

Обрађивач: Руководилац одговоран за увођење и развој система финансијског управљања и контроле
Предлагач: председник Градске општине Стари град
Претходно мишљење: Веће градске општине Стари град
Доноси: Скупштина градске општине Стари град

ПРЕДЛОГ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ СТАРИ ГРАД

Скупштина градске општине Стари град у Београду, на седници одржаној дана __. __. 2026. године, по прибављеном мишљењу Већа градске општине Стари град, на основу члана 39. Статута Градске општине Стари град („Службени лист града Београда“, број 4/25 – трећи пречишћен текст), а у вези са одредбама члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 – исправка, 108/13, 142/14, 68/15 – др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21 – др. закон, 138/22, 92/23 и 94/24) и члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 89/19), усваја

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ СТАРИ ГРАД

1. УВОД

1. ПРАВНИ ОКВИР

Стратегија управљања ризицима Градске општине Стари град (у даљем тексту: Стратегија) представља оквир за успостављање и даљи развој свеобухватног и ефикасног система финансијског управљања и контроле у Градској општини Стари град (у даљем тексту: градска општина).

Систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) уређен је одредбама члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 – исправка, 108/13, 142/14, 68/15 – др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21 – др. закон, 138/22, 92/23 и 94/24) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 89/19).

Законом о буџетском систему и Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору дефинисано је да је ФУК систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководиоца корисника јавних средстава, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви корисника јавних средстава (у даљем тексту: КЈС) остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин. У процесу развоја ФУК-а, као и у процесу управљања ризицима, учествују сви руководиоци и запослени у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, а обухвата све организационе јединице, процесе, активности, програме и пројекте у оквиру градске општине. ФУК обухвата међусобно повезане елементе (контролно окружење, управљање ризицима, контролне активности, информисање и комуникације и праћење и процену система) који су усклађени са међународним стандардима интерне контроле („INTOSAI“) и укључују концепт „KOCO“ оквира „Интерна контрола – Интегрисани оквир“ („Internal Control – Integrated Framework“).

Стратегија представља наставак и надоградњу процеса управљања ризицима који је успостављен у претходном периоду, као и стратешки оквир за даљи развој овог процеса, са циљем да управљање ризицима постане општеприхваћен концепт и стандард, односно саставни део управљања градске општине у будућем периоду, који ће помоћи оптималном остварењу утврђених циљева на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

2. СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ

Сврха Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се употпунио даљи развој ФУК-а, те тиме она представља системски оквир и структурирани приступ утврђивању и управљању ризицима на нивоу градске општине.

Активности везане за развој процеса управљања ризицима, подразумевају идентификовање ризика у односу на циљеве постављене у стратешким и оперативним плановима, програмима, пројектима,

пословним процесима и активностима, процену вероватноће настанка ризика и његових утицаја, утврђивање начина поступања по ризицима, документовање података о ризицима у регистар ризика, извештавање о најзначајнијим ризицима и предузетим активностима ради њиховог смањења и доношење Стратегије.

Циљ увођења Стратегије је да обезбеди ефикасније управљање ризицима на нивоу градске општине, осигура да се управљање ризицима угради у процес планирања и доношења одлука, да се утврђивање, процена, поступање, праћење и извештавање о ризицима обавља на свим нивоима градске општине, да се обезбеди успостављање и развој координације управљања ризицима у градској општини и да се осигура да се управљање ризицима обавља у складу са позитивним прописима.

Спровођењем Стратегије обезбеђује се боље одлучивање, повећање ефикасности и економичности у пословању кроз спречавање остварења штетних догађаја који су се могли предвидети благовременом анализом ризика који могу утицати на остварење циљева, рационалније управљање финансијским средствима и очување и унапређење репутације градске општине.

Овом стратегијом одређује се и линија одговорности руководства и запослених у процесу управљања ризицима, ток поступања при идентификовању ризика, процена ризика и предузимање мера/активности потребних за ублажавање ризика, као и начин праћења и извештавања о ризицима.

3. ДЕФИНИЦИЈЕ

Поједини појмови употребљени у овој стратегији имају следеће значење:

Финансијско управљање и контрола је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац КЈС, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви градске општине остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Управљачка одговорност је обавеза руководиоца свих нивоа у градској општини да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе који их је именовао или им пренео одговорност.

Економичност подразумева да средства која градска општина употребљава за спровођење својих делатности буду благовремено доступна, у одговарајућим количинама, одговарајућег квалитета и по најповољнијој цени.

Ефикасност значи постизање најбољег односа између употребљених средстава и постигнутих резултата.

Ефективност представља однос између постигнутих резултата и предвиђених циљева.

