



**СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
ГРАДА ВАЉЕВА
ЗА ПЕРИОД 2024. ДО 2027. ГОДИНЕ**

I УВОД

Отварањем Поглавља 32 - Финансијски надзор, у поступку преговорања о приступању Србије Европској унији (у даљем тексту: ЕУ), наглашена је потреба усвајања међународно прихваћених стандарда интерне финансијске контроле и најбоље праксе ЕУ са циљем да земље кандидати изврше реформу својих система унутрашњих контрола. Основни задатак је хармонизација прописа на свим нивоима са прописима ЕУ.

Напредак у реформи јавне управе и напредак у Поглављу 32 су уско повезани и међусобно условљени. За кредибилно спровођење реформе јавне управе неопходно је успоставити координисан систем праћења и извештавања заснован на принципима управљачке одговорности која има инструменталну улогу и у успостављању система интерне финансијске контроле у јавном сектору .

Правна тековина поглавља 32 односи се на усвајање међународно прихваћених стандарда интерне финансијске контроле и најбоље праксе ЕУ и њихову примену на цели јавни сектор. То преговарачко поглавље обухвата **финансијско**

управљање и контролу (у даљем тексту: ФУК) код корисника јавних средстава.

Концепт **интерне финансијске контроле** развила је Европска комисија са циљем да помогне земљама кандидатима у реформи њихових система унутрашњих контрола као и управљање јавним средствима, примењујући међународне стандарде и најбољу праксу ЕУ.

У складу са међународно прихваћеним стандардима и препорукама ЕУ, појам „Интерна финансијска контрола“ подразумева свеобухватни систем који се успоставља ради управљања, контроле, ревидирања и извештавања о коришћењу средстава националног буџета и средстава ЕУ. Овај систем обухвата добро финансијско управљање, финансијске и друге контроле, које омогућавају законито, економично, ефикасно и ефективно одвијање пословних процеса.

Систем унутрашњих финансијских контрола у јавном сектору чине: **финансијско управљање и контрола, интерна ревизија и Централна јединица за хармонизацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у јавном сектору.**

Развој система финансијског управљања и контроле у јавном сектору у Републици Србији (у даљем тексту: РС), **покренуо је и развој система управљања ризицима**, наглашавајући његову важност. У складу са одредбама 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, 68/2015 – др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 138/22, 118/21 – др. закон, 92/23) и 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), систем ФУК представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

Елементи финансијског управљања и контроле су:

1. Контролно окружење,
2. Управљање ризицима,
3. Контролне активности,
4. Информисање и комуникација и
5. Праћење и процена система.

Финансијско управљање и контрола, као компонента интерне финансијске контроле, представља целокупни систем финансијских и нефинансијских контрола, укључујући и организациону структуру, методе и процедуре и то не само финансијских система, већ и оперативних и стратешких система организације у јавном сектору. Ове контроле, кроз управљање ризицима у разумној мери пружају уверавање да ће се остварити циљеви организације.

Управљање ризицима у граду Ваљево (у даљем тексту: Град) је законска обавеза у постизању стратешких и оперативних циљева доброг управљања. Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава, са задатком да се остваре циљеви организације, односно да пруже разумно уверавање да су ризици за постизање циљева ограничени на прихватљив ниво, дефинисан у процедурама за управљање ризиком.

Чланом 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.89/19) прописано је да, ради управљања ризицима, руководилац корисника јавних средстава усваја Стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени, а да контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

1. СТАВОВИ КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА (ГРАДА ВАЉЕВА) ПРЕМА РИЗИЦИМА

Систем финансијског пословања у Граду чини пословање њених директних и индиректних корисника. Како је интерним документима уређено да један директни корисник (Градска управа града Ваљева) врши стручне послове везане за финансијско – материјално пословање осталих директних корисника (Скупштина града, Градско веће и Градоначелник), индиректних корисника и других корисника, **процеси и поступци финансијског пословања** који се одвијају у Градској управи града Ваљева су:

- Процес извршења јавних набавки;
- Процес депоновања вишка средстава код пословних банака;
- Процес наплате потраживања;
- Процес издавања (фактурисања и наплате) простора на коме право коришћења има град Ваљево;
- Процес евидентирања примања и прихода;

- Процес извршења буџета (расходи по фактурама, по уговореним обавезама, по спроведеним конкурсима, расходи као финансијске помоћи, расходи као дотације);
- Процес евидентирања и управљања имовином која је дата на коришћење Граду (изузев имовине за коју је право управљања посебним актом пренето на друго правно лице ;
- Процес праћења и наплате потраживања по основу закупа;
- Процес евидентирања и управљања покретном имовином која је у власништву Града;
- Процес (принудне) наплате потраживања по основу закупа.

Процеси оперативног пословања који се одвијају у Градској управи града Ваљева су дефинисани Статутом града Ваљева и одвијају се кроз следећа одељења као унутрашње организационе јединице:

1. Одељење за локални развој, привреду и комуналне послове,
2. Одељење за урбанизам, грађевинарство, саобраћај и заштиту животне средине,
3. Одељење за заједничке послове,
4. Одељење за послове органа града,
5. Одељење за грађевинско земљиште и инфраструктуру,
6. Одељење за имовинске послове и општу управу,
7. Одељење за инспекцијске послове,
8. Одељење за друштвене делатности,
9. Одељење за финансије,
10. Одељење за утврђивање, наплату и контролу изворних прихода,
11. Комунална милиција.

Одлуком Градоначелника града Ваљева број 011-64/2012-01 од 12.12.2012. године, образована је Служба интерне ревизије Града Ваљева.

Управљање ризицима представља саставни део процеса одлучивања у Граду. Сагледавајући важност спровођења управљања ризицима Град се залаже за ефикасно управљање ризицима који би могли бити претња извршењу постављених циљева. **Ставови Града према ризицима могу се сажети у следећем:**

1. Ризике треба утврдити у свим планским документима
2. Све активности које се спроводе морају бити у складу с циљевима Града;
3. Све активности које спроводи Град ће у сваком моменту бити у складу са захтевима законодавног оквира;

4. Све активности које носе ризик значајних штетних последица или друге штете за углед Града ће се избећи;
5. Сви програми, пројекти и активности које спроводи Град и с њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени буџетом, односно финансијским плановима корисника јавних средстава Града;
6. Управљање ризицима треба да постане саставни део процеса планирања и доношења одлука;
7. Управљање ризицима треба да омогући да се предвиде неповољне околности или догађаји који би могли спречити остваривање циљева корисника буџета;
8. Организациона структура мора бити таква да не ствара одбојност према управљању ризицима.

Град се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених функција, послова и надлежности. Реализација циљева Града, запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга, стално су под утицајем таквих ризика. Град препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну, а шансе не пропуште.

Успешном управљању ризицима жели се јачати постојећа структура управљања и у процесу планирања и доношења одлука уградити управљање ризицима као стандард и саставни део управљања који ће помоћи у оптималном коришћењу јавних средстава.

2. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија управљања ризицима града Ваљева за период 2024. до 2027. године (у даљем тексту: Стратегија), је стратешки документ који има за циљ да се у Граду уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се развијати управљање ризицима, прилагођен својим специфичностима.

