

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

ГРАДСКИ ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНИ РАД ЈАГОДИНА

Телефон : 035/ 8-221-730, 8-222-456; факс : 240-030

Адреса : Ружице Милановић бр. 1

E-mail : csrjag@ptt.rs

Web : www.csrjag.autentik.net



Број: 551-03-501/23

Датум: 25.05.2023.године

Градски центар за социјални рад у Јагодини

Ул. Ружице Милановић бр. 1, Јагодина

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Припремила:
Ивановић Јована

Одобрио :
Директор : Бисерка Јаковљевић

Садржај

I. УВОД.....	3
1. 1. Дефиниције.....	3
1. 2. Правна основа и услови.....	4
II. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	5
III. СТРУКТУРА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	5
3.1. Запослени (опште).....	7
3.2. Координатори за ризике	7
3.3. Руководиоци.....	7
3.4. Стручни колегијум	8
IV. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	9
4.1. Постављање циљева	9
4.2. Утврђивање ризика	9
4.3. Процена ризика	12
4. 4. Поступање по ризицима	15
4.5. Праћење и извештавање о ризицима.....	18
V. СЛУЧАЈЕВИ РИЗИКА	20

1. УВОД

Циљ Стратегије управљања ризицима је увести у Градски центар за социјални рад у Јагодини у даљем тексту Центар, праксу управљања ризицима и успоставити оквир којим ће се развијати и управљати ризицима, прилагођен својим специфичностима. Успешном управљању ризима жели се јачати постојећа структура управљања и у процесу планирања и доношења одлука уградити управљање ризицима као стандард, општеприхваћен концепт и саставни део управљања који ће помоћи у оптималном коришћењу јавних средстава.

Циљ управљања ризицима је предвидети неповољне догађаје који би могли спречити остваривање циљева и смањити ниво неизвесности који би могао представљати претњу пословном успеху Центра. Како би се то постигло, свакодневни рад свих организационих јединица у саставу, у свим пословним процесима, мора бити интегрисан с активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за ублажавање ризика.

Овом стратегијом одређује се ток поступања при утврђивању ризика, процени ризика и предузимању активности потребних за ублажавање ризика. Такође се одређује управљање документацијом произашлом из управљања ризицима и начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Стратегија управљања ризицима ће се редовно ажурирати у складу са спровођењем развојем процеса управљања ризицима.

Сваки запослени у Центру, ако током обављања својих активности уочи могућност побољшавања у одређеним деловима процеса, своје предлоге треба да достави координатору.

1.1 Дефиниције

Ризик је било који догађај или проблем, који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Центра.

Пропуштене прилике такође се смтрају ризиком. Ризици с којима се суочавају запослени су бројни, а могу се односити:

- На све оно што може штетити угледу Центра и смањити поверење јавности;
- На неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно и неефективно управљање буџетским средствима;
- На непоуздано извештавање;
- На неспособност реаговања на промене околности или неспособности управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује резултате рада.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Центра и предузимања потребних радњи, нарочито применом система финансијског управљања и контроле, а у сврху смањења ризика и повећања успешности рада Центра у целини.

Утврђивање ризика је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Центра.

Опис ризика је закључак процеса утврђивања ризика и почетак процеса процене ризика. Пре процене ризика потребно је јасно формулисати односно описати утврђењи ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (шта је основни проблем) и потенцијалне последице ризика (утицај на циљеве/активности).

Процена ризика је поступак којим се на систематски начин обавља процена и одређује вероватноћа настанка и последица неповољних услова и/или догађаја на остваривање циља.

Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја. Обично се исказује као велики, средњи или мали утицај.

Вероватноћа је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Обично се исказује као ниска, средња или висока.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће, негативне последице повезане с ризиком, или обоје.

Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура).

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли функционишу у пракси предложене контролне активности (процедуре) и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризик.

Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања на ризик.

Портфељ ризика је евиденција скупа ризика који се појављују или се могу појавити у Центру током пословања. Груписањем ризика добија се портфељ ризика који ће се доделити руководиоцима.

Регистар ризика је 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. То је интерни документ сваке организационе јединице у саставу Центра.

1.2 Правна основа и услови

Влада РС донела је Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији („Службени гласник РС”, бр. 61/2009 и 23/2023-51 од 25 маја 2017 године у даљем тексту Стратегија). Стратегија је усмерена на стварање потребних претпоставки за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле код буџетских корисника.

Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, иницирао је развој управљања ризицима. Централна јединица за хармонизацију Министарства финансија, тј. Сектор за интерну ревизију и интерну контролу је у том смислу израдио и одговарајуће подзаконске акте и нека од питања финансијског управљања и контроле дефинисала одговарајућим одредбама у Закону о буџетском систему.

II. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Поступак утврђивања и процене ризика обухвата разраду Стратегије управљања ризицима. Стратегија управљања ризицима описује процес који Центар успоставља ради управљања ризицима.

Носилац израде Стратегије управљања ризицима је координатор за успостављање процеса управљање ризицима. Стратегију управљања ризицима одобрава Директор.

Према одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС” , бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2016 – др. Закон и 103/2015...72/2019) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („ Службени гласник РС ”, бр. 99/11 и 106/13), руководиоца корисника јавних средстава одговоран је за успостављање , одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима. Руководиоци су дужни упознати све запослене са процесом управљања ризицима и обезбедити да су запослени свесни захтева које Центар у том смислу поставља.

III. СТРУКТУРА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима треба успоставити на нивоу:

- Деловима у саставу Центра;
- Пројеката и програма.

