



РЕПУБЛИКА СРБИЈА – ГРАД БЕОГРАД
ГРАДСКА ОПШТИНА СТАРИ ГРАД

Скупштина градске општине

I - 01 Број:020-4-59/18 - 09.10.2018. године
Београд, Македонска 42
Скп-4

Скупштина Градске општине Стари град у Београду на седници одржаној дана 09.10.2018. године, по прибављеном мишљењу Већа Градске општине, на основу члана 35. Статута Градске општине Стари град („Службени лист града Београда“, број 4/2014 – пречишћен текст, 25/2015, 94/2016 и 75/2017), а у вези са одредбама члана 6. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 99/2011 и 106/2013), доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ СТАРИ ГРАД

I. УВОД

Управљање ризицима представља процес који обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама који могу имати негативан ефекат на остваривање циљева корисника јавних средстава, са циљем да се обезбеди разумна увереност да ће ти циљеви бити остварени на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин, као и предузимање потребних активности у циљу смањења ризика, односно његовог ублажавања на прихватљив ниво.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) је документ који употпуњује даљи развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) и представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима у Градској општини Стари град (у даљем тексту: Општина) имајући за циљ да опише процесе које Општина, тј. њене организационе јединице успостављају ради управљања ризицима.

Стратегијом се одређује сврха и циљеви, процес управљања ризицима, одговорности у процесу управљања ризицима, едукација и комуникација о свим аспектима управљања ризиком, као и истицање кључних показатеља успешности праћења процеса управљања ризицима у Општини.

Стратегија се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени, а контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

II. ДЕФИНИЦИЈЕ

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

Прилика је могућност да се искористе повољне околности, које је узроковала нека ситуација или догађај. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком.

Управљање ризицима је поступак идентификовања, процене и контроле ризика са циљем да се обезбеди разумна увереност да ће бити достигнути циљеви корисника јавних средстава.

Идентификовање ризика је процес утврђивања, препознавања и описивања догађаја и одређивања кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Општине.

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.

Анализа ризика укључује разматрање узрока и извора ризика, њихових позитивних и негативних последица, као и вероватноћу да те последице могу да се појаве.

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

Процена вероватноће ризика је процена колика је вероватноћа да одређени ризик настане у току неког периода.

Процена утицаја (последице) ризика обухвата процену ефекта који би неповољан догађај, ако би се остварио, имао на Општину.

Вредновање ризика тј. утврђивање интензитета ризика је активност упоређивања резултата добијених анализом ризика са критеријумима ризика са циљем да се одреди степен прихватљивости ризика, односно да ли је ризик и његов дијапазон одступања прихватљив и да ли се може толерисати.

Праћење ризика обухвата проверу да ли у пракси функционишу предложене контролне активности, и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве, што омогућава и идентификовање новонасталих ризика, као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на утврђене циљеве.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контроле и активности које ублажавају ризик.

Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања тј. одговора на ризик.

Регистар ризика је интерни документ сваког корисника јавних средстава у коме је садржан преглед идентификованих ризика са кратким описом, процена нивоа ризика, потребне активности (мере) као одговор на ризике, лице задужено за спровођење конкретних активности, као и рокови за њихово извршење.

III. ПРАВНИ ОСНОВ

Основ за доношење Стратегије је Закон о буџетском систему ("Службени гласник РС", број 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 и 113/17), Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", број 99/11 и 106/13) и Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-2020. године („Службени гласник РС“, број 51/17) која је усмерена на стварање потребних претпоставки за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле код буџетских корисника.

IV. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

1. Сврха

Стратегија представља системски оквир и структурирани приступ утврђивању и управљању ризицима на нивоу корисника јавних средстава.

Сврха доношења Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких и оперативних циљева Општине, односно мисије, визије и политике квалитета кроз управљање ризицима, односно кроз стварање окружења које доприноси побољшању квалитета, делотворности и резултата свих активности на свим нивоима.

