

ОПШТИНА ВРЊАЧКА БАЊА
ОПШТИНСКА УПРАВА



СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Број 400 - 1439 / 24

14.05.2024. године

Врњачка Бања

Садржај:

1. Сврха и област примене.....	2
2. Правни оквир и дефиниције	2
3. Управљање ризиком / Улоге, надлежности и одговорности	4
4. Процес управљања ризицима.....	8
5. Категорије ризика.....	10
6. Апетит за ризиком (спремност за преузимање ризика).....	12
7. Матрица ризика	13
7.1. Процена ризика	13
7.1.1. Вероватноћа ризика.....	13
7.1.2. Мерење ефекта ризика.....	14
7.1.3. Вредновање ризика	15
8. Регистар ризика.....	18
9. Извештавање о ризицима.....	18
10. Учинак управљања ризицима.....	19
11. Преглед и одобравање.....	19
12. Завршне одредбе.....	20

1. Сврха и област примене

Сврха ове стратегије управљања ризицима је да се пружи смернице у погледу управљања ризицима, да би се подржало остваривање циљева корисника јавних средстава на које се ова стратегија односи (у даљем тексту: КЈС), осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост.

Приоритет је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве КЈС, међутим, неопходно је да се размотре и сви остали ризици који могу настати на нивоу унутрашњих организационих јединица КЈС.

Ова стратегија се примењује на све пословне активности директних корисника (КЈС) буџета општине Врњачка Бања и то: Скупштину општине, Председника општине и Општинско веће, Општинско правобранилаштво и Општинску управу.

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

Ова стратегија саставни је део оквира управљања, примењује се на све запослене и ангажована лица код свих директних корисника буџетских средстава.

2. Правни оквир и дефиниције

Ова Стратегија управљања ризицима је израђена у складу са Законом о буџетском систему, Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, Приручником за финансијско управљање и контролу за финансијско управљање и контролу (у даљем тексту: ФУК) и Смерницама за управљање ризицима:

- Чланом 6. Правилника за ФУК, прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководиоца КЈС усваја Стратегију управљања ризицима која се ажурира сваке три године, као и у случајевима када се контролно окружење значајније измени, при чему контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње;

- Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.

Разликујемо две врсте ризика:

Први је **инхерентни ризик** који се дефинише као могући ризик од неостварења мисије, општих и специфичних циљева КЈС; расипање, неефикасност; губитак, неовлашћено коришћење или неоправдана додела имовине; непридржавање законима, прописима, политикама, процедурама и смерницама; или нетачно

евидентирање и чување финансијских и других кључних података, односно нетачно извештавање о истим.

Одређена мера ризика преостаје и након што се примене мере за смањење и обраду ризика. **Резидуални ризик** је ризик који остаје након имплементације нових или побољшаних контрола што значи да ниједан систем није ограђен од ризика а ни све имплементиране контроле га не могу у потпуности уклонити.

Појмови који се користе у овој Стратегији имају следеће значење:

- 1) Управљачка одговорност је обавеза руководиоца свих нивоа код КЈС 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;
- 2) Економичност подразумева да средства која КЈС употребљава за спровођење својих делатности буду благовремено доступна, у одговарајућим количинама, одговарајућег квалитета и по најповољнијој цени;
- 3) Ефективност представља однос између постигнутих резултата и предвиђених циљева;
- 4) Ефикасност значи постизање најбољег односа између употребљених средстава и постигнутих резултата;
- 5) Неправилност представља свако кршење неке одредбе прописаних правила и уговора, које је последица поступка или пропуста лица запослених код КЈС, уговарача, крајњих корисника и крајњих прималаца, а које као последицу има, или би могло имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС и/или неоправдане трошкове;
- 6) Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком;
- 7) Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процене и праћења ризика и спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво;
- 8) Утврђивање ризика је процес идентификације догађаја (препознавања ризика и/или пропуштених шанси), који би, уколико би се остварили, спречили остварење постављених циљева;
- 9) Опис ризика представља процес јасног описивања утврђених ризика. Утврђени ризик се описује као догађај с потенцијалном последицом, узимајући у обзир узрок ризика (шта је основни проблем) ради лакшег дефинисања мера за умањење ризика;
- 10) Процена ризика је поступак којим се на систематски начин обавља процена утицаја које ризик има на остваривање циљева, и одређује вероватноћа настанка ризика.

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

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

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

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

15) Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао, или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура).

16) Праћење ризика је део процеса управљања ризицима у којој се утврђени ризици прате како би се благовремено уочиле све промене у вези с њима, као и ради провере да ли функционишу у пракси предложене мере (контролне активности) и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.

17) Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контрола и мера које ублажавају ризик.

18) Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја.

19) Регистар ризика је образац који садржи преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

3. Управљање ризиком / Улоге, надлежности и одговорности

Стратегија обрађује процес управљања ризицима, као целокупан цикличан процес од фазе постављања циљева, идентификације ризика (укључујући и њихову категоризацију), процене ризика, утврђивања начина поступања по ризицима, документовања података о ризицима (у регистру ризика), као и праћења и извештавања о ризицима.

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

Неке од користи управљања ризицима јесу следеће:

- одлучивање је боље, а пословање ефикасније;
- ресурси се боље предвиђају и оптимизирају;
- измењене околности се боље предвиђају и на њих се благовремено реагује;
- интерне контроле и ресурси се усмеравају према кључним подручјима пословања и ризицима који су с њима повезани;
- смањују се „шокови“ и изненађења;
- смањују се притужбе/жалбе и мање се времена троши на „гашење пожара“;
- штити се репутација организације.

Сви запослени код КЈС имају одређени степен одговорности за идентификовање управљање ризицима. Међутим, постоје посебна задужења за више руководство и интерну ревизију. Више руководство има важну улогу у креирању ове стратегије и упознавању свих запослених у организацији са њеном садржином. Интерна ревизија, такође, има значајну улогу у праћењу и извештавању о процесу управљања ризицима. Преглед улога, надлежности и одговорности:

Руководилац КЈС	Обезбеђује стратегију, врши надзор и преглед процеса управљања ризицима
Руководилац интерне ревизије	Пружа независно уверавање о ефективности управљања ризиком код КЈС
Координатор Тима за ФУК	Предводи културу управљања ризиком и даје сагласност на годишњу оцену ризика
Тим за ФУК	Континуирано унапређује стратегију управљања ризицима и оквир који је у њеној основи
Руководиоци унутрашњих организационих	Обезбеђују да запослени у њиховим организационим јединицама поступају у складу са стратегијом управљања ризицима и инсистирају

јединица	на успостављању окружења у коме се врши идентификација ризика и упућивање на више управљачке нивое
Запослени и ангажована лица	Поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима

Улога вишег руководства је да успостави "тон" и утиче на културу управљања ризицима у организацији, као и да утиче на то да процес управљања ризицима буде неизоставни део система ФУК.

Под овим се подразумева:

- одредити да ли је КЈС "склон преузимању ризика" или "склон избегавању ризика" у целини или по неким одређеним и релевантним питањима;
- одредити које врсте ризика су прихватљиве а које не;
- успоставити стандарде и очекивања
- одредити одговарајући апетит за ризиком (спремност за преузимање ризика), односно, ниво изложености ризику за КЈС;
- одредити начин на који ће се одређивати приоритети међу ризицима код КЈС;
- доносити важне одлуке које утичу на профил ризика или изложеност КЈС;
- пратити процес управљања најважнијим ризицима;
- обезбедити да се мање значајним ризицима активно управља, захваљујући успостављеним одговарајућим и ефективним контролама;
- на годишњем нивоу размотрити приступ управљању ризицима код КЈС и дати сагласност на промене или побољшања кључних елемената у процесима и процедурама КЈС.

Руководиоци унутрашњих организационих јединица су одговорни за управљање ризиком у оквиру области за коју су надлежни, у складу са интерним актима организације, за идентификацију и процену ризика у својој надлежности (у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса), документовање података о ризицима у регистре ризика и праћење увођења мера за ублажавање ризика.

КЈС имају процес за праћење управљања ризицима и за извештавање вишег руководства о овом процесу. У овој активности значајну улогу има и интерна ревизија. Да би се избегла свака сумња, интерна ревизија не треба да буде део линијског руководства и не треба да има одговорност за управљање ризицима (у својству лица одговорног за ризик, односно "власника ризика"), осим у оквиру сопствених активности.

Тим за ФУК такође имају веома важну улогу у управљању ризицима јер обезбеђује подршку руководиоцу КЈС у остваривању стратегије кроз организовање радионица о ризицима и контролама, што представља саставни део процеса интеграције управљања ризицима и интерних контрола на нивоу организације.

Незаобилазан и неминован детаљ свакодневице јесте ризик, како у личној, тако и у пословној сфери. Ризик угрожава и доводи у питање циљеве и постигнућа, с'тога мора му се придати велики значај.

Ризик је било који догађај или проблем који би могао да се догоди и неповољно утиче на постизање политичких, стратешких и оперативних циљева корисника буџета. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком.

Ризици су свакодневна проблематика стратешког менаџмента, развоја, проучавања и организовања. Настају из разних разлога, најчешће услед брзих и честих промена због којих долази до појаве несигурности при одлучивању.

Ризици и његови облици са којима се организација сусреће у свом пословању могу се умањити, избећи и преносити, како би се повећала сигурност пословања. Такође, већи ризик се може свесно и прихватити са циљем стварања могућност остварења веће добити.

Типични ризици са којима се суочава јавни сектор огледају се кроз:

- Све што представља претњу постизању циљева организације, програма или пружања услуга грађанима
- Све што може нарушити углед институције или смањити поверење јавности у институцију
- Пропуст у смислу заштите од неприкладног или незаконитог пословања, расипања или лоше рентабилности
- Непридржавање прописима, као што су прописи о заштити на раду, сигурности и заштити околине
- Неспособност реаговања на промењене околности или немогућност њиховог управљања на начин који спречава или умањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга

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

Одсуство управљања ризицима може допринети неиспуњењу задатог циља, кашњењем у наплати, додатним трошковима, ребалансом буџета и сличним негативним резултатима.

4. Процес управљања ризицима

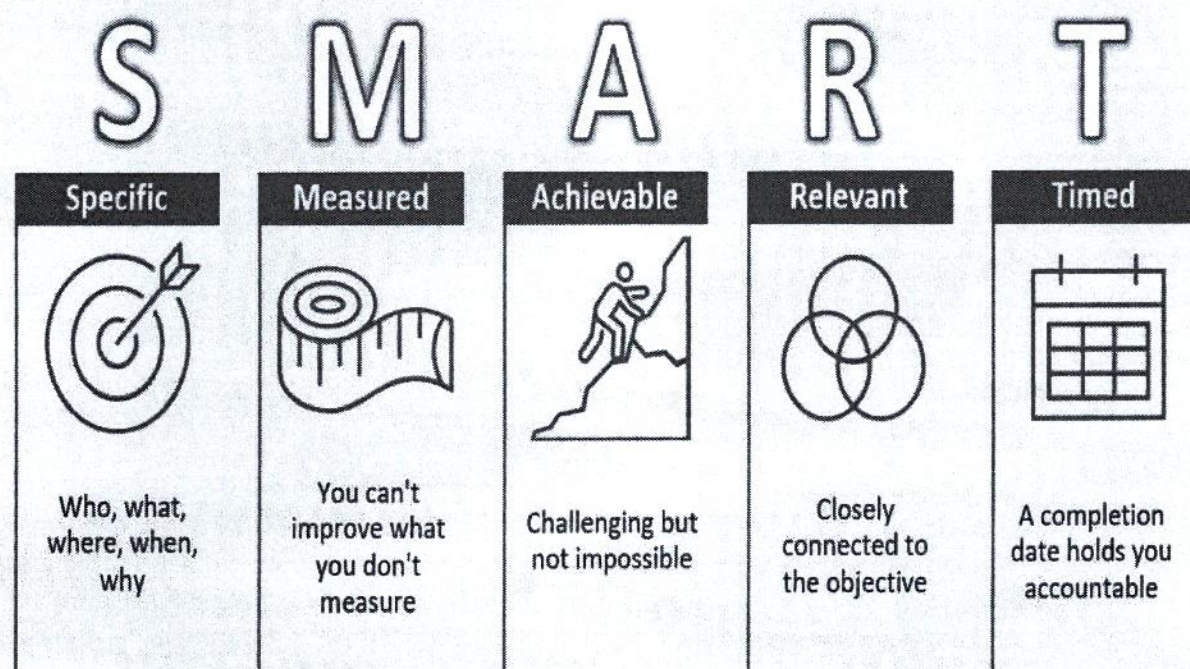
Приликом спровођења процеса управљања ризицима, неопходно је предузети следеће кораке:

- одређивање контекста (укључујући и дефинисање циљева);
- идентификовање ризика;
- анализа ризика (процена);
- решавање ризика;
- праћење и преглед (праћење и извештавање) ризика.

Полазна тачка је јасно дефинисање и разумевање циљева КЈС. 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 КЈС.

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

- **Specific** – јасни, конкретни (треба да наводе оно што треба да се оствари);
- **Measurable** – мерљиви (имају јасне индикаторе који ће показати да ли смо их остварили);
- **Achievable** – достижни, остварљиви (да ли су циљеви које смо утврдили остварљиви);
- **Realistic/relevant** – реални/релевантни (да ли можемо да их остваримо са ресурсима са којима располажемо и да ли су баш то прави циљеви)
- **Timed** - временски ограничени (временски оквир за остварење утврђених циљева)



Циљеви морају бити дефинисани у складу са SMART принципима, али је такође важно да сви руководиоци и запослени у организацији буду упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес и прикажу посвећеност. Неопходно је обезбедити да сви запослени разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта је заправо стратегија управљања ризицима КЈС, шта су приоритети у погледу ризика и на који се начин конкретна радна задужења запослених код КЈС уклапају у наведени оквир. Уколико се ово не оствари, неће бити могуће спровести управљање ризицима на одговарајућ и доследан начин, а могуће је и да се приоритетни ризици неће доследно разматрати.

Најчешћи начини/технике које КЈС користи за идентификовање ризика (од стране Тима за ФУК и лица одговорног за процес) су:

- Размена идеја (*Brainstorming*);
- Коришћење контролних листа (ризичи се идентификују провером сваког наведеног ризика који је релевантан за КЈС);
- Претходно искуство (прегледом попуњеног регистра ризика).

Ризици који су заједнички за више унутрашњих организационих јединица, као и ризици који се односе на управу која има у свом саставу КЈС, процењују се у сарадњи са релевантним организационим јединицама у саставу и припремају се заједнички акциони планови.

Приликом процене ризика, у обзир се узима утицај који ризици имају на остваривање циљева као и вероватноћа њиховог јављања. За ове потребе се користи матрица 5x5.

При осмишљавању контроле, као средству за решавање ризика и њихово третирање, важно је обезбедити да контрола која се успоставља буде сразмерна ризику. Изузев у случају најнепожељнијег исхода (као што је губитак људског живота), по правилу је довољно осмислити контролу која ће пружити разумно уверавање да ће могући губитак бити у границама оквира апетита за ризиком (спремности за преузимање ризика) организације. Свака контрола производи и одређени трошак и стога је важно да контролна активност обезбеђује најбољу вредност за уложени новац у односу на ризик који контролише. Уопштено говорећи, сврха контроле је да ограничи ризик пре него да га у потпуности елиминише.

5. Категорије ризика

Да би се успешно идентификовали ризици и да би се обезбедио обухват свих области ризика, користи се 5 група ризика:

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

Подела на наведене категорије ризика може бити корисна при анализи ризика, груписању ризика и извештавању о ризицима.

У наставку је дат табеларни преглед побројених категорија ризика и подручја које треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика:

Главне категорије ризика	Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
1. Екстерно окружење	- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.) - Политичке одлуке и приоритети изван организације (Скупштина, Влада РС, Европска комисија и сл.) - Спољни партнери (привреда/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 процеси и расподела средстава - ИТ и остали системи подршке
3. Запослени и	- Структура запослених

организација	- Етика и понашање организације („тон с врха“, превара, сукоб интереса) - Унутрашња организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање) - Сигурност запослених, објеката и опреме
4. Законитост и правилност	- Специфични проблеми (нејасна правила и претерано сложени прописи) - Остали могући исходи који се односе на законитост и правилност
5. Комуникација и информације	- Методе и канали комуницирања - Поузданост, благовременост и квалитет добијених информација

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

- Стратешки ризици,
- Оперативни ризици

Стратешки ризици су нежељени догађаји који могу неповољно деловати на реализацију дугорочних и средњорочних циљева, стратешких приоритета Општине Врњачка Бања, као и националних, регионалних или специфичних секторских приоритета у чијој реализацији учествује и Општина Врњачка Бања. Управљање стратешким ризиком посебно је значајно при доношењу кључних одлука на највишем нивоу руководства и требало би да буде саставна компонента у оквиру процеса стратешког планирања.

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

За идентификовање ризика можемо користити два приступа:

- 1) Први је приступ одозго према доле, где се на највишем организационом нивоу разматрају ризици везани уз стратешке циљеве и
- 2) Други је приступ одоздо према горе, који укључује све организационе јединице у оквиру Министарства које обављају преглед својих годишњих активности и пословних процеса те процењују могуће ризике.

Наведена два приступа међусобно се не искључују. Њихова комбинација у процесу идентификовања ризика је пожељна, јер олакшава идентификовање ризика на нивоу Општине Врњачка Бања.

Ризици се утврђују према обрасцима датим у регистру ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле је задужен за њихово ажурирање, односно ажурирање регистра ризика, након прикупљања података од руководиоца унутрашњих организационих јединица. Руководиоци унутрашњих организационих јединица

задужени су за целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, и за предузимање потребних радњи у циљу смањења или отклањања ризика кроз систем финансијског управљања и контроле у Општинској управи општине Врњачка Бања.

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

6. Спремност за преузимање ризика

Крајња сврха и циљ управљања ризицима, није да се елиминишу сви ризици, већ да се они сведу на прихватљив ниво. Тај ниво је познат као „апетит за ризиком” (Спремност за преузимање ризика).

Спремност за преузимање ризика представља количину ризика коју је, на ширем плану, организација спремна да преузме у процесу стварања вредности. Свака организација тежи да реализује различите циљеве којима ће остварити додатну вредност и у том смислу треба да буде свесна ризика који ће бити спремна да преузме у том процесу. Апетит за ризиком је граница коју, на одговарајући начин, одобрава највише руководство, без обзира да ли се ради о претњи и трошку контроле, или о прилици и трошку покушаја да се она искористи. У најширем смислу, апетит за ризиком представља количину ризика коју је руководство спремно да преузме (толерише) у процесу остваривања одређеног резултата. Спремност за преузимање (толеришање) ризика, утиче и усмерава процес доношења одлука у Општини Врњачка Бања и обезбеђује да избори који су донети буду у складу са капацитетима и способностима Општине Врњачка Бања.

Ставови Општинске управе Општине Врњачка Бања према ризицима су:

- све активности које Општина Врњачка Бања спроводи усмерене су на остварење главних циљева утврђених мисијом и визијом и плановима развоја;
- све активности спровode се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и ризик од штетног публицитета за углед;
- све активности спроводиће се у складу са донетим и усвојеним плановима управљања;
- активности у остваривању одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- сви радници који доносе одлуке, или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим;
- управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу настати при остваривању основног циља;

- у детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују сви радници, и сви руководиоци унутрашњих организационих јединица као и највише руководство.

7. Матрица ризика

7.1. Процена ризика

Проценом ризика обухватиће се одређивање циљева пословања, могући ризици који утичу на остварење тих циљева, спровешће се њихово оцењивање у односу на вероватноћу настанка и значај последице и коначно, успоставиће се прикладне мере за управљање ризицима.

$$P = B * C$$

B= Вероватноћа настанка ризика

C = Озбиљност могућих последица (севериту) - ефекат

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. Ризици се процењују на основу ефекта и вероватноће.

7.1.1. Вероватноћа ризика

Идентификовани ризици се процењују тако што им се додељују оцене од 1 до 5 за вероватноћу појављивања.

У овој 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.

Вероватноћа искоришћавања слабости од стране одређених претњи најбоље је изразити скалом - врло високи степен, високи степен, средњи, ниже средњи и ниски степен, при чему сваки дефинисани степен има свој значај.

Таблица приказује пример једне такве поделе и описно објашњење за сваки степен.

ВЕРОВАТНОЋА	БОДОВИ	ОПИС
Врло висока	5	Очекује се настанак догађаја у већини околности
Висока	4	Очекује се настанак догађаја у већини околности, са неколико мањих одступања од предвиђених околности
Средња	3	Догађај се понекад може појавити
Ниже средња	2	Догађај се може појавити у врло малом броју случајева
Ниска	1	Настанак догађаја није вероватан

7.1.2. Мерење ефекта ризика

Како би ефекат могао да се измери, потребно је да се постави бодовни праг ефекта. У табели је детаљно одређен бодовни праг за поједине ефекте. Он нам показује резултат пословања ризика на поједине сегменте. Процена ефекта обухвата процену значаја последице ако се ризик оствари. Процењује се какве би могле да буду последице ако се ризик, односно стварни штетни догађај, оствари. Значи, процена ефекта не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање што ће се догодити ако се одређени догађај оствари.

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

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

7.1.3. Вредновање ризика

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 0-5), средња (оцена 6-16) и висока (оцена 20-25).

Код утврђивања границе прихватљивости ризика Општина Врњачка Бања полази од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему зелени ризици не захтевају даље реаговање, жуте ризике треба контролисати и управљати њима све до зелене ако је могуће, а црвени ризици захтевају тренутну акцију. Критичним ризиком се сматра ако је оцењен највишом оценом ризика (20 или 25) у овим 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 у Општинским управама Општине Врњачка Бања, радницима, грађанима, надлежном министарству
- ако се доводи у питање сигурност радника

Матрица ризика

Ефекат	Врло велики	5	10	15	20	25 неприхватљиви ризичи
	Велики	4	8	12	16	20
	Умерен	3	6	9	12	15
	Ниже умерен	2	4	6	8	10
	Мали	1 прихватљиви ризичи	2	3	4	5
		Ниска	Ниже средња	Средња	Висока	Врло висока
		Вероватноћа				

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

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

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

Поступање по ризицима

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

Одговори на ризик су:

- избегавање ризика - одређене активности се изводе другачије
- преношење ризика - путем конвенционалног осигурања или преносом на трећу страну
- прихватање ризика - када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће користи, с тим да је ризик потребно пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу
- смањивање/ублажавање ризика - потребно је предузети мере да се смањи вероватноћа или ефекат ризика

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

Обавезу спровођења мера имају извршиоци на пословима у оквиру пословних процеса дефинисаним Финансијским управљањем и контролом наведени у Регистру ризика под „ЗАДУЖЕНА ОСОБА ЗА ОТКЛАЊАЊЕ“.

Обавезу организовања и спровођења ових мера имају руководиоци одсека за половне процесе који су у надлежности ових одсека.

О реализацији акционог плана руководиоци одсека имају обавезу извештавања приликом достављања Извештаја о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима за дату годину за одсек, који подносе руководиоцу за ФУК који исте обједињује и прослеђује руководиоцу КЈС.

8. Регистар ризика

Да би се успоставило ефикасно праћење ризика и извештавање о ризику, регистре ризика треба редовно ажурирати у погледу нивоа ризика, затим, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које није одговорено на начин који је планиран, као и прегледа процеса процене ризика.

Преглед и ажурирање регистра ризика се врши најмање једном годишње. Сваки ризик који више није актуелан у регистру ризика се и даље чува у евиденцији, да би се унапредило будуће искуство.

9. Извештавање о ризицима

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

Неопходно је да постоји ефективан процес прегледа и извештавања о управљању ризицима унутар КЈС. Овакви процеси су потребни да би се обезбедило да управљање ризиком буде ефективно, да би се проценило да ли су обухваћени нови ризици, као и да би се утврдило да ли су контроле и други поступци адекватно прилагођени.

10. Учинак управљања ризицима

Мерење учинка је кључна активност у праћењу да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава пословне циљеве.

Индикатори учинка ће се временом прилагођавати, у зависности од статуса успостављања система ФУК и нарочито процеса управљања ризицима. Тренутно, КЈС користи следеће индикаторе учинка управљања ризицима:

- Процентуално повећање у погледу донетих регистара ризика (на нивоу КЈС, јединица и управа у саставу) за период од три године;
- Циљани број спроведних обука о систему ФУК, а нарочито о управљању ризицима, на годишњем нивоу;
- Процентуално повећање у погледу налаза интерне ревизије које је руководство прихватило;
- Број припремљених извештаја о ризицима;
- Повећање учесталости теме управљање ризицима на састанцима руководства;
- Проценат остварених ризика;
- Допринос управљања ризицима нивоу остварености циљева.

11. Преглед и одобравање

Руководилац КЈС ће ажурирати стратегију управљања ризицима сваке три године и уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури, или уколико се значајније измене стратешки циљеви КЈС. Приликом прегледа стратегије управљања ризицима, потребно је узети у обзир напредак који је остварен у односу на план за успостављање система ФУК у коме се наводи на који начин ће се систем ФУК (укључујући и стратегију управљања ризицима) успостављати унутар КЈС. На основу резултата извршеног прегледа може се приступити измени стратегије управљања ризицима.

Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. Самим тим, одређени изабрани ниво управљања ризицима и одговарајући модел у примени не треба сматрати сталним и непроменљивим. КЈС треба редовно да преиспитују свој систем процене ризика, будући да одређени догађаји могу проузроковати промене у изложености ризицима и самим тим, утицати на промену апетита за ризиком (спремности за преузимање ризика) код КЈС. Успешни КЈС стога треба да обезбеде извесни ниво прилагодљивости, што ће им омогућити да промене сопствене структуре управљања

ризицима и да досегну виши ниво управљања ризицима, када и ако одређене значајне промене у њиховим проценама ризика буду захтевале овакве промене.

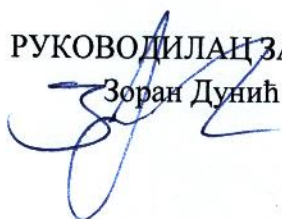
12. Завршне одредбе

Ова Стратегија управљања ризицима ступа на снагу наредног дана од дана доношења.

Ступањем на снагу ове Стратегије управљања ризицима престаје да важи Стратегија управљања ризицима број 271-32/21 од 19.04.2024.г. коју је донео начелник Општинске управе општине Врњачка Бања

РУКОВОДИЛАЦ ЗА ФУК

Зоран Дунић



НАЧЕЛНИК

ОПШТИНСКЕ УПРАВЕ

Славиша Пауновић

