

На основу члана члана 6. Правилника 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 члана 16. Статута општине Тутин („Општински службени лист општина Тутин број: 39/2008), председник општине усваја

## СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

### ОПШТИНЕ ТУТИН

#### І УВОД

Одговарајуће управљање ризицима је од изузетне важности за општину тутин (у даљем тексту: Општина) и за способност обављања додељених надлежности. Стратегија оцртава циљеве и користи од управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима и даје преглед оквира који ће се успоставити како би се успешно управљало ризицима. Стратегија, такође, представља свеобухватни оквир за подршку особама одговорнима за спровођење стратешких планова.

Управљање ризицима је законска обавеза и неизоставан елемент доброг управљања.

Одредбом члана 6, Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 99/2011 и 106/13), (у даљем тексту: Правилник), ризик је одређен као потенцијални догађај и ситуација који могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава. Ризик се такође може дефинисати и као претња успешном остваривању циљева, односно пружања услуга грађанима,

Осим посматрања ризика у негаивном смислу, потребно је размотрити прилике за искоришћавање позитивног учинка појаве одређеног ризика односно околности које нуде позитивне прилике. Дакле, изгубљене могућности (прилике) такође се сматрају ризиком. Овај тип ризика се одпоси на развој и модернизацију Општине и њених активности, односно прилагођавање новим околностима и очекиваљима.

**Ризик се може јавити у различитим облицима, на пример финансијски ризик, ризик везан за пројекте, ризик везан за услуге. Целокупан процес идентификовања, процене и праћења ризика и**

**имплементације неопходних контрола није уклањање свих ризика, већ смањење ризика на прихватљив ниво,**

Ризици с којима се суочава Општина су бројни, а могу се односити на:

1. све оно што може наштетити угледу Општине и смањити поверење јавности;
2. неправилно и незаконито пословање, али и неекономично и неефикасно управљање јавним средствима;
3. непоуздано извештавање;
4. неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне утицаје на реализацију редовних задатака.

Према одредби члана 6. Правилника, управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава, са задатком да пружи разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

Руководилац корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени. Контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева корисника буџета, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваретву постављених циљева. Руководиоци на различитим нивоима управљања у складу са овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима. Управљање ризицима средишњи је део стратешког планирања, а сврха је смањити опсег неизвесности која би могла бити претња пословној успешности, предвидети измењене околности и правовремено реаговати на њих.

Стратегијом управљања ризицима поставља се оквир за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања. Стратегијом за управљање ризицима поставља се оквир унутар кога ће свака организациона јединица орган развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Анализа ризика је систематичан процес дефинисања мисије и циљева субјекта, идентификовања ризика који може утицати на постизање циљева, процену ризика везану за вероватноћу њиховог јављања и утицаја и предузимање мера за контролу ризика на прихватљивом нивоу, имајући у виду трошкове и предности.

## II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Сврха ове стратегије је побољшати способност остваривања стратешких циљева Општине кроз управљање претњама и приликама, те стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности и на свим нивоима.

Ова стратегија има за циљ:

1. побољшање ефикасност управљања ризицима на нивоу Општине;
2. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
3. интегрисати управљање ризицима у културу Општине;
4. обезбеђивање да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
5. успостављање ефикасне комуникације о ризицима и активности који се у ту сврху предузимају;
6. да обезбеди да је управљање ризицима у складу са Законом о буџетском сисетему („Службени гласник РС“, бр. 54/2009 , 73/2010, 101/2010, 101/2011 и 93/2012 и 62/2013) и Правилником.

## III КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Користи од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима су елдеће:

1. **боље одлучивање** - све одлуке са собом носе одрђени степен неизвесности, независно од тога да ли се односе на уобичајене задатке или на нове идеје и могућности. Управљање ризицима помаже да се одлуке ускладе са реалном проценом планираних и непланираних коначних резултата;
2. **човећање ефикасности** - прихватањем приетупа који се темељи на ризицима, Општин-а може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле;
3. **боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава** - омогућује утврђивање кључних ризика с којима се Општина суочава;
4. **јачање поверења у управљачки систем** - управљање ризицима нужан је део управљачког процеса у Општини. њиме се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни циљеви и проноси. а уједно се осигурава континуитет пружања услуга;
5. **развој позитивне организационе културе** - развој организационе културе која неће стварати негативан став према ризицима.

#### **IV СТАВОВИ ОПШТИНЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА**

Ставови Општинe према ризицима могу се сажети у неколико тачака;

1. све активности које спроводи општина морају бити у складу са циљевима Општинe, а не у супротности са њима;
2. све активности које спроводи општина у сваком тренутку ће бити у складу са захтевима законодавног оквира;
3. све активности које спроводи општина, а које носе ризике са значајним штетним последицама или друге штете за углед Општинe ће се избећи;
4. управљање ризицима постаће саставни део процеса планирања и доношења одлука;
5. сви програми, пројекти и активности које спроводи Општина и с њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени буџетом Општинe.

#### **V ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Општина се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених функција и надлежности. Реализација циљева општинe, запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга стално су под утицајем таквих ризика. Општина препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну, али и прилике не пропусте.

#### **VI ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Управљање ризицима које успоставља општина, састоји се од пет корака:

1. постављање циљева;
2. утврђивање ризика;
3. процена ризика;
4. поступање по ризицима;
5. праћење и извештавање о ризицима.

##### **Први корак - постављање циљева**

Основни предуслов за управљање ризицима је постојање циљева. Циљ је резултат који општина жели да оствари, односно жељено будуће стање чије се остварење очекује у одређеном периоду. Управљање ризицима је управљање претњама које могу ометати остваривање циљева и максимизирање прилика које ће помоћи да се циљеви остваре. Стога ефикасно управљање ризиком треба да буде усмерено према стратешким и оперативним циљевима. Утврђивање ризика и управљање ризицима у процесима који доприносе остварењу стратешких и оперативних циљева

помоћи ће успешном остварењу циљева Општине.

### **Други корак - утврђивање ризика**

Након што су јасно постављени циљеви општине, како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици, односно претње постизању утврђених циљева, Општина ће приликом утврђивања ризика користити поделу на пет главних група ризика:

1. Екстерно окружење;
2. Планирање, процеси и системи;
3. Запослени и организација;
4. Законитости исправноет;
5. Комуникације и информације.

Ц. Ризици који се односе на екстремно окружење /изван корисника буџета

2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе

3. Ризици који се односе на запослене и организацију

4. Ризици с аспекта законитости и исправности и правилност

5. Ризици који се односе на - методе комуницирања, комуникацију и информисање - квалитет и правременост информација.

- 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).

**стратегија, планирање и политике,**

**јукључујући** интерне **политичке** одлуке,

|- оперативни процеси (дизајн и опис процеса), j- финансијски процеси и додела средстава,

I- ИТ и остали системи подршке.

!- запослени, компетентност,

; - етика и понашање организације ("тон с врха", превара, сукоб интереса и слично),

I- интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање итд.), j- безбедност запослених, објеката и опреме.

- јасноћа, усклађеност и јединственост

постојећих закона, прописа и правила,

|- остали могући исходи који се односе на законитост и правилност

Утврђивање ризика представља идентификацију потенцијалних ризика за стратешке и оперативне циљеве Општине, узроке 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 Општине.

Регистар ризика садржи информације о ризицима, с циљем смањења обима неизвесности који би могао бити претња остварењу циљева и правремено реаговање на њих.

Регистар ризика укључује сагледавање свих потенцијалних ризика, где се ризици разлажу на одговарајуће области (нпр. запослени, буџет, информациона безбедност итд.) и идентификацију ради управљања на свим нивоима.

### Трећи корак ■ процена ризика

Процена ризика се врши на основу: -процене утицаја ризика и - процене вероватноће појаве ризика.

Идентификовани ризици се процењују на начин да се оценом од 1 до 3 будује вероватноћа да ће се исти догодити. Утицај, којим се процехује којим ће интензитетом ризик деловати на посматрани процес. такође се будује оценом од 1 до 3.

Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за **утицај** са бодовима за **вероватноћу** (ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, који се будују оценом три, може се проценити с највише девет бодова).

Формула за израчунавање изложености ризику:  $ИР = У * В$ , х де је

ИР - изложеност ризику, У - бод за утицај, В - бод за вероватноћу.

Вероватноћа може бити: ниска (1), средња (2) и висока (3).

Утицај може бири: мали(1), умерен (2) и висок (3).

Изложеност ризику може бити: низак (оцена 1,2), средњи (оцена 3,4) и висок (оцена 6,9).

За рангирање ризика користи се Матрица 3\*3, која је приказана на следећој слици:

УТИЦАЈ	Велики (3)			
	Умерен (2)			
	Мали (1)			
		Ниска (1)	Средња (2)	Висока (3)
		ВЕРОВАТНОЋА		

Код утврђивања границе прихватљивости ризика могуће су следеће ситуације: за ризак ризик (означен са 1 и 2) не захтева се даље деловање, за средњи ризик (означен са 3 и 4) потребно је надгледање и управљање све до свођења на низак ризик ако је могуће, а за висок ризик (означен са 6 и 9) потребне су додатне радње.

Оцена 9 подразумева скоро сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1 најмања вероватноћа појаве ризика са

веома малим утицајем.

Општина ризик сматра кригичним ако је укупна изложеност ризику оцењена као висока у следећим ситуацијама:

1. ако представља извесну претњу уснешном завршетку пројекта, програма и активности;
2. ако ће узроковати знатну штету интересним групама (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 којем случају озбиљног утицаја на углед Општине,

#### Четврти корак - поступање по ризицима

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранције и става према ризику. Циљ управљања ризицима је да се смањи вероватноћа наступања потенцијалног догађаја и његов негативан учинак. За сваки ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:

1. **избегавање ризика - на начин да се одређене активности изводе другачије;**
2. **преношење ризика - путем конвенционалног осигурања или преносе на трећу страну;**
3. **прихватање ризика - када су Могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће**



2. потребно осигурати да се искуство из управљања једног ризика може пренети и осталима који се могу срести с тим ризиком;

3. потребно осигурати да сви нивои управљања траже и примају одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији степен није прихватљив као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

Екстерна комуникација са другим организацијама о питањима ризика такође је важна јер омогућава учење о ризицима из туђих искустава.

## VIII ПРИЛОЗИ

Прилог 1; Образац за утврђивање и процену ризика

Прилог 2; Образац Регистра ризика

## IX

Ова Стратегија ступа на снагу даном усвајања.

Оверава: Одељење за урбанизам и правне послове