Овом Стратегијом одређује се ток поступања при утврђивању ризика, процени ризика и предузимању активности потребних за ублажавање ризика. Такође се одређује управљање документацијом произишлом из управљања ризицима и начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Стратегија представља стратешки оквир за даљи развој процеса управљања ризицима са циљем да управљање ризицима постане општеприхваћени концепт и стандард, односно саставни део управљања Градом, који ће помоћи оптималном остварењу утврђених циљева на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

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

Овом Стратегијом одредиће се линија одговорности руководства и запослених у процесу управљања ризицима, ток поступања при утврђивању ризика, процена ризика и предузимање мера/активности потребних за ублажавање ризика, као и начин праћења и извештавања о ризицима.

Носилац израде Стратегије је руководиоца корисника јавних средстава (у даљем тексту: градоначелник) или лице на кога је пренета одговорност од градоначелника.

Преносом овлашћења за имплементацију и развој ФУК, градоначелник се не ослобађа одговорности за увођење и развој система ФУК.

За потребе развоја система ФУК у Граду образује се Радна група за имплементацију и развој система ФУК, која је између осталог задужена за израду Стратегије управљања ризицима града Ваљева, док је за њено спровођење и израду Регистатора ризика надлежан координатор за ризик којег именује градоначелник.

Иако је успостављање ФУК система законска обавеза сваког руководиоца организације у јавном сектору, па и града Ваљева, за сада је уочена слабост о његовом значају.

Међутим, кроз формирање Радне групе за имплементацију и развој система ФУК, предузети су први неопходни кораци како би се у Граду подигла свест о важности постојања и адекватног функционисања система ФУК. На тај начин ће се успоставити и јача координација са органима и унутрашњим организационим јединицама и службама у Граду, а све у циљу равномернијег и унифициранијег развоја система ФУК и у оквиру њега дела који се односи на процес управљања ризицима.

Свеобухватно сагледавање комплексног система ФУК са једне стране и слаба свест о развоју истог са друге стране, узроковало је креирање једног оваквог документа који ће на систематичан и свеобухватан начин заокружити и дати правац који треба следити за даљи развој ФУК система.

Сврха Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Града кроз управљање претњама и коришћењем шанси, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.

С тим у вези важно је истаћи да је Град изложен бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може наштетити угледу органа и смањити поверење јавности;
- неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним средствима;
- непоуздано извештавање;
- неспособност деловања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним

околностима на начин који спречава или смањује неповољне утицаје за реализацију циљева.

Циљ увођења Стратегије је описати како корисник јавних средстава намерава да имплементира управљање ризицима на један систематичан начин, дефинишући улоге и и одговорности, методологију процеса управљања ризицима, начин управљања ризицима који се односе на повезане институције, начине комуникације о ризицима по различитим нивоима унутар организационе структуре.

Такође, циљ Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризицима.

Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефеката деловања у будућем периоду, што уједно представља **имплементацију Стратегије**, и то кроз:

- креирање Регистра ризика, у којима ће сви ризици са којима се суочава Град бити идентификовани и процењени,
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- расподелу улога, надлежности и одговорности у процесу управљања ризицима;
- преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефикасности система унутрашњих контрола ради ублажавања ефекта ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика;
- извештавање о ризицима.

Ова Стратегија има за циљ:

- успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
- побољшање ефикасности управљања ризицима у Граду;
- омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
- обједињавање и интегрисање управљања ризицима у Граду;
- осигуравање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
- успостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима и
- обезбеђивање управљања ризицима у складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору.

3. ПРАВНИ ОСНОВ

Основ за доношење Стратегије је члан 81. Закона 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 и 118/2021 – др. и 92/23) као и члан 7. Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. Гласник РС“, бр. 89/19), у коме је прописано да руководилац корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризицима, 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 и Смерницама за управљање ризицима, донетих од стране Министарства финансија РС, 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.

4. ДЕФИНИЦИЈЕ

Појмови који се користе у овој Стратегији имају следеће значење:

- **Управљачка одговорност** је обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефикасности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе који их је именовано или им је пренео одговорност.
- **Економичност** подразумева да средства која корисник јавних средстава употребљава за спровођење својих делатности буду благовремено доступна, у одговарајућим количинама, одговарајућег квалитета и по најповољнијој цени.
- **Ефективност** представља однос између постигнутих резултата и предвиђених циљева.
- **Ефикасност** значи постизање најбољег односа између употребљених средстава и постигнутих резултата.
- **Неправилност** представља свако кршење неке одредбе прописаних правила и уговора, које је последица поступка или пропуста лица запослених код корисника јавних средстава, уговарача, крајњих корисника и крајњих прималаца, а које као последицу има, или би могло имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава и/или неоправдане трошкове.
- **Ризик** је било који догађај, активност или пропуст који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Града Ваљева. Поред тога, и пропуштене прилике се такође сматрају ризиком.
- **Управљање ризицима** је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Града и предузимање потребних радњи у циљу смањења ризика, а у оквиру поштовања принципа ФУК.

- **Идентификовање ризика** је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Града.

- **Опис ризика** представља процес јасне формулације односно описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицај на циљеве и активности.

- **Процена ризика** је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

- **Утицај** је квантитативна мера последице настанка догађаја. Процена утицаја је процена значајности последице, не узима у обзир вероватноћу, него само даје одговор на питање: „Колики утицај утврђена последица одређеног догађаја/проблема може имати на остваривање циља?“. Обично се исказује као велики, средњи или мали утицај.

- **Вероватноћа** је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Даје одговор на питање „Колика је вероватно да се неки ризик/штетни догађај, оствари у току одређеног периода (године/трајања пројекта)?“. Обично се исказује као ниска, средња или висока.

- **Процена укупне изложености ризику** је интензитет деловања ризика. Добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће.

- **Поступање по ризицима** је одређивање мера (контролних активности) за управљање ризицима.

- **Ублажавање/третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанака ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао или обоје што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности односно процедура.

- **Праћење ризика** је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли у пракси функционишу предложене контролне активности, и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

- **Инхерентни ризик** је ниво ризика у случају непостојања контрола и мера које ублажавају ризик.

- **Регистар ризика** је образац који садржи преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење. То је интерни документ сваке организације.

II УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Полазећи од појма ризика, ризик представља потенцијални догађај и ситуацију који могу имати

супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава.

Ризици с којима се може суочити Град су бројни, а могу се односити на:

- Све оно што може нарушити углед Града и смањити поверење јавности;
- Неправилно и незаконито пословање, као и неекономично, неефикасно или неефективно управљање јавним средствима;
- Непредузимање мера за наплату потраживања;
- Непоуздано извештавање;
- Неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга.

Стратегија обрађује процес **управљања ризицима**, као целокупан цикличан процес од фазе постављања циљева, идентификације ризика, укључујући и њихову категоризацију, процене ризика, утврђивања начина поступања по ризицима, документовања података о ризицима у Регистру ризика, као и праћење и извештавање о ризицима.