Неправилност представља свако кршење неке одредбе прописаних правила и уговора, које је последица поступка или пропуста лица запослених у градској општини, уговарача, крајњих корисника и крајњих прималаца услуга, а које као последицу има, или би могло имати, негативан утицај на остваривање циљева градске општине и/или неоправдане трошкове.

Разумна увереност представља задовољавајући степен сигурности у вези са одређеним питањем које се разматра у погледу трошкова, користи и ризика.

Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева градске општине.

Управљање ризицима је целокупан процес идентификовања, процене, управљања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве градске општине, и спровођење неопходних контрола у циљу да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво.

Идентификовање ризика је процес препознавања, утврђивања и описивања догађаја и одређивања кључних ризика који могу угрозити остварење циљева градске општине.

Опис ризика представља јасно формулисање, односно описивање идентификованих 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.

Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја.

Процена утицаја (последице) ризика обухвата процену ефекта који би неповољан догађај, ако би се остварио, имао на градску општину.

Вероватноћа је квантитативна мера за могућност настанка догађаја.

Процена вероватноће ризика је процена колика је вероватноћа да одређени ризик настане у току одређеног периода.

Процена укупне изложености ризику/Рангирање ризика тј. утврђивање интензитета ризика је активност упоређивања резултата добијених анализом ризика са критеријумима ризика са циљем да се

одреди степен прихватљивости ризика, односно да ли је ризик и његов дијапазон одступања прихватљив и да ли се може толерисати.

Анализа ризика укључује разматрање узрока и извора ризика, њихових позитивних и негативних последица, као и вероватноћу да те последице могу да се појаве.

Праћење ризика је део процеса управљања ризицима који обухвата проверу да ли у пракси функционишу предложене контролне активности и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве градске општине, што омогућава и идентификовање новонасталих ризика, као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на утврђене циљеве.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контрола и мера 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 интерни документ градске општине у коме су садржани: циљ, опис ризика, процена ризика, потребне активности (мере) као одговор на ризике, одговорно лице за спровођење конкретних активности, рок за извршење, датум контроле извршења (праћења) и статус ризика.

II. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Управљање ризицима треба да омогући да се предвиде неповољне околности или догађаји који би могли негативно да утичу на остварење стратешких и оперативних циљева градске општине.

Управљање ризицима обухвата следеће принципе:

- 1) градска општина утврђује циљеве на начин који је довољно јасан да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве,
- 2) анализу ризика у оквиру градске општине као основ за одлучивање о начину управљања ризицима,
- 3) процену ризика од могућности преваре и
- 4) идентификовање и анализу промена у оквиру градске општине које би могле значајније утицати на систем интерне контроле.

Управљање ризицима омогућава:

- боље одлучивање,
- повећање ефикасности и економичности,
- боље планирање и оптимизацију расположивих средстава,
- јачање поверења у систем управљања,
- предвиђање неповољних околности или догађаја који би могли спречити остварење циљева градске општине и
- очување и унапређење репутације градске општине, јер ће се преко управљања ризицима отклонити неконтролисан утицај ризика и избећи кризне ситуације.

1. УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Обезбеђивање организационих предуслова за процес управљања ризицима и прописана одговорност руководства и запослених у том процесу је предуслов за успешно спровођење процеса управљања ризицима.

Руководилац КЈС-а одговоран је за успостављање, одржавање и редовно ажурирање ФУК-а, што подразумева и одговорност за успостављање адекватног и ефективног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Руководиоци унутрашњих организационих јединица (у даљем тексту: организационе јединице) одговорни су руководиоцу КЈС-а за активности финансијског управљања и контроле које успостављају у организационим јединицама у којима руководе у складу са својим овлашћењима и одговорностима, као и за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима са којима се суочавају.

Руководиоци организационих јединица дужни су да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни процеса успостављања и развоја ФУК-а, као и одговорностима које се односе на активности у процесу управљања ризицима у свом домену, односно захтеве које градска општина у том смислу поставља.

Сви запослени су укључени у процес управљања ризицима и морају да буду свесни своје улоге и одговорности да у оквиру свог радног места и својих радних задатака идентификују евентуалне ризике и да предузимају мере за њихово отклањање или држање под контролом. За оне ризике који

превазилазе њихове могућности или овлашћења запослени су дужни да обавесте руководиоце организационих јединица.

Неопходно је обезбедити да сви запослени разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта је заправо Стратегија, шта су приоритети у погледу ризика и на који се начин конкретна радна задужења запослених у градској општини уклапају у наведени оквир.

Уколико се ово не оствари, неће бити могуће спровести управљање ризицима на одговарајући и доследан начин, а могуће је и да се приоритетни ризици неће доследно разматрати.

Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима одређена су овлашћења и одговорности како следи:

Председник градске општине:

- одговоран је за утврђивање и остваривање циљева градске општине којима руководи, као и за успостављање, одржавање и функционисање целокупног система управљања ризицима;
- одговоран је за управљање ризицима који прете остварењу циљева градске општине увођењем одговарајућих контролних активности које ће помоћи у остваривању постављених циљева;
- осигурава стварање услова за несметано спровођење свих активности у вези са управљањем ризицима и
- одговоран је за успостављање системског приступа управљању ризицима који укључује утврђивање јасних овлашћења и одговорности за управљање ризицима, обавезу документовања података у вези са утврђеним ризицима, подршку за управљање ризицима и ефективан систем извештавања.

Руководилац одговоран за увођење и развој ФУК-а (у даљем тексту: руководилац за ФУК):

- задужен је за координацију активности за успостављање и одржавање процеса управљања ризицима;
- осигурава да се кључни показатељи анализирају најмање једанпут годишње и припрема годишњи извештај о управљању ризицима који доставља председнику градске општине;
- организује састанке Радне групе за ФУК;
- прати остварење Плана активности из Акционог плана за спровођење и развој ФУК-а у градској општини које се односе на управљање ризицима;
- осигурава да се води евиденција свих регистара ризика у организационим јединицама и да се иста ажурира;
- учествује у изради и ажурирању Стратегије;
- обезбеђује да се уради и спроводи Стратегија у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима.

Радна група за развој ФУК-а и управљање ризицима (у даљем тексту: Радна група за ФУК):

- задужена је за координацију процеса управљања ризицима на подручју свог делокруга рада;
- осигурава да сви запослени буду упознати са потребом увођења процеса управљања ризицима и смерницама за управљање ризицима;
- пружа руководиоцима организационих јединица правовремене и тачне информације о управљању ризицима;
- подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима организационих јединица у ефикасном управљању ризицима;
- извештава руководиоца за ФУК о управљању ризицима;
- учествује у ажурирању Стратегије у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима;
- учествује у унапређењу развоја ФУК-а у градској општини;
- анализира мере за управљање стратешким ризицима у градској општини и
- обезбеђује да се у оквиру надлежности организационе јединице члана Радне групе изврши израда и ажурирање мапа пословних процеса, врши процена и рангирање идентификованих ризика, ажурира регистар ризика, успостави систем ефективног, благовременог и поузданог извештавања.

Руководиоци организационих јединица:

- одговорни су за управљање ризицима у оквиру свог подручја надлежности у складу са интерним актима градске општине;
- одговорни су за идентификацију и процену ризика који су у надлежности њихове организационе јединице;
- одговорни су за доношење одлука о начину управљања ризицима;

- одговорни су за ажурирање процене ризика као и праћење спровођење мера за смањење ризика;
- одговорни су за документовање података о ризицима у регистре ризика;
- одговорни су за благовремено извештавање председника градске општине односно руководиоца за ФУК о управљању ризицима;
- осигуравају свакодневно управљање ризицима у организационим јединицама којима руководе;
- осигуравају да се управљање ризицима у организационим јединицама спроводи у складу са Стратегијом;
- спроводе препоруке Радне групе за ФУК;
- дужни су да све запослене у организационој јединици упознају са процесом управљања ризицима и смерницама за управљање ризицима;
- подстичу запослене и оспособљавају их за препознавање ризика који су претња њиховим активностима и
- извештавају надређене о значајним ризицима и њиховом утицају на реализацију пословних активности и остваривање циљева и о ризицима на које се није могло деловати на планиран начин.

Запослени:

- дужни су да учествују у поступку управљања ризицима и поступају у складу са процедурама, смерницама и Стратегијом;
- треба да буду свесни политике која се спроводи у вези са управљањем ризицима и своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком у циљу побољшања ефикасности рада и
- дужни су да сваки уочени нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле пријаве непосредном руководиоцу, односно члану Радне групе за ФУК.

2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева градске општине, обезбеђујући разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

Приликом спровођења процеса управљања ризицима, неопходно је:

- утврдити циљеве;
- идентификовати ризике;
- анализирати и проценити ризике;
- поступати по ризицима (решавати ризике) и
- пратити и извештавати о ризицима.

2.1. Утврђивање циљева

Предуслов и основа за утврђивање ризика и успешно управљање ризицима су пописани пословни процеси и усвојена стратешка документа, као и циљеви садржани у тим документима, будући да је управљање ризицима заправо управљање претњама које би могле да онемогуће остваривање циљева, а уједно је и увећавање могућности за ефективније остваривање циљева.

Постављени циљеви су предуслов за успешно управљање ризицима.

Циљеви морају бити дефинисани у складу са SMART принципима, али је такође важно да сви руководиоци и запослени у градској општини буду упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес и покажу посвећеност.