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, што подразумева и одговорност за успостављање ефективних система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Руководиоци и запослени у органима и организационим јединицама Општине у складу са својим овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима са којима се суочавају.

Руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни процеса успостављања и развоја ФУК-а, као и одговорности које се односе на активности и управљање ризицима у свом домену, односно захтеве које Општина у том смислу поставља.

Управљање ризицима средишњи је део стратешког планирања чија је сврха да се смањи степен неизвесности који би могао бити претња успешности рада Општине и благовремено одреагује на измењене околности.

Општина је изложена бројним ризицима који се могу односити на:

- све што може наштетити угледу Општине и смањити поверење јавности,
- све што представља претњу постизању циљева или пружању услуга грађанима,
- неспособност реаговања на промене околности или немогућност њиховог управљања на начин који спречава или умањује неповољне ефекте за реализацију циљева,
- неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним средствима,
- непоуздано извештавање,
- непридржавање прописа.

Предности спровођења стратегије управљања ризицима виде се кроз:

- боље одлучивање,
- повећање ефикасности пословања,
- рационалније управљање финансијским средствима.

2. Циљеви

Циљ увођења Стратегије је описати како корисник јавних средстава намерава да имплементира управљање ризицима на један систематичан начин, дефинишући процес управљања ризицима, одговорности, начин управљања ризицима, едукацију и начине комуникације о ризицима по различитим нивоима унутар организационе структуре.

Циљ Стратегије је:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима,
2. побољшање ефикасности управљања ризицима,
3. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима,
4. интегрисање управљања ризицима у све активности Општине,
5. обезбеђивање да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика,
6. успостављање ефикасне комуникација свих субјеката у вези са ризицима и активностима које се у том циљу предузимају,
7. обезбеђивање управљања ризицима у складу са Законом о буџетском систему и Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору.

Активности везане за развој управљања ризицима као саставног дела процеса управљања, планирања и доношења одлука, подразумевају:

- утврђивање ризика у односу на циљеве из стратешких и оперативних планова, програма, пројеката и активности, као и пословних процеса,
- процењивање вероватноће настанка ризика и његових утицаја,
- расподелу одговорности и дужности за поступање са ризиком,
- утврђивање начина поступања по ризицима који су неприхватљиви,
- документовање података о ризицима у Регистру ризика,
- извештавање о најзначајнијим ризицима и активностима у управљању ризицима,
- доношење Стратегије управљања ризицима.

V. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима средишњи је део стратешког планирања, а сврха је смањити круг неизвесности које би могле бити претња пословној успешности, предвидети измењене околности и правовремено реаговати на њих.

Кроз стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање, информације о ризицима и њиховој врсти, вероватноћу настанка и процену ефеката, успостављање регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима, именовање одговорних особа за праћење ризика.

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. утврђивање циљева
2. утврђивање ризика
3. процену ризика (мерење вероватноће и ефекта ризика и њихово рангирање)
4. поступање по ризицима
5. праћење и извештавање о ризицима.

Одговор на проблематику ризика, у циљу заштите интереса, јесте управљање ризиком. Управљањем ризицима се управља несигурностима које би могле да угрозе утврђени циљ.

1. Утврђивање циљева

Постављени циљеви су предуслов за успешно управљање ризицима.

На основу јасно утврђених циљева разматрају се догађаји који могу утицати на њихово остварење и у складу са тиме се предузимају одређене радње за управљање ризицима.

Циљеви се могу поделити на:

- стратешке циљеве и
- оперативне циљеве.

Стратешки циљеве су дугорочни циљеве који су садржани у стратешким документима, изводе се из мисије Општине и одређују током процеса стратешког планирања, на временски период од три до пет година.

Остварују се кроз пословне процесе, те након што се утврде потребно је размотрити кључне процесе којима ће се ти циљеве остварити.

Оперативни циљеве су краткорочни и специфични, служе за остваривање стратешких циљева, а садржани су у програмима, пројектима, активностима, пословним процесима и годишњим плановима рада.