Графички приказ Система и процеса



Осим посматрања ризика у негативном смислу, потребно је размотрити прилике за искористићавање позитивног учинка појаве одређеног ризика односно околине које нуде позитивне прилике. Дакле, изгубљене могућности (прилике) такође се сматрају ризицима. Овај тип ризика се односи на

развој Града и њених активности, односно прилагођавање новим околностима и очекивањима.

С обзиром да је управљање ризицима део планираних активности везаних за успостављање система ФУК и да је градоначелник одговоран за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева, координација активности за успостављање процеса управљања ризицима може се поверити руководиоцу одговорном за успостављање и развој система ФУК или неком другом руководиоцу највише управљачке структуре (координатор за успостављање процеса управљања ризицима).

Координатор за успостављање процеса управљања ризицима може припремити и кратка упутства за управљање ризицима и њима детаљније уредити начин поступања и утврђивања релевантних образаца за документовање ризика, користећи Смернице за управљање ризицима Министарства финансија.

Управљање ризицима омогућава:

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

1. УЛОГА, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Да би процес управљања ризицима адекватно функционисао, неопходно је осигурати организационе предуслове за овај процес. То укључује прописану одговорност руководства у процесу управљања ризицима, образовање Радне групе за развој система ФУК, дефинисање улоге и одговорности координатора Радне групе, интерне ревизије, као и осталих руководиоца унутрашњих организационих јединица и свих запослених.

Управљање ризицима представља целокупан процес који обухвата утврђивање, процењивање и праћење ризика, узимајући при томе у обзир циљеве локалне самоуправе, а затим и предузимање потребних радњи, све у циљу смањења ризика на што нижи ниво. Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

• Градоначелник

- Осигурава највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима.
- Доноси Стратегију управљања ризицима у Граду Ваљеву.
- Градоначелник се стара за одређивање и остваривање циљева корисника буџетских средстава, као и за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће смањити могућност да се постављени циљеви не остваре.
- Стара се за одређивање стратешког смера и стварања услова за несметано спровођење свих активности везано за управљање ризицима.
- Градоначелник се стара за успостављање системског приступа управљању ризицима који укључује:
 - » именоване особа задужених за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима (одговорна особа за управљање ризицима),
 - » именоване особа задужених за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама (руководиоци појединих одељења),
 - » обавезу документовања података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика,
 - » праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима.
- Руководилац финансијског управљања и контроле - начелник Градске управе
 - Координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз организационе јединице у оквиру Градске управе града Ваљева.
 - У сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију одговоран је да упозна све руководиоце одељења као унутрашње организационе јединице са потребом увођења управљања ризицима у Градској управи града Ваљева и са Смерницама за спровођење процеса управљања ризицима.
 - Осигурава да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом.
 - Осигурава да сви запослени буду упознати са процесом управљања ризицима.
 - Унапређује културу управљања ризицима на свим нивоима.

- Стара се за стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за ризике који су утврђени и наведени у појединим Акционим плановима и одређивање рокова за спровођење дефинисаних активности.

- Успоставља процес управљања ризицима на нивоу организације.

- Осигурава уписивање ризика у Регистар ризика, врши њихово праћење, односно ажурирање ризика.

- Осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима.

- Припрема градоначелнику Годишњи Извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије.

• Координатор Радне групе

- Координира радом и обезбеђује подршку Радној групи у остваривању Стратегије кроз прикупљање и обједињавање образаца за утврђивање и процену ризика и праћење утврђених ризика на нивоу Града,

- учествује у припреми нацрта Акционог плана, Стратегије и Годишњег извештаја о ризицима и

- организује састанке Радне групе за ФУК.

• Радна група

- Даље развија систем ФУК путем ажурирања,

- припрема Акциони план за развој система ФУК у Граду,

- по потреби ажурира донету Стратегију и

- усваја Годишњи Извештај о управљању ризицима.

• Руководиоци одељења Градске управе града Ваљева (организационих јединица)

- Идентификују и процењују ризике из своје надлежности, у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса и документују податке о ризицима у регистре ризика.

- Координирају имплементацијом процеса управљања ризицима на подручју надлежног одељења.

- Осигуравају да су сви шефови одсека упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима.

- Подстичу културу управљања ризицима и дају подршку руководству у ефикасном управљању ризицима у оквиру својих одељења којима руководе.

- Одређују и прате мере које се предузимају на спречавању, односно ублажавању ризика.

- Извештавају руководиоца финансијског управљања и контроле о управљању ризицима о свим критичним, насталим ризицима и дају предлог Акционог плана решавања.

- Обезбеђују да сви запослени разумеју, на начин на 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 уклапају у наведени оквир.

- Учествују у изради и ажурирању Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима.

- На утврђеним обрасцима за праћење статуса ризика достављају координатору Радне групе податке и информације неопходне за припрему Нацрта Годишњег извештаја о управљању ризицима.

• Руководилац интерне ревизије

- Пружа независно уверавање о адекватности и ефективности управљања ризиком у граду Ваљеву и пружа савете/смернице при изради/ажурирању Стратегије, имплементацији методологије управљања ризицима и извештавању о ризицима, у циљу унапређења процеса управљања ризиком у Граду, али није део линијског руководства и не преузима руководећу одговорност у процесу управљања ризицима, осим у оквиру сопствених активности.

• Запослени и ангажована лица у граду Ваљеву

- Укључују се у управљање ризицима, поступају у складу са политикама, процедурама, смерницама и методологијом за управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком.

- Неодговарајуће постојеће мере контроле потребно је да пријаве надређеном.

- Уколико уоче одређене нове ризике који би могли да резултирају да се кључни циљеви не испуне, обавезни су да укажу на њих и такође да пријаве надређеном.

- Одговорни су за примену контролних механизма којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекта ризика.

- Утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола.

2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Према одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављањ, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, градоначелник је одговоран за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

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

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Утврђивање циљева
2. Идентификацију ризика,
3. Анализу и процену ризика,
4. Реаговање на ризик – поступање по ризицима,
5. Праћење и извештавање о ризицима,
6. Преиспитивање и унапређење праћења ризика.

Циљ је да се схвати и препозна целовитост процеса управљања ризицима, утврди методологија управљања ризицима, и да се дефинишу улоге и задаци учесника у свим фазама процеса управљања ризицима.

Графички приказ Процеса управљања ризицима



2.1. Циљеве као предуслов за утврђивање ризика

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно разумевање тога шта организација жели да постигне. С тога ће ефикасно управљање ризицима Града бити усмерено на стратешке и оперативне циљеве.

Стратешки циљеве (општи и посебни) постављају се током процеса стратешког планирања. Стратешки план разрађује се путем четворогодишњег (мандатног) плана рада и програма и реализује се кроз пословне процесе. **Оперативни циљеве** су краткорочни, служе за реализацију стратешких циљева, а садржани су у програмима, пројектима, активностима, пословним процесима и годишњим плановима рада. Њиховом идентификацијом омогућава се усмеравање ресурса на најважније задатке и пројекте, који ће помоћи у остваривању краткорочних амбиција. Из овог произилази повезаност између оперативних, програмских и стратешких циљева, као и циљева пословних процеса, па је зато посебно важно утврдити и размотрити најважније пословне процесе који ће допринети остваривању стратешких циљева. Нарочито је важно да су утврђени циљеве јасни и једнозначни.

