



*Службени  
гласник  
општине  
Лајковац*

ГОДИНА XVIII	БРОЈ 3	30.03.2018. ГОДИНЕ	ИЗЛАЗИ ПО ПОТРЕБИ
--------------	--------	--------------------	-------------------

**Општина Лајковац**



**Адреса: Лајковац  
Омладински трг бр.1  
14224 Лајковац  
Телефон:014/3433-109**

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА  
У ОПШТИНИ ЛАЈКОВАЦ**

**Лајковац ,март 2018. године**

**САДРЖАЈ**

УВОД .....	3
1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ .....	4
2. ПРАВНИ ОСНОВ .....	6
3. ДЕФИНИЦИЈЕ .....	6
4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА .....	7
4.1. Идентификација ризика .....	8
4.2. Анализа и процена ризика.....	11
4.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику) .....	13
4.4. Праћење и извештавање о ризицима .....	15
5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ .....	16
5.1. Носиоци ризика .....	16
5.2. Овлашћења и одговорности .....	16
6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ .....	17
7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ .....	17
8. ПРИЛОЗИ .....	17

## УВОД

Увођење система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) у Општини Лајковац, покренуло је и развој система управљања ризицима, наглашавајући његову важност. У складу са одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13–исправка, 108/13, 142/14, 68/2015 – др. закон, 103/15, 99/16 и 113/17) 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), систем ФУК представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководиолац корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

С обзиром на реформе у РС, које су у току, кроз реформу система јавних финансија, реформу државне управе и система буџета, које укључују увођење стратешког планирања и дефинисање стратешких циљева, развој програмског планирања и праћење реализације циљева програма, велику важност у јавном сектору добија и процес управљања ризицима који је потребно упоредо развијати и то посебно у процесима који су кључни за реализацију стратешких циљева општине Лајковац.

**Стратегија управљања ризицима** (у даљем тексту: Стратегија), представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК-а и има за циљ да се у Општини Лајковац уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се и у будућем периоду развијати сам процес управљања.

Под успешним управљањем ризицима, подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева тако и у процесу доношењу одлука, где је управљање ризицима потребно уградити као стандард тј. општеприхваћен концепт и саставни део управљања, који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

Овом стратегијом одређен је процес идентификовања ризика, процена идентификованих ризика, рангирање, као и које активности треба предузети како би се ефекти ризика (укупна изложеност ризику) ублажили. Такође, одређује се и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима тј. ко све учествује у процесу управљања, начину извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

## 1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија је документ који описује процесе које Општина Лајковац, као и све организационе јединице унутар Општине, успостављају ради управљања ризицима. Стратегија заправо представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар организације, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће свака организациона јединица/орган у саставу, развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Поступак идентификовања, процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефекта ризика на циљеве, утврђивања одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, заправо представља разраду Стратегије кроз Регистар ризика.

Носилац израде Стратегије је руководиоца органа или лице на кога је пренета одговорност од стране председника општине за успостављање и развој система ФУК-а, у Општини.

Преносом овлашћења за имплементацију и развој ФУК система, руководиоца органа се не ослобађа одговорности за увођење и развој система ФУК.

За потребе развоја систем ФУК у Општини Лајковац је образована Радна група за имплементацију и развој система ФУК (у даљем тексту: Радна група), која је између осталог задужена за израду ове Стратегије.

Руководилац поменуте Радне групе је лице на које је председник општине Решењем пренео овлашћења за даљи развој и имплементацију ФУК система и у оквиру њега система за управљање ризицима. Тако је У Општини Лајковац/руководилац Радне групе Начелник општинске управе, заменик руководиоца Радне групе Руководилац Одељења за буџет и финансије, а чланови Радне групе су руководиоци ужих унутрашњих организационих јединица.

Руководиоци ужих организационих јединица у Општинске управе општине Лајковац – одељења, Служби и Одсека имају и улогу координатора за ризике у својим организационим јединицама.

Битно је нагласити да у процесу развоја ФУК система и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, као и описом радног места из систематизације радних места.

Такође, руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни комплексности процеса успостављања и развоја ФУК-а као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризика у свом домену.

