

На основу члана 81. Закон о буџетском систему ("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, 118/2021, 138/2022, 118-др.закон и 92/2023), члан 7. Правилник 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) и члана 31. став 1. тачка 4) Статута Музеја рударства и металургије „Бор“, вршилац дужности директора предлаже:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА МУЗЕЈА РУДАРСТВА И МЕТАЛУРГИЈЕ „БОР“ ЗА ПЕРИОД ОД 2024. ДО 2026. ГОДИНЕ

I УВОД

Стратегија за управљање ризицима у Музеју рударства и металургије „Бор“ (у даљем тексту: Музеј) представља стратешки, плански документ који је саставни део успостављања и примене система финансијског управљања и контроле, са крајњим циљем да се обезбеди пословање Музеја у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима, као и економично и ефикасно управљање и извештавања, ефективно коришћење ресурса, а што установљава поуздане основе за доношење одлука и планирање.

Систем финансијског управљања и контроле обухвата међусобно повезане елементе: успостављање контролног окружења; управљање ризицима; контролне активности; информисање и комуникација и праћење и процена система.

Стратегија за управљање ризицима(у даљем тексту: Стратегија) у Музеју прописује начин процене, рангирања, поступања и одговор на све ризике идентификоване у регистар ризика.

Регистар ризика обухвата све ризике са којима се Музеј суочава и који могу да угрозе остваривање циљева Музеја и представља део Стратегије.

Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.

Управљање ризицима се спроводи кроз идентификовање ризика, процену ризика над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева Музеја, обезбеђујући разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за пословање организације у складу са законима и другим прописима, плановима, програмима и процедурама, за функционисање целог

система управљања ризицима у Музеју и утврђивању јасних овлашћења и одговорности за управљање ризицима и ефективан систем извештавања.

II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија има за сврху подизање на виши ниво способности свих учесника у пословним процесима за остваривање планираних циљева, а кроз адекватно управљање ризицима и стварање окружења које доприноси вишем нивоу успешности на свим нивоима у Музеју.

Поступак идентификовања, процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефекта ризика на циљеве, утврђивање одговорних особа у том поступку као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, представља разраду Стратегије кроз Регистар Ризика.

Доношење Стратегије за управљање ризицима у Музеју представља законску обавезу у постизању стратешких и оперативних циљева и неизоставан елемент доброг управљања. Одредба члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/2019). Прописано је да ради управљања ризицима руководица корисника јавних средстава усваја Стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајно измени, а да контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Основна сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Музеја на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин, односно да се створи боље контролно окружење које ће допринети побољшању квалитета, сврсисходности и резултатима свих активности на свим нивоима.

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа битних ризика који прете остваривању циљева корисника јавних средстава како би се пронашао најбољи начин управљања ризицима. Првенствено се мора узети у обзир решавање ризика који утичу на стратешке циљеве, али се морају третирати и сви остали ризици који се појављују унутар Музеја.

Руководилац корисника јавних средстава и запослени у Музеју дужни су да редовно извештавају о ризицима које не могу самостално третирати и држати под контролом.

Скупштина града Бора је донела Стратегију управљања ризицима у органима града Бора за период од 2020. до 2022. године („Службени лист града Бора“, бр. 41/2020). Овом Стратегијом утврђени су циљеви управљања ризицима: уочавање, дефинисање и мерење ризика који настају у сваком пословном процесу и појединачним активностима, благовремено предузимање свих потребних мера како би се ризици умањили или отклонили, унапређивање могућности препознавања и отклањања ризика и развијање система документовања, праћења евалуације и корекције свих радних процеса ради уочавања, смањивања и отклањања ризика.

III ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризиком чине идентификација, процена и контрола потенцијалних догађаја и ситуација које могу неповољно деловати на реализацију циљева Музеја, то је кључно управљачко средство које се користи за остваривање стратешких и оперативних циљева.

1. Утврђивање циљева

Обавеза Музеја је да испита шта су ризици који могу да угрозе остварење стратешких и оперативних циљева установе и да предузме мере које ће ублажити ризике до прихватљивог нивоа.