На основу утврђених циљева разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење предузимају одређене радње за управљање ризицима. Стога је важно да циљеве буду јасни.

Циљеве морају бити дефинисани у складу са **SMART** принципима, што подразумева зтврђивање конкретних, мерљивих, остварљивих, реалних и временски ограничених циљева:

- **Specific** – јасни, конкретни (треба да наводе оно што треба да се оствари),
- **Measurable** – мерљиви (имају јасне индикаторе који ће показати да ли смо их остварили),
- **Achievable** – достижни, остварљиви (да ли су циљеве које смо утврдили остварљиви),
- **Realistic** – реални (да ли можемо да их остваримо са ресурсима са којима располажемо),
- **Timebound** – временски ограничени (временски оквир за остварење утврђених циљева).

Да би управљање ризицима постало саставни део процеса планирања, при изради одговарајућих планских докумената којима се утврђују стратешки и оперативни циљеве, разматрају се ризици који могу утицати на њихово спровођење. Циљеве садржани у стратешким, оперативним или финансијским планским документима полазна су основа за утврђивање ризика на свим нивоима у оквиру Града.

Осим ризика повезаних са пословањем буџетских корисника, обезбеђује се и добијање информација о

најзначајнијим ризицима других буџетских корисника и других организација с којима се заједнички спроводе програми, пројекти и активности у сврху остварења постављених циљева. За наведене програме, пројекте и активности утврђују се најзначајнији ризици, начин размене информација о утврђеним ризицима и предузетим мерама за њихово ублажавање.

Утврђивање циљева подразумева јасно дефинисање очекиваних стратешких и оперативних резултата које Град жели да оствари у одређеном временском периоду. У вези са тим, разматрају се ризици и врши управљање ризицима који могу утицати на остварење утврђених циљева.

У односу на циљеве, ризике делимо на две основне групе:

- Стратешки ризици,
- Оперативни ризици.

Стратешки ризици су нежељени догађаји који могу неповољно деловати на реализацију дугорочних и средњорочних циљева, стратешких приоритета Града. Управљање стратешким ризиком посебно је значајно при доношењу кључних одлука на највишем нивоу руководства и требало би да буде саставна компонента у оквиру процеса стратешког планирања.

Оперативни ризици су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на спровођење функција, процеса и активности у предвиђеним роковима, на нивоу квалитета услуга или грешке у примени закона и процедура. Управљање оперативним ризицима представља одговорност руководиоца организационих јединица у чијој надлежности су ти ризици.

Циљ управљања ризицима је предвидети неповољне догађаје који би могли спречити остваривање циљева и смањити ниво неизвесности који би могао представљати претњу пословном успеху Града. Како би се то постигло, свакодневни рад свих организационих јединица, у свим пословним процесима, мора бити интегрисан с активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за ублажавање ризика.

Циљеви управљања ризиком у Граду су следећи:

- 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 Граду;
- развијати систем документовања, праћења, евалуације и корекције свих радних процеса у Граду, како би се смањили ризици и омогућило њихово уочавање и отклањање.

2.2. Утврђивање - идентификовање ризика

Ризици се утврђују према обрасцима датим у Регистру ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле је задужен за њихову идентификацију, уписивање у регистар и њихово праћење, односно ажурирање Регистра ризика. Такође, је задужен за целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, и за предузимање потребних радњи у циљу смањења или отклањања ризика кроз систем ФУК у Граду, уколико није овластио неког другог руководиоца највише управљачке структуре.

Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика за стратешке и оперативне циљеве Града и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика. Ризици се утврђују у Обрасцу за утврђивање и процену ризика и евидентирају се у Регистру ризика који се успоставља на нивоу Града.

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 постојећа регулатива, промени надлежности за одређено подручје, код спајања или раздвајања организационих јединица и слично.

2.2.1. Категорије / групе ризика

Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика.

Град Ваљево 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.

Ризици који се односе на **екстерно окружење** изван органа Града су: ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично), политичке одлуке и приоритети изван корисника буџета (Народна Скупштина, Влада РС, ЕУ, и слично), екстерни партнери (грађани, други корисници буџета, екстерни извршиоци услуга, удружења, медији и слично).

Ризици који се односе на **планирање, процесе и системе** су: стратегија, планирање и политике,

укључујући интерне политичке одлуке, оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса), финансијски процеси и додела финансијских средстава, ИТ и остали системи подршке.

Ризици који се односе на запослене и организацију посла су: запослени, компетентност, етика и понашање у организацији посла („тон с врха”, превара, сукоб интереса и слично), интерна организација посла (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.), сигурност запослених, објеката и опреме.

Ризици с аспекта законитости и исправности су: јасноћа, прикладност и јединственост постојећих закона, прописа и правила и други могући исходи који се односе на законитост и правилност.

Ризици који се односе на комуникацију и информисање су: методе и канали комуницирања, квалитет и правовременост информација.

Оваква подела ризика обухвата како интерно тако и екстерно окружење па представља алат који се може употребити у фази утврђивања ризика, а узима у обзир све аспекте ризика и сва потенцијална подручја ризика.

2.2.2. Коришћење индикатора (показатеља) ризика

Приликом идентификовања ризика, треба размотрити и индикаторе ризика, који могу указивати на постојање ризика, који претходно нису идентификовани. Кључни индикатори ризика су:

- за ризике са финансијским ефектима: % извршења појединих програма/пројеката/уговора, пад броја корисника услуга, пад прихода, кретање трошкова задуживања, износ обавеза пренесених из претходног у текући период,
- за ризике са правним ефектима: учесталост промене закона и подзаконских аката, број спорова и изгубљених тужби, износи које треба платити по судским пресудама,
- за ризике повезане са радним ефектом: учесталост изостанака запослених због боловања, честа флукуација запослених, нови запослени, велики број ангажованих лица по уговору, неповољна старосна структура, ниво способности и знања, мотивисаност запослених, број дана обуке по запосленом,
- за ризике везане за јавне набавке – број поступака за које се не спроводи јавна набавка, % уговора за које су склопљени анекси уговора, број поступака јавне набавке који нису предвиђени планом,

- за ризике везане за дигитализацију – (не)постојање адекватне опреме (софтвера и пратеће хардвер опреме), адекватна обученост систем администратора, администратора база података и осталих запослених укључених у процес дигитализације поступка (број примерених обука и могућности примене стеченог знања и вештина), могућност осигурања континуираног буџетирања (постојање стратешког плана развоја инфраструктуре информационо – комуникационог система и дигитализације пословних процеса).

2.2.3. Методе за идентификовање ризика

За идентификовање најчешће се користе два приступа:

- **Први је приступ** „одозго према доле“, где се на највишем организационом нивоу разматрају ризици везани уз стратешке циљеве.

- **Други приступ** „одоздо према горе“, који укључује све организационе јединице корисника јавних средстава које обављају преглед својих годишњих активности и пословних процеса те процењују могуће ризике.

Ова два приступа се међусобно не искључују. Њихова комбинација је пожељна, јер олакшава идентификовање ризика на нивоу целе организације. Пописи пословних процеса и усвојени стратешки документи као и програми односно циљеви садржани у тим документима су полазна основа за утврђивање ризика.