SMART принципи подразумевају утврђивање конкретних, мерљивих, остварљивих, реалних и временски ограничених циљева:

- Specific – јасни, конкретни (треба да наводе оно што треба да се оствари);
- Measurable – мерљиви (имају јасне индикаторе који ће показати да ли смо их остварили);
- Achievable – достижни, остварљиви (да ли су циљеви које смо утврдили остварљиви);
- Realistic – реални (да ли можемо да их остваримо са расположивим ресурсима) и
- Timebound – временски ограничени (временски оквир за остварење утврђених циљева).

Ефикасно управљање ризицима треба да буде усмерено како на стратешке тако и на оперативне циљеве, који морају бити међусобно усклађени, које градска општина жели да оствари у одређеном временском периоду.

Стратешки циљеви су општи, изводе се из мисије градске општине, а садржани су у стратешким документима градске општине и осталим стратешким документима који одређују правац и смер развоја Републике Србије из области финансијског управљања и контроле, а у чијој реализацији учествује градска општина.

Оперативни циљеви су краткорочни и специфични, служе за реализацију стратешких циљева, а садржани су у програмима, пројектима, годишњим плановима рада, активностима и пословним процесима градске општине.

2.2. Идентификовање ризика

Идентификовање ризика који утичу на остваривање циљева представља кључну фазу у укупном процесу управљања ризицима.

Да би се идентификовали кључни интерни и екстерни фактори за разумевање снага и слабост који имају значајан утицај на остваривање циљева градске општине користи се SWOT анализа, која представља корисну прву фазу у процесу управљања ризицима и то:

- Strengths – предности/снага (дефинисане законске обавезе и процедуре, повећана транспарентност у трошењу јавних средстава, јасна структура одговорности),
- Weaknesse – слабости/недостаци (недовољна обученост кадрова за управљање ризицима, недовољна имплементација ФУК-а),
- Opportunities – прилике (едукација запослених и обуке) и
- Threats – претње (одлазак стручног кадра, честе измене законске регулативе).

Под идентификацијом ризика обично се подразумева утврђивање ситуација које могу донети потенцијално штетне ефекте и угрожити остваривање циља (претње), као и потенцијално корисне ефекте који помажу остваривању циља (прилике). Анализа претњи и прилика представља анализу утицаја спољашњег окружења на остваривање циљева градске општине.

Приликом идентификовања ризика неопходно је усмерити се на најважније циљеве и са њима повезане ризике, што конкретније идентификовати ризике како би се предузеле конкретне мере, прецизно и јасно формулисати идентификоване ризике и обухватити све ризике који би се могли догодити.

2.2.1. Категорије/групе ризика

Успешном остваривању циљева ризик може претити због унутрашњих и спољних разлога те је потребно сагледати све догађаје који би могли негативно утицати на остварење циљева.

Да би се успешно извршило идентификовање ризика и да би се обезбедио обухват свих области ризика, користе се следеће групе ризика:

- 1) екстерно окружење (ризици макро окружења – геополитички, економски, природне катастрофе и сл; политичке одлуке и приоритети изван градске општине – Народна скупштина, Влада РС и сл; спољни партнери – грађани, друге институције јавног сектора, спољни пружаоци услуга, медији и сл);
- 2) планирање, процеси и системи (стратегије, планирање и интерне политике; оперативни процеси – опис процеса; финансијски системи и расподела средстава; ИТ и остали системи подршке);
- 3) запослени и организација (запослени, њихове вештине и стручност; етика и понашање организације – „тон с врха“, политике против превара, сукоб интереса; интерна организација – управљање, улоге и одговорности, делегирање; безбедност запослених, објеката и опреме);
- 4) законитост и регуларност (јасноћа, усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила; усвајање закона и подзаконских аката који значајно утичу на рад градске општине, а који могу бити недоречени и међусобно контрадикторни – нејасна правила и претерано сложени прописи; остали могући исходи који се односе на законитост и правилност) и
- 5) комуникација и информације (методе и канали комуницирања; поузданост, благовременост и квалитет информација).

У односу на циљеве, ризике делимо на две основне групе:

- стратешки ризици и
- оперативни ризици.

Стратешки ризици су нежељени догађаји који могу неповољно деловати на реализацију дугорочних и средњорочних циљева, стратешких приоритета градске општине у чијој реализацији учествује и

градска општина. Управљање стратешким ризиком посебно је значајно при доношењу кључних одлука на највишем нивоу руководства и требало би да буде саставна компонента у оквиру процеса стратешког планирања.

Оперативни ризици су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на спровођење процеса и активности у предвиђеним роковима, на ниво квалитета услуга, или грешке у примени закона и процедура. Управљање оперативним ризицима представља одговорност руководиоца организационих јединица у чијој су надлежности ти ризици.