Утврђивање циљева установе захтева плански приступ и подразумева да Музеј:

- разуме своју мисију и има јасну визију о свом делокругу и пословима које обавља;
- идентификује стратешке циљеве усклађене са стратешким циљевима града Бора;
- дефинише програме кроз које треба остварити постављене циљеве;
- обезбеђује повезаност програма са оперативним плановима како би свакодневно обављање послова било подршка остварењу постављених циљева;
- обезбеђује повезаност оперативних планова са финансијским планом, тако да се у процесу постављања циљева узму у обзир финансијске рестрикције као и могући извори финансирања;
- надгледа остваривање постављених циљева и благовремено прилагођава циљеве насталим променама у окружењу;
- уочи, дефинише и измери ризик који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
- благовремено предузме све потребне мере како би се уочени ризици умањили или отклонили;
- унапреди могућност препознавања и отклањања ризика;
- развије систем документовања, праћења, евалуације и корекције свих радних процеса како би се смањили ризици и омогућило њихово уочавање и отклањање.

Приоритети решавања ризика су они који доводе до:

- угрожавања репутације Музеја и поверења јавности у квалитет пружених услуга;
- неправилног или незаконитог пословања;
- нетачног, непоузданог, нетранспарентног или неажурног извештавања;
- угрожавање рационалног и сврсисходног управљања средствима од јавног интереса.

2. Дефинисање циљева

За управљање ризицима неопходно је разумети и дефинисати циљеве који се желе постићи. Управљање ризицима је управљање претњама које могу ометати остварење циљева. Предуслов за дефинисање циљева је постојање јасних стратешких и средњерочних планова Музеја.

Сви циљеви морају бити прецизно одређени на начин да могу бити: мерљиви, остварљиви, реални и временски ограничени.

Циљеви се могу поделити на:

Стратешке(општи) који су дугорочни циљеви и садржани у стратешким документима, како Музеја тако и осталих стратешких докумената, који одређују правац и смер развоја Музеја.

Оперативни(специфични) су краткорочни циљеви изведени из стратешких циљева, садржани су годишњем програму рада и плановима активности Музеја.

Процес управљања ризицима састоји се од четири корака:

1. идентификација ризика;
2. процена и рангирање ризика;
3. решавање ризика - одговор на ризик;
4. праћење и извештавање о ризицима.

3. Идентификовање ризика

Идентификовање ризика обухвата спољно и унутрашње окружење, обухвата поделу на пет главних група:

1. екстерно окружење;
2. планирање, процеси и системи;
3. запослени и организација;
4. законитост и исправност;
5. комуникација и информације.

Табела 1. Преглед главних група ризика и подручја идентификовања потенцијалних ризика

Главне групе ризика	Опис ризика
Екстерно окружење	<ul style="list-style-type: none"> - Макро окружење, елементарне непогоде - Политичке, стратешке одлуке и приоритети Скупштине града Бора
Планирање, процеси и системи	<ul style="list-style-type: none"> - Непостојање дугорочне стратегије - Неадекватна расподела средстава у оквиру програмских активности - Непоздани финансијски подаци код планирања - Ненаменско трошење јавних средстава - Непостојање писаних процедура - Неповезаност годишњих циљева програма и планова - Неадекватна безбедност информационих система, или неадекватан софтвер за остваривање циља
Запослени и организација	<ul style="list-style-type: none"> - Недовољан број запослених - Неодговарајући ниво компетентности - Непоштовање етичког кодекса - Изостанак јасне линије извештавања - Непримерена подела дужности, уз неадекватно вредновање сложености послова - Неадекватна структура управљања - Непостојање планова за безбедност, непоштовање мера безбедности и здравља на раду - Изостанак спровођења набаки у планираном обиму - Одсутност запослених
Законитост и исправност	<ul style="list-style-type: none"> - Неусклађеност интерних аката са донетим законима и подактима - Остали могући исходи који се односе на законитост и правилност

Комуникација и информације	<ul style="list-style-type: none"> - Неефикасна комуникација унутар организације - Неделотворна комуникација, информације су непотпуне и са закашњењем - Неблаговремена и неадекватна комуникација хоризонтална/вертикална
----------------------------	---

4. Процена и рангирање ризика

Процена ризика се врши на основу две врсте улазних информација - о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај с бодовима за вероватноћу. Укупна изложеност ризику може бити изразито ниска, ниска, средња, висока и изразито висока.