Методе које ће град Ваљево користити за идентификовање ризика су:

- коришћење података из претходног периода,
- коришћење контролних листа,
- одржавање заједничких састанака и давање сугестија/идеја (корисна је при идентификовању кључних ризика на највишем нивоу кроз поделу знања, искуства и мишљења),
- откривање неправилности, грешака и слабости у систему,
- консултације са заинтересованим странама,
- поређење са сличним организацијама,
- анализа ранијих неповољних исхода (инцидента који су се „замало десили“ и оних који су се заиста десили),
- извештаји ревизије, инспекције и других органа (представљају важан извор информација за руководство, када је у питању управљање постојећим и потенцијалним

ризицима, док утицај мера које су већ спроведене, а базирани су на налазима и препорукама, омогућава руководству да планира будуће активности на бољи и превентивнији начин,

- анализа пословних процеса,

- системска, озбиљна и свеобухватна процена ризика коју спроводи интерна ревизија.

2.2.4. Опис ризика

Идентификовани (утврђени) ризик се мора јасно формулисати, уз описивање догађаја и потенцијалних последица утврђеног ризика уколико се не предузму мере ризик, на начин да је видљив његов негативни утицај на остварење циља, као и 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, јер се у том случају могу лакше дефинисати мере за умањење ризика.

Ризици треба да садрже компоненту неизвесности, нешто што се може и не мора десити. У описивању ризика треба избегавати навођење или непостојање одређене контролне мере. Идентификовани ризик не може бити описан на начин да буде различито схваћен.

2.3. Процена ризика

Процена ризика спроводи се на основу идентификованих ризика. Након што се идентификују и опишу, ризике је потребно проценити како бисмо их рангирани и одредили приоритете. Приликом процене ризика, у обзир се узима утицај који ризици имају на остваривање циљева као и вероватноћа њиховог јављања.

Проценом ризика обухватиће се одређивање циљева пословања, могући ризици који утичу на остварење тих циљева, спровешће се њихово

оцењивање у односу на вероватноћу настанка и значај последице и коначно, успоставиће се прикладне мере за управљање ризицима.

2.3.1. Процена утицаја ризика

Утицај догађаја који може довести до потенцијалног ризика, можемо дефинисати као процену осетљивости Града на последице посматраног догађаја тј. процену значајности последице, ако се ризик оствари.

Након идентификовања (утврђивања) ризика, неопходно је да се они процене, како би могли да се рангирају и утврде приоритети, чиме се олакшава доношење одлука о ризицима који имају највећи утицај на остварење циљева Града, односно како би се на ризике највишег степена могло одговорити применом адекватних мера контроле.

Процену ризика обављају руководиоци организационих јединица за сваку унутрашњу организациону која је предмет процене. Процена ризика врши се на основу процене утицаја ризика на остварење циљева Града и на основу вероватноће његове појаве. Процена утицаја обухвата процену значаја последице ако се ризик оствари, односно процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари.

Утицај се бодује оценама од један до три, при чему оцена један значи да ће ризик имати мали утицај али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева, оцена два значи да ће имати средњи утицај односно да би могао да доведе до значајног финансијског губитка који би изискивао доста времена да се исправи, а оцена три значи велики (висок) утицај на остваривање циљева Града односно да би посао био озбиљно угрожен тј. остваривање циљева значајно нарушено.

Оцена	Утицај	Опис
1	Мали/Ниски	У случају појаве ризика, исти може имати утицај на активности Града, али не такав да спречи остварење циљева.
2	Средњи	У случају појаве ризика, исти може довести до значајних губитака и/или потешкоћа у остваривању циљева.
3	Велики/Висок	У случају појаве ризика, активности и послови Града ће бити озбиљно угрожени и биће потребно уложити значајна средства/напоре за остварење циљева.

2.3.2. Процена вероватноће дешавања

Након извршене процене утицаја сваког ризика, процењује се вероватноћа да се ризик оствари. Вероватноћа се бодује оценама од један до три, при чему оцена један значи да није вероватно да ће се ризик остварити, односно вероватноћа је мала или се ризик појавио у неколико случајева, оцена два значи да ће ризик раније већ појавио те је вероватноћа средња, а оцена три значи да ће се ризик скоро сигурно остварити што се потврђује јасним и бројним доказима да се ризик већ појавио те је вероватноћа висока.

Оцена	Вероватноћа	Опис
1	Мала/Ниска	Није вероватно да ће се ризик остварити.
2	Средња	Ризик ће се вероватно остварити.
3	Велика/Висока	Ризик ће се готово сигурно остварити.

2.3.3. Процена укупне изложености ризику – рангирање ризика

Као резултат процене утицаја и вероватноће појављивања ризика, добијамо **процену укупне изложености ризику** (интезитет деловања ризика), која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

Како није могуће прецизно одредити вероватноћу наступања штетног догађаја, прибегава се квалитативној процени одговарајуће вероватноће коришћењем три категорије: велика, средња и мала вероватноћа појављивања, која се путем табеле преводе у нумеричке вредности тј. бодове од један (1) до три (3).

Процена укупне изложености ризику 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 (тако се ризик с највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова). Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока.

Матрица ризика која је приказана на следећој табели користиће се за мерење ризика.

УТИЦАЈ	Велики			
	Умерен			
	Низак			
		Ниска	Средња	Висока
ВЕРОВАТНОЋА				

Тако нпр. уколико је „**високо**“ одређено као три поена, а „**ниско**“ као један поен, онда ће ризик који има велики утицај, а малу вероватноћу бити математички једнак ризику који има мали утицај, а велику вероватноћу. Ово може да води погрешним закључцима, будући да би се ова два ризика обично решавала на различите начине – први би обично био осигуран, а код другог би се унапредиле управљачке контроле у датој области.

Процена и предложене активности доносе се на основу индивидуалног суда о датим околностима. Зато је важно да се код сваке процене ризика расправи зашто је поједини ризик процењен одређеним рангом утицаја и вероватноће. Исто тако, треба бити опрезан у комбиновању утицаја и вероватноће, само као просте математичке процене. Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документацију и извештаје о ризицима свели на разумну меру, важно је оријентисати се на критичне ризике.

Град ризик сматра **критичним** ако је укупна изложеност ризику оцењена као висока у следећим ситуацијама:

1. ако представља извесну претњу успешном завршетку пројекта, програма и активности;
2. ако ће узроковати знатну штету интересним групама Града (грађанима, добављачима, другим корисницима буџета, итд.);
3. ако је последица ризика повреда закона и прописа;
4. ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
5. ако се доводи у питање сигурност запослених;
6. у било ком случају озбиљног утицаја на углед Града.

Потребно је нагласити да се у већини случајева ризици не могу у потпуности уклонити и да свака активност садржи у себи могући ризик. Приступ за

процену ризика заснованом на утицају и вероватноћи треба користити на једноставан и прагматичан начин. С обзиром да се процена углавном заснива на субјективној процени, овај приступ треба схватити више као начин покретања расправе о ризицима, а мање као средство за успостављање прецизног нивоа ризика. Важно је да се разумеју разлози који се крију иза оцењеног ризика и да се на основу ове информације утврди јесу ли и које мере потребне за даље смањивање изложености ризику.