Свеобухватно сагледавање комплексног система ФУК са једне стране и слаба свест о развоју истог са друге стране, узроковало је креирање једног оваквог документа који ће на систематичан и свеобухватан начин заокружити и дати правац који треба следити за даљи развој ФУК система.

**Сврха** Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Општине кроз управљање претњама и коришћењем шанси, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.

С тим у вези важно је истаћи да је Општина Лајковац изложена бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може наштетити угледу органа и смањити поверење јавности;
- неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним средствима;
- непоуздано извештавање;
- неспособност деловања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или смањује неповољне утицаје за реализацију циљева.

**Циљ** Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду, и то кроз:

- креирање Регистра ризика (Регистар оперативних и Регистар стратешких ризика), у којима ће сви ризици са којима се суочава Општина Лајковац бити идентификовани и процењени, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисија Општине;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради ублажавања ефекта ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика;
- извештавање о ризицима.

## 2. ПРАВНИ ОСНОВ

Влада је донела 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). Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору, представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава, без обзира на њихове изворе, као и усклађивање са захтевима из Поглавља 32: Финансијски надзор – за потребе преговора о приступању Србије у Европску унију.

На основу наведених документа и Закона Општина Лајковац је усвојила Стратегију увођења система финансијског управљања и контроле („Службени гласник општине Лајковац бр.2/18)

Развој финансијског управљања и контроле у општини Лајковац, иницирао је и развој идентификовања и управљања ризицима. Законом о буџетском систему, у члану 81. став 2, дефинисани су елементи финансијског управљања и контроле, и то:

1. Контролно окружење;
2. Управљање ризицима;
3. Контролне активности;
4. Информисање и комуникација и
5. Праћење и процена система.

Управљање ризицима успоставља се и развија на темељима „COSO“ оквира који представља интегрисани оквир интерне контроле који је дефинисала Комисија спонзорских организација (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), као једна од компоненти финансијског управљања и контроле.

„COSO“ оквир у том смислу садржи осам међусобно повезаних компонената: унутрашње окружење, постављање циљева, утврђивање ризика и прилика, процену ризика, одговор на ризик, контролне активности, информације и комуникације, као и праћење.

### 3. ДЕФИНИЦИЈЕ

**Ризик** је било који догађај, активност или пропуст који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева општине Лајковац. Поред тога, и пропуштене прилике се такође сматрају ризиком.

**Управљање ризицима** је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве општине Лајковац и предузимање потребних радњи у циљу смањења ризика, а у оквиру поштовања принципа ФУК.

**Идентификовање ризика** је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева општине Лајковац.

**Опис ризика** представља процес јасне формулације односно описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицај на циљеве и активности.

**Процена ризика** је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

**Ублажавање/третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанака ризика, ублажавање негативних последица које је ризик изазвао или обоје што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности односно процедура.

**Праћење ризика** је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли у пракси функционишу предложене контролне активности, и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, поред наведеног, праћење омогућава и

идентификовање новонасталих ризика као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

**Инхерентни ризик** је ниво ризика у случају непостојања контроле и активности које 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 тј. одговора на ризик.

**Регистар ризика** је преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење. То је интерни документ сваке организационе јединице општине Лајковац. У том смислу потребно је разликовати Регистар оперативних ризика као и Регистар стратешких ризика.

#### 4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Према одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Да би се успоставио адекватан систем односно процес управљања ризицима, **руководилац корисника јавних средстава треба да одреди/именује особу одговорну за координацију успостављања процеса управљања ризицима на нивоу корисника јавних средстава.** Такође, у свим организационим јединицама/органима у саставу општине Лајковац, именују се координатори за ризике који, између осталог, идентификују ризике и ажурирају регистре ризика (приликом промене прописа, нове систематизације радних места, нових сазнања за отклањање ризика и вероватноће за појаву ризика и сл).

**Координатора за успостављање процеса управљања ризицима и координаторе за ризике организационих јединица у саставу, именује Председник општине** (сви руководиоци ужих организационих јединица општинске управе обавезно се именованују за координаторе за управљање ризицима, у оквиру својих организационих јединица којима руководе а за координаторе ризика могу бити имеована и друга лица која врше поједине специфичне послове у Општинској управи).