УТИЦАЈ	Изразито велики (5)	5	10	15	20	25
	Велики (4)	4	8	12	16	20
	Умерен (3)	3	6	9	12	15
	Мали (2)	2	4	6	8	10
	Безначајан (1)	1	2	3	4	5
		Изразито ниска (1)	Ниска (2)	Средња (3)	Висок (4)	Изразито висок (5)
ВЕРОВАТНОЋА						

Слика 1. Матрица ризика Музеја рударства и металургије „Бор“

У табели 2. приказани су нивои утицаја ризика са описом и бодовима.

Табела 2. Нивои утицаја ризика

		УТИЦАЈ					
		Финансијски	Оперативни	Репутација	Безбедност	Законски	
5	Изразито велики	Ризик који може бити разарајући или фаталан за установу	Више од 1.500.000 динара	Немогућност вршења услуге	Велика истрага због неправилности у раду установе	Смрт или трајна инвалидност услед угрожавања безбедоносних стандарда	Кривично гоњење руководиоца услед поступања супротно закону
	Велики	Ризици који у значајној мери могу угрозити појединааспекте организације, али који не доводе до краха у организацији	Више од 450.000 динара	Значајан престанак рада пословања или губитак стандарда пружања услуга	Истрага одговорности због значајних појединачних грешака. Значајан губитак вештина и квалитета вишег руководста	Тежа повреда лица услед угрожавања безбедоносних стандарда	Прекршајне пријаве против установе или руководиоца корисника јавних средстава због немара. Нови прописи отежавају пословање
	Умерен	Ризици који ће проузроковати извесне проблеме који нису исувише значајни	Мање од 450.000 динара, али више од 200.000 динара	Умерен утицај на стандарде пружања услуга	Грешке у раду појединаца или групе. Критике јавности усмерене на установу	Системске повреде лица. Повећана учесталост опасних ситуација.	Законодавна/полицијска истрага са налазима негативним по установу
	Мали	Сви ризици који имају мали утицај али захтевају решавање	Више од 5.000 динара, али мање од 10.000 динара	Мали утицај на стандарде пружања услуга	Негативне информације јавности на рад запослених лица у установи	Мање повреде лица	Законодавна/полицијска истрага са налазима који нису негативним по установу
	Безначајан	Ризици који не представљају значајну претњу и који не захтевају ублажавање или посебне радње	Мање од 5.000 динара	Мањи прекид у пружању услуга	Мање интересовање медија	Безначајне повреде лица	Сталне притужбе упућене на рачун установе

5. Решавање ризика - одговор на ризик

Решавање ризика представља одређивање мера за управљање најзначајнијим ризицима у Музеју. Руководилац врши одабир прикладног начина за поступање по решавању ризика. Постоји четири основна начина поступања као одговор на ризик у зависности од значаја и изложености, могу се предузети следеће мере:

- **избегавање ризика** - има за циљ да се у одређеним околностима одустаје од активности, пројекта или посла, као једини могући начин да се контролише ризик,
- **трансферисање (преношење) ризика** - подразумева преношење ризика на другог субјекта (на пример путем редовног осигурања) или другу уговорну страну,
- **толерисање ризика** - врши се када нема другог решења или када су трошкови предузимања мера већи од користи која би се добила прихватањем ризика таквог какав јесте, али уз континуирано праћење да не дође до повећања ризика,
- **третирање (решавање) ризика** - подразумева предузимање мера којим ће се смањити утицај ризика или вероватноћа ризика. Кроз овај корак се у Регистру ризика доносе и уписују одговарајуће мере за смањење ризика (одлуке, упутства, директиве, наредбе, креирање контролних процедура или обавезно обавештавање надређених о постојећем ризику).

Наведене мере требају да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

Подаци о поступању по ризицима и одговори на ризике садржани су у обрасцу за утврђивање и процену ризика и регистру ризика који чине саставни део ове стратегије.

6. Праћење и извештавање о ризицима

Увођење мера у употребу подразумева обуку извршилаца о томе како ће вршити своје радне активности и зашто то мора тако да се ради. Запосленима се мора објаснити шта је разлог за промену начина рада и које се опасности тиме елиминирају тј. који се ефекти очекују од новог начина рада.

Овакве промене начина рада захтевају и промене у начину размишљања свих запослених, другим речима ради се о промени културе унутар установе. Сви запослени треба да буду посвећени и учествују у процесу управљања ризицима, док лице одговорно за спровођење одговора на ризике и управљање ризицима надгледа третирање (решавање) ризика, врши мониторинг и преиспитивање и надгледа њихово спровођење. Код идентификовања нових ризика лице је обавезно да о томе писмено обавести надређене.

Промене у пословању, измена законских и подзаконских аката, организационе промене код Музеја, измене у контролном окружењу одређују потребу да се континуирано и потпуно врши праћење ризика и информисање о ризицима. Праћење ризика имаће за резултат оцену успешности свих фаза управљања ризицима. Извештавање о ризицима спроводиће се једном годишње и то кроз годишње извештаје о систему финансијског управљања и контрола.

IV ОБУКА И КОМУНИКАЦИЈА

Потпуна примена свих елемената управљања ризицима као и Стратегије управљања ризицима ће се обезбедити кроз континуирану обуку свих учесника у процесу управљања ризицима. Обука ће се спроводити како непосредном комуникацијом учесника тако и организовањем радионица за области управљања ризицима.

Комуникација између учесника код Музеја ће бити у функцији преношења стечених знања и искустава у управљању ризицима. Начин комуникације између учесника је у писаној форми, уз поштовање правила доставе документације.

V ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Стратегија управљања ризицима ступа на снагу даном доношења.

Стратегију управљања ризицима објавити на интернет страници Музеја рударства и металургије „Бор“

Број: 259

У Бору, дана 23. април 2024. године



В. д. директора

Драгана Игњатовић
Драгана Игњатовић

Прилози:

- Образац 1. Утврђивање и процена ризика
- Образац 2. Регистар ризика

Образац 1.

Утврђивање и процена ризика

Орган или организациона јединица					датум		
Унутрашња целина:							
Пословни процес:							
Циљ пословног процеса:							
Опис ризика	одговорна особа	Анализа ризика			Потребне радње (Одговор на ризик)	Рок за извршење	Активности у случају непредвиђених околности
		Утицај (1-5)	Вероватноћа (1-3)	Рангирање (ут. X вер.			

Образац 2.

Регистар Ризика

Пословни процес:						Организациони део:		
Ризик	Носилац ризика	Вероватноћа	Утицај	Ранг	Потребне активности	Носилац активности	Рок извршења	Датум следеће провере

Руководилац

На основу члана 39. став 1. тачка 1) Статута Музеја рударства и металургије „Бор“ бр. 429 од 28. јула 2022. године, на одржаној седници УО Музеја рударства и металургије „Бор“, дана 13. маја 2024. године, на предлог вршиоца дужности директора Драгане Игњатовић доноси:

О Д Л У К У

Члан 1.

Доноси Стратегију управљања ризицима Музеја рударства и металургије „Бор“ за период од 2024. до 2026. године, број: 259 од 23. априла 2024. године.

Члан 2.

Стратегија управљања ризицима Музеја рударства и металургије „Бор“ за период од 2024. до 2026. године, број: 259 од 23. априла 2024. године код предлагача чини саставни део ове одлуке.

Управни одбор Музеја рударства и металургије „Бор“

Број: 319 од 13. маја 2024. године



Председник

Снежана Станојевић

Снежана Станојевић