2.3.4. Мерење ефекта ризика

Како би ефекат могао да се измери, потребно је да се постави **бодовни праг ефекта**. У табели је детаљно одређен бодовни праг за поједине ефекте. Он нам показује резултат пословања ризика на

поједине сегменте. Процена ефекта обухвата процену значаја последице ако се ризик оствари. Процењује се какве би могле да буду последице ако се ризик, односно стварни штетни догађај, оствари. Значи, процена ефекта не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање „Шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари?“.

Ефекат се бодује оценама од један (1) до пет (5), где оцена један (1) значи процену да ће тај догађај имати мали ефекат, док највиша оцена значи да ће догађај имати врло велики ефекат на остваривање циља и спровођење процеса. Осим бодовања, даје се описна процена ефекта, па тако ефекат може бити мали, ниже умерен, умерен или велики односно врло велики.

Ефекат	Бодови		Опис
Врло велики	5		Прекид свих основних програма/услуга, губитак значајне имовине (грешке: у анализи стратегије, стратегија није усвојена, одлучивање мимо закона и прописа, неправилно спровођење јавне набавке, неотклањање утврђених неправилности и др.).
Велики	4		Прекид већине основних програма/услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл.).
Умерен	3		Прекид неких основних програма/услуга (неажурност и непотпуност документа, кашњење у протоку информација, недовољно прикупљени подаци и др.).
Нижи	2		Прекид мањег дела основних програма/услуга (вођење евиденције уговора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту итд.).
Мали	1		Кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга.

2.3.5. 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.

Матрица ризика, као средство процене ризика за појединачни задатак, представља елемент којим се могу превазићи проблеми и ограничења током примене ургентног процеса управљања ризицима.

Основни значај матрице огледа се у идентификацији и евидентирању, а затим једноставној процени стварног ризика који је присутан у току извршења задатка. Само правилна

процена стварног ризика може осигурати примену мера контроле и умањења ризика.

Применом матрице ризика не исцрпљују се све могућности управљања ризицима, али она може да послужи као помоћно средство којим се омогућава избор једноставних решења ради смањења нивоа ризика и контроле чинилаца који утичу на ризик приликом извршења одређеног задатка.

Матрица ризика мора бити прилагођена специфичностима јединица које је примењују, као и специфичностима задатака и окружења у којем се извршавају. Подлеже обавези сталне измене, дораде и ажурирања.

Ефекат	Врло велики	5	10	15	20	25
	Велики	4	8	12	16	20
	Умерен	3	6	9	12	15
	Ниже умерен	2	4	6	8	10
	Мали	1	2	3	4	5
		Прихватљиви				

	ризици				
	Ниски	Ниже средња	Средња	Висока	Врло висока
	Вероватноћа				

Приликом рангирања ризика одређени су бодовни параметри па је потребно вршити рангирање ризика према постављеним параметрима, односно поставити бодовни праг којим ће се одредити на које ће ризике бити потребно реаговати одређеним мерама. Рангирање се врши **множењем** наведених параметара, односно **ефекта и вероватноће**.

Из **матрице ризика** где су вредности за вероватноћу и ефекат бодовно рангиране од вредности један (1) до пет (5), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере. Овакав распон вредности је узет јер се детаљније могу проценити одређене вредности **инхерентних ризика** и мере које је потребно предузети.

Бодови (Б*Ц)	Опис ризика	Мере
0-5	Готово занемарљиви	Ако је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли је нужно спровођење сигурносних мера или се ризик може прихватити.
6-16	Потребно праћење	Ако је ризик процењен као средњи, нужно је спровођење мера за смањење ризика. Потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року.
20-25	Предузимање мера	Ако је ризик процењен као велик, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али је потребно у што краћем року саставити план спровођења мера и одредити приоритете и рокове.

2.4. Поступање по ризику (одговори на ризике)

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 става према ризику.

Одговори на ризик су:

1) **Толерисање** – Представља један од одговора на ризика, када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради у погледу одређених ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи која се тиме може добити. У тим случајевима одговор може бити толерисање постојећег степена

ризика. Ова опција може се допунити планирањем за случај непредвиђених околности, односно решавањем последица уколико се одређени ризик материјализује. У Регистру ризика, уз ризике који се толеришу потребно је навести зашто се ризик прихвата, односно зашто се није решавао (третирао).

2) **Третирање (решавање)** - Највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму радње (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво. Уколико се одлучи да поједине ризике треба третирати, потребно је одредити мере за управљање ризицима, рок и одговорно лице за спровођење мера.

3) **Трансфер (пренос)** - Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на трећа лица или да се поделе с трећом страном. Трансфер ризика може умањити изложеност организације том ризику, на начин да друга поседује капацитете за ефективно управљање тим ризиком. Ово се може урадити путем конвенцијалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је

нарочито добра за умањење финансијских ризика или ризика по имовину.

Неки ризици се не могу (у потпуности) трансферисати, нарочито није могуће трансфер ризика који је везан за репутацију. Однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора да буде пажљиво вођен како би се обезбедио успешан трансфер ризика.

4) **Коришћење прилика** – Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик.

Начин реаговања	Опис
Толерисање	Прихватање ризика у случају када су трошкови предузимања мера несразмерни у односу на могуће користи.
Третирање/решавање	Предузимање мера побољшања (увођење или побољшање система унутрашњих контрола – мере, контролне активности).
Пренос/трансфер	Пренос ризика на треће лице које је спремно да управља истим (уговарање услуга, успостављање стратешког партнерства и осигурање)
Коришћење прилика	Са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај.
Прекид/Избегавање	Прекида се активност која проузрокује ризик.

Свака радња која планира да се предузме као одговор на ризик мора да буде пропорционална ризику. За сваки ризик потребно је утврдити његовог власника који може да предузме потребне радње/мере у унапред одређеном временском периоду у оквиру организационе јединице. Власник ризика утврђује се у Регистру ризика.

Одлуку о поступању по ризицима доноси градоначелник. На нивоу Града Ваљева начин поступања одредиће руководиоца организационе јединице за оне ризике за чије решавање има надлежност.

Утврђени и процењени ризици, као и начин поступања по ризицима уписује се у Образац за утврђивање и процену ризика – Образац 1, који су саставни део ове Стратегије.

2.5. Апетит за ризиком (спремност за преузимање ризика)

Крајња сврха и циљ управљања ризицима, није да се елиминишу сви ризици, већ да се они сведу на прихватљив ниво. Тај ниво представља „ **апетит за ризиком**“. Изјава о апетиту за ризиком је граница коју, на одговарајући начин, одобрава највише руководство, без обзира да ли се ради о претњи и трошку контроле или о прилици и трошку покушаја да се она искористи. Спремност за преузимање (толерисање) ризика, утиче и усмерава процес доношења одлука и обезбеђује да избори који су донети буду у складу са капацитетима и способностима Града.

Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај. Ово се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике.

5) **Прекид** – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине. Ова опција може бити озбиљно ограничење у јавном сектору с обзиром да се у њему спроводе низ активности, иако су ризици прилично велики, јер нема другог начина да се резултати неопходни за грађане и остваре.

