

Школа 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. Министарством просвете или локалном самоуправом (када су у питању процеси који су повезани са њиховим пословним процесима).
- 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 Школе 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.

Школа ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама. У Школи су одређене контролне активности 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

Школа 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 руководилац одређених области рада обавезан је да, у оквиру своје надлежности, периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

Школа ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима руководицац 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 Школе како би учесници у систему управљања ризицима и највише руководство правовремено имали потребне информације.

5. Категорије ризика

У циљу свеобухватности и што ефикаснијег препознавања ризика, Школа ће приликом идентификовања ризика сагледати ризике из следећих области:

1) Екстерно окружење

- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе, пандемије)
- Политичке одлуке и приоритети изван установе (Влада РС, надлежна министарства, локална самоуправа)
- Спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, добављачи, медији)

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
- Етичност, организациона култура и понашање („тон са врха”, коруптивне радње, неправилности, сукоб интереса)
- Интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање)
- Безбедност и здравље ученика и запослених, сугурност објеката, опреме и друге имовине

4) Законитост и исправност

- Прецизност, 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, Школа спремна да прихвати при остваривању својих циљева. Спремност

Школе 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.

Стратешки и оперативни циљеви Школе су:

1. Повећање броја уписаних ученика
2. Сталне промотивне активности школе које за циљ имају боље упознавање локалне заједнице са функционисањем, предностима и успесима наше школе
3. Реално креирање уписне политике, уз увођење нових образовних профила
4. Активности на наредној етапи адаптације, реконструкције и доградње Школе
5. Повећање квалитета практичне наставе
6. Афирмација дуалног образовања (*овај приоритет је разрађен у оквиру поглавља бр. 7. - Мере за унапређивање сарадње са послодавцима и афирмација дуалног образовања)
7. Набавка савремених наставних средстава
8. Увођење кабинетске наставе
9. Унапређивање безбедносних услова
10. Планирање образовно-васпитног рада усмерено је на развој и остваривање циљева образовања и васпитања.
11. Наставник прилагођава рад на часу образовно-васпитним потребама свих ученика.
12. Поступци вредновања ученика су у функцији даљег учења.
13. Побољшање успеха ученика кроз примену индивидуализоване и диференциране наставе.
14. Подизање квалитета и посећености допунске и додатне наставе.
15. Смањење броја изостанака ученика.
16. У школи се спроводи функционалан систем пружања подршке свим ученицима, а посебно се пажња посвећује ученицима из осетљивих група.
17. Развој и унапређивање предузетничких вештина ученика усмерених ка повећању њихових каријерних перспектива.
18. Подстицање и развој тимског рада међу наставницима у школи.

Школа је дефинисала низ пословних процеса који доприносе остваривању наведених циљева. Приликом описа ових пословних процеса, уочено је да су могући ризици присутни у већем броју пословних процеса и њима припадајућим активностима.

Школа обавља своје активности у оквиру ниског обима укупног ризика. Школа има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу здравља и безбедности ученика и запослених, финансијских губитака и превара, усклађености рада са законима и прописима и безбедности имовине, уз незнатно виши степен спремности за преузимање ризика који се односе на реализацију циљева у погледу извештавања.

Поред унапред дефинисане спремности за преузимање ризика, ставови Школе према ризицима су:

- Све активности које Школа спроводи усмерене су на остваривање стратешких и оперативних циљева утврђених развојним и стратешким документима установе;

- Све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- Неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и репутациони ризик за установу;
- Све активности спроводиће се у складу са донетим и усвојеним плановима рада;
- Активности за реализацију одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- Сви запослени који доносе одлуке, или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- Приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим;
- Управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу настати при остваривању основног циља;
- У детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују сви запослени, руководиоци на свим нивоима као и највише руководство установе.

7. Матрица ризика

Школа 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 учесталости настанка одређеног догађаја.