2.2.2. Коришћење индикатора (показатеља) ризика

Приликом идентификовања ризика, треба размотрити и индикаторе ризика, који могу указивати на постојање ризика, који претходно нису идентификовани.

Кључни индикатори ризика су:

- за ризике са финансијским ефектима: поценат извршења појединих програма/пројеката/уговора, пад броја корисника услуга, пад прихода, кретање трошкова задуживања, износ обавеза пренесених из претходног у текући период;
- за ризике с правним ефектима: учесталост промене закона и подзаконских аката, број спорова и изгубљених тужби, износи које треба платити по судским пресудама;
- за ризике повезане са радним ефектом: учесталост изостанка запослених због боловања, честа флукуација запослених, нови запослени, ниво способности и знања, мотивисаност запослених, број дана обуке по запосленом;
- за ризике везане за јавне набавке: број поступака за које се не спроводи јавна набавка, поценат уговора за које су склопљени анекси уговора, број поступака јавне набавке који нису предвиђени планом;
- за ризике везане за дигитализацију: (не)постојање адекватне опреме (софтвера и пратеће хардвер опреме), (не)адекватна обученост систем администратора, и осталих запослених укључених у процес дигитализације поступака (број примерених обука, могућност примене стеченог знања и вештина), могућност осигурања континуираног (постојање стратешког плана буџетирања развоја инфраструктуре информационо-комуникационог система дигитализације пословних процеса).

2.2.3. Методе за идентификовање ризика

Неке од метода које би требало примењивати како би се правилно идентификовали ризици у градској општини су:

- анализа стратешких и оперативних циљева и повезаних пословних процеса – пажљива анализа може да буде најважнија фаза у процесу идентификовања постојећих ризика;
- одржавање заједничких састанака и „набацивање идеја“ („brainstorming“) – ова метода посебно је корисна при идентификовању кључних ризика на највишем нивоу, кроз поделу знања, искуства и мишљења;
- коришћење прописаних контролних листа – ризици се идентификују провером сваког наведеног ризика који је релевантан за градску општину;
- претходно искуство – коришћење података из претходног периода (преглед попуњеног регистра ризика) и идентификација и анализа ранијих неповољних исхода;
- коришћење смерница за управљање ризицима и
- коришћење резултата других евалуатора (ревизије, инспекције и других контролних органа).

2.2.4. Опис ризика

Идентификовани ризик се мора јасно формулисати, уз описивање процеса на који се тај ризик односи, догађаја и потенцијалних последица утврђеног ризика уколико се не предузму мере. Такође, потребно је описати и узрок ризика, јер се у том случају могу лакше дефинисати мере за умањење ризика.

2.3. Процена ризика

Процена ризика спроводи се на основу идентификованих ризика.

Циљ процене ризика је разврставање ризика по приоритетима, како би се на ризике највишег степена приоритета могло одговорити применом адекватних мера контроле.

Приликом процене ризика, у обзир се узима утицај који ризици имају на остваривање циљева као и вероватноћа њиховог настанка.

2.3.1. Процена утицаја ризика

Утицај је процена последица услед остваривања одређеног ризика и његовог утицај на остваривање циљева. То може бити и нека врста штете или изгубљене прилике.

Процена утицаја ризика обухвата процену значаја последице ако се ризик оствари, односно процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу него само одговара на питање што ће се догодити ако се одређени догађај оствари.

Утицај се бодује оценама од један до три, при чему оцена један представља процену да ће ризик имати мали утицај али не би требало да спречи остваривање циљева, оцена два упућује да ће ризик имати средњи утицај односно да би могао да доведе до значајног финансијског губитка који би изискивао доста времена да се испита и исправи, а оцена три значи велики утицај на остваривање циљева градске општине односно да би посао био озбиљно угрожен тј. остваривање циљева значајно нарушено.

Осим бодовања, даје се описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи или велики.

Табела 1. Приказ процене утицаја ризика давањем бодова са припадајућим тумачењем

УТИЦАЈ	ОЦЕНА	ОПИС
мали	1	У случају појаве ризика, исти може имати утицај на активности градске општине, али не такав да спречи остварење циља (нпр. кашњења и краћи прекиди у обављању делатности градске општине, лакше повреде запослених, појединачни прекиди – немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у градској општини, незадовољство појединих корисника услуга у поступцима пред градском општином – у појединим ситуацијама (заостатак у решавању предмета итд)).
средњи	2	У случају појаве ризика, исти може довести до значајних губитака и/или потешкоћа у остваривању циља (нпр. прекид мањег обима рада, теже повреде запослених током обављања радних задатака, губитак везан за имовину градске општине велике вредности и било који други финансијски губитак који може бити између 0,2% и 1% одобрених средстава за једну буџетску годину, губитак поверења корисника услуга у рад градске општине).
велики	3	У случају појаве ризика, активности и послови градске општине ће бити озбиљно угрожени и биће потребно уложити значајна средства/напоре за остваривање циљева (нпр. дужи прекид рада, тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака, кршење прописа и рационалног управљања имовином у великом обиму, губитак везан за имовину велике вредности и било који други финансијски губитак који може бити већи од 1% одобрених средстава за једну буџетску годину).

