Република Србија
Аутономна покрајина Војводина
Покрајински секретаријат за урбанизам и заштиту животне средине
Булевар Михајла Пупина 16, 21000 Нови Сад
Т: +381 21 487 4719 Ф: +381 21 456 238
ekourb@vojvodina.gov.rs | www.ekourbapv.vojvodina.gov.rs

Број: 140-9-18/2019-02

Датум: 28.03.2019. године

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Припремио:

Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле, доношење Стратегије управљања ризицима, родно одговорно буџетирање у процесу припреме покрајинског буџета за 2018. годину и дефинисање програмске структуре у Покрајинском секретаријату за урбанизам и заштиту животне средине за период од 4 године

Руководилац Радне групе

Бранкица Табак

Одобрио:

ПОКРАЈИНСКИ СЕКРЕТАР

Владимир Галић

Нови Сад, март 2019. године

Садржај

I. УВОД 3
1. 1. Дефиниције 3
1. 2. Правна основа и услови 5
II. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА 5
III. СТРУКТУРА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА 5
3.1. Запослени (опште) 7
3.2. Координатори за ризике 7
3.3. Руководиоци 8
3.4. Стручни колегијум 8
IV. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА 9
4.1. Постављање циљева 9
4.2. Утврђивање ризика 10
4.3. Процена ризика 12
4. 4. Поступање по ризицима 15
4.5. Праћење и извештавање о ризицима 18
V. СЛУЧАЈЕВИ РИЗИКА 211

I. УВОД

Стратегија управљања ирзицима (у даљем тесту: стратегија), је стратешки документ који има за циљ да се у Покрајинском секретаријату за урбанизам и заштиту животне средине (у даљем тексту: Секретаријат), уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се развијати управљање ризицима, прилагођен својим специфичностима.

Успешном управљању ризицима 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 Секретаријата. 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 и развојем процеса управљања ризицима.

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

1. 1. Дефиниције

Ризик је „било који догађај или проблем, који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Секретаријата и организационих јединица у оквиру Секретаријата“. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком. Ризици с којима се суочавају запослени су бројни, а могу се односити:

- на све оно што може штетити угледу Секретаријата 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 промењене околности или неспособност 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 Секретаријата и предузимања потребних радњи, нарочито применом система финансијског управљања и контроле, а у сврху смањења ризика и повећања успешности рада Секретаријата у целини и његових унутрашњих организационих јединица.

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

Опис ризика је закључак процеса утврђивања ризика и почетак процеса процене ризика. Пре процене ризика потребно је јасно формулисати, односно описати утврђени 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 са 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 Министарству и његовим организационим јединицама, током пословања. Груписањем ризика добија се портфељ ризика који ће се доделити одговарајућим руководиоцима (помоћницима министра, начелницима одељења, шефовима одсека, руководиоцима групе), који ће пратити свој портфељ, надгледати развој и постојање одговарајућег контролног окружења и извештавати о томе.

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 Министарства.

1. 2. Правна основа и услови

Влада РС донела је Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у републици србији за период 2017-2020 године („Службени гласник РС“, број 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 Секретаријат, тј. његове организационе јединице успостављају ради управљања ризицима.

Носилац израде Стратегије управљања ризицима је координатор за успостављање процеса управљања ризицима. Стратегију управљања ризицимавје документ који одобрава Покрајински секретар.

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, 68/2015 - др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017 и 95/2018) 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), руководилац корисника јавних средстава одговоран је за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, што подразумева и одговорност за успостављање ефективног система 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 запослене са процесом управљања ризицима и обезбедити да су запослени свесни захтева које Секретаријат у том смислу поставља.

III. СТРУКТУРА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима треба успоставити на нивоу:
- организационих јединица у саставу Секретаријата;
- пројеката и програма.

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

- да се утврде ризици везани за циљеве из пословних процеса који су у надлежности Секретаријата;
- 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 Секретаријат (препорука је да такви регистри садрже до 10 најзначајнијих ризика организационих јединица у саставу Секретаријата);
- да се осигура извештавање о ризицима.

За потребе увођења система управљања ризицима, Секретаријат и његове унутрашње организационе јединице ће предузети следеће активности:

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

Везано за управљање ризицима потребно је нагласити и важност интерне ревизије која је у функцији независне и објективне процене о адекватности и ефикасности процеса управљања ризицима и постављених контрола као одговора на ризике. Интерна ревизија прилком обављања ревизија процењује ефикасност и адекватност процеса управљања ризицима, нарочито ефикасност контролних активности (процедура). Процењујући адекватност и ефикасност контролних активности у односу на спречавање и умањивање ризика, интерна ревизија у својим ревизорским извештајима у оквиру налаза указује на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу покренути као последица неадекватних или неефикасних контролних механизама и даје препоруке које иду у смеру јачања постојећих контролних механизама или увођења нових контрола. С обзиром на то да су за спровођење препорука задужени руководиоци, њиховом реализацијом руководиоци осигуравају предузимање радњи потребних за смањење ризика. Интерна ревизија на тај начин пружа помоћ руководиоцу у процесу управљања ризицима, али руководиоци су ти који су одговорни за управљање ризицима. Интерна ревизија ради вршења ревизије треба да има право приступа регистрима ризика како би могла проценити функционисање целокупног система интерне контроле.

Структура управљања ризицима укључује:

- запослене,
- координатора за ризике,
- руководиоце,
- координатора за успостављање процеса управљања ризицима,
- стручни колегијум.

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

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. Испуњавање 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 за конкретну организациону јединицу у саставу Секретаријата (прилог 2), те један до два пута месечно или када год се, према слободној процени, наиђе на изузетно значајан ризик, прегледа Регистар ризика са руководиоцем организационог дела у саставу Секретаријата (сектори,одељења и сл), ради оцене ризика на нивоу конкретне организационе јединице у саставу Секретаријата и утврђивања мера за ублажавање ризика. Сакупљене податке о ризику треба проследити координатору за ризике свака 4 (четири) месеца или према потреби кад 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, организациона јединица у саставу Секретаријата 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 ризични догађај/ситуацију,
- описати ризик/последице 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 Секретаријата 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 кад наиђе на изузетно значајан ризик,
- најмање једном у 4 (четири) месеца да укаже запосленима на обавезу утврђивања и процене ризика тако што ће им доставити Образац за утврђивање и процену ризика,
- квартално праћење спровођења 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 Секретаријату 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 организација у целини,
- отварати 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,
- утврђивати нове методе рада.

Покрајински секретар одговоран је за третирање ризика на нивоу Секретаријата док су остали руководиоци одговорни за третирање ризика у делокругу својих овлашћења (помоћници секретара за секторе).

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 Секретару.

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,
- пратитити напредак ублажавања ризика,
- расправити Годишњи извештај о управљању ризицима и затражити одобрење Секретара.

Везано за управљање ризицима, Колегијум се састаје онолико често колико је потребно, али најмање 3 (три) 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 и препоруке интерне ревизије.

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 у саставу Секретаријата има специфичну улогу и циљеве који требају бити испуњени, како би се обезбедило потпуно функционисање Секретаријата.

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 Секретаријата 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 Секретаријат или њен организациони део остварио своју визију и мисију.

- Посебни циљеви - су очекивани резултати који су последица низа 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 помоћници покрајинског секретара, руководиоци унутрашњих организационих јединица (начелници одељења, шефови одсека, руководиоци група).

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 исправност;
- комуникације и информације.

б) Методе утврђивања ризика

Ризике је потребно утврдити применом следећих метода:

- разматрањем постојећих препорука интерног ревизора и 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 организационих јединица у саставу Секретаријата;
- системском, озбиљном и свеобухватном проценом ризика коју спроводи интерна ревизија.

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 бити 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 организационих једница (помоћници покрајинског секретара). Коначно њихову вероватноћу треба да потврди већина чланова стручног колегијума. У овом поступку, ризике који нису прихватљиви већини 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 се састоји од три различите фазе:

1. избор високоризичног циља;
2. избор унутрашње организационе јединице у саставу Секретаријата, 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.

У дијаграму који следи приказан је поступак процене ризика приликом којег се изаберу циљ, организациона јединица А и пројекат 3.

Дијаграм: фазе процене ризика

1. фаза—избор циља

Циљ I

Програм 1

Циљ II

Циљ I

2. фаза-избор организационе јединице

Јединица А

Јединица Б

Јединица А

3. фаза-избор

Пројекат 1

Пројекат 2

Пројекат 3

Други приступ је „одоздо према горе“, где се на нивоу унутрашњих организационих јединица у саставу Секретаријата 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) <u>Опис ризика</u>

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 Секретаријата и његових организационих делова 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.

<u>а) Процена утицаја ризика</u>

Утицај догађаја који доводи до ризика може се дефинисати као перцепција осетљивости организације на последице посматраног догађаја (процена 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....итд.
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 је већа од 25%)

ц) Процена укупне изложености ризику

Поступак за утврђивање ризика и процена ризика (који се заснивају на двема 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 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 ризика 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 потпуно 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 Покрајинским секретаром и помоћницима покрајинског секретара, 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 самњивање 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 организационог дела (Покрајински секретар и помоћници покрајинског секретара) као границу прихватљивости ризика према коме се може разумно поступити (додатно ублажавање генерисало би претеране 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**. Секретаријат 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 Секретаријат сарађује (грађани, добављачи, Влада РС,.....итд);
- ако је последица ризика повреда закона и других прописа;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- у било ком случају озбиљног утицаја на углед Секретаријата.

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 Секретаријат тј. његов организациони део (сектор, организациона јединица, одељење) 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/ублажавање ризика

Поступци смањивања/ублажавања ризика најуобичајенинији 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 Секретаријат 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 механизама ако постојеће контроле нису довољно ефикасне за поступање у вези са таквим ризицима. Подаци из регистра ризика користе се за израду извештаја о управљању ризицима.

Регистар ризика је интерни документ Секретаријата 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 остварилe 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 евиденциза 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 организациони делови Секретаријата на кварталном временском периоду процењивати адекватност предузетих радњи, заједно са руководиоцима унутрашњих организационих јединица 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 организационих делова Секретаријата дужни су да (у сарадњи са координатором за ризике) једном годишње, информишу секретара 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, осносно ублажавање ризика и о ризицима на које се није могло деловати на планирани начин. Копија истог извештаја се доставља интерном ревизору, који на основу поменутог извештаја може сачинити план активности интерне ревизије.

У случају потребе секретар 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 Секретаријата за финансије 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 Секретаријата	- макроокружење (политичка питања, природне катастрофе.....итд.) - политичке одлуке и приоритети ван Секретаријата (скупштина, европска комисија....итд) - 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.

V. СЛУЧАЈЕВИ РИЗИКА

Попис могућих случајева ризика.

Могући случајеви ризика	Активности Орг. делова на које се утиче	Очекиване последице
-Трансакције нису регулисане уговором	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 везени уз опште активности Секретаријата -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 везени уз опште активности Секретаријата -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 -Закаснело 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 и	-Пројекат је прекинут или одгођен

спроведен -Прихватање неодговарајућих понуда због нејасних правила и прописа -Непоштовање процедуре за избор понуде	поступака за доделу уговора	
-Не изводе се провере у складу са правилима	Изводи се провера, какао би се утврдило јесу ли услуге или производи плаћени с одговарајуће позиције-у складу са финан планом, јесу ли захтеви за плаћање исправни, је ли добијена услуга/производ	-Утиче се на контролу и праћење

VI. Завршне одредбе

Стратегија ће се ажурирти по потреби а најмање једном у три године.
Стратегија ступа на снагу *28.03.2019. године* и објавиће се на интернет страници Секретаријата.

ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

-Назив унутрашње организационе јединице: _____

Р.бр.	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	Пројекат	Опис ризика	Подручје ризика	Процена **инхерентног** нивоа ризика			Процена ефикасности постојећих контрола	Предлог одговора на ризик
							утицај	вероватноћа	Укупна изложеност	-висока -средња -ниска	
1											
2											
3											

- Посебни циљеви утврђени су стратешким планом
- Оперативни циљеви дефинисани су годишњим плановима
- Подручје ризика: 1) спољно окружење 2) планирање, процеси 3) запослени и организација 4) законитост и исправност 5) комуникација и информација

ПРИЛОГ 2: Регистар ризика за унутрашњу организациону јединицу

Назив унутрашње организационе јединице:_____
Последњи датум ажурирања: _____

Р.бр.	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	Пројекат	Датум утврђивања ризика и 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												
2												
3												

ПРИЛОГ 3: АКЦИОНИ ПЛАН

- Стручни колегијум

Р.бр.	Посебан циљ	Програм	Организ. јединица	Оперативни циљ	Пројекат	Опис ризика	Процена **резидуалног** нивоа ризика			Предлог одговора на ризик	Рок за извршење додатних радњи	Одговорна особа
							утицај	вероватноћа	Укупна изложеност			
1												
2												
3												

Одобрио:	Потпис:	Датум:

ПРИЛОГ 4: ЦИЉЕВИ

Стратешки циљеви

Општи циљеви	Посебни циљеви
Општи циљ 1	Посебан циљ 1.1. Посебан циљ 1.2. Посебан циљ 1.3.
Општи циљ 2	Посебан циљ 2.1. Посебан циљ 2.2. Посебан циљ 2.3.
Општи циљ 3	Посебан циљ 3.1. Посебан циљ 3.2. Посебан циљ 3.3.

Оперативни циљеви садржани су у годишњим плановима активности Министарства (по унутрашњим организационим јединицама).

ПРИЛОГ 5: ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

1) Ризици који се третирају дужи временски период

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Опис контрола
		Ниска изложеност ризика	
		1.	
		2.	
		Средња изложеност ризика	
		1.	
		2.	
		3.	
		Висока изложеност ризика	
		1.	
		2.	

2) Нови ризици који су се појавили

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Опис контрола
		Ниска изложеност ризика	
		1.	
		2.	
		Средња изложеност ризика	
		1.	
		2.	
		3.	
		Висока изложеност ризика	
		1.	
		2.	

3) Прихваћени ризици

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Образложење зашто је ризик прихваћен и до које мере

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

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Опис контрола	Образложење зашто се није могло деловати

ПРИЛОГ 6: ИЗВЕШТАЈ О ПОКАЗАТЕЉИМА УСПЕШНОСТИ СПРОВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Датум израде: 28.03.2019. године

Временски период: за 2018. годину

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 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 је у потпуности прегледан	Акциони план је у току	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 секретара и координатора за ризике
Ризици се не евидентирају	Нема напретка	Нису идентификоване потребе за обуком	Нема напретка	Нема комуникације о питањима ризика

Припремио:
Координатор за ризике - радна група

Бранкица Табак

Одобрио:
ПОКРАЈИНСКИ СЕКРЕТАР

Владимир Галић

Сектор за инспекцијске послове

ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

-Назив унутрашње организационе јединице:
Сектор за инспекцијске послове

Р.бр.	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	Пројекат	Опис ризика	Подручје ризика	Процена **инхерентног** нивоа ризика			Процена ефикасност и постојећих контрола	Предлог одговора на ризик
							утицај	вероватноћа	Укупна изложеност	-висока -средња -ниска	
1			Процедура издавања налога за инспекцијски надзор		Прекорачење предмета инспекцијског надзора дефинисаног налогом	Запослени у сектору за инспекцијске послове	1	1	1	В	Поступање у складу са овлашћењем у предмету инспекцијског надзора дефинисаног налогом
2			Редован инспекцијски надзор		Неиспуњење Плана инспекцијског надзора односно умањена контрола усаглашености надзираних субјеката са законом прописаним стањем	Запослени у сектору за инспекцијске послове	3	3	9	В	Испуњење Плана инспекцијског надзора уз неопходан ниво контроле усаглашености надзираних субјеката са законом

											прописаним стањем
3				Ванредни инспекцијски надзор	По вршиоца инспекцијског надзора у погледу изложености опасним материјама или другим чиниоцима који су захтевали непосредан увид и предузимање хитних мера	Запослени у сектору за инспекцијске послове	2	2	4	В	Превентивно?
4				Одговор на захтев (поднесак) странке (пријава, прослеђивање предмета, утврђујући и потврђујући надзор)	Неблаговремено одговорено на захтев екстерног субјекта	Запослени у сектору за инспекцијске послове	1	1	1	В	Благовремени одговор на захтев екстерног субјекта

- Посебни циљеви утврђени су стратешким планом
- Оперативни циљеви дефинисани су годишњим плановима
- Подручје ризика: 1) спољно окружење 2) планирање, процеси 3) запослени и организација 4) законитост и исправност 5) комуникација и информација

Руководилац Радне групе

Бранкица Табак

ПОКРАЈИНСКИ СЕКРЕТАР

Владимир Галић

РЕГИСТАР РИЗИКА ЗА ПОКРАЈИНСКИ СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА УРБАНИЗАМ И ЗАШТИТУ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