



# СЛУЖБЕНИ ЛИСТ

## ОПШТИНЕ ВРБАС

**БРОЈ 13. ВРБАС 3. ЈУЛ 2023. ГОДИНА LVII**

56.



## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

### 1. УВОДНО О РИЗИЦИМА

Незаобилазан и неминован детаљ свакодневице јесте ризик, како у личној, тако и у пословној сфери. Ризик угрожава и доводи у питање циљеве и постигнућа те му се мора 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.

Разликујемо две врсте ризика. Први је **инхерентни ризик** који се дефинише као могући ризик од неостварења мисије, општих и специфичних циљева организације; 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.

Одговорна особа која је задужена за уочавање и идентификовање ризика јесте **Руководилац за финансијско управљање и контролу**. Руководилац утврђује потенцијални утицај ризика на пословање организације у будућности и за ефикасно управљање. 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.

### **1.1. Сврха увођења стратегије управљања ризицима у Општини Врбас**

Активности везане за развој управљања ризицима као саставног дела процеса управљања, личног планирања и доношења одлука, подразумевају:

- утврђивање ризика у односу на циљеве из стратешких и оперативних планова, програма, пројеката и активности као и пословних процеса;
- процењивање вероватноће настанка ризика и његових ефеката;
- утврђивање начина поступања по ризицима који су неприхватљиви;
- документовање података о ризицима у регистар ризика;
- извештавање о најзначајнијим ризицима и активностима у управљању ризицима и
- 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, особа задужених 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 буџета. Циљ увођења стратегије управљања ризицима је описати како корисник буџетских средстава намерава да имплементира управљање ризицима на један систематичан начин, дефинишући улоге и одговорности, методологију процеса управљања ризицима, начин управљања ризицима који се односе на повезане институције, начине комуникације о ризицима по различитим нивоима унутар организационе структуре и образовање.

## **1.2. Циљеви за процес управљања ризицима у Општини Врбас**

Сврха доношења стратегије управљања ризицима јесте помоћ у остваривању мисије, визије и циљева Општине Врбас водећи се основним начелима организације. Корисници буџета на тај начин отклањању могућност неостварења задатих циљева.

Активности Општине Врбас су управљање расположивим ресурсима ради обogaћења и побољшања стандарда живота грађана и допринос одрживом развоју општине. Како би се предузетнички, привредни и друштвени развој и у наредним годинама одвијао што рационалније, Општина мора да приближи своје пословање заинтересованој јавности и укупној јавности, да оствари ефикасно, економично и транспарентно финансијско пословање, поштујући намену буџетских средстава и праведну расподелу; ефикасно спровођење унутрашње организације, управљање људским потенцијалима и стручно усавршавање; као и увођење савремених информатичких решења и унапређење пословних процеса.

Општина Врбас послује ради окупљања приватног и јавног сектора на свом подручју пословања, кроз јачање међусобне сарадње у циљу дефинисања и обликовања развојне визије и стратешких циљева. У склопу разних потпора инвеститорима, сарадња на изградњи комуналне и пословне инфраструктуре, организовање и координирање свих послова везаних за просторно планирање и уређивање простора, као и проучавање стања у простору и околини, предлога мера заштите околине; повећање потенцијала прихода од пореза на плате, пореза на добит и осталих пореза и комуналних доприноса и накнада; осигурање запошљавања младих људи како би се осигурала демографска обнова. Осим развоја привредне делатности, Општина Врбас је активна и у подручју развоја цивилног друштва, односно јачања грађанских удруживања; праћење и проучавање проблематике делатности просвете, културе и заштите културне баштине, физичке културе и спорта, техничке културе, бриге о деци, социјалне заштите и здравства, заштите потрошача и промета на свом подручју.

Корисници јавних средстава суочавају се с бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може наштетити угледу корисника јавних средстава и смањити поверење јавности;
- неправилно и незаконито пословање;
- неекономично, неефикасно управљање одобреним буџетским средствима;
- непоуздано извештавање;
- недовољно едуковане или недовољно оспособљене запослене особе;

- немогућност правовременог усвајања савремених информатичких решења и
- неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга.

Предности спровођења стратегије управљања ризицима виде се кроз:

- јачање поверења у систем јавне управе;
- боље одлучивање;
- повећање ефикасности;
- рационалније управљање финансијским средствима и
- развој свих сегмената привредног, предузетничког и друштвеног живота.