2.3.2. Процена вероватноће настанка ризика

Вероватноћа је процена могућности или прилике за појављивање одређеног ризика (укључујући и разматрање учесталости са којом до тог исхода може да дође).

Вероватноћу је потребно одредити како би се дефинисало и предвидело у којој ће се мери ризик појављивати.

Приликом процене вероватноће настанка ризика, процењује се колика је вероватноћа настанка одређеног ризика у току одређеног периода.

Вероватноћа се може бодовати оценама или се може проценити описно као мала, средња и велика вероватноћа.

Вероватноћа се бодује оценама од један до три, при чему оцена један значи да појава ризика није вероватна односно да је вероватноћа мала или се ризик појавио у неколико случајева, оцена два значи да ће се ризик вероватно остварити, што се потврђује претходним доказима да се ризик раније већ појавио те је вероватноћа средња, а оцена три значи да ће се ризик скоро сигурно остварити, што се потврђује јасним и бројним доказима да се ризик већ појавио те је вероватноћа велика.

У табели се дефинише бодовни праг вероватноће настанка појединог догађаја.

Табела 2. Преглед оцена везаних за вероватноћу настанка ризика

ВЕРОВАТНОЋА	ОЦЕНА	ОПИС
мала	1	Није вероватно да ће се ризик остварити – појава ризика је готово немогућа, али се ризик појавио у неколико одвојених случајева.
средња	2	Ризик би се могао остварити у неком тренутку – вероватноћу појаве ризика потврђују претходни докази да се ризик већ појавио.
велика	3	Ризик ће се готово сигурно остварити – вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази.

2.3.3. Процена укупне изложености ризику и рангирање ризика

Као резултат процене утицаја и вероватноће настанка ризика добија се процена укупне изложености ризику (интензитет ризика) на основу које се утврђују приоритети тј. најзначајнији ризици којима треба управљати.

Укупна изложеност ризику, односно рангирање ризика добија се множењем бодова за утицај с бодовима за вероватноћу. Тако се, ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, може проценити са највише девет бодова, а ризик са најмањим утицајем и најмањом вероватноћом са највише једним бодом.

2.3.4. Матрица ризика

Укупна изложеност ризику приказује се кроз матрицу ризика у којој се укрштају утицај и вероватноћа настанка ризика и добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће.

Табела 3. Матрица ризика

УТИЦАЈ	велики	3	6	9 неприхватљиви ризичи
	средњи	2	4	6
	мали	1 прихватљиви ризичи	2	3
		мала	средња	велика
ВЕРОВАТНОЋА				

Укупна изложеност ризику може бити:

- мала (оцена 1 и 2) – зелена боја
- средња (оцена 3 и 4) – жута боја и
- висока (оцена 6 и 9) – црвена боја.

Зелена боја означава ризике малог интензитета деловања који не захтевају даље реаговање (прихватљиви ризици, могу се толерисати, треба одржавати постојеће контроле), жута боја представља ризике средњег нивоа које треба надзирати и управљати њима (обезбедити да се ниво

ризика сведе на мали, колико је то могуће и прихватљиво у пракси) и црвена боја која означава ризике високог интензитета, а то су ризици са великом вероватноћом појављивања и великим утицајем на остварење циљева (критични и/или неприхватљиви, захтевају пажњу и брзу реакцију).

Из матрице ризика где су вредности за вероватноћу и утицај бодовно рангиране од вредности један (1) до три (3), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере.

Табела 4. Интензитет ризика након вредновања

БОДОВИ	ОПИС РИЗИКА	МЕРЕ
1-2 (мали)	Потпуно занемарљиви	Ризици малог интензитета не захтевају даље деловање, односно управљање овим ризицима се врши кроз уобичајене процедуре.
3-4 (средњи)	Потребно праћење	Ризици средњег интензитета представљају забрињавајуће ризике, који могу изазвати штету у одређеној мери, морају се пратити, док корективне мере и контроле треба усмерити на спречавање настанка нежељених ефеката.
6-9 (висок)	Предузимање мера	Ризици високог интензитета захтевају моментално предузимање мера за свођење таквих ризика на разумну меру, представљају неприхватљиве ризике за које се предузимају неопходне радње, захтевају тренутну акцију и имају приоритет у предузимању корективних мера, али и правовременој контроли резултата предузетих мера.

Високим, односно озбиљним ризиком се сматра ризик ако је оцењен највишом оценом (6 или 9) у ситуацијама:

- ако је последица ризика повреда закона или других прописа;
- ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- ако ће изазвати знатну штету организационим јединицама, запосленима, грађанима, ако се доводи у питање сигурност запослених и/или
- ако озбиљно утиче на углед градске општине.

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

2.4. Поступање по ризицима

Поступање по ризицима зависи од утицаја и вероватноће настанка ризика и представља одређивање мера за управљање најзначајнијим ризицима у градској општини.

Вероватноћа и утицај ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранције и става према ризику.

Разликују се 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) и
- резидуални ниво ризика је ниво ризика када се узму у обзир постојеће контроле и фактори ублажавања ризика, што значи да након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То зовемо резидуалним ризиком, и он се не може у потпуности уклонити.

Начини поступања по ризицима, односно одговори на ризике:

- 1) *Избегавање ризика* – у одређеним околностима одустајање од активности може бити једини начин да се реши односно контролише ризик. Неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности, односно процеса. Могућност укидања одређене активности у јавном сектору је ограничена, јер се одређене активности обављају чак

и ако су повезани ризици велики, а не постоји други начин за остварење планираних резултата или циља;

- 2) *Третирање (решавање) ризика* – подразумева предузимање радње (контролне мере) како би се смањила вероватноћа настанка или утицаја ризика, или обоје, иако ће се одређена активност наставити са ризиком. Највећи број ризика се решава на овај начин. Сврха решавања ризика подразумева наставак обављања активности у којој се јавља ризик уз истовремено предузимање радњи (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу;
- 3) *Трансферисање ризика* – подразумева да је најбољи одговор на неке ризике да се пренесу трећој страни или да се поделе с трећом страном. Трансфер ризика може умањити изложеност том ризику, на начин да друга организација поседује капацитете за ефективно управљање тим ризиком;
- 4) *Толерисање ризика тј. прихватање ризика без предузимања додатних радњи* – подразумева да су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће користи које би се добиле њуховим предузимањем. У случају да је ризик прихваћен (у целости или делимично) у регистру ризика треба објаснити зашто је прихваћен и до које мере.

2.5. Апетит за ризиком – спремност за преузимање ризика

Крајња сврха и циљ управљања ризицима није да се елиминишу сви ризици већ да се они сведу на прихватљив ниво. Тај ниво је познат као „апетит за ризиком“.

„Апетит за ризиком“ представља количину ризика коју је руководство спремно да преузме (толерише) у процесу остваривања одређеног циља. Спремност за преузимање (толерисање) ризика утиче и усмерава процес доношења одлука у градској општини и обезбеђује да избори који су донети буду у складу са капацитетима и способностима градске општине.

Руководство мора константно да прати ниво ризика које је спремно да прихвати (толерише), а у зависности од датих околности, оцена нивоа прихватљивости (толерисања) може да варира. На тај начин се ризици преузимају, али на контролисан начин.

Концепт „апетита за ризиком“ је важно размотрити пре него што се пређе на разматрање начина на који се могу решавати ризици. Овај концепт може се посматрати у зависности од тога да ли је ризик који се разматра претња или прилика (могућност).

При разматрању претњи овај концепт обухвата степен изложености који се сматра толерантним и оправданим, уколико се реализује. Када се разматрају прилике (могућности), овај концепт обухвата оно што је руководство спремно да активно изложи ризику, како би се извукла корист из те прилике.

У случају неприхватљивих ризика „апетит за ризиком“ не постоји.

Ризик се сматра критичним ако процена укупне изложености ризику износи 6 или 9 (црвена боја), а неприхватљивим у следећим случајевима:

- када доводи у питање сигурност запослених, имовине и података;
- ако може значајно да угрози успешно остваривање стратешких циљева градске општине;
- ако може проузроковати значајне финансијске губитке и штету;
- ако ће проузроковати кршење закона и других законских прописа и
- када озбиљно утиче на углед градске општине.

Такви ризици захтевају тренутно реаговање односно увођење контролних мера за ублажавање ризика и/или извештавање највишег руководства о могућим последицама утврђеног ризика.

2.6. Праћење спровођења мера за смањење ризика и статуса изложености ризику

Управљање ризицима подразумева стално праћење идентификованих ризика како би се правовремено уочиле све промене везане за ризике будући да се пословно, економско и законодавно окружење непрестано мења. На овај начин процењује се ефикасност управљања ризицима и потреба за предузимањем додатних мера како би се они ублажили.

Носиоци пословних процеса задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области.

Резултати праћења уписују се у регистар ризика, да би учесници у систему управљања ризицима и доносиоци пословних одлука добијали потребне информације.