С обзиром да је управљање ризицима део планираних активности везаних за успостављање система ФУК, координација активности за успостављање процеса управљања ризицима може се поверити руководиоцу одговорном за успостављање и развој система ФУК или према процени руководица корисника јавних средстава, неком другом руководиоцу највише управљачке структуре.

Координатор за успостављање процеса управљања ризицима може за управљање ризицима и користити Смернице за управљање ризицима, брошуру коју је израдио Сектор за интерну контролу и интерну ревизију у Министарству финансија РС.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

**Општи модел управљања ризицима** подразумева:

1. Идентификацију ризика
2. Анализу и процену ризика
3. Реаговање на ризик – поступање по ризицима
4. Праћење и извештавање о ризицима

**Графички приказ управљања ризицима:**



#### 4.1. Идентификација ризика

На основу утврђених циљева, разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење и предузимају одређене радње за управљање ризицима. Зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, достижни, реални и временски одређени.

Циљеви се могу поделити на:

- а) Стратешке циљеве (општи) и



б) Оперативне циљеве – специфични (који су везани за пословне процесе и планове рада).

#### а) Стратешки циљеве

Стратешки циљеве су дугорочни циљеве који су садржани у стратешким документима, како саме општине Лајковац тако и стратешких докумената на нивоу Министарства финансија РС који одређују правац и смер развоја Републике Србије из области финансијског управљања и контроле. Међу најзначајним документима из којих се посредно могу дефинисати стратешки циљеве који су везани за област управљања ризицима могу се издвојити већ поменута Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у РС, Програм реформе јавних финансија РС 2016 - 2020, Стратегија развоја јавне управе као и Фискална стратегија за 2017. годину са пројекцијама за 2018. и 2019. годину, али и Оквирни споразум између РС и Европске комисије о спровођењу финансијске помоћи Европске уније Републици Србији у оквиру инструмента претприступне помоћи. Конкретније, циљеве Општине Лајковац и мере за остварење циљева, одређени су Стратегијом одржвог развоја општине Лајковац и Стратегијом увођења Финансијског управљања и контроле у Општини Лајковац, којим су одређени приоритетни циљеве Општине

У том смислу Општина ће ће:

- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним и у свим планским документима - доношењем Регистра ризика;
- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским плановима органа Општине у складу са програмским буџетом ;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Општине, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева општине ;
- настојати да створи организациону структуру која, као таква, неће стварати одбојност према ризицима, али и да
- омогући да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, резултирати у корист Општине кроз остварење постављених циљева.

#### б) Оперативни циљеве

Оперативни циљеве су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични, али изведени из стратешких циљева, који су садржани у годишњим плановима активности организационих јединица. Наведене циљеве утврђује Начелник општинске управе са руководиоцима унутрашњих организационих јединица – Одељења и служби па је у складу с тим и за њих потребно идентификовати одговарајуће ризике и одредити адекватне мере за ублажавање или отклањање ризика, како би се ублажила или елиминисала могућност да оперативни ризици постану стратешки.

Праћење ризика у оквиру организационих јединица од стране руководиоца унутрашње организационе јединице, је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу.

Регистар оперативних ризика, који је одобрен од стране председника општине, представља значајан интерни документ у процесу управљања ризицима и почетни корак за даљи наставак и израду Регистра стратешких ризика.

Након што су јасно постављени циљеви општине, а како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици односно претње остваривању утврђених циљева. Идентификација ризика заправо представља процес уочавања ризика или пропуштених шанси које би спречиле остварење јасно постављених циљева Општине Лајковац.

У том смислу, потребан је напор целе организације да се ризици идентификују, оцене и прате. У Општини Лајковац је за овај процес, у складу са динамиком појављивања ризика или потребом за њихово ажурирање, одговорна Радна група и координатори ризика.

Најчешће методе тј. технике које организације користе за идентификовање ризика су:

- **набацивање идеја (brainstorming)** – је уствари оформљена група кључних запослених (у Општини је то Радна група), која отворено дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;
- **коришћење контролних листа (check lists)** – заправо представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Ову листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њихова релевантност;
- **раније искуство** – по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике. У том смислу, Регистар оперативних ризика који може послужити као контролна листа и база основа за даље праћење постојећих и идентификацију нових ризика, као и за њихово ревидирање у погледу вероватноће јављања и степена утицаја;
- **процена ризика од стране носиоца активности** – ово је приступ према којем сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у тзв. “дијагнози” ризика са којом се суочава. Ово се може извести путем документованог приступа (утврђени упитници) али је често продуктивније уколико се организују радионице. Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају када их идентификују сами носиоци пословног процеса.

