

Туристичка организација Ужице

Трг партизана 10

Број : 143/2020.

Датум: 03.08.2020. године

Ужице

СТРАТЕГИЈА
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
Туристичка организација
Ужица

Ужице, 03.08. 2020. године

1) Сврха и област примене

Сврха ове стратегије је дефинисање оквира који ће се успоставити у КЈС како би се успешно управљало ризицима и како би се побољшала способност остваривања стратешких и оперативних циљева Туристичке организације Ужица као и стварање окружења које доприноси већем квалитету услуга, бољим резултатима и ефикасности у свим активностима и на свим нивоима у КЈС.

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 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 Туристичкој организацији Ужица а примењују је сви запослени.

2) Правни оквир и дефиниције

Основ за доношење Стратегије је члан 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 – исправка, 108/13, 142/14, 68/15 – др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19 и 72/19)). 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 руководилац корисника јавних средстава усваја **стратегију управљања ризиком**, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени.

У складу са наведеним Правилником, Приручником за финансијско управљање и контролу (Приручник за ФУК) и Смерницама за управљање ризицима, **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. Ризик може бити и одређена прилика ако се њиме може управљати.

Управљање ризицима је целокупан 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.

Управљање ризицима омогућава:

- боље одлучивање и ефикасније пословање;
- боље планирање ресурса и њихову оптимизацију;
- предвиђање неповољних околности или догађаја који би могли спречити остварење циљева организације и благовремено одговори на њих; као и
- усмеравање интерне контроле и ограничених ресурса према кључним подручјима делатности и с њима повезаним ризицима.

3) Управљање ризиком / Улоге, надлежности и одговорности

Руководилац Туристичке организације Ужица одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање ефективног система управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

С тим у вези дефинисане су следеће одговорности у процесу управљања ризицима у Туристичкој организацији Ужица:

Руководилац Туристичке организације Ужица одговоран је за:

- одређивање циљева корисника јавних средстава којим руководи, разраду и спровођење стратешких планова, акционих планова и програма за остварење циљева;
- идентификацију, процену и управљање ризицима који прете остварењу циљева корисника јавних средстава, увођењем одговарајућих контрола у складу са међународним стандардима интерне контроле;
- успостављање одговарајуће организационе структуре за ефективно остваривање циљева и управљање ризицима;
- промовише културу управљања ризицима на свим нивоима;
- осигура да се управљање ризицима спроводи у складу са стратегијом управљања ризицима и интерним актима Градског културног центра;
- да упозна своје запослене с процесом управљања ризицима и њиховим задацима у том процесу;
- да подстиче запослене и да их оспособљава за системско препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и коришћење прилика којима ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати;
- да именује координатора активности на успостављању и развоју управљања ризицима на нивоу КЈС;
- благовремено извештава координатора за успостављање процеса управљања ризицима о управљању ризицима на нивоу установе.;
- да осигура да управљање ризицима буде редовна ставка на колегијумима КЈС како би се омогућило разматрање изложености ризику и дефинисање приоритета;
- да осигура да координатор за успостављање процеса управљања ризицима на нивоу корисника јавних средстава присуствује колегијума најмање једном годишње како би се разматрале активности на успостављању овог процеса;
- усвоји стратегију управљања ризицима;
- усвоји регистар ризика.

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

- упозна остале запослене о потреби увођења управљања ризицима и са Смерницама за управљање ризицима; подстиче културу управљања ризицима и даје подршку запосленима у ефективном управљању ризицима јачањем свести вишег руководства о потреби системског приступа управљању ризицима;

- у сарадњи са запосленима започне активности на увођењу процеса управљања ризицима (идентификовање ризика, описи ризика, процена ризика, предлози активности за ублажавање/спречавање ризика и сл.) и заједнички одреде рокове за поједине активности;
- документује податке о ризицима у регистру ризика на нивоу организације;
- координира рад на изради извештаја о спровођењу активности на успостављању процеса управљања ризицима и најзначајнијих ризика;
- обезбеди потребну обуку о управљању ризицима;
- 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.

4) 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.

Идентификовање ризика

Предуслов за идентификацију ризика су јасно дефинисани циљеви.

Туристичка организација Ужица ће приликом идентификовања ризика узети у обзир циљеве наведене у стратешким, оперативним и финансијаким планским документима. Ризици се идентификују на нивоу целе организације у односу на стратешке и оперативне циљеве, финансијске планове и циљеве пословних процеса.

Туристичка организација Ужица 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.

Методе које ће Туристичка организација Ужица користити **за идентификовање ризика** су:

- коришћење података из претходног периода
- коришћење контролних листа
- одржавање заједничких састанака (brainstorming)
- консултације са заинтересованим странама
- поређење са сличним организацијама
- анализа ранијих неповољних исхода
- извештаји ревизије, инспекције и других органа
- анализа пословних процеса

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

Поступање по ризицима представља одређивање мера за управљање најзначајнијим ризицима.

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

Четири су основна начина поступања по ризицима односно одговора на ризик:

- 1) **Избегавање ризика** - подразумева прекидање активности, јер ризике није могуће третирати или свести на прихватљив ниво, а угрожавају пословање.
- 2) **Третирање (решавање) ризика** - организација предузима радње (контроле) да се ризик ограничи на прихватљив ниво. Успостављена контрола мора бити сразмерна ризику, обезбеђујући да трошкови контроле не буду већи од користи.
- 3) **Трансферисање ризика** - ризици се трансферишу трећој страни или да се деле с трећом страном.
- 4) **Толерисати ризик** - изложеност ризику се може толерисати без предузимања било каквих мера

Одлуку о поступању по ризицима доноси руководилац Туристичке организације Ужица.