Праћење ризика у оквиру организационих јединица, од стране руководиоца организационе јединице, је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу.

Циљеве међусобно морају бити усклађени.

Утврђивање ризика и управљање ризицима у процесима којима се остварују стратешки и оперативни циљеве доприноси успешном остварењу циљева једне организације.

2. Утврђивање ризика

Утврђивање ризика представља кључну фазу у укупном процесу управљања ризиком. Идентификовање ризика треба спроводити у односу на општи циљ анализирани активности, са аспекта да ли постоје ризици да се процес, односно активност адекватно реализује. Ризик треба описати на такав начин да је видљив његов неповољан утицај на остварење циља, као могући догађај, а не негативно стање. Ризици садрже компоненту неизвесности (нешто што се може и не мора десити).

Под идентификацијом ризика обично се подразумева утврђивање ситуација које могу донети потенцијално штетне ефекте (претње), као и потенцијално корисне ефекте (прилике).

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

Остварењу циљева ризик може претити из унутрашњих и спољних разлога, те је потребно сагледати све догађаје који би могли ометати то остварење.

Како би се олакшало препознавање ризика и обезбедило да буду покривена сва подручја ризика, користи се подела на пет главних група ризика:

1. спољно окружење

- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.);
- политичке одлуке и приоритети изван организације (Народна скупштина, Влада РС и сл.);
- спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, спољни пружаоци услуга, медији и слично).

2. планирање, процеси и системи

- стратегије (нпр. фискална стратегија), планирање (нпр. финансијски планови) и интерне политике;
- оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса);
- финансијски процеси и додела финансијских средстава;
- ИТ и остали системи подршке.

3. запослени и организација

- запослени и њихова стручност;
- етика и понашање организације („тон с врха“, могућност преваре, сукоб интереса и слично);
- унутрашња организација (начин управљања, подела одговорности, делегирање итд.);
- сигурност запослених, објеката и опреме.

4. законитост и исправност

- јасноћа, применљивост, свеобухватност и усклађеност постојећих закона, прописа и правила.

5. комуникација и информације

- методе и канали комуникације;
- квалитет и благовременост информација.

Ризици се утврђују у Обрасцу за утврђивање и процену ризика (образац број 1) и евидентирају у Регистру ризика (образац број 2).

За идентификовање, процењивања, праћења ризика и предузимање потребних радњи у циљу смањења или отклањања ризика задужени су руководиоци организационих јединица и запослени који спроводе конкретну активност.

Руководилац одговоран за увођење и развој система финансијског управљања и контроле је задужен за евидентирање ризика у регистру, односно ажурирање Регистра ризика.

3. Процена ризика

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани, утврдили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о оним ризицима на које се треба усмерити. Поступак процене ризика обухвата утврђивање и процењивање догађаја или проблема који утичу на активности и остварење утврђених циљева Општине.

Ризици се процењују на основу утицаја ризика и вероватноће настанка ризика.

3.1. Процена утицаја ризика

Утицај је процена последица у случају настанка одређеног ризичног догађаја. То може бити и нека врста штете или изгубљене прилике.

Процена утицаја обухвата процену ефекта који би неповољан догађај, ако би се остварио имао на Општину. Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу него само одговара на питање што ће се догодити ако се одређени догађај оствари.

Како би ефекат могао да се измери, потребно је да се постави бодовни праг ефекта.

Утицај се може бодовати оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 представља процену да ће тај догађај имати мали утицај, 2 упућује на средњи утицај и 3 значи да ће догађај имати велики утицај на одређену активност, односно остварење циљева Општине.

Осим бодовања, даје се описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, умерен или велики.

Табела 1. Пример за рангирање утицаја ризика

УТИЦАЈ	ОЦЕНА	ОПИС
Мали	1	Започете активности нису поремећене или су минимално поремећене да нема потребе за додатним мерама. Нпр. мања кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга итд.
Умерен	2	Активности су значајно поремећене и можда ће бити потребна додатна средства како би се остварио циљ. Нпр. кашњење у остварењу циља, краћи прекид рада, недовољно прикупљени подаци, неажурност и непотпуност докумената итд.
Велики	3	Активности су значајно поремећене и за остварење циља потребна су знатна додатна средства. Нпр. немогућност остварења циљева, губитак значајне имовине, одлучивање мимо закона и прописа, неправилно спровођење јавне набавке итд.

3.2. Процена вероватноће настанка ризика

Вероватноћа је процена могућности настанка одређеног догађаја (укључујући и разматрање учесталости са којом до тог исхода може да дође).

Приликом процене вероватноће настанка ризика, процењује се колика је вероватноћа да одређени ризик настане у току неког периода.

Вероватноћа се може бодовати оценама или се може проценити описно као ниска, средња и висока вероватноћа.

У табели се дефинише бодовни праг вредности ризика, односно вероватноћа настанка појединог догађаја. Вероватноћу је потребно одредити како би се дефинисало и предвидело у којој мери ће се ризик појављивати.

Табела 2. Пример за рангирање вероватноће настанка ризика

ВЕРОВАТНОЋА	ОЦЕНА	ОПИС
Велика	3	Очекује се да ће се одређени догађај одиграти у већини ситуација
Средња	2	Догађај би се могао одиграти у неком тренутку
Мала	1	Није вероватно да ће се одређени догађај одиграти у већини ситуација

3.3 Рангирање ризика и укупна изложеност ризику

Из процене утицаја и вероватноће настанка ризика произлази процена укупне изложености ризику (интензитет ризика), која је потребна да би се утврдили приоритети, тј. најважнији ризици којима треба управљати.

Процена укупне изложености ризику, односно рангирање ризика, добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће.

Тако се, ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3), може проценити са највише девет (9) бодова.

Укупна изложеност ризику најчешће се приказује кроз матрицу ризика у којој се укрштају утицај и вероватноћа настанка ризика.

Табела 3. Матрица ризика

УТИЦАЈ	Велики	3	6	9 неприхватљиви ризичи
	Умерен	2	4	6
	Мали	1 прихватљиви ризичи	2	3
Интензитет ризика (утицај * вероватноћа)		Мала	Средња	Велика
		ВЕРОВАТНОЋА		

Код утврђивања границе прихватљивости ризика полази се од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему **зелени ризици** су ризици ниског интензитета деловања и не захтевају даље реаговање, **жуте ризике** треба контролисати и управљати њима све до зелене ако је могуће, а **црвени ризици** захтевају тренутну акцију.

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 утицаја и вероватноће настанка ризика.

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) и висока (оцена 6, 9). Оцена 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем.

Из матрице ризика где су вредности за вероватноћу и утицај бодовно рангиране од вредности један (1) до три (3), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере.

Табела 4. Интензитет ризика након вредновања

БОДОВИ	ОПИС РИЗИКА	МЕРЕ
1-2 (низак)	Потпуно занемарљиви	Ако је ризик процењен као низак, мала је вероватноћа да ће се ризик појавити, није потребно спроводити никакве накнадне радње осим, успостављања јаче контроле.
3-4 (средњи)	Потребно повремено праћење	Ризик је могућ, али се мерама контроле управља тим ризиком.
6-9 (високи)	Предузимање мера	Ризик је већ присутан и треба прописати одговарајуће мере за смањење/отклањање ризика.

Критичним ризиком се сматра ако је оцењен највишом оценом ризика (6 или 9) у ситуацијама:

- ако је последица ризика повреда закона или других прописа;
- ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- ако ће изазвати знатну штету организационим јединицама, запосленима, грађанима, ако се доводи у питање сигурност запослених.

Наравно, не треба занемарити ни ризике оцењене нижим оценама, јер перцепција важности ризика је субјективна процена.

4. Поступање по ризицима

Вероватноћа и утицај ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика и о толеранцији и ставу према ризику.

Поступање по ризицима је одређивање мера за управљање најважнијим ризицима.

Разликујемо два нивоа ризика:

Инхерентни ниво ризика је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризике (не узимајући у обзир успостављене контроле којима ће се третирати ризик).

Резидуални ниво ризика је ниво ризика када се узму у обзир постојеће контроле и фактори ублажавања ризика. Што значи да након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То зовемо резидуалним ризиком, а у суштини представља чињеницу да ризик не можемо потпуно уклонити.

Прикладан начин поступања по ризицима одабира руководиоца организационе јединице.

4.1. Начини поступања по ризицима

Четири су основна начина поступања по ризицима, тј. одговора на ризик:

- **Избегавање ризика** - Неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности.

- **Третирање (решавање) ризика** - Највећи број ризика се решава на овај начин. Иако ће се одређене активност наставити са ризиком, потребно је предузети радње (контроле) да се ризик задржи на прихватљивом нивоу.

- **Пренос ризика** - Најбољи одговор на неке ризике јесте да се пренесу трећој страни или да се поделе с трећом страном. Ова је опција нарочито погодна за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину. Типичан пример преноса ризика јесте ангажовање осигуравајућег друштва, којем се може платити преузимање ризика. Да би се обезбедио успешан пренос ризика, однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора бити пажљиво вођен.

- **Толерисање ризика** - Један од одговора на ризике може бити толерисање ризика без предузимања било каквих мера када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће користи. У тим случајевима одговор може бити толерисање постојећег степена ризика. Ова опција може се допунити планирањем за случај непредвиђених околности, односно решавање последица ако се одређени ризик материјализује (нпр. план за поступање у случају елементарних непогода). У регистру ризика, уз ризике који се толеришу потребно је навести зашто је ризик прихваћен, односно зашто се њиме није могло управљати.

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.

4.2. Уношење података о ризицима у Регистар ризика

Ток управљања ризицима се уноси у Регистар ризика.

Образац за утврђивање и процену ризика садржи детаљне податке о свим ризицима који су уочени (датум утврђивања и процене ризика, подручје утицаја, циљ, опис ризика, одговорну особу, анализу ризика, потребне радње (одговор на ризик), рок за извршење и налази се у прилогу број 1 ове Стратегије.

Регистар ризика интерни је документ Општине и садржи следеће елементе:

- циљ,
- подручје утицаја,
- опис ризика (узрок ризика и могућа последица),
- процену нивоа ризика,
- одговор на ризик – потребне активности (мере),
- лице задужено за спровођење потребних активности,
- рок за решавање ризика,
- датум контроле извршења и
- статус ризика.

Регистар ризика је документ који се разматра и ажурира по потреби, а подаци из регистра ризика користе се за израду извештаја о управљању ризицима.

Образац регистра ризика наведен је у прилогу број 2 ове Стратегије.

Регистар ризика може да постоји на различитим нивоима управљања у оквиру Општине. Може постојати Регистар ризика на нивоу органа општине, који укључује све најзначајније ризике који погађају целу организацију, као и регистри ризика на нивоу организационих јединица.

Они ризици на које руководиоца организационе јединице не може утицати, односно које није надлежан да решава, прослеђују се вишој управљачкој структури. Како овлашћења за предузимање мера за решавање одређених ризика понекад излазе из оквира једне организационе јединице, важно је да се о таквим ризицима извести.

5. Праћење и извештавање о ризицима

5.1. Праћење ризика

Праћење утврђених ризика обухвата и праћење спровођења мера за смањење ризика како би се благовремено уочиле све промене у вези са њима. Ризике треба редовно пратити и разматрати како би одговори на њих и даље били ефикасни.

Посебно треба обратити пажњу на нове ризике настале услед промене постојеће регулативе, промене надлежности и слично.

Носиоци пословних процеса задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области.

Сваки руководиоца организационе јединице обавезан је да, у свом делу надлежности, периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

Резултати праћења уписују се у Регистар ризика, да би учесници у систему управљања ризицима и доносиоци пословних одлука добијали потребне информације.

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. 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.

Сви запослени (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци), треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу. Циљ наведеног је размена информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најчесталијих ризика, долази до остваривања циљева Општине.

Руководилац одговоран за увођење и развој система финансијског управљања и контроле који координира процесом управљања ризицима, осигураће ревизију процеса управљања ризицима, на сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени и даваће

одговарајуће смернице, а контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

5.2. Извештавање о ризицима

Руководиоци организационих јединица дужни су да на одговарајући начин и кроз комуникацију успостављају такав систем извештавања о ризицима да у одговарајућим временским раздобљима руководилац корисника јавних средстава и највиши руководиоци буду информисани о битним ризицима и мерама које се предузимају у вези с управљањем ризицима.

Извештај о управљању ризицима може садржати:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима у Општини,
- преглед најважнијих ризика,
- објашњење о начину поступања по најважнијим ризицима,
- информације о томе који су се важнији ризици остварили (у претходном периоду) и зашто.

Руководилац за ФУК, као координатор за ризике, у сарадњи са члановима Радне групе за увођење и развој система ФУК, припремиће годишњи извештај о управљању ризицима, чиме се осигурава упознатост о ризицима и резултатима праћења.

Извештај о управљању ризицима се израђује и доставља председнику Градске општине најмање једном годишње, али периоди извештавања могу бити и краћи, може се увести и обавеза да се у посебним ситуацијама састављају ванредни извештаји.

VI. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима представља целокупан процес који обухвата утврђивање, процењивање и праћење ризика, узимајући при томе у обзир циљеве Општине, а затим и предузимање потребних радњи, све у циљу смањења ризика на што нижи ниво. Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, потребно је утврдити одређена овлашћења и одговорности у процесу управљања ризицима.

За сваки ризик потребно је одредити носиоца ризика, односно лице у оквиру сваке организационе јединице, које преузима одговорност за праћење мера, као одговора на ризик.

Носилац ризика мора бити непосредно укључен у све активности у вези са ризиком, укључујући праћење и предузимање одређених мера у случају даљег повећавања степена ризика.

Чланови Радне групе за увођење и развој система ФУК-а су и координатори за ризике у организационим јединицама за које су одређени.

Поступак управљања ризиком подразумева учешће свих запослених у Општини, те када се неко од запослених суочи са новим ризиком, потребно је да обавести члана Радне групе у оквиру своје организационе јединице, попуњавањем обрасца за утврђивање, процену и обавештавање о ризику (образац број 1) који даље обавештава и подноси образац руководиоцу за ФУК. Подношење овог обрасца треба да буде део активности запослених на свим нивоима одговорности у Општини.

За координацију активности за успостављање процеса управљања ризицима задужен је руководилац одговоран за успостављање и развој система ФУК, тако што ће давати подршку руководиоцима у ефективном управљању ризицима и јачати свест вишег руководства о потреби системског приступа управљању ризицима.

Лице задужено за координацију може, у договору с председником Градске општине, као руководиоцем корисника јавних средстава, и посебним решењем именовати радну групу за управљање ризицима, коју чине представници свих организационих јединица. Сваки руководилац веће организационе јединице може одредити лице које ће помоћи око вођења регистра ризика и његовог ажурирања, припреме извештаја и праћења мера за управљање ризицима, али одговорност за управљање ризицима остаје на надлежном руководиоцу организационе јединице.

6.1. Овлашћења и одговорности

Председник Градске општине:

- одговоран је за одређивање и остваривање циљева корисника јавних средстава, и успостављање ефективног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева,
- одговоран је за одређивање стратешког смера и стварања услова за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима,
- задужен је за успостављање системског приступа управљању ризицима (именовање лица задужених за координацију активности за успостављање процеса управљања ризицима; именоване лица задужених за прикупљање информација о ризицима по појединим

организационим јединицама; документовања података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика, праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима).

Руководилац одговоран за увођење и развој система ФУК

- задужен је за координацију активности за успостављање процеса управљања ризицима, са представницима организационих јединица у оквиру Градске општине,
- припрема годишњи извештај о управљању ризицима и доставља председнику Градске општине,
- овлашћен је за унос података о ризицима у Регистар ризика,
- овлашћен је да ажурира Регистар ризика,
- унапређује културу управљања ризицима на свим нивоима,
- осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима.

Руководиоци организационих јединица

- задужени су за координацију активности за успостављање процеса управљања ризицима у оквиру свог подручја надлежности,
- дужни су да све запослене у организационој јединици упознају са процесом управљања ризицима и смерницама за управљање ризицима,
- одговорни су за идентификовање, процену и праћење ризика и доношење одлуке о начину управљања ризицима,
- одговорни су за обавештавање и достављање обрасца за утврђивање и процену ризика (образац број 1) руководиоцу одговорном за увођење и развој система ФУК,
- разматрају заједно са запосленима питања везана за ризике са којима се суочавају у свом домену и размењују информације о начину решавања ризика,
- одговорни су за уношење података о ризицима у Регистар ризика тако што су дужни да обавештавају руководиоца одговорног за увођење и развој система ФУК о резултату праћења ризика, који их уноси у Регистар ризика,
- одговорни су за ажурирање процене ризика и праћење спровођења мера за смањење ризика,
- одговорни су за праћење остваривања циљева и испуњавање циљева, управљање ризицима са којима се суочавају и предузимање потребних мера у оквиру својих надлежности у складу са својим овлашћењима и одговорностима,
- одговорни су за извештавање руководиоца корисника јавних средстава о успостављању система управљања ризицима,
- извештавају руководиоца одговорног за увођење и развој система ФУК о управљању ризицима, о свим критичним ризицима насталим на подручју организационе јединице и дају предлог акционог плана решавања,
- учествују у припреми годишњег извештаја о управљању ризицима и изради предлога за израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима.

Запослени

- дужни су да користе смернице за управљање ризицима на што ефикаснији начин и да неодговарајуће постојеће мере контроле ризика пријаве непосредном руководиоцу,
- одговорни су за примену контролних механизма којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или утицаја ризика,
- дужни су да пријаве непосредном руководиоцу, односно члану Радне групе за своју организациону јединицу, уколико уоче одређене нове ризике, који би могли да резултирају да се одређени циљеви не испуне,
- морају бити свесни политике која се спроводи у вези са управљањем ризицима.

VII. КОМУНИКАЦИЈА И ЕДУКАЦИЈА

Сва комуникација у Општини се обавља у писменој форми и сви учесници у процесу управљања ризицима су дужни да чувају документа везана за управљање ризицима, из своје надлежности, у складу са важећим законским прописима.

Комуникација везана за управљање ризиком у Општини треба да осигура 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,
- научене лекције и искуство се могу пренети и саопштити запосленима који могу имати користи од њих,
- 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.

На подручју едукације спроводи се:

- упознавање запослених о свим аспектима управљања ризиком ради реаговања у смеру сталног јачања свести о важности управљања и отклањања ризика,
- организовање радионица у вези са утврђивањем ризика,
- учествовање на обукама везаним за управљање ризицима.

VIII. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, истичу се кључни показатељи успешности:

- на годишњем нивоу регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима,
- мере акционих планова спровode се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере ажуриране су у Регистру ризика,
- управљање ризицима редовна је тачка на састанцима појединих организационих јединица како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно постављање приоритета.

IX. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Стратегију објавити у "Службеном листу града Београда".

Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у "Службеном листу града Београда".

**ПРЕДСЕДНИЦА СКУПШТИНЕ
ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ СТАРИ ГРАД**
Мила Поповић

Образац за утврђивање и процену ризика

Орган или организациона јединица:					Датум:	
Унутрашња целина:						
Пословни процес:						
Циљ пословног процеса:						
Опис ризика	Одговорна особа	Анализа ризика			Потребне радње (одговор на ризик)	Рок за извршење
		Утицај	Вероватноћа	Рангирање		

