

Скупштина Општине Мало Црниће, на основу члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр. и 108/2013 и 142/2014, 68/2015 – др. Закон и 99/2016,113/17), чл. 6. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/2019) и члана 52. тачка 6. Статута општине Мало Црниће, на седници одржаној дана 19.04.2023. године, доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У РАДУ ОРГАНА ОПШТИНЕ МАЛО ЦРНИЋЕ ЗА ПЕРИОД 2023-2027 ГОДИНА

I. Увод

Чланом 6. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/2019), који је донет на основу чл. 81. став 6. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр. и 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. Закон и 99/2016,113/17, 95/2018, 31/2019, 72/2019 и 149/2020), прописана је обавеза предузимања активности у циљу спровођења процеса управљања ризицима. Она обухвата идентификовање, процену и контролу потенцијални догађаја и ситуација које могу имати негативан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава, са задатком да пружи разумно уверавање да ће циљеви бити остварени.

Према члану 2. став 1, тачка 4. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ризик представља вероватноћу да ће се десити одређен догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Незаобилазан и неминован детаљ свакодневице је појава ризика и то како у личној, тако и у пословној сфери.

Ризик угрожава и веома често доводи у питање циљеве и достигнућа због тога му се мора посветити посебна пажња.

Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.

Ризик се може дефинисати и као догађај или проблем, чињење или пропуштање радње, односно нечињење које може проузроковати губитак имовине или угледа и угрозити успешно извршавање задатака.

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

Да би се избегле наведене последице неопходно је управљати ризиком. Управљање ризиком односи се на поступак идентификације, процену и контролу ризика са циљем да се обезбеди разумно уверавање да ће бити достигнути циљеви корисника јавних средстава.

Успешно финансијско управљање односи се на захтев да се јавна средства троше и њима управља у складу са принципима економичности, ефективности и ефикасности.

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.

Ефективност значи постизање најбољег односа између употребљених средстава и постигнутих резултата.

Ефикасност представља однос између постигнутих резултата и предвиђених циљева.

Руководилац корисника јавних средстава је лице које руководи радом, односно пословањем корисника јавних средстава.

Управљачка одговорност руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају у складу са прописима уз поштовање принципа економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају онима који су их изабрали, поставили, именовали или распоредили, или су им пренели одговорност.

Према члану 3. Правилника финансијско управљање и контрола је свеобухватан систем интерних контрола, који се спроводи политикама, процедурама и активностима које успоставља руководиоца корисника јавних средстава, са задатком да се обезбеди разумно уверавање да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити 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).

У пракси разликујемо три врсте ризика, и то:

- 1) инхерентни (уграђени) ризик,
- 2) контролни ризик,
- 3) резидуални ризик.

Инхерентни ризик који се дефинише као могући ризик од неостварења мисије, општих и специфичних циљева организације; расипање новчаних средстава, неефикасност у раду; губитак, неовлашћено коришћење или неоправдана додела имовине; непридржавање законских прописа, усвојених политика, процедура и смерницама; или некоректно евидентирање и чување финансијских и других кључних података, односно некоректно извештавање о истим.

Контролни ризик је ризик које се не може открити примењеним системом интерних контрола, односно процену да они неће адекватно заштити Општину.

Резидуални ризик је ризик који остаје након имплементације система интерних контрола што значи да ниједан систем није заштићен од ризика и све имплементирани контроле га не могу у потпуности искључити.

Лице задужено за праћење и идентификовање ризика је руководилац за финансијско управљање и контролу. Руководилац анализира потенцијални утицај ризика на пословање организације у будућности и на управљање системом. Ризици и његови облици са којима се организација сусреће у свом пословању могу се умањити или избећи и на тај начин повећати ефикасност пословања.

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

1. Све што на било који начин омета циљеве организације, програма или пружања услуга грађанима
2. Све што може да наруши углед институције или да смањи поверење грађана у институције
3. Пропуст у смислу заштите од некоректног или незаконитог пословања, лоше рентабилности, ефикасности и ефикасности
4. Непридржавање прописа о заштити на раду и заштити околине
5. Неадекватне реакције на промењене околности или немогућност њиховог управљања на начин који спречава или умањује неповољне ефекте приликом пружања јавних услуга.

За избегавање наведених последица неопходно је управљање ризиком.