Запослени (запослена лица, координатор за ризике, руководиоци и координатор за успостављање процеса управљања ризицима, стручни колегијум) сходно својим задужењима и делокругом одговорности дужни су осигурати да се на нивоу Центра успостави системско управљање ризицима на начин:

- Да се утврде ризици везани за циљеве из пословних процеса који су у надлежности Центра;
- Да се процени вероватноћа настанка ризика и њихови утицаји;
- Да се утврди начин поступања у вези са ризицима који су неприхватљиви;
- Да се документују подаци о ризицима у регистре ризика за Центар;
- Да се осигура извештавање о ризицима.

За потребе увођења система управљања ризицима, Центар ће предузети следеће активности:

- Донети одлуку о именовању особе или радне групе задужене за прикупљање података о утврђеним ризицима на нивоу Центра (координатор за ризике) и њихово евидентирање у Регистар ризика (Прилог обрасца бр. 2);
- Донети одлуку о успостављању Регистра ризика за сваку организациону јединицу у саставу Центра.

Структура управљања ризицима укључује:

- √ Запослене;
- √ Координатора за ризике;
- √ Руководиоце;
- √ Координатора за успостављање процеса управљања ризицима;
- √ Стручни колегијум.

Како би спроводиле активности управљања ризицима захтева се учествовање свих запослених у Центру.

Када запослени наиђе на ризичну ситуацију, треба да испуни образац за утврђивање и процену ризика (прилог 1), детаљно наводећи ризик (догађај/ситуацију) на који је наишао и достави га именованом координатору за ризике. Испуњавањем обрасца за утврђивање и процену ризика редовна је текућа активност која се чини у вези са свакодневним догађајима те на нивоу одговорности одговарајућој за сваког појединог запосленог (запосленима ће на ту обавезу повремено указивати координатор за ризике). Координатор за ризике сакупља податке у Регистар ризика. (Прилог 2.), те један до два пута месечно или када год се, према слободној процени, наиђе на изузетно значајан ризик прегледа Регистра ризика са руководиоцем организационог дела у саставу Центра (Одељења, Службе и сл.), ради оцене ризика на нивоу конкретне организационе јединице у саставу Центра и утврђивања мера за ублажавање ризика. Сакупљене податке о ризику треба проследити координатору за ризике свака 4 (четири) месеца или према потреби када год се наиђе на изузетно значајан ризик.

Треба напоменути како у случају неслагања између запослених и координатора за ризике у вези с тим на које ризичне елементе треба обратити пажњу, сваки од њих може у регистар ризика унети своје мишљење и на тај начин дати важан допринос испуњавању постављених циљева. Овај поступак оснажује у одређеној мери запослене који најбоље знају ризике укључене у њихов делокруг рада. Колегијум је дужан да поново оцени информације о ризику коју су евидентирале организационе јединице и да донесе завршну процену откривених ризика и, с тим у вези, да предложи додатне мере за ублажавање ризика и накнадно пратити ублажавање ризика.

Координатор за ризике у ту сврху води регистар ризика (прилог 2). Колегијум као резултат расправе о ризицима доноси Акциони план (прилог 3) и доставља га организационој јединици ради усклађивања с њим и ради његовог спровођења у оквиру рокова утврђених за извршење. Након што прими Акциони план организационе јединице у саставу Центра треба да уважи одлуке Колегијума и ажурира свој регистар ризика одговорностима и активностима које ће се предузети (уколико постоје) за сваки ризик утврђен и наведен у Акционом плану, а Акциони план доставити на извршење особама одговорним за третирање ризика.

3.1 Запослени (опште)

√ Задаци запослених јесу:

- Утврдити ризик или ризичан догађај/ситуацију;
- Описати ризик/последике ризика;
- Оценити утицај ризика;
- Оценити вероватноћу ризика;
- Проценити ефикасност постојећих контрола;
- Предложити потребне додатне радње/превентивне мере.

Испуњени образац за утврђивање и процену ризика доставља се координатору ризика.

3.2 Координатори за ризике

√ Задаци координатора за ризике јесу:

- Сакупљање образаца за утврђивање и процену ризика;
- Евидентирање прикупљених података о утврђеним ризицима у Регистар ризика за конкретну организациону јединицу у саставу Центра и расправити са руководиоцем организационе јединице укупну процену изложености ризику;
- Да сакупљене податке о ризику проследи (електронским путем) свака 4 (четири) месеца или према потреби када наиђе на изузетно значајан ризик;
- Најмање једном у 4 (четири) месеца укаже запосленима на обавезу утврђивања и процене ризика тако што ће им доставити Образац за утврђивање и процену ризика;
- Квартално праћење спровођење мера из Акционог плана на нивоу конкретне унутрашње организационе јединице;
- Припрема годишњег извештаја о управљању ризицима на нивоу конкретне организационе јединице.

3.3. Руководиоци

Руководилац унутрашње организационе јединице у Центру одговоран је за третирање ризика у његовом подручју одговорности.

У том смислу његови задаци су:

- Обезбедити да се управљање ризицима у његовом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
- Обезбедити да су запослени свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихов део организације и организације у целини,
- Отвара питања у вези с ризицима и подстицати запослене на препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и искоришћавање прилика којима ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати;
- Утврђивање нове методе рада.

Секретар Центра одговоран је за третирање ризика на нивоу директорске канцеларије док су остали руководиоци одговорни за третирање ризика у делокругу својих овлашћења (руководиоци одељења).

У том смислу њихови задаци су:

- Да обезбеде да се управљање ризицима у њиховом подручју, одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима.
- На основу резидуалног нивоа ризика и предлога одговора на ризик који је изнео запослени (у обрасцу за утврђивање и процену ризика) да одлуче јесу ли потребне додатне мере за смањивање изложености ризику, те да одреде рокове извршења планираних додатних радњи и особе које ће бити одговорне за њихово извршење,
- Да створе услове за несметано спровођење свих активности везано за ризике утврђене и наведене у Акционом плану,
- Да квартално прегледају Регистар ризика за конкретну организациону јединицу,
- Да о мерама предузетим у оквиру своје надлежности подноси годишњи извештај министру.

3.4 Стручни колегијум

Задаци стручног колегијума су:

- Расправити и поновно проценити ризике конкретних унутрашњих организационих јединица, оценити мере интерне контроле које се већ користе за ублажавање ризика и осмислити/ предложити нове мере за ублажавање ризика;
- Пратити напредак ублажавања ризика;
- Расправити Годишњи извештај о управљању ризицима и затражити одобрење министра.

Везано за управљање ризицима, Колегијум се састаја онолико често колико је то потребно, али најмање 3 пута годишње. Приликом одлучивања о ризику, Колегијум прво треба да размотри да ли је и до које мере тај ризик већ покривен постојећим мерама интерне контроле. Колегијум би требао узети у обзир активности које су руководиоци већ предузели.

IV. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Општи модел управљања ризицима подразумева:

- Постављање циљева,
- Утврђивање ризика,
- Процену ризика,
- Поступање по ризицима,
- Праћење и извештавање о ризицима.

4.1 Постављање циљева

Свака унутрашња организациона јединица има специфичну улогу и циљеве који требају бити испуњени, како би се обезбедило потпуно функционисање Центра.

На основу утврђених циљева разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење те предузимају одређене радње за управљање ризицима. Стога је важно да циљеви буду јасни.

Циљеви се могу поделити на разне начине:

- Стратешки циљеви (општи и посебни циљеви);
- Оперативни циљеви везани уз планове рада и пословне процесе.

а) Стратешки циљеви – изводе се из мисије Центра и постављају се током процеса стратешког планирања. Ови циљеви постављају се на временски период од 3 (три) године.

Општи циљеви – одређују јасан смер кретања и деловања како би Министарство или њен организациони део остварио своју визију и мисију.

Посебни циљеви – су очекивани резултати који су последица низу специфичних активности усмерених ка постизању општег циља. Посебни циљеви произилазе из општег циља.

б) Оперативни циљеви – краткорочни су (обично на годину дана, након чега се обнављају) и специфични. Садржани су у годишњим плановима активности организационих јединица а утврђују их руководиоци служби, секретар Центра.

4.2 Утврђивање ризика

а) Типологија ризика

Успешном остваривању циљева ризик може претити због унутрашњих и спољних фактора. Како би се олакшало препознавање ризика и обезбедило да буду покривена сва подручја ризика, користиће се подела на 5 (пет) главних група ризика:

- спољно окружење;
- Планирање, процеси и системи;
- Запослени и организација;
- Законитост и правичност;
- Комуникације и информације.

б) Методе и утврђивање ризика

Ризике је потребно утврдити применом следећих метода:

- Разматрање постојећих препорука Државне ревизорске институције и других извештаја у којима се објашњавају разлози одступања од планова или неизвршавања планова;
- Откривањем неправилности, грешака и слабости у систему;
- Заједничким тражењем идеја на различитим нивоима унутар Центра;

ц) Поступак утврђивања ризика

Утврђују се ризици који угрожавају испуњавање циљева унутрашњих организационих јединица. Ризике евидентирају запослени путем образаца за утврђивање и процену ризика. При утврђивању ризика, треба узети у обзир то да утврђивање ризика не би требало да буде сувише уопштено (тако да се не могу осмислити специфичне мере ублажавања ризика) или сувише детаљно (навођење свих могућих ризичних ситуација, и мера ублажавања ризика што би трајало предуго и не фокусира се на најважније циљеве.

Утврђене ризике треба да потврде руководиоци служби. Коначно њихову вероватноћу треба да потврди већина чланова стручног колегијума. У овом поступку, ризике који нису прихватљиви већина чланова Колегијума треба уклонити из регистра ризика (попис уклоњених ризика треба да сачува координатор за ризике у посебној евиденцији).

д) Приступ утврђивању ризика

За утврђивање ризика користе се два приступа:

Први је приступ „ одозго према доле ”, где се на нивоу Колегијума разматрају ризици везани за стратешке циљеве.

Процена ризика по правилу састоји се од три различите фазе:

1. Избор високоризичног циља;
2. Избор унутрашње организационе јединице која ће се процењивати с обзиром на програм изабран у првој фази;
3. Избор пројекта/активности који ће се процењивати унутар организационе јединице изабране у другој фази.

Други приступ је „одоздо према горе ”, где се на нивоу унутрашњих организационих јединица у саставу Министарства разматрају ризици везани уз оперативне циљеве.

Глава V ових смерница садржи попис могућих случајева ризика. Попис није коначан па и друге случајеве треба разматрати.

е) Опис ризика

Пре процене ризика треба јасно формулисати, односно описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (Шта је основни проблем?) и потенцијалне последице ризика (Утицај на циљеве/ активности).

Након што запослени утврди догађај или проблем који може довести до ризика, исти је потребно кратко описати на начин да се утврди квантификована процена потенцијалног утицаја на циљ и да се идентификује шта је основни проблем, односно узрок ризика.

4.3 Процена ризика

Поступак процене ризика је утврђивање и процењивање догађаја или проблема који утичу на активности центра и на постизање утврђених циљева.

У овој фази особа која попуњава Образац за утврђивање и процену ризика (прилог 1) треба да да привремену процену ризика на основу два показатеља:

- Утицаја ризика;
- Вероватноће појаве ризика.

Поред сопствене процене утицаја и вероватноће пријављених ризика, особа која попуњава Образац за утврђивање и процену ризика требала би, само ако је то могуће, предложити и радње које би се могле предузети како би се вероватноћа појаве ризика и/или његове последице свеле на најмању меру, као и радње у случају непредвиђених околности које је потребно предузети уколико се ризик заиста појави. Могуће је укључити и предлоге одговарајућих рокова. Поступак процене ризика је мишљење које се заснива на стручности и искуству проценитеља ризика и количини доступних података у време посматрања.

а) Процена утицаја ризика

Утицај догађаја који доводи до ризика може се дефинисати као перцепција осетљивости организације на последице посматраног догађаја (промена значајности последице ако се ризик оствари) . Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање „Шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари? “. Утицај се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 представља процену да ће тај догађај имати мали утицај, 2 упућује на средњи утицај и 3 значи да ће догађај имати велики утицај на одређену активност Министарства, односно његових организационих делова. Важно је напоменути како се у овој фази процењује ингерентни ризик, не узимајући у обзир постојање било каквог облика контрола.

У ниже наведеној табели је приказан предлог за процену утицаја (последице) давањем бодова (и припадајући опис).

Оцена	Утицај-последица	Тумачење
1	Мали	У случају појаве ризика, започети послови и активности нису поремећени или су минимално поремећени да нема потребе за додатним мерама. Пример: мања кашњења у роковима или губитак имовине мале вредности итд.
2	Средњи	У случају појаве ризика, активности су значајно поремећене и можда ће бити потребна додатна средства како би се остварио циљ. Пример: већи губитак имовине, привремени прекид програма...
3	Велики	У случају појаве ризика, активности су значајно поремећене и за остварење циља потребна су знатна додатна средства. Пример: прекид програма, губитак значајне имовине, смене на највишем управљачком нивоу.

б) Процена вероватноће појаве ризика

Након процене утицаја, процењује се колика је вероватноћа да се неки ризик по правилу штетни догађај оствари.

У ниже наведеној табели у наставку дат је предлог оцене везане за вероватноћу ризика.

Оцена	Вероватноћа	Тумачење
1	Ниска	Појава ризика је готово немогућа или се ризик заиста појавио у неколико случајева (вероватноћа догађаја мања је од 2 %)
2	Средња	Вероватноћа појаве ризика потврђују претходни докази или знање о томе да се ризик већ појавио (вероватноћа догађаја мања је од 25%)
3	Висока	Вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази или знање о томе да се ризик већ појавио (вероватноћа догађаја већа је од 25%)

ц) Процена укупне изложености ризику

Поступак за утврђивање ризика и процена ризика (који се заснивају на двама врстама улазних информација- о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика) треба да произведу резултат везано за појаву ризика, како је приказано у матрици која следи:

Вероватноћа	Висока	3	6	9
	Средња	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мали	Средњи	Велики
		Утицај		

Из процене утицаја и вероватноће произилази процена укупне изложености ризику, која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати. **Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу (ако се ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити са највише девет бодова).** Укупна изложеност ризику може бити ниска оцена (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) и висока (оцена 6, 9). Будући да један ризик може утицати на неколико подручја унутар организације, разматрани фактор ризика запослени посебно процењује за различита подручја и бодује према утицају и вероватноћи појаве ризика за свако опажено подручје ризика.

Потребно је нагласити да се у већини случајева ризици не могу у потпуности уклонити и да свака активност садржи у себи могући ризик.

Разликујемо два нивоа ризика:

Инхерентни ниво ризика је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризике (не узимајући у обзир успостављене контроле којима ће се третирати ризик).

Резидуални ниво ризика је ниво ризика када се узму у обзир постојеће контроле и фактори ублажавања ризика. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То зовемо резидуалним ризиком, а у суштини представља чињеницу да ризик не можемо у потпуности уклонити.

Након што се процене инхерентни ризици (што је обавеза запослених) и добије листа најзначајнијих ризика, потребно је одредити резидуалну величину ризика (што је обавеза координатора ризика) узимајући у обзир адекватност и ефикасност постојећих контрола, које су оценили запослени (у обрасцу за утврђивање и процену ризика). Притом се може утврдити да нема одговарајуће контроле, да контроле нису ефикасне, у пракси или су у потпуности ефикасне.

За одређивање резидуалног нивоа ризика користи се матрица која следи:

Инхерентни ризик	Висока	3	6	9
	Средња	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мали	Средњи	Велики
		Ефикасност контрола		

Координатор за ризике консултоваће се са руководиоцима службе, како би на основу тренутног резидуалног нивоа ризика и предлога одговора на ризик који је изнео запослени (у обрасцу за утврђивање и процену ризика), одлучили јесу ли потребне додатне мере за даље смањивање изложености ризику те одредили рокове извршења планираних додатних радњи и особе које ће бити одговорне за њихово извршење, сваки у делокругу својих надлежности.

д) Прихватање ризика

Прихватање ризика односи се на праг који поставља руководилац службе као границу прихватљивости ризика према коме се може разумно поступити (додатно ублажавање генерисало би претерабе трошкове).

Инхерентни ризици - контроле/мере = резидуални ризици
⇒ Резидуални ризици—прихватање ризика?

Међутим, потребно је нагласити како се приступом за процену ризика заснованом на утицају и вероватноћи треба користити на једноставан и прагматичан начин. С обзиром да се процена углавном заснива на субјективној процени, овај приступ треба схватити више као начин покретања расправе о ризицима, а мање као средство за успостављање прецизног нивоа ризика. Важно је да се разумеју разлози који се крију иза оцењеног ризика и да се на основу ове информације утврди јесу ли и које мере потребне за даље смањивање изложености ризику.

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документацију и извештаје о ризицима свели на разумну меру, **важно је оријентисати се на критичне ризике** Центра где се ризик сматра критичним ако је оцењен највишом оценом ризика (6 или 9) у следећим ситуацијама:

- ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету интересним странама са којима Центар сарађује (грађани, добављачи, Влада РС, министарство,
- ако је последица ризика повреда закона и других прописа;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- у било ком случају озбиљног утицаја на углед Центра.

Наравно, не треба занемарити ни ризике оцењене нижим оценама, јер перцепција важности ризика је субјективна процена.

4. 4. Поступање по ризицима

а) Избор одговора на ризик

Вероватноћа и утицај смањује се избором адекватног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранцији и ставу према ризику (одређени ризици се могу прихватити, други не могу или могу само до одређене границе).

У начелу, постоје 4 (четири) главне стратегије које се предлажу као одговор на ризик:

1. Избегавање ризика

Неки се ризици могу делимично или у потпуности избећи модификовањем процеса/поступака или активности.

2. Преношење ризика

Најбољи одговор на неке ризике може бити њихово преношење трећој страни или дељење ризика са трећом страном. Ова је опција посебно добра за ублажавање финансијских ризика или ризика по имовину.

3. Прихватање ризика

Један од одговора на ризике може бити прихватање ризика без предузимања додатних радњи. Чак и ако се ризик и не може прихватити, може се догодити да могућности за предузимање одређених мера у вези са неким ризицима могу бити ограничене или трошкови предузимања радњи могу бити у несразмери у односу на могуће користи. Реакција у таквим случајевима може бити прихватање постојећег нивоа ризика, а Министарство, тј. Његов организациони део, град Јагодина, припрема планове поступања ради решавања утицаја који ће се појавити у случају остварења ризика. У случају да је ризик прихваћен (у целости или делимично) у регистру ризика треба објаснити зашто је прихваћен и до које мере.

4. Смањивање/ублажавања ризика

Поступци смањивања/ублажавања ризика најуобичајенији су одговор на ризике, што значи да се предузимају радње и доносе одлуке како би се смањила вероватноћа настанка или утицај ризика, или обоје. Радње које Центар предузима с циљем смањивања, односно ублажавања ризика, заправо су контролне активности. Сврха ублажавања ризика подразумева наставак обављања активности у којој се јавља ризик уз истовремено предузимање радњи (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу.

4.1) Контролне активности

Према одредби члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, контролне активности заснивају се на писаним правилима и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остварења циљева корисника буџетских средстава, смањењем ризика на прихватљиви ниво. Сврха контрола је спречити могућност настанка ризика, односно ублажити утицаје кад дође до ризика. При обликовању контроле важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не смеју премашити добијену корист.

У контексту управљања ризицима разликујемо:

Директивне контроле - које усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остваривање циља који се жели постићи (закони и други прописи, планови, процедуре и поступци, ресурси потребни за остваривање циља).

Превентивне контроле - контроле обликоване на начин да ограничавају могућност настанка непожељног догађаја. Примери превентивних контрола укључују разграничење дужности или ограничење радњи овлашћених особа (као што је случај када само стручне и овлашћене особе имају дозволу комуницирати са медијима, чиме се спречава давање неприкладних коментара медијима).

Детективне контроле - контроле обликоване ради утврђивања прилика у којима су се непожељни догађаји јавили. Примери детективних контрола укључују проверу залиха или имовине (чиме се открива јесу ли залихе или имовина уклоњене без овлашћења), усклађења (чиме се могу открити неовлашћене трансакције).

Корективне контроле - контроле обликоване тако да исправљају непожељне догађаје (који су се догодили).

Након што се утврде ризици по којима је потребно поступати, потребно је донети планове за смањивање, односно ублажавање ризика како би се осигурало адекватно поступање у вези с ризицима. У сврху доношења адекватних акционих планова, у потпуности треба анализирати и разумети узрок ризика (ШТА ЈЕ ОСНОВНИ ПРОБЛЕМ?).

Документовање ризика

Документовање је кључни елемент у ефикасном управљању ризицима и треба садржати:

- обрасце за утврђивање и процену ризика;
- регистре ризика;
- акционе планове.

1) Образац за утврђивање и процену ризика садржи детаљне податке о свим ризицима које уочи одређени запослени (опис ризика, подручје утицаја, процену инхерентног нивоа ризика, процену резултата постојећих контрола, предлог одговора на ризик) и налази се у прилогу 1 ове стратегије.

2) Регистар ризика садржи попис свих ризика за које је резидуални ниво ризика процењен као неприхватљив (могу бити побројани и остали значајни ризици који захтевају праћење и могу помоћи при извештавању), попис додатних контролних механизма ако постојеће контроле нису довољно ефикасне за поступање у вези са таквим ризицима. Подаци из регистра ризика користе се за изразу извештаја о управљању ризицима.

Регистар ризика је интерни документ Центра и садржи следеће елементе:

- циљ, програм, пројект
- датум када је ризик утврђен
- опис ризика
- подручје утицаја
- процену резидуалног нивоа ризика
- садржај избора одговора на ризик
- особе задужене за спровођење потребних радњи
- рокове за њихово извршење
- статус извршења
- датум извршења потребних радњи

Регистар ризика је документ који се разматра и ажурира по потреби. Усклађује се и на састанцима колегијума, како би се проверило јесу ли планиране мере за ублажавање ризика предузете и јесу ли оствариле очекиване резултате.

Образац регистра ризика наведен је у прилогу бр 2 ове стратегије.

3) Акциони план садржи коначну одлуку о ризику за који је резидуални ниво ризика процењен као неприхватљив, предлаже се одговор на ризик, утврђују рокови и особе одговорне за спровођење одговора на ризик.

Акциони план дат је у прилогу бр. 3 ове стратегије.

б) Спровођење одговора на ризик

Спровођење одговора на ризик подразумева усвајање одговарајућих мера у смислу ублажавања утицаја и вероватноће ризичног догађаја. У одређеним случајевима, у којима се с ризиком може поступати одмах или у кратком року, није потребан разрађен план поступања. Међутим, управљање неким ризицима може захтевати значајне напоре и приличан временски период (на пример измене законодавства, нови ИТ систем, промену управљачке структуре итд.). Координатор за ризике задужен је за праћење спровођења разрађених планова поступања у вези са ризиком.

4.5. Праћење и извештавање о ризицима

Како би се осигурало да планови поступања у вези са ризицима буду релевантни и ефикасни на свим нивоима управљачке структуре, треба спроводити редовно праћење и извештавање. Будући да већ утврђени ризици могу расти, а могу се појавити и нови ризици, такође је потребно праћење како би се осигурало да евиденција ризика увек буде ажурирана.

а) Праћење

Изложеност ризику мења се током времена. Одговори на ризике који су некада били адекватни могу постати ирелевантни; активности праћења могу постати мање ефикасни или се више не спроводити. Стога ће службе центра на кварталном, временском периоду процењивати адекватност предузетих радњи, заједно са руководиоцима одељења и одговорним особама за потребне радње, а све у циљу ублажавања ризика и праћења напретка спровођења плана поступања.

Евиденција ризика у регистру ризика треба бити ограничена на најзначајније ризике о којима је расправљано. Регистар ризика треба ажурирати када год дође до значајне промене изложености ризику или нове одлуке о поступању по ризику.

Евиденције ризика треба да садрже и ризике који су решени. У случају да рок прође, а ризик није ублажен, координатор за ризике ће морати поново укључити конкретан ризик у регистар ризика са јасном напоменом да питање одређеног ризика није решено.

б) Извештавање

Руководиоци службе Центра дужни су да (у сарадњи са координатором за ризике) једном годишње информишу директора и стручни колегијум о управљању ризицима. Координатор за ризике припремиће годишњи извештај о управљању ризицима. У предметном извештају се даје преглед значајних ризика, њихов утицај на остварење циљева, даје се информација о предузетим активностима за спречавање, односно ублажавање ризика и о ризицима на које се није могло деловати на планирани начин.

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

У случају потребе директор одређује потребне мере за решавање високоризичних подручја у организационим деловима у саставу.

Образац за израду Годишњег извештаја о управљању ризицима налази се у прилогу бр. 5 ове стратегије.

Координатор за управљање ризицима припремиће почетком текуће за претходну годину, (1) извештај о предузетим активностима на успостављању процеса управљања ризицима као саставни део годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле који се доставља централној јединици за хармонизацију тј. сектору за интерну ревизију и интерну контролу Министарства финансија и привреде и (2) за руководство извештај о показатељима успешности спровођења стратегије управљања ризицима.

Извештај о показатељима успешности спровођења стратегије управљања ризицима налази се у прилогу бр. 6 ове стратегије.

У наставку је преглед главних група ризика и подручја које треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика:

Главна група ризика	Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
1. Ризици који се односе на спољно окружење/изван Центра	- макроокружење (политичка питања, природне катастрофе.....итд.) - политичке одлуке и приоритети ван - спољни партнери (грађани, медији.....итд.)
2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	- стратегија, планирање - оперативни процеси (опис процеса) - финансијски процеси и додела средстава - ИТ системи подршке
3. Ризици који се односе на запослене и организацију	- запослени-компетентност - етика и понашање организације (превара, сукоб интереса итд) - интерна организација (управљање, одговорност)
4. Ризици који се односе на законитости и исправности	- који су главни прописи и правила која се односе на ваше циљеве/активности? - можете ли идентификовати специфичне проблеме или могуће ризике повезане с њима (нејасна правила и прописи, претерано сложени прописи....)
5. ризици који се односе на комуникацију и информације	- лоша комуникација са спољним партнерима (добављачи, медији....) - лоша комуникација са секторима приликом израде финан плана - непоуздане и непотпуне информације или информације се добијају са закашњењем.

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

V. СЛУЧАЈЕВИ РИЗИКА

Попис могућих случајева ризика.

Могући случајеви ризика	Активности Орг. делова на које се утиче	Очекиване последице
-Трансакције нису регулисане уговором или решењима	Обезбедити уредност и законитост трансакција	-Проблеми везани уз опште активности
-Представник није именован -Нејасна улога и одговорност запослених -Лоша подела дужности	Именовање представника за обављање одређених задатака и потписивање писмених налога у одређеним пословним процесима	-Проблеми везани уз опште активности Центра.Застоји у спровођењу одређеног поступка
-Извештаји о издацима нису потврђени -Предуго задржавање информација -Непоуздане информације или кашњења у пријему или преносу потребних података	Састављање и предаја потврђених извештаја о издацима и захтева за плаћањем	-Проблеми везани уз опште активности Центра -Проблеми везани уз неправилности
-Незадовољавајућа комуникација о неправилностима	Препознавање било које неправилности	-Проблеми везани за уочавање неправилности
-Неефикасан систем извештавања -Пројекти, активности, процеси нису довољно подржани ИТ системом -Пад информативног система-губитак података	Одржавање одрживог система техничког и финансијског извештавања	
-Неуспешан пренос средстава -Неуспешно управљање средствима	Пренос средстава добављачима на основу испостављених рачуна	-Закашњење у плаћањима -Закаснило спровођење пројеката
-Секторски подаци нису доступни	Припремање података/извештаја од сектора	-Неправилности -Проблеми везани за спровођење пројеката
-Неефикасан систем управљања документацијом	Чување свих докумената, како би ревизорски траг био довољно детаљан	-Проблеми везани за уочавање неправилности -Проблеми везани за ревизорску контролу
-Конкурсна документација није потпуна	Припремање и провера конкурсне документације	-Пројекат је прекинут или одгођен -Утицај на поступак јавне набавке
-Поступак јавне набавке непрописно	Организовање поступака јавних набавки	-Пројекат је прекинут или одгођен

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

Назив установе: Градски центар за социјални рад у Јагодини

Р. бр	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	Опис ризика	Подручје ризика	Процена инхеретног нивоа ризика			Процена ефикасности постојећих контрола	Предлог одговора на ризик
						Утицај	Вероватноћа	Укупна изложеност		
1	Побољшање односа у пословању/чести састанци	Управљање људским ресурсима	Подршка запослених	Нејасна улога и одговорност запослених	Запослени и организација	Средњи	Средња	4	Директивна контрола	Ублажавање ризика
2	Опажаање и унапђење атмосфере у пословањеу	Организациона култура	Унапређење организационе културе у пословању	Репутациони ризик	Спољни партнери (медији, грађани)	Високо	Средња	6	Превентивна контрола	Смањивање ризика
3	Одржавање одрживог система техничког и финансијског извештавања	Организациона структура	Побољшање програма плаћања	Несвакидашње трансакције	Финансијски процеси и додела средстава	Низак	Средња	2	Детективна контрола	Смањивање ризика

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Прилог 2: Регистар ризика за унутрашњу организациону јединицу
Назив установе: Градски центар за социјални рад

Р. бр.	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	опис ризика	Подручје ризика	Процена резидуалног нивоа ризика			Предлог одговора на ризик	Рок за извршење додатних радњи	Одговорна особа-статус и датум извршења додатних радњи
						Утицај	Вероватноћа	Укупна изложеност			
1.	Развијен информациони систем због плаћања како би се обавезе измириле на време	ИТ систем	Нови програми у пословању	Ризик пада ликвидности; ризици немогућности плаћања доспелих обавеза; кашњење	Финансијски процеси и додела средстава	средњи	средња	4	Контролне активности (Смањивање/ублажавање ризика)		Руководиоци служби и директор
2.	Нове технологије; Повећање технолошке иновације	Технологија и маркетинг	Стална обука и усавршавање запослених	Пројекти, активности, процеси нису довољно подржани ИТ системом	ИТ системи подршке	Средњи	Средња	4	Прихватање ризика		Руководиоци служби и директор
3	Заштита и безбедност података у установи	Кодекс поступања	Анонимизација личних података у посебним програмима са одређеном шифром за сваког корисника	Предуго задржавање информација корисника по фасциклама, документима итд.	Интерна организација (управљање, одговорност запослених)	Средњи	Средња	4	Прихватање ризика		Руководиоци служби и и директор

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

ПРИЛОГ 3: АКЦИОНИ ПЛАН

- Стручни колегијум

Р. бр	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	Опис ризика	Процена резидуалног нивоа ризика			Предлог одговора на ризик	Рок за извршење додатних радњи	Одговорна особа
					Утицај	Вероватноћа	Укупна изложеност			
1	Исправни уговори, јасни, прецизни нпр. са добављачима	Пројектни ризичи	Јаснији уговори	Уговорни ризик	Средњи	средња	4	Контролне активности(с мањивање/уб лажавање/пра ћење ризика)	31.12.2023	Руководиоци служби и директор
2	Јасна подела надлежности и одговорности у пословању	Тренинзи и обуке	Чести састанци/пословни односи	Лоша подела дужности, нејасна улога и одговорност заослених	Средњи	Средња	4	Контролне активности	31.12.2023	Руководиоци служби и директор
3	Нове технологије; нови пројекти	Интеграција нових програма и извршавање обавеза у виду доспелих средстава корисницима	Побољшање ИТ система, боља интернет конекција	Пројекти, активности, процеси нису довољно подржани ИТ системом	средњи	Средња	4	Контролне активности	31.12.2023	Руководиоци служби и директор

Одобрио:	Потпис:	Датум:
-----------------	----------------	---------------

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

ПРИЛОГ 4 : ЦИЉЕВИ

Стратешки циљеви

Општи циљеви	Посебни циљеви
Унапредити атмосферу у пословању	Управљање људским ресурсима Обезбедити што чешће састанке, радионице између запослених Обуке запослених
Подизање имица Центра на највиши ниво	Повећање свести људи о најугораженијим групама и упознавање људи о свим услугама и врстама помоћи које Центар пружа.
Развијање ИТ система у пословању	Запослени стално треба да буду у току дешавања која се односе на модернизацију пословања у виду ИТ сектора, јер то обезбеђује лакши пренос средстава, чување података и добијање на време информације које могу служити даљем пословању. Утиче на повећање ефикасности пословања

Оперативни циљеви садржани су годишњим плановима активностима Центра (по унутрашњим организационим јединицама).

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

ПРИЛОГ 5: ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

1. Ризици који се третирају дужи временски период

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Опис контрола
Екстерно окружење	макроокружење	Ниска изложеност ризика	
		1. Политичка питања, одлуке	
		2. Мишљење јавности, репутација	
Интерно окружење	Запослени и организација, интерна организација; етика и понашање; обученост.	Средња изложеност ризика	Именовање представника за обављање одређених задатака, делегирање одговорности и запослених.
		1. Лоша подела дужности	
		2. Мањак стручног кадра	
		3. Нејасна улога запослених у одређеним ситуацијама	
Квалитет и правовременост информација	Лоша комуникација са секторима приликом израде финансијског плана и достављања информација, података.	Висока изложеност ризика	Изводи се провера на одређени временски период по могућству што краћи како би се утврдило јесу ли услуге плаћене с одговарајуће позиције- у складу с финансијским планом.
		1. Неправилност у подацима	
		2. Негативан ефекат на финансијски резултат	

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

2) Нови ризици који су се појавили

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Опис контрола
Нове технологије	ИТ системи подршке	Ниска изложеност ризика	Одржавање одрживог, техничког система.
		1.Пројекти, активности и процеси нису довољно подржани; 2.немогућност одлучивања и поступања по захтевима странака.	
Методи и канали комуникације	Непоуздане и непотпуне информације/информације се добијају са зашћењем	Средња изложеност ризика	Састављање и предаја одређених извештаја о издацима и захтева за плаћање
		1.Проблеми везани уз опште активности Центра; 2.Проблеми везани за уочавање неправилности;	
Планирање, процеси и системи	Финансијски процеси и додела средстава.	Висока изложеност ризика	Пренос средстава на основу испостављених рачуна на време од стране корисника.
		1.Неуспешно управљање средствима; 2.Кашњење у плаћањима због нових програма и мењања текућих рачуна, спајања банака..	

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

3) Прихваћени ризици

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Образложење зашто је ризик прихваћен и до које мере
Екстерно окружење	Спољашње окружење; Репутациони ризик	Ризик губитка текућих или будућег прихода	Због негативног мишљења појединих корисника о начину пословања.
Пословање у интерном окружењу, организацији	Оперативни ризици (уговорни ризици)	Ризик раста трошкова због непотпуног мониторинга	Непотпуне информације корисника, добављача, документације..
Планирање, процеси и системи	Финансијски процеси и додела средстава	Кашњење у плаћањима, ризик пада ликвидности, неизмиривање обавеза на време	Спајање банака, непотпуни лични подаци корисника, неодговорност корисника, достављање непотпуних личних података корисника или кашњење у недостацима.

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

4) Ризици на које се није могло деловати на планирани начин

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Опис контрола	Образложење зашто се није могло деловати
Нове технологије	Процеси, системи	Пад информационог система-губитак података, напад вируса	Одржавање одрживог техничког извештавања Заштита рачунара	/
Запослени и организација	Интерна организација (одговорност, управљање)	Неефикасан систем управљања документацијом	Чување свих докумената како би ревизорски траг био довољно детаљан	Ограничени капацитети простора за чувања докумената, кашњење у предаји рачуна, докумената.
Планирање, процеси и систем	Финансијски процеси и додела средстава	Смањење ликвидности, неизмирење обавеза на време	Одржавање одрживог система техничког и финансијског извештавања.	Ограничени капацитети интернет конекције у односу на рачунаре.

Припремио: координатор за ризике – радна група

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

ПРИЛОГ 6: ИЗВЕШТАЈ О ПОКАЗАТЕЉИМА УСПЕШНОСТИ СПРОВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Датум израде:

Временски период:

ОКВИР ЗА ОЦЕНУ				
1. Регистар ризика	2. Акциони план	3. Обука о управљању ризицима	4. Извршење мера из акционог плана	5. Извештавање и размена информација о ризику
Регистар ризика је прегледан	Мере из акционог плана се спроводе у оквиру утврђених рокова	Обука није спроведена	На годишњем нивоу извршено је више од 50% мера из акционог плана	Одржавани су редовни састанци и разматран ниво изложености ризицима и постављени приоритети
Регистар ризика није у потпуности прегледан	Акциони план је у току али не иде све по плану	На годишњем нивоу идентификоване су потребе за обуку о управљању ризицима, али обука није у потпуности спроведена	На годишњем нивоу извршено је 50% мера из акционог плана	Постоји комуникација између координатора за ризике и руководиоца служби
Ризици се не евидентирају	Нема напретка	Нису идентификоване потребе за обуком	Нема напретка	Нема комуникација о питањима ризика

Одобрио: Директор
Бисерка Јакоповић

