

На основу члана 6. став 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", бр. 99/2011 и 106/13) и члана 39 Статута општине Ариље ("Сл. гласник општине Ариље" број 6/08,6/10 и 5/14)

Скупштина општине Ариље на 5. седници одржаној 29.11.2016. године донела је

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ОПШТИНЕ АРИЉЕ

I. УВОД

Управљање ризицима је законска обавеза и неизоставан елемент доброг управљања. Одговарајуће управљање ризицима од изузетне је важности за све органе општине и друге кориснике јавних средстава чији је оснивач општина Ариље, на које се ова Стратегија односи (у даљем тексту: општина) и за способност обављања додељених послова и надлежности. Стратегија оцртава циљеве и користи од управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима те 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.

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, све што представља претњу по остварење циљева, програма или пружања услуга грађанима сматра се ризиком.

Осим посматрања ризика у негативном 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 односи на развој и модернизацију општине и њених активности, односно прилагођавање новим околностима и очекивањима.

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, неефикасно или неделотворно управљање јавним средствима;
3. непредузимање мера за наплату потраживања;
4. непоуздано извештавање;
5. неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга.

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.

Ова Стратегија 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 анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остварењу 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 круг неизвесности које би могле бити претња пословној успешности, предвидети измењене околности и правовремено реаговати на њих.

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, делотворности и резултатима у свим активностима и на свим нивоима.

Ова стратегија има за циљ:

1. осигурати радно окружење које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. побољшати ефикасност управљања ризицима на нивоу општине;
3. омогућити да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. интегрисати управљање ризицима у културу и етику општине;
5. осигурати да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
6. успоставити ефикасне комуникације о ризицима и активности које се у ту сврху предузимају;
7. осигурати да управљање ризицима буде у складу са Законом о буџетском систему ("Службени гласник РС", бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13-исправка и 108/13

III. КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Користи од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима су следеће:

1. **боље одлучивање** - све одлуке са собом носе одређени степен неизвесности, независно од тога да ли се односе на уобичајене задатке или на нове идеје и могућности. Управљање ризицима помаже руководиоцима да ускладе њихове одлуке с реалном проценом планираних и непланираних коначних резултата;
2. **повећање ефикасности** - прихватањем приступа који се темељи на ризицима, општина 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** - омогућава 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 процеси, 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 општине према ризицима могу се сажети у неколико тачака:

1. све активности које спроводи општина морају бити у складу са циљевима општине, 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 општине ће се избећи;
4. све активности које спроводи општина морају резултирати користима које представљају новчану вредност;
5. сви програми, пројекти и активности које спроводи општина и с њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени буџетом, односно финансијским планом корисника јавних средстава општине.

V. ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

„ Општина се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених функција, послова и надлежности. Реализација циљева општине, 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 а прилике не пропусте.“

VI. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Циклус управљања ризицима који 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 остварити, односно жељено будуће стање чије се остварење очекује у одређеном периоду. Стога ефикасно управљање ризиком треба бити 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

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. Законитост и исправност;
5. Комуникације и информације.

1. Ризици који се односе на екстерно окружење /изван корисника буџета	- 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).
2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	- стратегија, планирање и политике, укључујући интерне политичке одлуке - оперативни процеси (дизајн и опис процеса) - финансијски процеси и додела средстава, - ИТ и остали системи подршке.
3. Ризици који се односе на запослене и организацију посла	- запослени, компетентност, - етика и понашање у организацији посла („тон с врха“, превара, сукоб интереса и слично), - интерна организација посла (управљање, улоге и одговорности, делегирање итд.), - сигурност запослених, објеката и опреме.
4. Ризици с аспекта законитости и исправности	- јасноћа, прикладност и јединственост постојећих закона, прописа и правила - остали могући исходи који се односе на законитост и правилност
5. Ризици који се односе на комуникацију и информисање	- методе и канали комуницирања, - квалитет и правовременост информација.

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

Трећи корак – процена ризика

Процена ризика се врши на основу две врсте улазних информација - о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај с бодовима за вероватноћу (тако се ризик с највећим утицајем и највећом вероватношћу, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова). Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока. Матрица ризика која је приказана на следећој табели користиће се у општини за мерење ризика.

ГРАНИЦЕ ПРИХВАТЉИВОСТИ РИЗИКА			
У Т И Ц А Ј	Велики (3)	Ризици за даље надгледање и управљање	Неприхватљиви ризици, потребне додатне радње, одговори на ризик
	Умерен (2)		
	Мали (1)	Прихватљиви ризици, нису потребне додатне радње (ризичи под контролом)	
ВЕРОВАТНОЋА	Мала (1)	Средња (2)	Велика (3)
УКУПНА ИЗЛОЖЕНОСТ РИЗИКУ (СТЕПЕН РИЗИКА)	Низак	Средњи	Висок

Код утврђивања границе прихватљивости ризика за ризике који се налазе у **светло сивим** пољима не захтева се даље деловање, ризике који се налазе у **белим** пољима потребно је надгледати и управљати њима све до **светло сивих** поља ако је могуће, а за ризике који се налазе у **тамно сивим** пољима потребне су додатне радње.

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

1. ако представља извесну претњу успешном завршетку пројекта, програма и активности;
2. ако ће узроковати знатну штету интересним групама (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 те о толеранцији и ставу према ризику. Циљ управљања ризицима је смањити вероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан утицај. 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 пренос на трећу страну;
3. прихватање ризика – када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања мера несразмерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу;

4. смањивање/ублажавање ризика – предузети мере да се смањи вероватноћа или утицај ризика.

Подаци о поступању по ризицима и одговори на ризике (акциони план) биће садржани у обрасцу за утврђивање и процену ризика и у регистру ризика у којем је дефинисан рок за извршење планираних радњи и одговорна особа за спровођење потребних радњи.

Пети корак – праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима је континуирани процес па пети корак укључује праћење и извештавање о ризицима. Због наведеног, ризике треба редовно прегледати и разматрати како би одговори на ризике били ефикасни. Извештавање о ризицима спроводиће се једном годишње, кроз годишње извештаје о систему унутарашње, интерне финансијске контроле.

VII. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

Интерна комуникација о питањима ризика важна је с обзиром да је потребно:

1. осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је стратегија, циљеви, приоритетни ризици, те како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада. Ако се то не постигне, прикладно и доследно интегрисање управљања ризицима у организациону структуру општине неће се постићи, а приоритетни ризици неће се доследно решавати;
2. осигурати да се искуство из управљања једним ризиком може пренети и саопштити и осталима који се могу срести с тим ризиком;
3. 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. УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима требало би да буде једно од кључних одговорности руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава. Сагласно наведеном руководиоца корисника јавних средстава је одговоран за одређивање и остваривање циљева, управљање ризицима и увођење одговарајућих механизма за њихово смањење на прихватљив ниво. Такође, руководиоци свих нивоа код корисника јавних средстава сагласно својим овлашћењима и одговорностима одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности а тиме и за управљање ризицима. 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 именовано или им је пренео одговорност.

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;
- 4) заштиту средстава и података (информација).

За спровођење процеса управљања ризицима одговарајућу улогу и задужења треба поверити руководиоцу корисника јавних средстава, која ће пружати помоћ при успостављању и спровођењу процеса управљања ризицима код корисника јавних средстава у општини, устојавању регистра ризика и одређивању координатора, односно особе одговорне за утврђивање и процену ризика, праћење и извештавање о ризицима и поступање по ризицима који су неприхватљиви на нивоу општине.

Улога унутрашње, интерне ревизије у процесу управљања ризицима је независна и објективна. Интерна ревизија давањем препорука за побољшање пословања и подршке у процесу управљања ризицима не искључује искључиву одговорност руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава за управљање ризицима.

IX. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉ УСПЕШНОСТИ

Кључни показатељи успешности исказују се кроз израду и годишње ажурирање регистра ризика код корисника јавних средстава и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика. Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледа се и кроз смањење броја препорука интерне и екстерне ревизије.

X. ДОДАЦИ УЗ СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

1. Образац за утврђивање и процену ризика,
2. Регистар ризика
- 3.

XI. ОБЈАВЉИВАЊЕ И СТУПАЊЕ НА СНАГУ

Стратегију доставити свим корисницима јавних средстава чији је оснивач општина Ариље.

Стратегију објавити у „Службеном гласнику општине Ариље“
Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања.

Општина Ариље
Скупштина општине
01 бр. 020-46/16 од 29.11.2016. године

Председник Скупштине општине
Драгиша Терзић

АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Назив буџетског
корисника: *

Образац за утврђивање и процену ризика

Циљ:					
Ризик и кратак опис ризика (главни узрок ризика и потенцијалне последице)	Процена степена ризика			Преглед постојећих контролних активности везаних уз утврђени ризик	Потребне додатне радње (предлог одговора на ризик)
	Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Укупно (2x3)		
1	2	3	4	5	6

Назив буџетског корисника:*

Регистар ризика

Циљ	Ризик	Кратак опис ризика (главни узрок ризика и потенцијалне последице)	Преглед постојећих контролних механизма уз утврђени ризик	Степен ризика		Одговор на ризик Планиране радње (смањити, пренети или избећи ризик)**	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
				Утицај	Вероватноћа			

* ако се регистар ризика ради за одређени програм који се реализује преко више буџетских корисника, уместо назива корисника буџета може се навести назив програма.

** у случају да је ризик прихваћен (у целости или делимично) објаснити зашто је прихваћен и до које мере