Управљањем ризицима се управља свим одступањима које би могле да угрозе зацртане стратешке циљеве.

Одсуство управљања ризицима може проузроковати неиспуњење постављеног циља као што су: кашњење у наплати, додатни трошкови, ребаланс буџета и слични негативни резултати.

I. Потреба увођења стратегије управљања ризицима у Општини Мало Црниће

У циљу спровођења наведених активности, у складу са методологијом за спровођење процеса управљања ризицима у јавном сектору Републике Србије, доноси се Стратегија управљања ризицима у раду органа Општине Мало Црниће (у даљем тексту: Стратегија).

Управљање ризиком је најважнији управљачки алат који руководство корисника јавних средстава користи за остварење стратешких циљева. Сваки корисник јавних средстава треба континуирао да испитује ризике који могу да угрозе његове пословне активности и предузима одговарајуће мере које ће ублажити ризике до нивоа који неће угрозити остварење циљева.

Ризици односно проблеми присутни су код сваког корисника јавних средстава у његовим активностима. Неки ризици се могу избећи, али неки су неизбежни и морају се прихватити као такви. Руководство је дужно да утврди врсту и број значајних ризика које је спремно да прихвати ради остварења стратешких циљева.

Добар систем управљања ризицима омогућава кориснику јавних средстава да идентификује, процени, рангира и третира ризик. Осим тога, он подстиче управљачку одговорност и промовише оперативну ефикасност на свим нивоима организације корисника јавних средстава. Сви корисници јавних средстава имају обавезу да успоставе и спроведу интерну финансијску контролу, а управљање ризиком је важна компонента управљања система интерне контроле. Управљање ризиком мора бити:

1. континуиран развојни процес који се успоставља и спроводи на свим управљачким нивоима корисника јавних средстава
2. процес који спроводе руководиоци и запослени на свим нивоима корисника јавних средстава
3. процес који омогућава идентификацију стварних ризичних догађаја који ће угрозити управљање програмима Општине Мало Црниће;
4. процес који омогућава сваком кориснику јавних средстава да управља ризиком у оквиру прихваћених граница толеранције на ризик.
5. утврђивање ризика у односу на циљеве из стратешких и оперативних планова, програма и пројеката као и пословних процеса
6. процењивање вероватноће настанка ризика и његових ефеката

7. утврђивање поступака по ризицима који су неприхватљиви
8. документовање података о ризицима у регистар ризика
9. извештавање о најзначајнијим ризицима у управљању ризицима
10. доношење стратегије управљања ризицима

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на основу ефекта и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, лице задужено за спровођење одређених активности, као и рокова за њихово извршење. Регистар ризика је интерни документ сваког корисника буџета.

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

II. Дефинисани циљеви као основа за управљање ризицима

Основни циљ доношења стратегије управљања ризицима јесте помоћ у остваривању мисије, визије и циљева Општине Мало Црниће, а водећи се основним начелима организације.

Корисници јавних средстава на тај начин стварају могућност за остварења задатих циљева.

Дефинисани циљеви представљају очекиване резултате појединих организационих јединица или органа у целини. Они су утврђени кроз процес планирања и неопходни су за координирање активности у Општини. Утврђивање циљева помаже у планирању будућих активности, утврђивању приоритета, у ефикасној расподели расположивих ресурса и праћењу напретка у односу на постављење циљеве.

Управљање ризицима мора бити саставни део планирања, приликом израде свих планских докумената којима се утврђују стратешки и оперативни циљеви, разматрају се ризици који могу утицати на њихово спровођење. Циљеви утврђени у стратешким, оперативним или финансијским планским документима полазна су основа за утврђивање ризика на нивоу Општине и њених унутрашњих организационих јединица.

Поред ризика везаних за пословање Општине, неопходно је обезбедити информације о најзначајнијим ризицима буџетских корисника и других корисника јавних средстава, са којима се заједнички реализују програми и пројекти у сврху остварења постављених циљева. За наведене програме и пројекте утврђују се најзначајнији ризици, начин размене информација о утврђеним ризицима и предузетим мерама за њихово ублажавање.