### **1.3. Опис мишљења и ставова Општине Врбас према утврђеним ризицима**

Ставови Општине Врбас према ризицима су:

- све активности које Општина спроводи усмерене су на остварење главних циљева утврђених мисијом и визијом и основним начелима;
- све активности проводе 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 донешеним 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 руководиоци за финансијско управљање и контролу.

## **2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Кроз стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање, информације о ризицима, њиховој врсти, вероватноћу настанка и процену ефеката, успостављање регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима, именовање одговорних особа за праћење ризика.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. Утврђивање ризика
2. Процене ризика (мерење вероватноће и ефекта ризика и њихово рангирање)

3. Одређивање активности за поступање по ризицима
4. Успостављање система за праћење и извештавање о најзначајнијим ризицима

## 2.1. Утврђивање ризика

Ризици се утврђују према обрасцима датим у регистру ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле је задужен за њихову идентификацију, уписивање у регистар и њихово праћење, односно ажурирање регистра ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле задужен је 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 Општини Врбас.

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

## 2.2. 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.

$$P = V * C$$

V= 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.

### 2.2.1. 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
<b>Врло висока</b>	<b>5</b>	Очекује се настанак догађаја у већини околности
<b>Висока</b>	<b>4</b>	Очекује се настанак догађаја у већини околности, са неколико мањих одступања од предвиђених околности
<b>Средња</b>	<b>3</b>	Догађај се понекад може појавити
<b>Ниже средња</b>	<b>2</b>	Догађај се може појавити у врло малом броју случајева
<b>Ниска</b>	<b>1</b>	Настанак догађаја није вероватан

### 2.2.2. 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
<b>Врло велики</b>	<b>5</b>	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.)
<b>Велики</b>	<b>4</b>	Прекид већине основних програма/услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл.)

<b>Умерен</b>	<b>3</b>	Прекид неких основних програма/услуга (неажурност и непотпуност документа, кашњење у протоку информација, недовољно прикупљени подаци и др.)
<b>Ниже умерен</b>	<b>2</b>	Прекид мањег дела основних програма/услуга (вођење евиденције уговора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту итд.)
<b>Мали</b>	<b>1</b>	Кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга

### 2.2.3. 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 Врбас 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, радницима, грађанима, надлежном министарству,
- ако се доводи у питање сигурност радника.

### Матрица ризика

<b>Ефекат</b>	Врло велики	5	10	15	20	25 неприхватљиви ризиви
	Велики	4	8	12	16	20
	Умерен	3	6	9	12	15

	Ниже умерен	2	4	6	8	10
	Мали	1 прихватљиви ризици	2	3	4	5
		Ниска	Ниже средња	Средња	Висока	Врло висока
		<b>Вероватноћа</b>				

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.

<b>БОДОВИ (В*С)</b>	<b>ОПИС РИЗИКА</b>	<b>МЕРЕ</b>
<b>0-5</b>	<b>ГОТОВО ЗАНЕМАРЉИВИ</b>	<i>Ако је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли је нужно спровођење сигурносних мера или се ризик може прихватити.</i>
<b>6-16</b>	<b>ПОТРЕБНО ПРАЋЕЊЕ</b>	<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>
<b>20-25</b>	<b>ПРЕДУЗИМАЊЕ МЕРА</b>	<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</i>

	<i>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 и
- 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 Општине Врбас. Власник ризика утврђује се у регистру ризика.

### **3. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Управљање ризицима представља целокупан процес који обухвата утврђивање, процењивање и праћење ризика, узимајући при томе у обзир циљеве локалне самоуправе, а затим и предузимање потребних радњи, све у циљу смањења ризика на што нижи ниво. Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

#### **• Председник Општине**

- Председник Општине одговоран је за одређивање и остваривање циљева корисника јавних средстава, као и за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће смањити могућност да се постављени циљеви не остваре;
- Одговоран за одређивање стратешког смера и стварања услова за несметано спровођење свих активности везано за управљање ризицима;
- Доноси стратегију управљања ризицима и одговарајуће смернице;
- Председник Општине је одговоран за успостављање системског приступа управљању ризицима који укључује:

- ✓ именоване особа задужених за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима (одговорна особа за управљање ризицима);
- ✓ именоване особа задужених за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама (руководиоци појединих одсека);
- ✓ обавезу документовања података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика и
- ✓ праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима.

- **Руководилац финансијског управљања и контроле**

- Координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз организационе јединице у оквиру Општине;
- У сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију одговоран је да упозна Шефове Одсека са потребом увођења управљања ризицима у својој институцији и са смерницама за спровођење процеса управљања ризицима;
- Осигурава да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
- Осигурава да сви запослени буду упознати са процесом управљања ризицима;
- Унапређује културу управљања ризицима на свим нивоима;
- Одговоран је за стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за ризике који су утврђени и наведени у појединим Акционим плановима и одређивање рокова за спровођење дефинисаних активности;
- Осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима и
- Припрема Председнику Општине и Начелнику општинске управе извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима.

- **Руководиоци одељења**

- Координирају имплементацијом процеса управљања ризицима на подручју надлежног одељења;
- Осигуравају да су сви шефови одсека упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима;
- Подстичу културу управљања ризицима и дају подршку руководству у ефикасном управљању ризицима на подручју надлежног Одељења;
- Извештавају руководиоца финансијског управљања и контроле о управљању ризицима о свим критичним ризицима насталим на подручју Одељења и дају предлог акционог плана решавања и
- Учествују у изради и ажурирању Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима.

- **Запослени**

- Дужни су да се користите смерницама за управљање ризицима на што ефикаснији начин;
- Неодговарајуће постојеће мере контроле потребно је пријавити надређеном;
- Уколико уоче одређене нове ризике који би могли да резултирају да се кључни циљеви не испуне, обавезни су да укажу на њих и такође да пријаве надређеном;

- Одговорни су за примену контролних механизма којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекта ризика;
- Утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола и
- Морају бити свесни политике која се спроводи у вези са управљањем ризицима у Општини.

#### **4. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА**

Комуникација унутар Општине Врбас о питањима ризика важна је будући да је:

- Потребно осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни ризици и како се њихове одговорности уклапају у оквире рада;
- Потребно осигурати да се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити запосленима који могу имати користи од њих и
- Потребно осигурати да сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

На подручју образовања осигураће се следеће:

- Упознавање са Стратегијом управљања ризицима свих запослених у Општини Врбас , затим реаговање у смеру сталног јачања свести и образовања запослених о важности управљања и отклањања ризицима;
- Радионице у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената;
- Учествовање одговорне особе за управљање ризицима на обуци коју организује Централна јединица за хармонизацију при Министарству финансија.

#### **5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА**

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, истаћи ће се кључни показатељи успешности:

- На годишњем нивоу регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима;
- Мере акционих планова спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере ажуриране су у регистру ризика Општине Врбас;
- Управљање ризицима редовна је тачка на састанцима појединих, одсека, служби како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно постављање приоритета.

## 6. ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано праћење и проверу како би се осигурало да су ризици прецизно препознати и процењени, да се спроводе одговарајуће контроле и реакције. Потребно је спроводити редовне ревизије Стратегије и усклађености са стандардима, а стандарде повремено пратити и проценити како би се утврдиле могућности за побољшање.

Сваки поступак праћења и провере такође треба утврдити: да ли су усвојене мере резултирале оним чиме је требало; да ли су усвојени поступци и прикупљени подаци за спроведене процене ризика били прикладни; недостатке у контролама и могућности за континуирано побољшање; да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и помогла приликом будућих процена и управљања ризицима.

Руководилац финансијског управљања и контроле који координира процесом управљања ризицима, осигураће ревизију процеса управљања ризицима, на годишњем нивоу и према потреби ажурираће Стратегију управљања ризицима и дати одговарајуће смернице.

ПРЕДСЕДНИК ОПШТИНЕ ВРБАС  
Број : 06- 3 – 554/1 /2023 – II /02  
Дана : 3. јул 2023. године  
ВРБАС

Председник општине Врбас,  
Предраг Ројевић, с.р.

### САДРЖАЈ

Редни број	Страна
------------	--------

#### ПРЕДСЕДНИК ОПШТИНЕ ВРБАС

56.	СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	845
-----	-------------------------------	-----

---

Издавач: Скупштина општине Врбас

Одговорни уредник: Јелена Ђурковић - Технички уредник: Марија Тот  
Адреса: Врбас, Маршала Тита 89 - Телефон: 021/7954-000, факс: 021/705-990

Годишња претплата: 9.000,00 динара - један примерак: 300,00 динара

Жиро рачун број: 840-13640-45 Општинска управа Врбас

Лист излази по потреби - Тираж: 65 примерака

---