Имајући у виду садашње свеобухватно стање везано за досадашњи развој у области система ФУК и његове компоненте тј. управљање ризицима, у Општини је за идентификацију ризика коришћена комбинација свих поменутих метода полазна основа радној групи за идентификовање ризика су генерисани кључни ризици из Мапе процеса..

С обзиром на то, да процес управљања ризицима треба да постане саставни део стратешког и оперативног планирања, потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити, због унутрашњих или спољашњих фактора, а који утичу на успешно остварење циљева.

Да би се олакшало препознавање ризика као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, може се користити подела на пет главних група ризика, коју између осталог користи Европска комисија, и то:

**а) Екстерно – спољно окружење, као на пример :**

- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично);

- политичке одлуке и приоритети изван Општине (Министарства Владе РС, Европска комисија и слично);

- спољни партнери (грађани, други корисници буџетских средстава, консултанти, медији и слично).

#### **б) Планирање, процеси и систем**

- политике (укључујући и интерне политике и одлуке), стратегије (нпр. фискална стратегија), планови (нпр. финансијски планови);

- оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса);

- финансијски процеси и додела финансијских средстава;

- ИТ и остали системи подршке.

#### **в) Запослени и организација**

- структура запослених и њихова компетентност;

- етика и понашање организације („тон с врха“, могућност преваре и проневере финансијских средстава, сукоб интереса и слично);

- интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.);

- сигурност запослених, објеката и опреме.

#### **г) Законитост и исправност**

- јасна дефинисаност закона, усклађеност постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих.

#### **д) Комуникација и информације**

- методе и канали комуникације, тј. тачна, јасна и двосмерна линија комуницирања и преноса података;

- квалитетна и правовремена информисаност.

Оваква подела ризика обухвата како интерно тако и екстерно окружење па представља алат који се може употребити у фази утврђивања ризика, а узима у обзир све аспекте ризика и сва потенцијална подручја ризика.

### **4.2. Анализа и процена ризика**

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим, се утврђују приоритети и олакшава начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити односно који имају најинтензивнији ефекат деловања на циљеве.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.

Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Утицај се може бодовати нпр. оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Овде се може дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена

укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика), која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

**Укупна изложеност ризику**, добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Тако се, ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3), може проценити са највише девет (9) бодова.

Најчешћи облик процене ризика, огледа се кроз матрицу тј. дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризика који је дат у наставку кроз такозвану „семафор матрицу“:

<b>УТИЦАЈ</b>	ВЕЛИКИ(3)	3	6	9
	СРЕДЊИ(2)	2	4	6
	МАЛИ(1)	1	2	3
<b>ИНТЕНЗИТЕТ РИЗИКА (УТИЦАЈ*ВЕРОВАТНОЋА)</b>		МАЛА(1)	СРЕДЊА(2)	ВЕЛИКА(3)
		<b>ВЕРОВАТНОЋА</b>		

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета деловања.

„Жуте ризике“ треба надzirати и управљати њима све до довођења до зелене боје, ако је могуће. Они се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и средњи утицај 2, као и велики утицај 3 и ниска

вероватноћа).

„Црвени ризици“, су оцењени са највишим оценама (6 или 9), захтевају тренутну акцију, а то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто.

Дакле, оцена 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем. У наставку је дато објашњење вероватноће и утицаја:

Вероватноћа	Објашњење
Висок	Ризик ће се готово сигурно остварити
Средњи	Ризик ће се вероватно остварити
Низак	Није вероватно да ће се ризик остварити

Степен утицаја	Објашњење
Висок	Посао ће бити озбиљно угрожен, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено
Средњи	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа. Руководству ће бити потребно доста времена да то испита и исправи.
Низак	Ризик би могао имати одређени утицај на посао, али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева.