Утицај се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велик утицај на остваривање циља. **Вероватноћа** се бодује оценама од један (1) до три (3). Најнижа оцена 1 значи да појава догађаја није вероватна, док највиша оцена 3 значи да ће се ризик догодити у већини ситуација. На овај начин се ризик с највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова. Према овој матрици за мерење ризика, укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) и висока (оцена 6, 9).

Процена ризика помоћу матрице, може да се прикаже и графички, кроз тзв. „семафор матрицу“, као што је приказано у наставку:

УТИЦАЈ	Велики			Неприхватљиви ризици
	Умерен			
	Мали	Прихватљиви ризици		
		Мала	Средња	Велика
ВЕРОВАТНОЋА				

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета деловања, крећу се у распону од 1 до 2 и могу се толерисати уз одржавање постојећих контрола.

„Жути ризици“ су ризици средњег интензитета деловања и крећу се у распону од 3 до 6. Школа ће ове ризике надzirати 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 Школе.

Укратко, оцена 6 и 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома великим и озбиљним утицајем који захтевају пажњу Школе док оцена 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем. За бодовање вероватноће и утицаја, Школа користи следеће критеријуме:

Табела 2. Критеријуми за бодовање утицаја

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 школе
2	Умерен	Умерен утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који ће имати значајан утицај на реализацију циљева и углед школе, 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 3. Критеријуми за бодовање вероватноће

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 спорадично јављао
3	Велика	Очекује се да ће се одређени ризик остварити у већини ситуација што потврђују јасни и учестали докази да се ризик већ јављао

Матрицу ризика одобрава директор школе као 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.

Школа сматра ризик критичним ако је оцењен највишом оценом, 6 или 9. Међутим, Школа 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 безбедност и здравље ученика и запослених;
- 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 школе.

8. Регистар ризика

Регистар ризика је кључни алат којим Школа 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 и могућом последицом ризика)
- 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 Школе наведени су сви ризици, укључујући и дефинисане контролне активности за сваки од њих. Школа дефинише јединствен Регистар ризика на нивоу установе

који ће приказати све ризике којима је школа изложена.

Регистар ризика Школе је дат у Прилогу 1.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, Школа 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,
- да ли су контроле ефективне.

Посебна пажња ће се обратити у случајевима промене постојеће регулативе, надлежности за одређена подручја рада, и слично. Сваки нови ризик ће бити евидентиран у Регистар ризика. Ризици који су повезани са циљевима који су остварени биће уклоњени из Регистра ризика, док ће се ризици који више нису актуелни и даље чувати у евиденцији, у циљу поновног разматрања и анализе приликом ажурирања Регистра.

Руководиоци одређених области рада су задужени за идентификацију, ажурирање и извештавање о ризицима који се односе на процесе из њихових области, док ће руководилац радне групе за ФУК бити задужен за ажурирање јединственог Регистра ризика, с циљем да идентификује промене, ажурира Регистар и извести о ризицима руководиоца установе и друго више руководство Школе.

9. Извештавање о ризицима

Школа 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 Школе, руководиоци одређених области рада су дужни да припреме извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје надлежности и доставе га руководиоцу за ФУК. На основу ових достављених извештаја припрема се извештај о ризицима на нивоу Школе. Образац за извештавање о ризицима по областима рада дат је у прилогу 2.