Ова Стратегија има за циљ:

1. да побољша ефикасност управљања на нивоу Општине;
2. да у целини интегрише управљање ризицима у свим организационим деловима Општине;
3. да интегрише управљање ризицима у процесе планирања и доношења одлука као стандард;
4. да обезбеди да се оквир за утврђивање, процену, поступање, праћење и извештавање о ризицима имплементира на свим организационим нивоима органа Општине;
5. да успостави координацију управљања ризицима на свим организационим нивоима општине;
6. да обезбеди да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
7. да обезбеди да се управљање ризицима реализује у складу са чланом 81. Закона о буџетском и Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору.

Основни циљ ове Стратегије је обезбеђење повољних услова за остваривање стратешких циљева Општине Мало Црниће кроз управљање ризицима, стварање окружења које доприноси већем квалитету, делотворности и резултатима у свим активностима и на свим нивоима.

III. Однос Општине према ризицима

Однос Општине према ризицима је:

1. све активности које спроводи Општина морају бити у складу са утврђеним циљевима Општине
2. све активности које се спровode у оквиру општине морају бити у складу са законским прописима
3. неће се предузимати активности које би могле произвести материјални ризик и ризик од штетног утицаја на углед Општине морају се избацити;
4. Спровођење свих активности и утрошак финансијских средстава морају бити обухваћени финансијским плановима корисника буџета Општине.

IV. Процес управљања ризицима

Процес управљања ризицима које успоставља градска Општина обухвата:

1. утврђивање ризика;
2. процена ризика;

3. поступање по ризицима;
4. успостављање система за праћење и извештавање о ризицима.

1. Утврђивање ризика

Утврђивање ризика подразумева идентификацију потенцијалних ризика и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика, односно идентификацију догађаја и утврђивање кључних ризика који могу негативно утицати на остварење циљева утврђених у планским документима.

Руководилац финансијског управљања и контроле задужен је за њихову идентификацију, унос у регистар ризика и њихово праћење, односно ажурирање регистра ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле задужен је за комплетан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, и за предузимање потребних мера у циљу смањења или отклањања ризика кроз систем финансијског управљања и контроле у Општини Мало Црниће.

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

Руководиоци органа и унутрашњих организационих јединица достављају информације за редовно вођење и ажурирање регистра ризика.

Ризици који представљају претњу самој Општини, односно њеним активностима могу бити проузроковани унутрашњим и спољним факторима па самим тим унутрашњим и спољним ризицима. Спољни ризици често представљају политичке или економске претње које су у потпуности изван контроле градске општине. Унутрашњи ризици су ризици које општина у суштини може да контролише, под условом да имају стручна и одговорна лица.

Ризици могу бити и стратешки, оперативни, финансијски, од губљења угледа и сл.

Приликом утврђивања ризика може се користити типологија ризика

Типологија ризика	
Главне групе ризика	Области потенцијалних ризика

Типологија ризика		
Главне групе ризика		Области потенцијалних ризика
Спољни	1. Ризици који долазе из спољног окружења односно изван корисника буџета	<ul style="list-style-type: none"> – ризици из макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.) – политичке одлуке и приоритети утврђени изван корисника буџета (Народна скупштина Републике Србије, Влада Републике Србије, Европска комисија и слично) – спољни партнери (грађани, други корисници буџета, спољни пружаоци услуга, консултанти, медији и слично)
Унутрашњи	1. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	<ul style="list-style-type: none"> – стратегија, планирање и политике, укључујући интерне политичке одлуке – оперативни процеси (дизајн и опис процеса) – финансијски процеси и расподела средстава – ИТ и остали системи подршке
	2. Ризици који се односе на организацију и запослене	<ul style="list-style-type: none"> – запослени, компетентност – етика и понашање у Општини (превара, сукоб интереса и слично) – интерна организација (управљање, обавезе и одговорности, делегирање и сл.)
	3. Ризици са аспекта законитости и исправности	<ul style="list-style-type: none"> – јасноћа, адекватност и интегрисаност постојећих закона, уредби и правилника – остали могући случајеви који се односе на законитост и правилност

Типологија ризика	
Главне групе ризика	
	Области потенцијалних ризика
4. Ризици који се односе на комуникацију и информисање	<ul style="list-style-type: none"> – методе и канали комуницирања – квалитет и правовременост информација

У складу са наведеним областима ризика, руководиоци унутрашњих организационих јединица Општине утврђују ризике повезане са циљевима из њихове зоне одговорности, који су садржани у планским документима. Неке од метода утврђивања ризика су:

- анализе података и информација презентираних у извештајима интерне и екстерне ревизије и контроле од стране руководства организационих јединица и утврђивање одступања или неизвршавања утврђених циљева из претходног периода;
- упитници за утврђивање ризика;
- радионице одговорних руководилаца на којима се анализирају ризици у односу на постављени циљ.
- SWOT – анализа

2. Процена ризика

Утврђивање и процена ризика је општи преглед и анализа послова и активности са циљем да се утврди степен њихове подложности и реалне могућности појаве незаконитости, неправилности и пропуста у њиховом вршењу и реализацији, а што директно угрожава постизање циља.

Процена ризика подразумева утврђивање циљева пословања Општине, могући ризици који се могу појавити и како ће они утицати на остварење утврђених циљева, извршиће се њихово процењивање у односу на вероватноћу настанка и утицај и значај последица и на крају, успоставиће се адекватан систем за управљање ризицима.

$$Pr = B * U$$

Pr = Процена ризика

B = Вероватноћа настанка ризика

U = Утицај, односно значај настанка ризика на остваривање утврђених циљева

Након што се утврде ризици потребно их је 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 утицаја/значаја и вероватноће.

Вероватноћа ризика

Процена идентификованих ризика се врши на тај начин што се вероватноће појављивања оцењују оценама од 1 до 5 у зависности од вероватноће настанка догађаја.

У овој табели се утврђују бодовни праг вредности ризика, односно вероватноћа настанка појединог догађаја. Вероватноћу је неопходно утврдити јер се на тај начин може и предвидети у којој мери ће се ризик појављивати.

Вероватноћа настанка догађај може се изразити следећом градацијом: изузетно висока, висока, средња, ниска и веома ниска при чему сваки утврђени степен градације има свој значај.

У табели ризици се рангирају према приоритету.

ВЕРОВАТНОЋА	ОПИС	РАНГИРАЊЕ (бодови)
Изузетно висока	100% – Утврђена присутност	5
Висока	80% – Вероватна присутност	4
Средња	60% – Могућа присутност	3
Ниска	40% – Мало вероватна присутност	2
Веома ниска	20% – Присутност није вероватна	1

Мерење ефекта ризика

Да би се ефекат ризика на поједине сегменте општине могао измерити, неопходно је да се постави бодовни праг утицаја/значаја. У табели која следи је дат бодовни праг за поједине ефекте (утицај/значај). Овај праг нам показује како утицај/значај на основу података датих у табели ризика утиче на поједине сегменте градске општине. Процењује се какве би могле бити последице ако се ризик, односно стварни штетни догађај оствари.

Утицај/значај се такође бодује оценама од један (1) до пет (5).

У наставку текста дата је табела у којој су рангирани утицај/значај ризика на одређене сегменте општине.

УТИЦАЈ	ЗНАЧАЈ	РАНГИРАЊЕ
Изузетно висок	100% – Веома висок утицај	5
Висок	80% – Приличан утицај	4
Средњи	60% – Значајан утицај којим је могућно управљати	3
Низак	40% – Безначајан утицај	2
Веома низак	20% – Занемарљив утицај	1

Вредновање ризика

На основу података из табеле 1 и табеле 2. укупна изложеност ризику може бити изузетно висок (скор ризика 20-25), висок (скор ризика 16-20), средњи (скор ризика 9-15), низак (скор ризика 4-10) и веома низак (скор ризика 1).

Код утврђивања границе прихватљивости ризика Општине Мало Црниће полази од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему су

ризички оцењени са оценом ризика (1) не захтевају даље реаговање, ризике са оценом ризика (2) треба контролисати и управљати њима све до ризика са оценом (3) ако је могуће, а ризици са оценом (4) захтевају тренутну акцију.

Критичним ризиком се сматрају ризици оцењени највишом оценом ризика (5).

Критични ризици могу настати у следећим случајевима:

- повреда закона или других законских прописа;
- ако ризик представља директну претњу успешном завршетку одређеног пројекта;
- ако проузрокују значајне финансијске губитке;
- ако изазову велику штету организационим јединицама Општине Мало Црниће, запосленима, грађанима, надлежном министарству и слично;
- ако се доводи у питање сигурност радника – заштита запослених на раду.

Матрица ризика

Утицај/значај	Изузетно висок	5	10	15	20	25 неприхватљиви ризици
	Висок	4	8	12	16	20
	Средњи	3	6	9	12	15
	Низак	2	4	6	8	10
	Веома низак	1 прихватљиви ризици	2	3	4	5
		Веома ниска	Ниска	Средња	Висока	Изузетно висока
Вероватноћа						

За рангирање ризика утврђени су бодовни параметри па је потребно вршити рангирање ризика према постављеним параметрима, односно утврдити бодовни праг, на основу бодовног прага утврђиваће се на које ризике ће бити неопходно реаговати одређеним мерама а на које не.

Рангирање ризика се врши множењем наведених параметара, односно утицаја/значаја и вероватноће.

У наставку текста дата је табела у којој су рангирани ризици и начин деловања у зависности од утврђеног прага.

Бодови (В*С)	Опис ризика	Мере
0-5	Занемарљиви утицај	Ако је ризик процењен као Веома низак, потребно је утврдити да ли је неопходно спровођење одређених мера за ублажавање ризика или се ризик може прихватити.
6-16	Потребно праћење и предузимање мера	Ако је ризик процењен као средњи, неопходно је спровођење мера за смањење ризика. У том случају треба саставити план спровођења мера, како би се оне спровеле у разумном року.
20-25	Хитно предузимање мера	Ако је ризик процењен као изузетно висок или висок, неопходно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, међутим неопходно у најкраћем могућем року саставити план спровођења мера и утврдити приоритете и рокове.

3. Поступање по ризицима

Након извршене процене ризика и идентификованих пословних процеса, пре приступања изради плана прегледа и анализе интерне контроле, одговорна лица, носиоци управљања системом интерне контроле, врше утврђивање нивоа негативних последица које процењени ниво ризика може изазвати.

Поред процене нивоа ризика и негативних последица, веома је важно да се изврши и процена квалитета тренутног стања интерне контроле сваке конкретног пословног процеса.

Вероватноћа, утицај и значај ризика смањује се избором адекватног одговора на ризик. Одлука зависи од значаја ризика и укупној изложености ризику, и од става и толеранције према ризику.

За сваки појединачни ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:

1. избегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе на другачији начин;
2. прихватање ризика – у случајевима када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могући добитак, у том случају ризик треба континуирано пратити како би се обезбедило да остане на прихватљивом нивоу;
3. смањивање/ублажававање ризика – предузимањем мера смањити вероватноћу или учинак ризика;
4. преношење ризика – путем конвенционалног осигурања или пренос на трећу страну.

Руководилац Општине Мало Црниће, у сарадњи са руководиоцима унутрашњих организационих јединица, одлучује о конкретним поступцима по ризицима који могу угрозити остваривање пројектованих циљева из њихове надлежности. Другим речима, потребно је обезбедити да се за сваку радњу (одговор на ризик) одговорност за извршење додељује конкретном лицу (запосленом), уз утврђивање рокова за њихово спровођење. У одређеним случајевима, у којима се са предузимањем мера за ублажававање ризика мора поступати одмах или у кратком року, није потребан разрађени план поступања. **Мере које се планирају или предузимају у сврху додатног поступања по ризицима, уносе се у регистре ризика, који садрже рокове и одговорне особе за њихово спровођење.** Важно је да је свака радња која се планира за предузимање као одговор на ризик, пропорционална ризику.

На основу утврђеног ранга приоритета за преглед и анализу пословних процеса, одговорно лице припрема план интерне контроле.

Планом интерне контроле планира се преглед и оцењивање одређених пословних процеса, из одређене области за одређен период, да би се обезбедило да пословни процеси екстремног, високог и умереног ризика буду предмет прегледа и оцењивања сваке године, док пословни процеси ниског ризика могу бити предмет контроле сваке друге године. Ажурирање планова интерне контроле треба извршити једном годишње приликом израде предлога буџета Општине Мало Црниће.

Планом интерне контроле треба дефинисати пословне процесе који ће бити предмет анализа, лица одговорна за преглед, термини прегледа, ниво процењених ризика, као и метода прегледа.

План се саставља у форми Обрасца **План интерне контроле**, који је саставни део Правилника о развоју система финансијског управљања, интерним контролама и интерним контролним поступцима у органима општине Мало Црниће.