Општина ризик сматра озбиљним, ако је оцењен највишом оценом (6 или 9), и то у следећим случајевима:

- ако представља директну претњу успешном остваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама или органа у саставу Општине ,грађанима, републичким органима или суфинансијерима пројеката
- ако ће за последицу имати кршење закона и других прописа;
- ако ће за последицу имати значајне финансијске губитке;

- ако се доводи у питање сигурност запослених и имовине општине;
- ако озбиљно утиче на углед општине.

### 4.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика преокрене у корист Општине, путем искоришћавања прилика и елиминисања претњи које утичу на остварење циљева. Свака радња коју Општина предузме са циљем да реши одређени ризик, представља део онога што је познато као „интерна контрола“ у смислу система финансијског управљања и контроле.

У овој фази, разликују се две врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** – је ризик или низ ризика са којима се суочава корисник јавних средстава, али не узимајући у обзир успостављене контроле и факторе који ублажавају ризик. Ови ризици се генеришу због уобичајних околности, а могу бити интерни или екстерни;
- **Резидуални ризик** – је ризик након предузимања постојећих контрола које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То је резидуални ризик, односно ризик који се може уклонити.

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику.

У наставку су представљени следећи аспекти поступања по ризицима:

**а) Толерисање** – Представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради у погледу одређених ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи која се тиме може добити;

**б) Третирање (решавање)** – Највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму радње (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;

**в) Трансфер (пренос)** – Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је нарочито добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину;

**г) Коришћење прилика** – Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај (нпр. уколико је улагање већег износа капиталних инвестиција у велики пројекат ризично, треба преиспитати да ли постоје релевантне контроле, које су довољно добре да оправдају повећавање тог износа, како би се остварила још већа корист). Горе наведено се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;

**д) Прекид** – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине. Ова опција може бити озбиљно ограничење у јавном сектору с обзиром да се у њему спроводе низ активности, иако су ризици прилично велики, јер нема другог начина да се резултати неопходни за грађане и остваре.

Из изнетог, а на основу члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, **контролне активности** темеље се на писаним процедурама и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева Општине кроз смањење ризика до прихватљивог нивоа.

Постоје различите поделе контролних активности, а у контексту управљања ризицима једна од подела може бити следећа:

- **Превентивне контроле** – осмишљене да спречавају појаву неефикасности, грешака односно неправилности. Ове контроле не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања. Пример ове контроле је везаност за поделу дужности и овлашћења нпр. одобрење комуникације с медијима само стручним и овлашћеним особама, чиме се спречава давање неприкладних коментара, медијима;
- **Детекционе контроле** – Ове контроле се активирају након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица будући да омогућавају предузимање корективних активности. Примери ових контрола укључују нпр.
- **Директивне контроле** – усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи. Примери ових контрола јесу јасна дефиниција политика, постављање специфичних циљева као и адекватна обука и одговарајућа структура кадрова, и
- **Корективне контроле** – осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација или обликовање уговорних обавеза којима се омогућује поврат више плаћених износа.

Наведене категорије контрола не морају бити јасно разграничене с обзиром да једна контрола може да има две или више функција. Надзор, на пример, обухвата све четири контроле. При обликовању контроле, важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не премашују добијене користи.

#### 4.4. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима, представља континуиран процес који укључује праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике).

Стратегијом су дефинисане све активности како би се осигурало да су сви ризици повезани са циљевима као и да су сви ризици узети у обзир при утврђивању и ажурирању ризика. У том смислу, сви запослени (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци), треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Циљ наведеног је размена информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најучесталијих ризика, долази до остваривања циљева Општине.

Такође, начин комуникације и размена информација о утврђеним ризицима на свим нивоима и међу свим запосленима обухвата и одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима Општине, и то на следећи начин:

- Након што су одређени стратешки циљеви и кључни процеси са којима ће се они постићи, а затим утврђени и процењени ризици који могу угрозити постизање циљева, али и дате мере за исте, одређују се носиоци истих описаних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђен начин (нпр. руководиоци ужих организационих јединица) кроз Мапу процеса у општини Лајковац. Дакле, носиоци свих појединачних пословних процеса дефинисаних Мапом процеса задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области;
- Одржавање редовних састанака – вертикална и хоризонтална комуникација руководећег кадра на вишем нивоу и координатора за ризике организационих јединица у саставу, односно кад год се према процени, наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима који ће бити одговорни за извршавање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру оперативних и Регистру стратешких ризика;
- Најмање једном годишње, или ако се за то укаже потреба, координатори за ризике свих организационих јединица у саставу Општинске управе израђују извештаје о управљању ризицима и достављају их координатору за успостављање процеса управљања ризицима- **Образац 2 који је саставни део ове стратегије;**
- Координатори ризика достављају Координатору за управљање ризицима елементе за припрему Годишњег извештаја о стању ФУК система који садржи и део везан за процес управљања ризицима, а којим се осигурава упознатост о ризицима односно дељење сазнања о ризицима и резултатима.

## 5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

### 5.1. Носиоци ризика

За сваки ризик који захтева мере ублажавања, потребно је одредити носиоца ризика, односно лица у оквиру сваке организационе јединице Општине, које преузима одговорност за праћење мера, као одговора на ризик. Носилац ризика мора бити непосредно укључен у све активности у вези са ризиком, укључујући праћење и покретање одређених мера у случају даљег повећавања степена ризика. Носилац ризика је руководилац сваке организационе јединице у саставу Општине.

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у општини. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести координаторе за ризике, попуњавањем обрасца за утврђивање, процену и обавештавање о ризику (Прилог 1) који даље обавештава и подноси образац Координатору за управљање ризиком. Подношење овог обрасца треба да буде део активности запослених на свим нивоима одговорности у организацији.

Руководиоци одељења ,служби и одсека општинске управе су уједно и одређени за координаторе ризика за своје организационе јединице којом руководе.

### 5.2. Овлашћења и одговорности

**Председник општине** треба да:

- осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима;
- усвоји Стратегију управљања ризицима у Општини.

**Радна група за увођење ФУК** у Општини треба да:



- ажурира Стратегију управљања ризицима Општине Лајковац;
- оствари квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у општинској управи, што се пре свега односи на чланове Радне групе;
- изврши завршну процену и рангирање идентификованих ризика како би се лакше припремио Регистар стратешких ризика Општине;
- осигура да се Регистар оперативних ризика ажурира по потреби, а најмање једанпут годишње;
- осигура квалитетно управљање ризицима Општине Лајковац.

**Координатори за ризике** треба да:

- редовно ажурирају ризике из своје организационе јединице (попуњавањем образаца за идентификацију, оцену и процену ризика) и у складу са тим пружају помоћ око израде Регистра стратешких и Регистра оперативних ризика;
- обавештавају запослене о донетим одлукама у вези са утврђеним ризицима;
- активно учествују у дискусијама о идентификованим ризицима или ризицима које је потребно проценити;
- подстичу развијање и јачање свести о ризицима међу запосленима;
- учествују у ажурирању Стратегије управљања ризицима.
- осигурају свакодневно управљање ризицима у својим областима и процесима рада;
- осигурају да се управљање ризицима у зони њихове одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима и инструкцијама координатора;
- подстичу запослене и да их оспособљавају за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада и да буду иновативни како би се уједно и систем ФУК развијао.

**Сви запослени** у Општини треба да:

- користе смернице за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријаве координатору за ризике или свом непосредном руководиоцу.

## **6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ**

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. На састанцима Радне групе за развој система ФУК у Општини ће се анализирати потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу председника општине или руководиоца задуженог за развој система ФУК коме је пренесена одговорност за те послове.

## 7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.

Стратегију објавити у Службеном гласнику општине Лајковац.

## 8. ПРИЛОЗИ

Образац за утврђивање и процену ризика и регистар ризика.

ОПШТИНСКО ВЕЋЕ ОПШТИНЕ ЛАЈКОВАЦ  
Број: 06-37/18-III од 30.03.2018. године

ПРЕДСЕДНИК  
ОПШТИНСКОГ ВЕЋА  
Андрија Живковић, с.р.

\*\*\*\*\*

На основу члана 32. Закона о црквама и верским заједницама („Службени гласник РС“ бр. 36/2006), члана 46. Закона о локалној самоуправи ("Сл. гласник РС" бр. 129/07, 83/14), члана 61. Статута општине Лајковац (“Сл.гласник општине Лајковац“ бр. 11/08) и члана 9. Пословника о раду Општинског већа општине Лајковац („Сл. гласник општине Лајковац“ бр. 12/08), Општинско веће општине Лајковац,на седници одржаној дана 30.03.2018. године, доноси:

**П Р А В И Л Н И К**  
**О ДРУГИМ ИЗМЕНАМА И ДОПУНАМА ПРАВИЛНИКА**  
**О УСЛОВИМА, НАЧИНУ И КРИТЕРИЈУМИМА ЗА ИЗБОР ПРОЈЕКТА ЗА ИЗГРАДЊУ,**  
**ОДРЖАВАЊЕ И ОБНОВУ ВЕРСКИХ ОБЈЕКТА КОЈИ СЕ**  
**ФИНАНСИРАЈУ/СУФИНАНСИРАЈУ ИЗ БУЏЕТА ОПШТИНЕ ЛАЈКОВАЦ**

**Члан 1.**

Врше се друге измене Правилника о условима, начину и критеријумима за избор пројекта за изградњу, одржавање и обнову верских објеката који се финансирају/суфинансирају из буџета општине Лајковац (Сл. гласник општине Лајковац бр.9/15) , тако што се у члану 7. став 1. мења и гласи:

„Конкурсна документација садржи:

- Попуњен образац пријаве на српском језику за конкурс (Образац пријаве на Јавни конкурс може се преузети са званичног сајта општине Лајковац [www.lajkovac.org.rs](http://www.lajkovac.org.rs) и одељењу за општу управу и друштвене делатности Општинске управе општине Лајковац, други спрат, канцеларија бр.2019);
- Детаљан опис пројекта за чије финансирање и суфинансирање се подноси пријава;
- Попуњен образац пројекта са буџетом;
- Изјаву о прихватању обавезе корисника, која је саставни део Пријаве
- Предмер, предрачун радова понуда за извођење радова и сл.
- - фотографије објекта пре почетка инвестиционих улагања;
- Фотокопија Решења о регистрацији код надлежних органа (основно Решење и измене)
- - фотокопија потврде о идентификационо броју;
- Званичан доказ о рачуну у банци;
- Фотокопија картона депонованих потписа;
- Сагласност виших органа цркве или верске заједнице на предлог пројекта, осим за случајеве када је према црквеним правилима изузета сагласност виших органа;

- Изјава одговорног лица да су обезбеђена средства од других донатора, односно да је обезбеђено сопствено суфинансирање предлога пројекта. “.

У осталом делу члан 7. остаје непромењен.

#### Члан 2.

У свему осталом Правилник о условима, начину и критеријумима за избор пројеката за изградњу, одржавање и обнову верских објеката који се финансирају/ суфинансирају из буџета општине Лајковац (Сл. гласник општине Лајковац бр.9/15), остаје непромењен.

#### Члан 3.

Правилник о првим изменама и допунама Правилника о условима, начину и критеријумима за избор пројеката за изградњу, одржавање и обнову верских објеката који се финансирају/ суфинансирају из буџета општине Лајковац, ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном гласнику општине Лајковац“.

### ОПШТИНСКО ВЕЋЕ ОПШТИНЕ ЛАЈКОВАЦ

Број: 06-37/18-III од 30.03.2018. године

ПРЕДСЕДНИК  
ОПШТИНСКОГ ВЕЋА  
Андрија Живковић, с.р.

\*\*\*\*\*

### САДРЖАЈ

<u>Назив акта</u>	<u>страна</u>
Стратегија управљања ризицима у општини Лајковац .....	1
Правилник о другим изменама и допунама Правилника о условима, начину и критеријумима за избор пројеката за изградњу, одржавање и обнову верских објеката који се финансирају/ суфинансирају из буџета општине Лајковац .....	18

ИЗДАВАЧ: Скупштина општине Лајковац, Омладински трг број 1, Лајковац  
ТЕЛЕФОН: 014/ 3433 – 109  
ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК: Горан Илић, секретар Скупштине општине Лајковац  
РЕДАКЦИЈА: Ж.Молеровић, Д. Милинковић, И.Исајловић