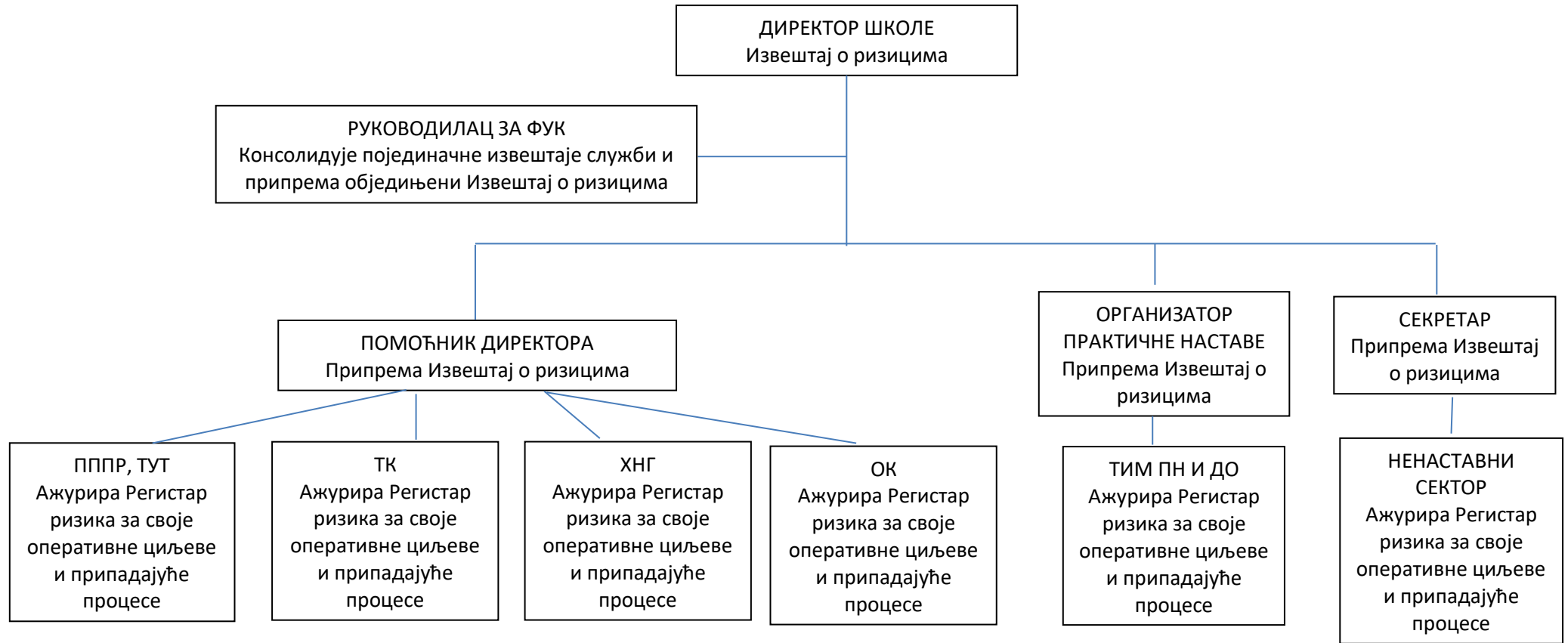
Извештај о ризицима садржи следеће делове као обавезне елементе:

- 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 Школе најмање једном годишње, по потреби и чешће. Руководиоци на свим нивоима, 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 Школе дат је у наставку.



Слика 4. Шематски приказ процеса извештавања о ризицима Хемијско-технолошке школа Суботица

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 Школе.

За мерење учинка управљања ризицима, Школа ће користити следеће кључне показатеље:

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

Школа 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. Школа ће редовно разматрати успостављен 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).

Школа ће вршити преглед Стратегије управљања ризицима најмање једном годишње, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за ажурирањем и/или ревизијом Стратегије. Такође, најмање једном годишње ће бити анализирани и ажурирани контроле успостављене ради умањења ризика.

Сходно горе наведеном, директор школе ће, као руководицац установе, 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 Школе усваја руководилац установе и она ступа на снагу осам дана од дана доношења.

Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет страници установе.