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.

Туристичка организација Ужица води регистар ризика на нивоу КЈС.

Регистар ризика води се табеларно, а ажурира га координатор за успостављање процеса управљања ризицима.

4. Праћење и извештавање о ризицима.

Праћење се 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.

КЈС успоставља одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима руководицац КЈС и највиши руководиоци буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

5) Категорије ризика

У циљу што ефикасније идентификације ризика и како би се обезбедила покривеност свих области ризика, Туристичка организација Ужица користи следеће групе ризика:

- 1) Екстерно окружење;
- 2) Планирање, процеси и системи;
- 3) Запослени и организација;
- 4) Законитост и исправност
- 5) Комуникације и информације.

Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици из екстерног окружења

- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.)
- Политичке одлуке и приоритети изван организације (Парламент, Влада РС, Европска комисија и сл.)
- Спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, спољни пружаоци услуга, медији и сл.)

Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици који се тичу планирања, процеса, система

- Стратегије, планирање и интерне политике
- Оперативни процеси (дизајн и опис процеса)
- Финансијски системи и расподела средстава
- ИТ и остали системи подршке

Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици који се тичу запослених и организације

- Запослени и њихова стручност
- Етика и понашање организације („тон с врха”, превара, сукоб интереса)

- Интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање)
- Сигурност запослених, објеката и опрема

Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици који се тичу законитости и исправности

- Јасноћа, усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила
- Остали могући исходи који се односе на законитост и правилност

Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици који се тичу комуникација и информација

- Методе и канали комуницирања
- Квалитет и благовременост информација

6) Спремност за преузимање ризика (апетит за ризик)

Спремност за преузимање ризика је ниво ризика који је 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.

Туристичка организација Ужица има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу планирања и организације промотивних активности које доприносе развоју туристичке понуде Града Ужица, 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 (оцена 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
	Умерен			
	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

KJC сматра ризик неприхватљив ако је оцењен највећом оценом ризика у некој од следећих ситуација:

- ако представља директну претњу у успешном остваривању стратешких и оперативних циљева, завршетку пројекта/активности;
- ако ће узроковати знатну штету интересима KJC (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 KJC.

8) Регистар ризика

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

Регистар ризика је интерни документ који садржи:

- циљеве (могу бити стратешки циљеви, циљеви програма, пројекта, процеса...)
- кратак опис ризика (с наведеним узроком ризика и могућом последицом)
- процену нивоа ризика
- одговор на ризике/потребне активности (мере)
- особе задужене за спровођење потребних активности и
- рокови за решавање.

Руководилац Туристичке организације Ужица формира:

- регистар ризика на нивоу Туристичке организације Ужица (који укључује све најзначајније ризике на нивоу KJC)

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 промени постојеће регулативе, промени надлежности за одређено подручје, код спајања или раздвајања организационих јединица и слично.

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

Систем извештавања о ризицима у одређеним временским раздобљима омогућава да руководиоци КЈС и највиши руководиоци буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

Координатор за успостављање процеса управљања ризицима дужан је да припреми извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима и достави га директору Туристичке организације Ужице.

Извештај о управљању ризицима садржи:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима у КЈС;
- преглед најзначајнијих ризика;
- објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима;
- информације о томе који су се значајнији ризици остварили и зашто (у претходном раздобљу).

Извештај о управљању ризицима се израђује и доставља руководиоцу КЈС најмање једном годишње, као и по потреби.

Уколико запослени нису у стању да контролишу самостално утврђене ризике, дужни су да о томе обавесте координатора и руководиоца Туристичке организације Ужица.

На састанцима највишег руководства (колегијуму) разматрају се извештаји о активностима предузетим на успостављању процеса управљања ризицима и о најзначајнијим ризицима.

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 интерне и екстерне ревизије.

Нпр, показатељи могу бити следећи:

- на годишњем нивоу регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима;
- мере се спроводе се у утврђеним роковима за извршење и све нове мере су ажуриране у регистру ризика

- управљање ризицима је редовна ставка на састанцима и организационих јединица и на нивоу КЈС, како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;
- број имплементираних препорука интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима;
- проценат насталих ризика.

1) Преглед и одобравање

Руководилац Туристичке организације Ужица 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 ревизијом / 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 прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Приликом прегледа Стратегије претходиће попуњавање упитника намењеног свим организационим јединицама, који ће садржати питања везана за:

- разумевање донешене стратегије од стране свих запослених;
- јасноћу дефинисања процеса извештавања о ризицима;
- потребе за едукацијом;
- разумевање алата и техника које се користе у управљању ризицима;
- управљање ризицима везано уз повезане институције и кључне партнере;
- подршку и промовисање управљања ризицима од стране највећег управљачког нивоа;
- колико је управљање ризицима помогло остварењу циљева пословања и слично.

Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет презентацији Туристичке организације Ужица или интернет презентацији оснивача .

Туристичка организација Ужица

Директор
Данијела Ђорђевић Арсић