Спремност за преузимање ризика је ниво ризика који је Град спреман да прихвати при остваривању својих циљева.

Спремност за преузимање ризика је важно размотрити пре него што се пређе на разматрање начина на који се могу решавати ризици. Овај концепт може се посматрати у зависности од тога да ли је ризик који се разматра претња или прилика (могућност).

При преузимању **претњи**, спремност за преузимање ризицима обухвата степен изложености који се сматра толерантним и оправданим, уколико се реализује. У том смислу ради се о поређењу трошкова (финансијских или других) везаних за смањење ризика и трошкова саме изложености ризику, уколико би се она материјализовала, те проналажењеу прихватљиве равнотеже.

Када се разматрају **прилике (могућности)**, спремност за преузимање ризика обухвата оно што је руководство спремно да активно изложи ризику, како би се извукла корист из те прилике. У том смислу, ради се о поређењу вредности потенцијалне користи и губитка који би могли настати.

Када се процени да неки догађаји представљају критичне и/или неприхватљиве ризике, то је за руководство јак сигнал да их треба пажљиво посматрати и појачати контроле. У случају неприхватљивих ризика, апетит за ризиком не постоји.

Апетит за ризиком није нужно статичан. Руководство мора константно да прати ниво ризика који је спремно да прихвати, а у зависности од датих околности, оцена нивоа прихватљивости (толерисања) може да варира. На тај начин ризици се преузимају, али на контролисани начин.

Јасно дефинисан ниво ризика који је Град спреман да прихвати усмерава процес доношења одлука, стратешке намере чини јасним и обезбеђује да одлуке које су донете буду у складу са

капацитетима и способностима Града. Сви запослени треба да буду упознати како би и они допринели остваривању циљева.

Град Ваљево има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу усклађености рада, укључујући и безбедност запослених и имовине Града, уз занемарљиво виши степен спремности за преузимање ризика који се односи на стратешке циљеве, циљеве у погледу извештавања и пословања.

2.6. Праћење спровођења мера за смањење ризика и статус изложености ризику

Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано **праћење и проверу** како би се осигурало да су ризици прецизно препознати и процењени, да се спроводе одговарајуће контроле и реакције. Будући да се пословно, економско и законодавно окружење непрестано мења, мења се и окружење сваког ризика, па ће се мењати и приоритетни циљеви и значај придружених ризика. Због тога ризике треба редовно прегледати и анализирати како би се задржала ефикасност одговора на ризик.

Праћење утврђених ризика обухвата:

- праћење спровођења мера за смањење ризика и
- праћење изложености ризику.

Такође, потребно је спроводити редовне ревизије Стратегије и усклађености са стандардима, а стандарде повремено пратити и проценити како би се утврдиле могућности за побољшање. Сваки поступак праћења и провере такође треба утврдити: да ли су усвојене мере резултирале оним чиме је требало; да ли су усвојени поступци и прикупљени подаци за спроведене процене ризика били прикладни; недостатке у контролама и могућности за континуирано побољшање; да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и помогла приликом будућих процена и управљања ризицима.

Посебно треба обратити пажњу на нове ризике настале услед промене постојеће регулативе,

промене надлежности за одређено подручје приликом спајања или развајања организација/организационих делова и слично. Такође, ако се неки стратешки циљеви или програми нису у целости остварили, накнадно треба проверити јесу ли ризици који су довели до негативних трендова били уведени у Регистатор ризика. То подразумева ажурирање Обрасца за утврђивање и процену ризика, увођењем новопроцењених потенцијалних ризика.

Руководилац финансијског управљања и који координира процесом управљања ризицима, осигураће ревизију процеса управљања ризицима, на годишњем нивоу и према потреби ажурираће Стратегију и дати одговарајуће смернице.

Подаци за праћење статуса ризика, односно изложености ризику и ажурирање утврђених ризика прикупљају се путем Обрасца бр. 3 – Образац за праћење статуса ризика, који је саставни део ове Стратегије.

2.7. Регистар ризика

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на основу ефекта и вероватноће, потребних активности, односно контроле које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење активности, као и рокови за њихово извршење.

Регистар ризика је интерни документ и **садржи следеће елементе:**

- циљеве (могу бити стратешки циљеви, циљеви програма, пројеката, процеса,...),
- опис ризика (кратак, с наведеним узроком ризика и могућом последицом),
- процену нивоа ризика,
- одговор на ризике/потребне активности (мере),
- особе задужене за спровођење потребних активности и рокове за извршење мере (спроведено, делимично спроведено, неспроведено),
- одговорну особу за ризик.

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

Уколико се јави нови ризици потребно их је додати у Регистар ризика. Ризици који су повезани са циљевима који су остварени уклањају се из Регистра ризика.

Координатор за ризике формира Регистар ризика који укључује све најзначајније ризике на нивоу Града. Регистар ризика се ажурира најмање једном годишње по потреби и раније.

Сваки руководиоца организационе јединице, у свом делу надлежности, обавезан је да периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика (пожељно је да се ризици ажурирају у току израде планова рада и припреме извештаја о раду). Статус спровођења утврђених мера уписује се у Регистар ризика (Образац 2, који је дат у прилогу ове стратегије).

3. ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

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

Сврха извештавања о ризицима је да се развије свест о кључним ризицима, повећа одговорност за управљање ризицима и да се благовремено саставе планови за третирање ризика.

Руководиоци одељења су у обавези да припреме Извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје надлежности и доставе га координатору за успостављање процеса управљања ризицима на нивоу градске управе. Овлашћења за предузимање мера за решавање одређених ризика, понекад излазе из оквира унутрашње јединице или чак градске управе, али је важно да се о таквим ризицима извести виша управљачка структура.

Руководиоци свих унутрашњих јединица, као и сви запослени, дужни су да поднесу надређенима редован Извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално и/или о ризицима који значајно утичу на остваривање циљева (стратешких/оперативних).

О таквим ризицима, неопходно је да руководство извести службу интерне ревизије, најмање једном годишње, у току ажурирања стратешког и припреме годишњег плана рада интерне ревизије. Информације о позитивним и негативним променама у индикаторима пословања (степен остварења циљева дефинисаних у стратешким плановима/годишњем плану рада) такође треба узети у обзир код извештавања. Код оних стратешких циљева или програма који се нису у целости реализовали, накнадно треба проверити јесу ли ризици који су довели до тога били уведени у Регистре ризика. На основу достављених извештаја припрема се Извештај о ризицима на нивоу Града.

Извештај о управљању ризицима садржи:

-Кратак опис успостављеног система управљања ризицима,

- преглед најзначајнијих ризика,

- објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима,

- информације о томе који су се значајни ризици остварили и зашто (у претходном раздобљу).

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

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

3.1. Годишњи извештај о управљању ризицима

Извештај се израђује и доставља градоначелнику најмање једном годишње, а учесталост извештавања може бити и чешћа и зависиће од значаја утврђених ризика о којима се извештава. О учесталости извештавања одлучује више руководство.

На основу утврђених образаца за праћење статуса ризика, руководство доставља координатору за успостављањ система ФУК податке и информације неопходне за припрему нацрта Годишњег извештаја о управљању ризицима. Нацрт предметног извештаја припрема координатор за успостављањ система ФУК и доставља га члановима Радне групе за ФУК, а усваја га Радна група за ФУК на седници.