Након израде и одобрења плана интерне контроле, приступа се реализацији плана. Под термином реализације плана, у складу са одредаба Правилника о развоју система финансијског управљања, интерним контролама и интерним контролним поступцима у Општини Мало Црниће, подразумева се периодична детаљна контрола или преглед, односно анализа или оцењивање законитости и правилности одвијања активности одређеног пословног процеса.

За спровођење ефикасне и ефективне контроле, односно прегледа законитости и правилности обављања пословне активности контролисане организационе јединице Општине, у процедури њеног спровођења, потребно је укључити следеће активности:

1) преглед и оцену политика, процедура, описа послова, других правила и прописа којима је прописан и регулисан процес рада у оквиру одређене организационе јединице, анализа односа одговорних лица и запослених према поменутих прописима, као и начин деловања у оквиру свог делокруга рада. Осим наведеног, у оквиру одређених активности, треба извршити преглед и контролу документације која се води у оквиру контролисане организационе јединице Општине и пословног процеса; Користи се Листа контролних питања, која је саставни део Правилника .

2) дефинисати најважније циљеве контролисане организационе јединице Општине и пословног процеса да би се, на основу оцењених резултата, могла утврдити ефикасност и ефективност реализације сваке активности у оквиру организационе јединице општине;

- 3) анализа и оцена методологије, техничке и друге подршке која се користи за остваривање циљева организационе јединице градске општине и пословног процеса;
- 4) одабрати и документовати метод, односно конкретне радње и поступке контроле коришћене у току прегледа;
- 5) прецизно објаснити све слабости и недостатке идентификоване у току контроле и документовати их;
- 6) саставити предлог корективних мера за отклањање слабости и недостатака;
- 7) обавити разговор са лицем које је одговорно за контролисану организациону јединицу и упознати га са резултатима прегледа.

За остваривање ефикасне и ефективне контроле, односно прегледа или анализе активности или организационе јединице, посебну пажњу посветити избору методе, спровођења контроле.

Контрола организационе јединице или пословног процеса Општине Мало Црниће, може се спровести на два начина:

- 1) применом контролне листе провере која је дата као прилог Правилника о развоју система финансијског управљања, интерним контролама и интерним контролним поступцима у органима Општине Мало Црниће, која се користи углавном за периодичне контроле;
- 2) спровођењем успостављених процеса интерне контроле која представља свакодневне задатке и активности запослених у току редовног процеса рада.

4. Успостављање система за праћење и извештавање о ризицима

Пословни процеси, процедуре и функције, њихова идентификација и опис садржани су у Мапи(књизи) пословних процеса и ажурирају се у складу са одредбама Правилника о развоју система финансијског управљања, интерним контролама и интерним контролним поступцима у органима општине Мало Црниће.

Регистар ризика садржи идентификоване ризике са њиховом проценом и израђује се и ажурира у складу са одредбама овог Правилника.

Стратегија управљања ризицима Општине Мало Црниће има за циљ побољшање способности остваривања циљева Општине Мало Црниће кроз идентификацију, процену тежине и процену хитности отклањања ризика, за чим следи координисана примена расположивих ресурса ради смањивања, праћења и контроле вероватноће и утицаја нежељених догађаја, тј. повећања вероватноће повољних догађаја.

Како се окружење у којем послује Општина непрестано мења, руководиоци органа и руководиоци унутрашњих организационих јединица, дужни су да спроводе редовне активности праћења и извештавања о ризицима. У зависности од промена у окружењу, ревидирају се постојеће процене ризика. Процењује се ефикасност управљања ризицима и потреба увођења додатних мера ублажавања ризика. Сходно томе, регистри ризика се ажурирају у погледу:

нових ризика;

ризика за које се спроводе додатне мере ублажавања ризика;

ризика који су прихваћени;

ризика на које се није могло деловати на планирани начин.

Процена Стратегије управљања ризицима спроводи се утврђеном динамиком, како би се обезбедило њено ажурирање у складу са праксом и променама методологије управљања ризицима у јавном сектору Републике Србије.

Циљ управљања ризицима је довести ризик и/или одржавати ризик на прихватљивом нивоу. Ако радње предузете ради смањивања ризика не доводе до изложености ризику испод прихватљивог нивоа, ризик би требало поново расправити на нивоу организационе јединице, органа, односно када је потребно на нивоу Општине.