Директор школе

Никола Матковић



13. Прилози

Прилог 1 - Регистар ризика Хемијско-технолошке школе

Корисник јавних средстава: ХЕМИЈСКО-ТЕХНОЛОШКА ШКОЛА, СУБОТИЦА								РЕГИСТАР РИЗИКА			
Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Израда стратешких,	Израда релевантних документа установе ради остваривања	Кашњење у изради докумената	Кратки рокови за израду документа због промене прописа или кашњење релевантних прописа	Непоступање у складу са прописима и интерним актима школе	3	1	3	Третирати	Усвајање документа у року и уређивање усвајањем анекса	Континуирано	Директор за ГПР; председник СА за школско развојно планирање и за развој школског програма



развојних и оперативних планова рада	постављених циљева у одговарајућој области образовно-васпитног рада	Неусклађеност садржаја са постојећим прописима	Честе измене прописа и кратки рокови за примену	Непоступање у складу са прописима и интерним актима школе	3	1	3	Третирати	Доношење анекса ради усклађивања	Хитно, одмах по увиду у неусклађеност	Директор за ГПР; председник СА за школско развојно планирање и за развој школског програма
--------------------------------------	---	--	---	---	---	---	---	-----------	----------------------------------	---------------------------------------	---



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планира- них радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Увођење нових образовних профила	Усклађивање образовне понуде школе са потребама привреде	Неуписивање новог профила	Недобивање сагласности на предлог плана уписа	Недостатак кадрова потребних привреди	3	1	3	Третирати	Поново сагледати потребе привреде и по потреби, поновити захтев у наредном периоду	По потреби поновити предлог у роковима за подношење предлога плана уписа	Директор
		Неуписивање новог профила	Недовољна заинтересованост ученика	Недостатак кадрова потребних привреди	3	1	3	Третирати	Појачати промотивне активности везане за нови образовни профил, у које укључити заинтересоване привреднике	Током школске године у оквиру промотивних активности	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Планирање и организација рада установе	Усклађивање рада свих сегмената установе ради обезбеђивања услова за реализацију образовно-васпитног рада у складу са постављеним циљевима	Нестручно заступљена настава	Недостатак стручних кадрова	Незадовољавајући квалитет наставе и неадекватно остваривање прописаних исхода	2	2	4	Третирати	1. Праћење рада и пружање континуиране додатне подршке; 2. Регрутовање стручних кадрова	Континуирано и по потреби	1. Помоћник директора и председник стручних већа 2. Директор
		Реализација наставе у неадекватним условима	Недостатак средстава за опремање школе	Незадовољавајући квалитет наставе и неадекватно остваривање прописаних исхода	2	2	4	Третирати	1. Обезбеђивање додатних средстава од донатора и кроз учешће у пројектима; 2. Успостављање партнерстава која омогућавају коришћење ресурса партнера	Континуирано	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
		Неажурна база података	Неблаговремен унос података; проблеми у функционисању система	Непоступање у складу са прописима и интерним актима школе	2	2	4	Третирати	1. Извршити поделу задужења, вршити додатне контроле; 2. Уколико је проблем до система за унос података, обавестити надлежне и трансферисати ризик	15. септембар и континуирано	Задужене особе



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Упис редовних ученика	Добро организован и координисан рад свих актера који учествују у упису ученика	Здравствени проблеми ученика	Ученик се налази на листи МП уписаних ученика у образовном профилу, а лекарско уверење не одговара потребним прописаним здравственим условима за тај образовни профил	Отежано школовање у уписаном образовном профилу - ученик се школује за образовни профил за који не испуњава здравствене услове и немогућност запошљавања у оквиру образовног профила	2	2	4	Трансфери сати	Слање дописа МП	По потреби	Директор
		Непотпуно реализован план уписа ученика у први разред	Незаинтересованост за одређене образовне профиле	Смањен фонд часова и технолошки вишак запослених	3	1	3	Третирати	Промоција образовних профила у сарадњи са привредницима	У складу са ГПР	Координатор Тима за промоцију и директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Припрема, организација и реализација испита	Организација и спровођење полагања испита су у складу са Законом, подзаконским актима и општим актима школе	Испит није организован у складу са правилником	Припрема за реализацију испита није реализована у складу са прописима и интерним актима	Непоступање у складу са прописима и интерним актима школе; Жалба на оцену	2	1	2	Третирати	Појачати контролне активности приликом планирања реализације испита	Континуирано	Председниц и стручних већа и помоћник директора
		Испит није реализован у складу са правилником	Непридржавање одредби правилника, приручника и интерних аката при реализацији испита и при вођењу прописане евиденције	Непоступање у складу са прописима и интерним актима школе; Жалба на оцену	3	1	3	Третирати	1. Применити дисциплинске мере за чланове комисије у случају непридржавања одредби правилника и приручника	У складу са ГПР	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Организација рада стручних органа, педагошког колегијума и тимова	Обезбеђивање и унапређивање квалитета образовно-васпитног рада	Немогућност одржавања седнице	Недостатак кворума	Немогућност доношења одлука из своје надлежности; школа не испуњава постављене циљеве и задатке	3	1	3	Третирати	Благовремено заказивање седница и обавештавање запослених, Редовно контролисање присуства запослених, предузимање мера за неоправдано изостајање са састанака	Континуирано	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Професионални развој запослених	Континуирани професионални развој наставника и стручних сарадника	Неостварен број прописаних сати стручног усавршавања	Недовољна средства за стручно усавршавање; незаинтересованост запослених	Неунапређивање компетенција запослених и нижи ниво квалитета образовно-васпитног рада са ученицима	2	1	2	Третирати	Редовно праћење реализације плана и остваривања броја сати стручног усавршавања запослених; обавезивање на похађање доступних обука	Два пута годишње и континуирано	Координатор Тима за професионални развој запослених и директор
		Немогућност поштовања рокова за организовање часа за проверу савладаности програма за увођење у посао приправника	Прописани рокови не могу да се ускладе са динамиком наставне године	Непоступање у складу са прописима	1	2	2	Третирати	Благовремено планирање почетка увођења у посао	По потреби	Помоћник директора



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Организација рада управљачких и саветодавних органа	Праћење и унапређивање услова рада и квалитета наставе	Немогућност одржавања седнице	Недостатак кворума	Непоступање у складу са прописима и интерним актима школе, немогућност доношења одлука из своје надлежности, неостваривање постављених циљева	3	1	3	Третирати	Пре заказивања, ускладити термин одржавања седница са могућностима чланова; у изузетним ситуацијама омогућити и онлајн присуство чланова	Континуирано	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Промоција школе	Презентовање и упознавање јавности са активностима школе и актуелном образовном понудом у циљу уписа ученика као и напредовања наставника и подизања угледа школе	Слаба посећеност организовањих догађаја	Необавештеност и незаинтересованост ученика	Недовољан број уписаних ученика	2	1	2	Третирати	Појачати активности у области информисања о догађајима, укључивање медија и друштвених мрежа	По потреби	Координатор Тима за промоцију школе
Припрема и реализација пројеката	Обезбеђивање средстава за унапређење компетенција ученика и наставника, као и за опремање школског простора	Нереализован пројекат	Неодобрена средства за реализацију пројекта	Мања компетентност ученика и наставника, слабија опремљеност школског простора	2	2	4	Третирати	Унапређење компетенција за писање пројеката похађањем обука	По потреби	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Извештавање (нефинансијско)	Праћење и евалуација реализације активности планираних током школске године и извештавање надлежних органа и институција	Извештај не садржи све прописане елементе	Неблаговремено и непотпуно урађени делови извештаја	Нежељене мере од стране надлежних органа	3	1	3	Третирати	Утврдити смернице и рокове за израду докумената, извршити контролу при коначном обликовању документа, одредити одговорне особе	31. август / 15. септембар	Директор, помоћник директора и одговорне особе



Планирање и реализација факултативних облика рада и ваннаставних активности	Јачање васпитне функције школе и свестран развој личности ученика	Безбедност ученика приликом реализације излета и екскурзија	Непоштовање мера безбедности и услова путовања, непажња или ризично понашање ученика	Немогућност остваривања циљева активности, повређивање или здравствени проблеми ученика	3	2	6	Третирати	Детаљно упознавање свих учесника са прописима који регулишу припрему и реализацију екскурзије; појачати контролне активности при припреми екскурзије анализом могућих ризика и мера које се предузимају током путовања (образац Анализа ризика); вршити контролу поштовања мера током реализације	По потреби	Директор, одељењске старешине, стручни вођа екскурзије
---	---	---	--	---	---	---	---	-----------	---	------------	--



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
		Извођач екскурзије	Конкурсној документацији нису прецизно дефинисани сви неопходни елементи за избор извођача екскурзије	Немогућност остваривања циљева екскурзије	3	1	3	Третирати	За припрему конкурса формирати тим који ће истраживањем тржишта, у складу са циљевима екскурзије, дефинисати неопходне елементе техничке спецификације	По потреби	Директор и одељењске старешине
Планирање и реализација такмичења, културних и других активности школе	Афирмација образовно-васпитног рада, постигнућа ученика, подизање квалитета образовања и	Ванредни трошкови за реализацију такмичења	Недовољно добро испланиране активности	Немогућност потпуне реализације	2	1	2	Третирати	Формирање тима ради бољег планирања активности које изискују трошкове	Пре почетка такмичења	Директор и председници стручних већа
		Одустајање од	Немогућност школе да	Немогућност школе да се	2	1	2	Третирати	Тражење различитих	До термина одласка на	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
	презентовање школских активности	такмичења	обезбеди одлазак на такмичење	афирмише, психолошки утицај на дете					извора средстава ради омогућавања одласка (донације, партнерства и слично)	такмичење	
Организација и реализација ванредног школовања	Организација и реализација ванредног школовања ради стицања функционалних знања и вештина	Погрешно утврђени признати и допунски испити у решењу за ванредне ученике	Издавање решења о полагању испита није у складу са одговарајућим правилницима	Непоступање у складу са прописима; Жалба ученика на утврђене испите	3	1	3	Третирати	Утврдити одговорне особе за контролу урађених решења по подручјима рада	31. август	Директор
Планирање и реализација наставе и учења	Стицање, проширивање и продубљивање функционалних знања ученика кроз	Неажурна педагошка документација	Превид или немарност	Непоступање у складу са прописима што је у вези са квалитетом реализације наставе	2	2	4	Третирати	1. Појачати контролне активности кроз посете часова и вршити анализу	Континуирано	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
	свакодневно учење и усавршавање								ажурности педагошке документације 2. Спровођење дисциплинског поступка		
		Нерегуларно закључена оцена	Непоступање по Закону и Правилнику о оцењивању	Неправилно утврђен успех ученика; Жалба на оцену	3	1	3	Третирати	Појачати контролне активности од стране одељењског старешине (број оцена и просечне оцене за предмете)	Континуирано	Одељењски старешина



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
		Спровођење поступка провере периодичне оцене	Жалба на оцenu	Поништена оцена	3	1	3	Третирати	Појачати контролне активности кроз посете часова и преглед педагошке документације наставника	Континуирано	Директор, помоћник директора и психолошко-педагошка служба
Организација и извођење практичне и блок наставе у привредним организацијама	Проширивање и продубљивање функционалних знања ученика кроз свакодневно усавршавање	Повреда ученика	Непоштовање прописаних мера и средстава заштите на раду, непажња ученика	Изостајање са наставе, нарушено здравствено стање ученика	3	2	6	Третирати	Појачати контролу примене мера безбедности и заштите на раду	Континуирано	Координатор учења кроз рад, наставник



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планира- них радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Подршка ученицима / родитељима и наставницима	Подстицање личног, професионалног и социјалног развоја ученика и пружање подршке наставницима у реализацији образовно – васпитног рада	Нереализација предвиђених мера и активности	Одсуство запослених; велики број непланираних активности и обавеза	Неостваривање циљева и задатака из програмских и планских докумената школе	2	2	4	Третирати	Равномерна расподела послова при планирању мера и активности; расподела непланираних активности и обавеза у оквиру тимова и стручних органа	Приликом доношења годишњег плана рада и по потреби	Тим за годишњи план рада и директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Библиотекарски послови	Подршка образовно-васпитном процесу кроз развој културе читања и образовања за ефикасно проналажење, приступ, размену и употребу информација	Немогућност обнављања библиотечног фонда	Недовољна издвајања из градског буџета (недобивање довољно средстава)	Ограничена набавка актуелних књига за реализацију наставе тако да библиотечки фонд не задовољава потребе корисника	2	1	2	Третирати	Организовање акција донирања књига школској библиотеци, набавка из сопствених прихода	По потреби	Библиотекар
		Неажурност у враћању позајмљене грађе	Неодговоран однос појединих ученика и наставника	Осипање књижног фонда и недовољна расположивост потребних књига	2	1	2	Третирати	Опомена и покретање поступка за накнаду материјалне штете	Периодично	Библиотекар и директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
		Смањење броја књига услед лошег квалитета књига	Лош квалитет повеза	Осипање књижног фонда и недовољна расположивост потребних књига	2	1	2	Толерисати	На ризик се не може утицати али последице се могу делимично санирати интерним ресурсима		
Организација рада ученичких органа	Стварање услова за партиципацију ученика у раду школе ради заступања интереса свих ученика у школи, као и учешће ученика у доношењу одлука које се њих непосредно тичу	Немогућност реализације свих предложених активности	Предлози ученика превазилазе могућности школе за реализацију	Незадовољство ученика	2	1	2	Третирати	Детаљно упознавање чланова УП са расположивим ресурсима, дијалог и договор о приоритетним активностима за реализацију	Током школске године	Координатор Тима за рад УП