Извештај треба да садржи:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима у Граду,

- преглед најзначајнијих ризика,

- објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима,

- информације о томе који су се значајни ризици остварили (у претходном периоду) и зашто, као и о потенцијалним ризицима који су процењени као високоризични, односно који имају велики утицај на остварење циљева и високу вероватноћу остварења, а који излазе из оквира надлежности.

Годишњи извештај о управљању ризицима припрема се и доставља градоначелнику најкасније до 28. фебруара текуће године за претходну годину.

3.2. Учинак управљања ризицима

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

У сврху мерења учинака, користиће се следећи **индикатори учинака** управљања ризицима:

- 1) процентуално повећање у погледу донетих Регистра на нивоу Града, за период од три године,
- 2) циљани број спроведених обука о систему ФУК, а нарочито о управљању ризицима, на годишњем нивоу,
- 3) број припремљених извештаја о ризицима,
- 4) повећање учесталости теме управљања ризицима на састанцима руководства и/или Радне групе за ФУК,
- 5) проценат остварених ризика,
- 6) допринос управљања ризицима нивоу остварености циљева.

Наведени индикатори биће коришћени при изради Годишњег извештаја о управљању ризицима.

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

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, истаћи ће се кључни **показатељи успешности**:

- на годишњем нивоу регистатор ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима,
- мере се спроводе у утврђеним роковима за извршење и све нове мере су ажуриране у Регистру ризика,
- управљање ризицима је редовна ставка на састанцима и нивоу Града, како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета,
- број имплементираних препоруке интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима,
- проценат насталих ризика.

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

3.3. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима

Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима дефинисана је међународним (ИА) стандардом 2120 – Управљање ризицима, у складу са којим, интерна ревизија мора да оцени ефективност процеса управљања ризицима и допринесе развоју процеса управљања ризицима.

Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима у Граду укључује следеће:

- ревидирање процеса управљања ризицима у оквиру годишњег плана, у складу са сопственом проценом ризика,
- активна, континуирана подршка и укљученост у процес управљања ризицима на начин да пружи савете/смернице при изради/ажурирању Стратегије и изради и имплементацији интерне методологије за управљање ризицима у ГГаду.

Интерна ревизија може у оквиру својих надлежности да провери да ли је руководство свесно ризика који постоје у процесу, да ли је успостављен Регистар ризика у процесу, да ли су одређене мере за умањење ризика и да ли се спроводе.

Такође, интерна ревизија у фази праћења и извештавања о управљању ризицима, на основу планиране ревизије да провери да ли је дошло до промене степена вероватноће и ефекта ризика односно да ли је у складу са тим ажуриран Регистар ризика, да ли се периодично одвијају активности праћења у спровођењу корективних мера за умањење ризика, да ли спроведене контролне мере резултирају умањењем вероватноће или ефекта ризика, да ли је трошак спровођења контролних мера сразмеран користи од тих мера, да ли је састављен концизан и разумљив Извештај о управљању ризицима у организацији за градоначелника.

III АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија управљања ризицима се **ажурира** најмање једном у три године, а по потреби, и раније уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури или уколико се значајније измене стратешки циљеве.

На састанцима Радне групе за развој ФУК анализираће се потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу Руководиоца задуженог за развој система ФУК, коме су пренета овлашћења за реализацију овог

задатка. Спровођење Стратегије урадиће се са Акционим планом за сваку годину.

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 и циљевима утврђивања могућности за њено побољшање. Стратегија управљања ризицима ажурираће се сходно развоју процеса управљања ризицима.

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

- разумевање донете 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 за 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.

Контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

IV КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

Комуникација у оквиру града Ваљева о питањима ризика важна је будући да је:

- потребно осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни ризици и како се њихове одговорности уклапају у оквире рада,
- потребно осигурати да се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити запосленима који могу имати користи од њих,
- потребно осигурати да сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

Сва комуникација везана за управљање ризиком у Граду обавља се у писаној форми, користећи интерни систем доставе докумената. Сви учесници у управљању ризиком су дужни да чувају документа везана за управљање ризиком из своје надлежности и у складу са важећим законским прописима.

На подручју **обуке** осигураће се следеће:

- упознавање са Стратегијом управљања ризицима свих запослених у органима Града, затим реаговање у смеру сталног јачања свести и образовања запослених о важности управљања и отклањања ризицима,
- радионице у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената,
- учествовање одговорне особе за управљање ризицима на обуци коју организује Централна јединица за хармонизацију при Министарству финансија.

V ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Даном ступања на снагу ове Стратегије, престаје да важи Стратегија управљања ризицима Града Ваљева број 4-1/2016-01/1 од 15. јула 2016. године.

Ова Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном гласнику града Ваљева“, а иста ће бити објављена на интернет страници града Ваљева.

VI ПРИЛОЗИ

Прилози:

- Прилог 1 – Образац за утврђивање и процену ризика (Образац бр. 1),
- Прилог 2 – Регистар ризика (Образац бр. 2)
- Прилог 3 – Образац за праћење статуса ризика (Образац бр. 3).

ГРАДОНАЧЕЛНИК ГРАДА ВАЉЕВА
БРОЈ: 429-1/2024-01

ГРАДОНАЧЕЛНИК ГРАДА ВАЉЕВА

Лазар Гојковић

Обрађивач
Одељење за финансије
Руководилац Жељко Табашевић

ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

Образац бр. 1

Организациона јединица:						Датум:	
Пословни процес: (Шифра пословног процеса)							
Циљ пословног процеса:							
Опис ризика	Преглед постојећих контролних механизама уз утврђени ризик	Процена ризика			Потребне радње/Одговор на ризик (са јасним образложењем/описом мера)	Рок за извршење планираних активности	Одговорно лице
		Утицај (1-3)	Вероватно ћа (1-3)	Рангирање (ут.Х вер.)			

Припремио:
Координатор за ризике организационе јединице

Сагласан:
Руководилац организационе јединице

ПРИЛОГ 2: Регистар ризика

Назив организационе јединице: _____

Датум ажурирања: _____

Образац бр. 2

Циљ пословног процеса/стратешки циљ	Ризик	Кратак опис ризика (главни узрок ризика и потенцијалне последице)	Процена ризика			Одговор на ризик	Рок за извршење планираних радњи	Датум контроле извршења (праћења)	Одговорна особа
			Утицај	Вероватноћа	Укупно				

Припремио:
Координатор за ризике организационе јединице

Сагласан:
Руководилац организационе јединице

ПРИЛОГ 3: Образац за праћење статуса ризика (Извештај о ризицима)

Назив организационе јединице: _____

Праћење статуса ризика за период: од _____ - _____ године.

Образац бр.3

Ризик (опис)	Претходна процена (укупна изложеност)	Мере за ублажавање ризика	Статус спровођења мера	Образложење за неспроведене или делимично спроведене мере	Нова процена укупне изложености ризика	Статус изложености ризика	Нове мере за ублажавање ризика	Рок за извршење	Одговорно/а лице/а

Припремио:
Координатор за ризике организационе јединице

Сагласан:
Руководилац организационе јединице