Да би се побољшала ефикасност управљања ризицима и обезбедило да су кључни ризици идентификовани и третирани, поред обавеза утврђених Правилником о развоју система финансијског управљања, интерним контролама и интерним контролним поступцима у органима Општине Мало Црниће, успоставља се одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима, састанци на нивоу Општине руководиоца органа и администратора за ризике за организациону јединицу или када се према процени наиђе на изузетно значајан ризик, ради одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима који ће бити одговорни за извршење потребних радњи:

➤ редовна електронска комуникација између одговорних лица за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле и администратора за ризике или када се према процени, наиђе на изузетно значајан ризик ради ажурирања активности управљања ризицима на нивоу програма;

➤ састанци одговорних лица на свим нивоима ради прегледа и расправе у којој мери су предузете радње ефикасне, разматрања процене ризика и вероватност након што су радње у вези са третирањем ризика завршене, одређивања да ли су даље акције потребне ради постизања прихватљивог нивоа ризика;

➤ писани извештаји о ризицима достављају се према одредбама Правилника о развоју система финансијског управљања, интерним контролама и интерним контролним поступцима у органима Општине Мало Црниће, плану интерних контрола, по потреби и на захтев одговорних лица.

V. Улоге, овлашћења и одговорност у процесу управљања ризицима

Према методологији управљања ризицима у јавном сектору Републике Србије, управљање ризицима је једна од веома важних задатака и основних одговорности управљачке структуре. У складу са тим, председник Општине је одговоран за одређивање и остваривање циљева, управљање ризицима и увођење одговарајућих ефикасних механизма за њихово смањивање на прихватљиви ниво. У циљу испуњавања обавеза које произилазе из управљачке одговорности, Председник Општине ће обезбедити услове потребне за несметано спровођење свих активности управљања ризицима, као и највиши ниво преданости и подршке за управљање ризицима.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са делегираним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, па самим тим и за управљање ризицима.

Лице одговорно за координацију успостављања процеса управљања ризицима, у сарадњи са руководиоцима организационих јединицама, обезбедиће успостављање процеса управљања ризицима на нивоу Општине Мало Црниће. У складу са тим, ово лице има следеће обавезе:

- да упозна руководиоце организационих јединица о потреби увођења процеса управљања ризицима и упутствима за спровођење процеса управљања ризицима;
- да подстиче увођење и развој процеса управљања ризицима до усвајања тог процеса као стандарда;
- у сарадњи са руководиоцима организационих јединица потребно је да покрене активности на увођењу управљања ризицима и одреди рокове за поједине активности;
- да обезбеди обједињено годишње извештавање о управљању ризицима на нивоу Општине које се доставља Министарству финансија, у оквиру извештавања о предузетим активностима на успостављању и развоју система финансијског управљања и контрола на дан 31. марта наредне године;
- да омогући обуку постављених администратора за ризике органа Општинске управе и организационих целина.

Руководиоци организационих јединица, у сарадњи са руководиоцима унутрашњих организационих јединица и администратора за ризике, обезбедиће имплементацију системског управљања ризицима на нивоу Општинске управе на такав начин да се:

- утврде ризици везани за циљеве из стратешких, оперативних и финансијских планова и пословних процеса из свог делокруга;
- процена вероватноће настанка ризика и могућих последица;
- утврди начин поступања по ризицима који су неприхватљиви;
- унесу податке о ризицима у регистар ризика;
- обезбеде праћење и извештавање о ризицима.

У складу са наведеним, руководиоци организационих јединица Општинске управе доносе одлуку о формирању регистра ризика и именовању координатора и администратора за ризике на нивоу градске управе. Наведена лица прикупљају податке о утврђеним ризицима и прикупљене податке евидентирају у регистре ризика.

Лице – руководилац за финансијско управљање и контролу руководиоцима организационих јединица пружа помоћ при спровођењу процеса управљања ризицима, брине о спровођењу процеса у складу са упутствима и смерницама Министарства финансија, континуирано имплементирају финансијско управљање и контролу, прати и учествују у припреми годишњег извештаја о управљању ризицима и даје предлоге за унапређење.

VI. Комуникација и образовање

Комуникацију између организационих јединица Општине Мало Црниће о питањима ризика треба успоставити на такав начин да створи услове да се:

1. обезбеди да свако од запослених разуме шта су приоритетни ризици и како се њихове одговорности у организацији Општинске управе Општине Мало Црниће уклапају у утврђени оквир рада (уколико се то не постигне, неће се приоритетни ризици ефикасно решавати);
2. обезбеди да се стечено знање и искуство могу преносити и саопштити онима који могу имати користи од тих знања. Другим речима ако се једна организациона јединица сретне са неким новим ризиком и утврди ефикасан начин надзора над њим, са таквим решењем треба упознати и друге организационе јединице, које могу наићи на такав или сличан ризик);
3. обезбеди да сваки ниво управљања активно прима и предаје одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог делокруга рада и контроле по

организационим јединицама, које ће им омогућити да планирају конкретне активности у односу на ризике чији ниво није прихватљив.

Комуникацијом о питањима ризика у оквиру Општине стварају се неопходни услови за пренос знања и искуства о управљању ризицима. Упознавањем изабраних, именованих, постављених и запослених лица у органима општине, са Стратегијом управљања ризицима, одржавањем радионица за утврђивање и процену ризика, размену искуства и знања са јединицама локалне самоуправе Републике Србије и земаља чланица Европске уније може допринети континуираном усавршавању процеса управљања ризицима и целокупном побољшању ефикасности рада Општине Мало Црниће.

VII. Основни показатељи успешности

Ефикасност процеса управљања ризицима континуирано се прати на нивоу организационих јединица Општине у целини, помоћу основних показатеља успешности. Они се односе на састављање и годишње ажурирање регистра ризика општине и проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика. Поред тога, учинак успешног спровођења процеса управљања ризицима непосредно доводи до смањења броја препорука интерне и екстерне контроле и ревизије.

За праћење ефикасности процеса управљања ризицима, могу се навести следећи показатељи успешности:

1. регистар ризика на годишњем нивоу детаљно је прегледан и договорено управљање ризицима;
2. утврђене мере спроводе се у оквиру рокова утврђених за спровођење и нове мере ажурирања у регистру ризика градске општине;
3. на годишњем нивоу идентификоване су потребе за обуком управљања ризицима;
4. градска управа на годишњем нивоу, у оквиру система контроле, реализована је више од 50% мера из плана;
5. на састанцима градске управе управљање ризиком је редовна тачка у оквиру које се разматра изложености ризику и постављање нових приоритета.

VIII. Праћење и провера процеса управљања ризицима

Ефикасно управљање ризицима представља стално праћење и једино се на тај начин ризици могу уочити и проценити и спровести одговарајуће контроле и поступци. Према томе, неопходно је да се стално спроводи редовна ревизије Стратегија управљања ризицима, провера усклађености са стандардима, при чему стандарде повремено из почетка проценити, како би се систем континуирано усавршавао.

Системом праћења и провере процеса треба да утврди следеће:

- да ли су усвојене мере утицале да се остваре пројектовани циљеви;
- да ли су примењени поступци и прикупљени подаци за спровођење процене управљања ризицима били адекватни;
- недостаци у систему контрола и њихов утицај за континуирано усавршавање система;
- да ли би ефикаснија размена информација о ризицима утицала у доношењу квалитетних одлука и извлачењу закључака процене управљања ризицима.

Руководилац финансијског управљања и контроле координира процесе управљања ризицима, обезбеђује ревизију процеса управљања ризицима и у складу са налазима ревизије, на годишњем нивоу ажурира Стратегију управљања ризицима и даје одговарајуће смернице.

Одговорна лица за финансијско управљање и контролу и за успостављање система управљања ризицима, обавезна су да створе услове да се сви аспекти управљања ризицима буду преиспитани најмање једном годишње, да припреме извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима у писменој форми и да у складу са тим ревидирају процес управљања ризицима и ажурирају Стратегију управљања ризицима.

Сви термини у овој Стратегији којису употребљени у граматички мушком роду, односе се и на мушки и на женски род равноправно.

Број: 020-40/2023

У Малом Црнићу, 19. 04. 2023. године

СКУПШТИНА ОПШТИНЕ МАЛО ЦРНИЋЕ

Председник,
Горанка Стевић, с.р.