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Одржавање ИКТ система	Обезбеђивање оптималних услова за реализацију и ефикаснији и бржи рад запослених и ученика	Немогућност рада на е-платформи	Прекид интернет везе	Неблаговремен завршетак посла	2	2	4	Третирати	Отклањање узрока прекида	По потреби	Техничар за одржавање информационих система и технологија
		Успорен рад рачунарских система	Застарелост опреме	Неефикасан рад	2	2	4	Третирати	Редовно одржавање, поправка и занављање рачунарских система	Континуирано	Техничар за одржавање информационих система и технологија и директор
Израда општих и других аката	Благовремено доношење и усаглашавање општих и других аката школе ради правног уређивања	Неусклађеност аката са измењеним прописима	Одсуство запосленог на датим пословима	Непоступање у складу са законом	3	1	3	Третирати	Благовремено планирање рокова, активности и одсуства; формирање тима за израду предлога документа	По потреби	Секретар и директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
	обављања делатности школе у свим областима рада	Неблаговремена израда аката	Одсуство запосленог на датим пословима	Непоступање у складу са законом	3	1	3	Третирати	Благовремено планирање рокова, активности и одсуства; ангажовање замене	По потреби	Секретар и директор
Кадровски послови	Благовремено и законито спровођење поступка избора кандидата за пријем у радни однос и закључивање одговарајућих уговора о раду	Незаконит пријем радника	Формални пропусти у процедури	Непоступање у складу са законом и правилницима	3	1	3	Третирати	Сачинити упутство за чланове комисије	31.12. 2022.	Секретар
Набавке	Благовремено и законито спровођење поступака набавки ради	Непоштовање принципа конкурентности	Недовољно истраживање тржишта	Роба или услуга неодговарајућег квалитета	2	1	2	Третирати	Формирати тим за истраживање тржишта	По потреби	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
	обезбеђивања потребних добара, услуга и радова од најповољнијих понуђача	Кашњење у изради Плана набавки	Неблаговремено утврђивање и достављање потреба	Неблаговремена реализација набавки	2	2	4	Третирати	Формирати комисију за прикупљање података за набавке и утврдити рокове	Континуирано	Директор
		Понављање поступка набавке/не реализација планираног поступка	Захтев за набавку непрецизно дефинише карактеристике предмета набавке и критеријуме или није достављен релевантним потенцијалним добављачима	Немогућност набавке робе или услуга одговарајућег квалитета	2	2	4	Третирати	Формирати тим за дефинисање прецизних карактеристика предмета набавке и тим за истраживање тржишта	Континуирано	Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Администрација ученика	Благовремено и законито вођење евиденција ради остваривања права ученика	Неуредно, нетачно и неблаговремено вођење евиденција	Непажња и немар одговорног лица	Непоступање у складу са прописима и немогућност издавања јавне исправе	3	1	3	Третирати	1. Појачати контролне активности; одредити комисије за преглед јавних исправа пре потписивања и издавања; 2. Покретање дисциплинског поступка	Периодично	1. Чланови комисија, 2. Директор
		Нетачно попуњена јавна исправа	Непажња и немар одговорног лица	Поништавање јавне исправе	3	1	3	Третирати	1. Појачати контролне активности; одредити комисије за преглед јавних исправа пре потписивања и издавања; 2. Покретање дисциплин	Континуирано	1. Чланови комисија, 2. Директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
									ског поступка		
Израда и праћење финансијског плана	Планирање прихода, примања, расхода и издатака у циљу омогућавања континуираног и несметаног функционисања школе	Кашњење у изради финансијског плана	Одсуство запосленог на датим пословима	Немогућност измирења обавеза до усвајања плана	3	1	3	Третирати	Благовремено планирање активности и одсуства у складу са роковима; код неплаћеног одсуства ангажовати замену	Континуирано	Шеф рачуноводства и директор
Финансијско извештава	Благовремено извештавање	Кашњење у изради	Одсуство запосленог	Санкционисање од	3	1	3	Третирати	Благовремено планира	Континуирано	Шеф рачуноводства



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицом	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
ње	интерних и екстерних корисника на прописани начин у законом предвиђеним роковима	финансијског извештаја	на датим пословима	надлежних органа					ње активно сти и одсуства у складу са роковима; код непланираног одсуства ангажовати замену		и директор
Послови рачуноводства	Ажурно и тачно уношење пословних промена ради контроле финансијског пословања школе и израде годишњег извештаја о пословању	Кашњење у реализацији рачуноводствених послова	Одсуство запосленог на датим пословима	Неажурна рачуноводствена евиденција и кашњење са плаћањем по доспелим обавезама	3	1	3	Третирати	Благовремено планирање активно сти и одсуства у складу са роковима; код непланираног одсуства ангажовати замену	Континуирано	Шеф рачуноводства и директор



Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризицима	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Обрачун плата и накнада	Правовремен и тачан обрачун, како би се створили услови за редовне исплате плата и накнада запосленима	Погрешан обрачун и исплата	Неблаговремена и нетачна документа за обрачун зарада	Кашњење исплате зарада	3	1	3	Третирати	Појачати контролне активности при изради докумената, утврдити одговорност и рокове за достављање	Континуирано	Директор
Послови благајне	Вођење благајничког пословања у складу са законом и прописаним роковима	Неажурност у благајничком пословању	Одсуство запосленог на датим пословима	Кашњење готовинских уплата и исплата	2	1	2	Третирати	Благовремено планирање активности и одсуства у складу са роковима; код неплаћеног одсуства ангажовати замену	По потреби	Шеф рачуноводства и директор

Прилог 2 – Образац за извештавање о ризицима сектора

Сектор				Извештај о статусу ризика за период			
Ризик	Процењени ниво ризика	Мера за ублажавање ризика	Статус реализације мере (образложити уколико мера није у потпуности реализована)	Нова процена ризика	Нова мера за ублажавање ризика	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа