



РЕПУБЛИКА СРБИЈА – ГРАД БЕОГРАД
ГРАДСКА ОПШТИНА СТАРИ ГРАД

Скупштина градске општине Стари град

I-01 Број: 020-4-98/2021 – 18. 11. 2021. године
Београд, Македонска 42
Арх 2

Скупштина градске општине Стари град у Београду, на седници одржаној дана 18. 11. 2021. године, по прибављеном мишљењу Већа градске општине, на основу члана 35. Статута Градске општине Стари град („Службени лист града Београда“, број 4/2014 – други пречишћен текст, 25/2015, 94/2016, 75/2017, 105/2018, 73/2019, 3/2020 и 117/2020), а у вези са одредбама члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – исправка, 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019 и 149/2020) и члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 89/2019), усваја

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ СТАРИ ГРАД

I. УВОДНЕ ОДРЕДБЕ

Финансијско управљање и контрола је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац корисника јавних средстава, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин, кроз:

- 1) пословање у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима;
- 2) потпуност, реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја;
- 3) добро финансијско управљање и заштиту средстава и података (информација).

Процес управљања ризицима треба посматрати као један од кључних делова сваког система финансијског управљања и контроле и представља један од пет основних компоненти система интерне контроле – ЦОСО модела (контролно окружење, процена ризика, контролне активности, информације и комуникацију, праћење и процена система).

Успостављање и развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) захтева развој процеса управљања ризицима.

Стратегија управљања ризицима Градске општине Стари град (у даљем тексту: Стратегија) представља стратешки и финални документ којим се успоставља систем финансијског управљања и контроле у Градској општини Стари град (у даљем тексту: Општина) са циљем да се успешно управља ризицима како би се побољшала способност остваривања стратешких и оперативних циљева и успоставио оквир за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања.

Стратегија представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима којом се одређује сврха и циљеви, процес управљања ризицима, процес управљања неправилностима, овлашћења, одговорности и надлежности у процесу управљања ризицима, комуникација и едукација о свим аспектима управљања ризиком, праћење ефикасности процеса управљања ризицима, као и истицање кључних показатеља успешности праћења процеса управљања ризицима у Општини, као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће сваки орган развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

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.

1.1. Правни оквир

Основ за доношење Стратегије је Закон о буџетском систему („Службени гласник РС“, 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – исправка, 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019 и 149/2020) и Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 89/2019).

1.2. Дефиниције

Поједини појмови у овој стратегији имају следеће значење:

- 1) *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;
- 2) *Прилика* је могућност да се искористе повољне околности, које је узроковала нека ситуација или догађај. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком;
- 3) *Адекватни систем финансијског управљања и контроле* обезбеђује, у разумној мери, увереност да постоји ефективно управљање ризицима, те да ће се циљеви и задаци корисника јавних средстава остварити на ефикасан и економичан начин;
- 4) *Разумна увереност* представља задовољавајући степен сигурности у вези са одређеним питањем које се разматра у погледу трошкова, користи и ризика;
- 5) *Управљање ризицима* је целокупан процес идентификовања, процене, управљања и праћења ризика и спровођење неопходних интерних контрола (мера/активности) са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво;
- 6) *Идентификовање ризика* је процес утврђивања, препознавања и описивања догађаја и одређивања кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Општине;
- 7) *Опис ризика* представља процес јасне формулације, односно описивања идентификованих ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика, односно утицај на циљеве и активности;
- 8) *Анализа ризика* укључује разматрање узрока и извора ризика, њихових позитивних и негативних последица, као и вероватноћу да те последице могу да се појаве;
- 9) *Процена ризика* је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика;
- 10) *Процена вероватноће ризика* је процена колика је вероватноћа да одређени ризик настане у току неког периода;
- 11) *Процена утицаја (последице) ризика* обухвата процену ефекта који би неповољан догађај, ако би се остварио, имао на Општину;
- 12) *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;
- 13) *Праћење ризика* је део фазе управљања ризицима који 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;
- 14) *Инхерентни ризик* је ниво ризика у случају непостојања контроле и активности које ублажавају ризик;
- 15) *Резидуални ризик* је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања односно одговора на ризик;
- 16) *Регистар ризика* је интерни документ сваког корисника јавних средстава у коме су садржани циљеви, опис ризика, процена нивоа ризика, потребне активности (мере) као одговор на ризике, лице задужено за спровођење потребних активности, рокови за решавање, датум контроле извршења и статус ризика;
- 17) *Управљачка одговорност* је обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе који их је именовао или им је пренео одговорност;
- 18) *Одговорност* је обавеза да се лицима која су доделила одређена овлашћења одговара за испуњавање тих овлашћења. Одговорност обухвата и давање информација, као и образложења и разлога за спровођење одређених поступака, активности и одлука;

- 19) *Овлашћење* представља обавезу извршења додељених задужења/дужности;
- 20) *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;
- 21) *Ефективност* представља однос између постигнутих резултата и предвиђених циљева;
- 22) *Ефикасност* значи постизање најбољег односа између употребљених средстава и постигнутих резултата;
- 23) *Надлежност* представља способност или право да се наложи доношење одлука које се односе на коришћење делегираних ресурса да би се остварили циљеви који су обухваћени датим овлашћењима;
- 24) *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.

II. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

2.1. Сврха

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

Сврха доношења Стратегије је да се пружи смернице у погледу управљања ризицима како би се побољшало, унапредило и олакшало 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.

Ради идентификовања, процене и контроле над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева корисника јавних средстава руководиоца корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком.

Стратегија описује 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.

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.

Предности спровођења стратегије управљања ризицима виде се кроз:

- боље одлучивање и ефикасније пословање,
- боље планирање ресурса и њихову оптимизацију,
- предвиђање неповољних околности или догађаја који би могли спречити остварење циљева Општине,
- усмеравање интерне контроле и ограничених ресурса према кључним подручјима делатности и са њима повезаним ризицима.

2.2. Циљеви

Циљ Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процене идентификованих ризика који прете остваривању циљева Општине како би се пронашао најбољи начин управљања ризицима.

На основу изнетог, циљеви су:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима,
2. побољшање ефикасности управљања ризицима у Општини,
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 активности на ефикаснијој комуникацији свих субјеката у вези са ризицима,
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.

III. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима средишњи је део стратешког планирања, са сврхом да се смањи круг неизвесности које би могле бити претња успешности рада Општине, предвиде измењене околности и правовремено реагује на њих.

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

Руководиоци и запослени у органима и унутрашњим организационим јединицама Општине (у даљем тексту: организационе јединице) 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 обухвата следеће принципе:

- 1) корисник јавних средстава утврђује циљеве на начин који је довољно јасан да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве;
- 2) анализу ризика у оквиру корисника јавних средстава као основ за одлучивање о начину управљања ризицима;
- 3) процену ризика од могућности преваре;
- 4) идентификовање и анализу промена у оквиру корисника јавних средстава које би могле значајније утицати на систем интерне контроле.

Приликом спровођења процеса управљања ризицима, неопходно је:

- 1) дефинисање циљева;
- 2) идентификовање ризика;
- 3) анализа ризика;
- 4) решавање ризика;
- 5) праћење и преглед ризика.

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

Управљање ризицима подразумева следеће активности:

- уочити, дефинисати и измерити ризик који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
- благовремено предузети све потребне мере како би се уочени ризици умањили или отклонили;
- унапређивати могућности препознавања и отклањања ризика у Општини;
- развијати систем документовања, праћења, евалуације и корекције свих ризика у Општини, како би се омогућило њихово уочавање, смањење и отклањање.

Приоритет у решавању ризика односи се на оне ризике који доводе до:

- угрожавања репутације Општине и поверења јавности у квалитет пружених услуга;
- неправилног или незаконитог пословања, услед неадекватне или неажурне примене постојећих и нових законских решења;
- нетачног, непоузданог, нетранспарентног или временски неажурног извештавања;
- угрожавања рационалног и сврсисходног управљања средствима од јавног интереса повереним на управљање;

- спорог и неадекватног реаговања на појаву нових, високих ризика приликом доношења нове законске регулативе.

3.1. Утврђивање циљева

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно дефинисање и разумевање циљева који се желе постићи.

Управљање ризицима је заправо управљање претњама које би могле да онемогуће остваривање циљева, а уједно је и увећавање могућности за ефективније остваривање циљева. Ефикасно управљање ризицима је усредсређено на стратешке и оперативне циљеве Општине.

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.

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.

Сви циљеви морају бити прецизно одређени на начин да буду:

- мерљиви (да постоји могућност да измерите да ли реализација циља напредује),
- остварљиви (да ли су циљеви који су постављени заиста и остварљиви),
- реални (могу ли се циљеви реално остварити са расположивим ресурсима),
- временски ограничени (у ком року, тј. до ког крајњег датума циљ треба да се оствари).

Циљеви се могу поделити на:

- стратешке циљеве (општи) и
- оперативне циљеве (специфични – који су везани за пословне процесе и планове рада).

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким документима Општине и осталим стратешким документима који одређују правац и смер развоја Републике Србије из области финансијског управљања и контроле и одређују се 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 циљеви остварити.

Оперативни циљеви 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.

Циљеви међусобно морају бити усклађени.

Идентификовање и управљање ризицима у процесима којима се остварују стратешки и оперативни циљеви увећава могућност за успешно постизање циљева Општине.

3.2. Идентификовање ризика

Ризици треба да се односе на постављене циљеве. Добра процена и рангирање ризика се може извршити само уколико је успостављена повезаност са циљевима.

Идентификовање 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 потенцијални 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).

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

Приликом идентификовања ризика потребно је водити рачуна о томе да се тачно дефинише шта је узрок ризика и шта су последице, уколико се ризични догађај деси.

Вега узрока и последица ризичних активности опредељује да ли је идентификација ризика тачна и колики је утицај ризика на поједине пословне процесе.

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) екстерно окружење,
 - ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.);
 - политичке одлуке и приоритети изван Општине (Народна скупштина, Влада РС и сл.);
 - спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, спољни пружаоци услуга, медији и сл.).
- 2) планирање, процеси и системи,
 - стратегије, планирање и интерне политике;
 - оперативни процеси (дизајн и опис процеса);
 - финансијски системи и расподела средстава;
 - ИТ и остали системи подршке.
- 3) запослени и организација,
 - запослени, њихове вештине и стручност;
 - етика и понашање организације („тон с врха“, политике против превара, сукоб интереса);
 - интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање);
 - безбедност запослених, објеката и опрема.
- 4) законитост и исправност,
 - јасноћа, усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила;
 - остали могући исходи који се односе на законитост и правилност.
- 5) комуникација и информације,
 - методе и канали комуницирања;
 - квалитет и благовременост информација.

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

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

3.2.1. Методе за идентификовање ризика

Неке од метода које би требало примењивати како би се правилно идентификовали ризици у Општини, а које зависе од величине организације, сложености њених операција и организационе/комуникацијске културе су:

1) Набацивање идеја (Браинсторминг)

Идентификовање ризика може се успешно извршити кроз „набацивање идеја“ на свим нивоима у Општини. Важна ствар је да овај процес има структуру која ће обезбедити идентификовање кључних ризика у свим организационим јединицама. Добра почетна тачка јесте идентификовање претњи успешном остваривању циљева процеса. Затим, треба изабрати руководиоце који су у могућности да поделе своје знање, искуство и мишљења која имају о функционисању активности Општине, односно отворено дискутују и утврђују ризике за свој делокруг рада.

Пре фазе „набацивања идеја“ треба обавити следеће кораке:

- 1) разматрати значајне стратешке ризике посебно везане за следећа питања:
 - репутацију Општине;
 - финансије;
 - пружање услуга јавности и трећим лицима;
 - политичку зависност.
- 2) категорисати оперативне ризике који се односе на:
 - људске ресурсе;
 - финансије;
 - информационе технологије;
 - управљање средствима.

2) Раније искуство

По овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике. Евиденција претходних операција коју чува Општина или је доступна из других извора, корисна је за идентификовање значајних ризика, њихове учесталости и могуће утицаје. Пажљива анализа може да буде најважнија фаза у процесу идентификовања постојећих ризика. Подаци морају бити што поузданији и свеобухватнији, и идеално би требало да се идентификују и инциденти који су се „замало десили“ и они који су се заиста десили. Уколико су расположиви подаци за период од три до пет година, тиме се може умањити могућност краткорочних проблема који би представљали одступање од утврђеног тренда.

3) Коришћење прописаних контролних листи

Сваки ризик се разматра у односу на претходно утврђене податке обухваћене унапред утврђеним списком (листом, регистром итд). Проблем са овим приступом је што је понекад тешко дефинисати листу која садржи довољно широке и адекватне параметре. Уколико се користе контролне листе, треба их редовно ревидирати како би се обезбедила њихова релевантност за области пословања које се разматрају.

4) Коришћење резултата других евалуатора (интерне ревизије, екстерне ревизије, инспекција, Државне ревизорске институције)

Независне ревизије и евалуације представљају важан извор информација за руководство Општине када је у питању управљање постојећим и потенцијалним ризицима. Ако руководство може да комбинује своје ставове и процене ризика са независним мишљењима других тела и јединица, биће у могућности да подржи своје одлуке свеобухватним информацијама о статусу управљања ризиком. Руководство је упознато утицајем мера које су већ спроведене, а базиране су на налазима и препорукама, што му омогућава да планира будуће активности на бољи (превентивнији) начин.

3.3. Процена ризика

Процена ризика спороводи се на основу идентификованих ризика.

Након што се идентификују, ризике је потребно проценити како би се рангирани, утврдили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о оним ризицима на које се треба усмерити, јер се ризици међусобно разликују у зависности од последице коју могу проузроковати.

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 на остварење одређеног циља и вероватноће настанка ризика, односно вероватноће да до тог ризика дође.

3.3.1. 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, средњи или велики.

Табела 1. Пример за рангирање утицаја ризика

УТИЦАЈ	ОЦЕНА	ОПИС
Мали	1	догађај не утиче на циљеве (нпр. мањи финансијски губици, мање непоштовање прописа, мања кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга итд)
Средњи	2	кашњење у остварењу циљева (нпр. краћи прекид рада, повреде неких закона и других прописа, недовољно прикупљени подаци, неажурност и непотпуност докумената итд)
Велики	3	немогућност остварења циљева (нпр. дужи прекид пословања, значајни финансијски губици и немогућност извршења преузетих финансијских обавеза, одлучивање мимо закона и прописа, неправилно спровођење јавне набавке, озбиљно нарушен углед Општине итд)

3.3.2. 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 настанка одређеног ризика 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. Вероватноћа 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 десити у неком тренутку.
Мала	1	Није вероватно да ће се догађај десити.

3.3.3. Рангирање ризика и укупна изложеност ризику

Из процене утицаја и вероватноће настанка ризика произлази процена укупне изложености ризику (интензитет ризика), коју је потребно извршити како би се утврдили приоритети, односно како треба управљати најзначајнијим ризицима.

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

Тако се, ризик са највећим утицајем и вероватноћом, која се бодује са оценом три, може проценити са највише девет 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
	Средњи	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 ризичи** су ризичи ниског интензитета деловања и не захтевају даље реаговање, **жуте ризике** треба контролисати и управљати њима све до зелене боје, ако је могуће, а **црвени ризичи** 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	Ризичи ниског интензитета не захтевају даље деловање, односно управљање овим ризичима се врши кроз уобичајене процедуре.
3-4 (средњи)	Потребно повремено праћење	Ризичи средњег интензитета представљају забрињавајуће ризике, који могу изазвати штету у одређеној мери, а који се морају пратити, док корективне мере и контроле треба усмерити на спречавање настанка нежењених ефеката.
6-9 (висок)	Предузимање мера	Ризичи високог интензитета захтевају моментално предузимање мера за свођење таквих ризика на разумну меру, представљају неприхватљиве ризике за које се предузимају неопходне радње, захтевају тренутну акцију и имају приоритет у предузимању корективних мера, али и правовременој контроли резултата предузетих мера.

Високим, односно озбиљним ризиком се сматра ризик ако је оцењен највишом оценом (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;
- ако озбиљно утиче на углед Општине.

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

Ризици се утврђују у Прилогу 2. Образац за управљање ризиком (Образац 1.) и евидентирају у Прилогу 2. Регистар ризика (Образац 2.) који чине саставни део ове стратегије.

Регистар стратешких ризика се израђује на Обрасцу 2. са назначењем да су у питању стратешки ризици.

3.4. Поступање по ризицима

Поступање по ризицима представља одређивање мера за управљање најзначајнијим ризицима у Општини.

Одабир прикладног начина поступања по ризицима спроводи се од стране руководиоца организационих јединица, како би се осигурало предузимање конкретних радњи за поступање у конкретним ризицима, без одлагања.

Вероватноћа и утицај ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранције и става према ризику.

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 третирали 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, и он се не може у потпуности уклонити.

3.4.1. Начини поступања по ризицима

Постоје четири основна начина поступања по ризицима, односно одговора на ризик:

- *Избегавање ризика* – има за циљ да се у одређеним околностима одустаје од активности, пројекта или посла, као једини могући начин да се контролише ризик, јер неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности, односно процеса. Међутим, треба нагласити да је могућност укидања одређене активности ограничена у јавном сектору јер се одређене активности обављају чак и ако су повезани ризици велики али не постоји други начин за остварење планираних резултата или циља. Опција избегавања ризика може се користити у управљању пројектима, ако у неком тренутку постане јасно да је угрожен однос између планираних трошкова и користи.

- *Третирање (решавање) ризика* – подразумева предузимање радње (контроле) да се ризик задржи на прихватљивом нивоу, иако ће се одређена активност наставити са ризиком. Највећи број ризика се решава на овај начин.

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

- *Толерисање ризика* – подразумева непредузимање 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

могућност 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.

3.4.2. Уношење података о ризицима у Регистар ризика

Резултат спровођења управљања ризицима потребно је структурирано документовати.

Ток управљања ризицима се уноси у Регистар ризика.

Образац за управљање ризиком садржи детаљне податке о ризику који је уочен (датум утврђивања и процене ризика, подручје утицаја, циљ, опис ризика, узрок ризика, последице ризика, процену ризика, одговорну особу (власник процеса), решавање ризика, средство за решавање ризика, праћење ризика) и налази се у Прилогу 1. ове стратегије.

Регистар ризика интерни је документ Општине и садржи следеће елементе:

- циљ,
- подручје утицаја,
- датум идентификовања ризика,
- опис ризика (узрок ризика и могућа последица),
- процену ризика,
- одговор на ризик/потребне активности (мере),
- образложење начина управљања,
- мере за управљање ризицима,
- рок за извршење мере,
- одговорну особу,
- рок за решавање ризика,
- датум контроле извршења и
- статус извршења мере.

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

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 на нивоу организационих јединица.

Како би се избегло преношење одговорности за управљање ризицима с руководиоца на службенике, сваки регистар ризика треба да садржи потпис одговорног лица, а ажурирање регистра ризика требало би да се врши са одређеном учесталашћу, на пример, два пута годишње (пожељно је да се ризици идентификују уочи израде планова рада и доношења буџета).

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.

Управљање ризицима неће имати ефекта ако се заиста не спроведу мере за решавање ризика.

3.5. Праћење и извештавање о ризицима

3.5.1. Праћење ризика

Управљање ризицима континуирани је процес који подразумева праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике). Будући да се пословно, економско и законодавно окружење непрестано мења, мења се и окружење сваког ризика па ће се мењати и приоритети циљева и значај придружених ризика. Због наведеног, ризике треба редовно прегледати и анализирати како би се задржала

ефикасност одговора на ризик.

Праћење идентификованих 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 најучесталијих ризика, долази до остваривања циљева Општине.

Руководилац за ФУК 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 анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

3.5.2. 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 руководиоца 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 најзначајнијих ризика,
- објашњење о начину поступања по најзначајнијим ризицима,
- информације о томе који су се значајнији ризици остварили (у претходном периоду) и зашто.

Руководилац за ФУК, 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.

На састанцима највишег руководства могу да се разматрају извештаји о активностима предузетим на успостављању процеса управљања ризицима који покрива најзначајније ризике.

IV. УПРАВЉАЊЕ НЕПРАВИЛНОСТИМА

Управљање неправилностима представља систем за откривање, евидентирање и поступање по обавештењима о сумњама на неправилности унутар корисника јавних средстава и на извештавање о неправилностима које успоставља руководилац корисника јавних средстава. Руководилац корисника јавних средстава је, такође и дужан да предузима мере за умањење ризика од неправилности.

Неопходно је направити разлику између појма управљања и решавања неправилности.

Управљање неправилностима представља успостављање одговарајућег система за откривање, бележење, поступање по обавештењима и извештавање, а решавање неправилности представља спровођење одговарајућих мера ради умањења или накнаде ефекта последица релизоване неправилности.

Увођење управљања неправилностима представља значајан алат за руководство у сврху надгледања (мониторинга) финансијског управљања и контроле, додатне оптимизације пословања Општине и умањења ризика од злоупотребе јавних средстава.

Руководилац корисника јавних средстава је у обавези да успостави систем за откривање, евидентирање и поступање по обавештењима о сумњама на неправилности унутар Општине и систем извештавања о управљању неправилностима, а такође је дужан да предузима мере за умањење ризика од неправилности.

Руководиоци, запослени или трећа лица пријављују одступања, недоследности или кршења писаних правила које представљају неправилност или изазивају основану сумњу да је дошло до неправилности, без обзира на величину и значај и без обзира јесу ли почињене намерно или из нехата.

Успостављање система за откривање, евидентирање и поступање по обавештењима о сумњама на неправилности унутар организационих јединица помаже руководиоцима у формирању система извештавања о неправилностима и доношење ефикасних и ефективних мера за умањење ризика од неправилности и подизање опште свести руководства и запослених у Општини о управљању неправилностима. Руководилац корисника јавних средстава прописује обавезујућа, јавно доступна правила поступања за запослене и руководиоце у поступку управљања неправилностима.

Добро успостављен систем управљања неправилностима пружа информацију руководству Општине да приликом оцене ризика за остваривање циљева, разматра могућност постојања преваре, чиме омогућава кориснику јавних средстава да врши оцену и благовремено извештава о слабостима у систему интерене контроле лица која су задужена за предузимање корективних радњи, укључујући више руководство.

На руководиоцу корисника јавних средстава је да успостави систем интерних контрола чији је интегрални део управљање неправилностима. Резултат управљања неправилностима је смањење нивоа ризика од појаве нежељених догађаја, а самим тим повећава се разумно уверавање да ће се унапред дефинисани циљеви Општине остварити.

V. ОВЛАШЋЕЊА, ОДГОВОРНОСТИ И НАДЛЕЖНОСТИ 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.

Концепт управљачке одговорности добија на значају, узимајући у обзир да су концепти одговорности, овлашћења и надлежности међусобно повезани.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додељеним задацима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и управљање ризицима. У циљу испуњавања обавезе из управљачке одговорности, руководилац ће осигурати услове потребне за месметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих и ефикасних механизма за смањивање ризика на прихватљив ниво.

Сви запослени у Општини су укључени у процес управљања ризиком и морају бити свесни своје одговорности да у оквиру свог радног места и својих радних задатака идентификују евентуалне ризике и да предузимају корективне мере и надгледају њихово спровођење. За све оне ризике за које су запослени свесни да превазилазе њихове могућности или овлашћења, запослени су дужни да о томе упознају своје надређене у својим организационим јединицама, или лица која би била овлашћена и одговорна за праћење система управљања ризицима у њиховој организационој јединици.

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, уколико није посебном одлуком именована радна група за управљање ризицима.

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 управљање ризиком (Образац 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 руководиоца за ФУК, ако посебном одлуком није именовано лице задужено за координацију, тако што ће давати подршку руководиоцима у ефективном управљању ризицима и јачати свест вишег руководства о потреби системског приступа управљању ризицима.

Председник градске општине, као руководиоца корисника јавних средстава, може у договору с лицем задуженим за координацију, посебним решењем именовати радну групу за управљање ризицима, коју чине представници свих организационих јединица. Сваки руководиоца 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.

5.1. Овлашћења и одговорности

Председник градске општине

- одређује стратешки смер и ствара услове за несметано спровођење активности везаних за управљање ризицима,
- одговоран је за одређивање и остваривање циљева корисника јавних средстава, и успостављање ефективног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева,
- осигурава највиши ниво одговорности и подршку 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; документовање података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика, праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима и др.).

Руководилац за ФУК

- задужен је за координацију активности за успостављање процеса управљања ризицима, са представницима организационих јединица у оквиру Општине,
- осигурава да се кључни показатељи анализирају најмање једанпут годишње и 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,
- обезбеђује да се уради и спроводи Стратегија 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 управљање ризиком (Образац 1.) руководиоцу за 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 ажурирање података о ризицима у Регистар ризика тако што су дужни да обавештавају руководиоца за 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 за 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 припреми 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.

VI. КОМУНИКАЦИЈА И ЕДУКАЦИЈА

Сва комуникација у Општини се обавља у електронској и 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 његовој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни задаци 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 обима контроле, који ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чија висина није прихватљива, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

Неизоставни део унапређења система управљања ризицима је континуирана едукација свих учесника у овом процесу.

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.

VII. ПРАЋЕЊЕ ЕФИКАСНОСТИ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Праћење ефикасности процеса управљања ризицима је од великог значаја, због чега председник градске општине, или лице које он одреди, треба да обезбеди:

- 1) постојање јасне одговорности за управљање посебним ризиком или подручјем ризика, односно одређују се носиоци истакнутих и опасних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђен начин. Носиоци пословних процеса задужени су за праћење остваривања циљева и управљање најзначајнијим ризицима који могу утицати на остварење циљева. Циљ управљања је одржавање ризика на прихватљивом нивоу;
- 2) начин извештавања, који ће нагласити промене у приоритетима ризика и све случајеве у којима се ризицима не управља ефективно:
 - одржавање састанака између руководиоца организационих јединица када се према процени наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима која ће бити одговорна за извршавање потребних радњи као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру ризика;
 - одржавање састанака ради прегледа и дискусије у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрања процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези третирања ризика окончане, одређивања да ли су потребне даље акције ради достизања прихватљивог нивоа ризика;
 - израда извештаја о управљању ризицима, најмање једанпут годишње, и достављање председнику градске општине и руководиоцу за ФУК.

VIII. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА

Како би се процес управљања ризицима могао пратити, дефинишу се следећи показатељи успешности:

- успостављен Регистар ризика на нивоу Општине, као и на нивоу свих организационих јединица,
- ажуриран Регистар ризика на годишњем нивоу,
- припремљен и достављен извештај о управљању ризицима, најмање једанпут годишње руководиоцу за ФУК,
- број спроведених обука везаних за увођење система финансијског управљања и контроле (интерних и екстерних) и обука везаних за управљање ризицима.

IX. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Стратегију објавити у „Службеном листу града Београда“.

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

Даном ступања на снагу ове стратегије престаје да важи Стратегија управљања ризицима Градске општине Стари град („Службени лист града Београда“, број 91/2018).

**ПРЕДСЕДНИК СКУПШТИНЕ
ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ СТАРИ ГРАД**
Душан Петрић

ОБРАЗАЦ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ

Реф.	Назив		
Организациони циљ			
Процес			
Датум утврђивања ризика		Датум процене ризика	
Опис ризика			
Узрок ризика			
Последица ризика			

Процена ризика – Инхерентни ризик			Укупна изложеност ризику
Утицај	Рангирање		
Разлози			
Вероватноћа	Рангирање		
Разлози			

Решавање ризика			
Могућност преузимања ризика (апетит за ризиком)?			
Прихватљив?	толерисати – нису потребне даље радње	Неприхватљив?	Решавати ризик – видети ниже
Средство за решавање ризика	Третирати, трансферисати или укинути		
Контролне активности или друге радње које треба предузети			

Процена ризика – Резидуални ризик (након контролних активности)			Укупна изложеност ризику
Утицај	Рангирање		
Вероватноћа	Рангирање		

Планирање за случај непредвиђених ситуација (шта ако се ризик материјализује)	
Радње које треба предузети	

Праћење ризика			
Носилац ризика		Одговоран (коме...)	
Индикатори ризика			
Индикатор		Извор	Фреквенција

Контрола		Датум
Образац попунио		
Образац ажурирао		
Образац ажурирао		
Образац ажурирао		
Образац ажурирао		

РЕГИСТАР РИЗИКА

ГРАДСКА ОПШТИНА СТАРИ ГРАД

Назив органа/унутрашње организационе јединице: _____

Последњи датум ажурирања: _____

Бр.	Циљ	Подручје пословања	Датум идентификовања ризика	Опис ризика	Процена ризика			Одговор на ризик	Образложење начина управљања	Мере за управљање ризицима	Рок за извршење мере	Одговорна особа	Датум контроле извршења	Статус извршења мере
					Утицај	Вероватноћа	Укупна изложеност ризику							

Припремио:

Усаглашено са: