



Република Србија
Аутономна покрајина Војводина
**Покрајински секретаријат за привреду,
запошљавање и равноправност полова**
Булевар Михајла Пупина 16, 21000 Нови Сад
Т: +381 21 487 46 10 F: +381 21 557 001
www. spriv.vojvodina.gov. rs
Број: 133-9-16/2015

Датум: 26.11.2015. године

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ПОКРАЈИНСКОГ СЕКРЕТАРИЈАТА ЗА ПРИВРЕДУ, ЗАПОШЉАВАЊЕ И РАВНОПРАВНОСТ ПОЛОВА

I УВОД

Управљање ризицима је законска обвеза и неизоставан елемент доброг управљања.

Одговарајуће управљање ризицима од изузетне је важности за Покрајински секретаријат за привреду, запошљавање и равноправност полова (у даљем тексту: Секретаријат) и за способност обављања додељених надлежности. Стратегија оцртава циљеве и користи од управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима, те даје преглед оквира који ће се успоставити како би се успешно управљало ризицима. Стратегија, такође, представља свеобухватни оквир за подршку особама одговорнима за спровођење стратешких планова.

Одредбом члана 6. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", број 99/2011 и 106/2013) (у даљем тексту: Правилник), ризик је одређен као потенцијални догађај и ситуација које могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава. Ризик се такође може дефинисати и као претња успешном остваривању циљева, односно, све што представља претњу по остварење циљева, програма или пружања услуга грађанима сматра се ризиком.

Осим посматрања ризика у негативном смислу, потребно је размотрити прилике за искоришћавање позитивног учинка појаве одређеног ризика односно околности које нуде позитивне прилике. Дакле, изгубљене могућности (прилике) такође се сматрају ризиком. Овај тип ризика се односи на развој и модернизацију Секретаријата и његових активности, односно прилагођавање новим околностима и очекивањима.

Ризици с којима се суочава Секретаријат су бројни, а могу се односити на:

1. све оно што може наштетити угледу Секретаријата и смањити поверење јавности;
2. неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно или неделотворно управљање јавним средствима;
3. не предузимање мера за наплату потраживања;
4. непоуздано извештавање;

5. неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга.

Према одредби члана 6. Правилника, управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава, са задатком да пружи разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

Руководилац корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени. Контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева корисника буџета, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева. Руководиоци на различитим нивоима управљања у складу са овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима. Управљање ризицима средишњи је део стратешког планирања а сврха је смањити опсег неизвесности која би могла бити претња пословној успешности, предвидети измењене околности и правовремено реаговати на њих.

II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Сврха ове стратегије је побољшати способност остваривања стратешких циљева Секретаријата кроз управљање претњама и приликама, те стварање окружења које придонио већем квалитету, делотворности и резултатима у свим активностима и на свим нивоима.

Ова стратегија има за циљ:

1. осигурати радно окружење које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. побољшати ефикасност управљања ризицима на нивоу Секретаријата;
3. омогућити да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. интегрисати управљање ризицима у културу Секретаријата;
5. осигурати да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
6. успоставити ефикасне комуникације о ризицима и активности које се у ту сврху предузимају;
7. осигурати да је управљање ризицима у складу са Законом о буџетском систему ("Службени гласник РС", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013, 108/2013, 142/2014 и 68/2015) и Правилником.

III КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Користи од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима су следеће:

1. **боље одлучивање** - све одлуке са собом носе одређени степен неизвесности, независно од тога да ли се односе на уобичајене задатке или на нове идеје и могућности. Управљање ризицима помаже руководиоцима да ускладе њихове одлуке с реалном проценом планираних и непланираних коначних резултата;

2. **повећање ефикасности** - прихватањем приступа који се темељи на ризицима, Секретаријат може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле;

3. **боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава** - омогућује утврђивање кључних ризика с којима се Секретаријат суочава;

4. **јачање поверења у управљачки систем** - управљање ризицима нужан је део управљачког процеса у Секретаријату. Њиме се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни циљеви и процеси, а уједно се осигурава континуитет пружања услуга;

5. **развој позитивне организационе културе** - развој организационе културе која неће стварати негативан став према ризицима.

IV СТАВОВИ СЕКРЕТАРИЈАТА ПРЕМА РИЗИЦИМА

Ставови Секретаријата према ризицима могу се сажети у неколико тачака:

1. све активности које спроводи Секретаријат морају бити у складу са циљевима Секретаријата, а не у супротности са њима;

2. све активности које спроводи Секретаријат у сваком тренутку ће бити у складу са захтевима законодавног оквира;

3. све активности које спроводи Секретаријат, а које носе ризике са значајним штетним последицама или друге штете за углед Секретаријата ће се избећи;

4. све активности које спроводи Секретаријат морају резултирати користима које представљају вредност за новац;

5. сви програми, пројекти и активности које спроводи Секретаријат и с њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени Покрајинском скупштинском одлуком о буџету.

V ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

" Секретаријат се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању његових функција и надлежности. Реализација циљева Секретаријат, запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга стално су под утицајем таквих ризика. Секретаријат препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну, али прилике не пропусте."

VI ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Циклус управљања ризицима који успоставља Секретаријат, састоји се од пет корака:

1. постављање циљева;
2. утврђивање ризика;
3. процена ризика;
4. поступање по ризицима;
5. праћење и извјештавање о ризицима.

Први корак - постављање циљева

Основни предуслов за управљање ризицима је постојање циљева. Циљ је резултат који Секретаријат жели остварити, односно жељено будуће стање чије се остварење очекује у одређеном периоду. Стога ефикасно управљање ризиком треба бити усмерено према стратешким и оперативним циљевима. Утврђивање ризика и управљање ризицима у процесима који доприносе остварењу стратешких и оперативних циљева, помоћи ће успешном остварењу циљева Секретаријат.

Други корак - утврђивање ризика

Секретаријат ће приликом утврђивања ризика користити поделу на пет главних група ризика:

1. Екстерно окружење;
2. Планирање, процеси и системи;
3. Запослени и организација;
4. Законитост и исправност;
5. Комуникације и информације.

<p>1. Ризици који се односе на екстерно окружење /изван корисника буџета</p>	<p>- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично), - политичке одлуке и приоритети изван корисника буџета (Народна Скупштина, Влада РС, Скупштина АПВ, Покрајинска влада, ЕУ и слично), - екстерни партнери (грађани, други корисници буџета, екстерни извршиоци услуга, удружења, медији и слично).</p>
<p>2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе</p>	<p>- стратегија, планирање и политике, укључујући интерне политичке одлуке - оперативни процеси (дизајн и опис процеса) - финансијски процеси и додела средстава, - ИТ и остали системи подршке.</p>
<p>3. Ризици који се односе на запослене и организацију</p>	<p>- запослени, компетентност, - етика и понашање организације ("тон с врха", превара, сукоб интереса и слично), - интерна организација (управљање, улоге и одговорности,</p>

	делегирање - сигурност запослених, објеката и опреме.	итд.),
4. Ризици с аспекта законитости и исправности	- јасноћа, прикладност и јединственост постојећих закона, прописа и правила - остали могући исходи који се односе на законитост и правилност	
5. Ризици који се односе на комуникацију и информисање	- методе и канали комуницирања, - квалитет и правовременост информација.	

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

Трећи корак - процена ризика

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

УТИЦАЈ	Велики			Неприхватљиви ризици
	Умерен			
	Мали	Прихватљиви ризици		
		Ниска	Средња	Висока
		ВЕРОВАТНОЋА		

Код утврђивања границе прихватљивости ризика за ризике који се налазе у зеленим пољима не захтева се даље деловање, ризике који се налазе у жути пољима потребно је надгледати и управљати њима све до зелених поља ако је могуће, а за ризике који се налазе у црвеним пољима потребне су додатне радње.

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

1. ако представља извесну претњу успешном завршетку пројекта, програма и активности;
2. ако ће узроковати знатну штету интересним групама (грађанима, добављачима, другим корисницима буџета, итд.);
3. ако је последица ризика повреда закона и прописа;
4. ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
5. ако се доводи у питање сигурност запослених;

6. у било којем случају озбиљног утицаја на углед Секретаријата.

Четврти корак - поступање по ризицима

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика те о толеранцији и ставу према ризику. Циљ управљања ризицима је смањити вероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан учинак. За сваки ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:

1. избегавање ризика - на начин да се одређене активности изводе другачије;
2. преношење ризика - путем конвенционалног осигурања или принос на трећу страну;
3. прихватање ризика - када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу;
4. смањивање/ублажававање ризика - предузети мере да се смањи вероватноћа или утицај ризика.

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

Пети корак - праћење и извешћивање о ризицима

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

VII КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

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

1. потребно осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је стратегија, циљеви, приоритетни ризици, те како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада. Ако се то не постигне, прикладно и доследно интегрисање управљања ризицима у организациону културу Секретаријата неће се постићи а приоритетни ризици неће се доследно решавати;
2. потребно осигурати да се искуство из управљања једног ризика може пренети и саопштити и осталима који се могу срести с тим ризиком;
3. потребно осигурати да сви нивои управљања траже и примају одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији степен није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

Екстерна комуникација са другим организацијама о питањима ризика такође је важна, јер омогућује учење о ризицима из туђих искустава.

Образац за утврђивање и процену ризика

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

Назив буџетског корисника:

Регистар ризика

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

* ако се регистар ризика ради за одређени програм који се реализује преко више буџетских корисника, уместо назива корисника буџета може се навести назив програма.
 ** у случају да је ризик прихваћен (у целисти или делимично) објаснити зашто је прихваћен и до које мере.

VIII

Стратегија управљања ризиком Секретаријата ступа на снагу даном доношења.