Посебно треба обратити пажњу на нове ризике настале услед промене постојеће регулативе, промене надлежности и слично. Такође, ако се неки стратешки циљеви или програми нису у целости остварили, накнадно треба проверити јесу ли ризици који су довели до негативних трендова били уведени у регистре ризика што подразумева ажурирање *Обрасца за утврђивање и процену ризика (Образац 1)*.

Праћење идентификованих ризика обухвата:

- праћење спровођења мера за смањење ризика и
- праћење изложености ризику.

Поступком праћења и провере треба утврдити:

- да ли су усвојене мере дале очекиване резултате;
- да ли су усвојени поступци и прикупљени подаци за спроведене процене ризика били прикладни;
- да ли су уочени недостаци у контролама или могућности за континуирано побољшање и
- да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и помогла приликом будућих процена и управљања ризицима.

Праћење идентификованих ризика, такође, обухвата и праћење спровођења мера за смањење ризика.

Статус спровођења утврђених мера уписује се у *Регистар ризика (Образац 3)*. На овај начин руководиоци на свим нивоима могу да прате и утврде: да ли се профил ризика мења, да ли је управљање ризиком ефикасно односно да ли су усвојене мере (контролне активности) дале очекиване резултате односно да ли су биле одговарајуће, да ли постоје недостаци у контролама и да ли их је могуће побољшати, као и да ли би боља размена информација о ризицима помогла у бољем доношењу одлука.

Подаци за праћење статуса ризика, односно изложености ризику и ажурирање утврђених ризика прикупљају се путем *Обрасца за праћење статуса ризика (Образац 2)* који је саставни део ове стратегије. Подаци прикупљени путем овог обрасца дају неопходне информације и за извештавање о ризицима.

Образац за праћење статуса ризика садржи следеће информације:

- опис ризика;
- претходну процену укупне изложености ризику;
- мере за ублажавање ризика;
- статус спровођења мера за ублажавање ризика (спроведено, делимично спроведено, неспроведено);
- образложење ако су мере делимично спроведене или нису спроведене;
- нову процену укупне изложености ризику;
- статус изложености ризику (мања, већа или непромењена изложеност ризику);
- нове мере за ублажавање ризика и
- рокове и одговорне особе за спровођење у службама повећања изложености ризику и/или процене потребе за увођење нових мера.

Циљ управљања ризицима је да се ризик доведе или одржава на прихватљивом нивоу. Руководиоци организационих јединица најмање једном годишње и када се укаже потреба извештавају руководиоца за ФУК о резултатима управљања ризицима, односно да ли су предложене мере реаговања на ризик спроведене у задатим роковима и да ли су дале резултате, као и о евентуалној појави нових ризика.

Информације прикупљене кроз поступке праћења спровођења мера користе се за процену изложености ризику. Изложеност ризику може бити смањена, повећана или непромењена, што зависи од тога јесу ли мере за ублажавање ризика спроведене и у којој мери, као јесу ли наступиле нове околности у пословању.

У циљу испуњавања обавезе из управљачке одговорности, председник градске општине ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности у процесу управљања ризицима и увођење одговарајућих и ефикасних механизма за њихово смањивање на прихватљив ниво.

У случају потребе председник градске општине одређује мере за решавање високоризичних подручја у градској општини.

Контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају да буду анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

2.7. Регистар ризика

Резултат спровођења управљања ризицима документује се путем регистра ризика.

Регистар ризика је интерни документ градске општине и треба да садржи следеће елементе:

- циљеве (могу бити стратешки циљеви, циљеви програма, пројекта, процеса),
- опис ризика (с наведеним узроком ризика и могућом последицом),
- процену нивоа ризика,
- одговор на ризике/потребне активности (мере),
- особе задужене за спровођење потребних активности,
- рокове за извршење и контролу извршења (праћење) и
- статус ризика.

На основу регистра ризика на нивоу сваке организационе јединице, одређују се приоритетни ризици (ризиви за које је процењен највиши ниво укупне изложености) од стратешког и/или оперативног значаја којима треба да се бави највише руководство. Остали приоритетни ризици требају бити у фокусу организационе јединице у чијој су оперативној надлежности.

Регистар ризика треба ажурирати кадгод дође до значајне промене изложености ризику или нове одлуке о поступању по ризику ради добијања информација које су неопходне учесницима у систему управљања ризицима и доносиоцима пословних одлука.

Регистар стратешких ризика припрема руководиоца Радне групе за ФУК.

Преглед и ажурирање регистра ризика се врши најмање једном годишње. Сваки ризик који више није актуелан у регистру ризика се и даље чува у евиденцији, да би се унапредило будуће искуство.

Да би се утврдило и управљало ризицима и тиме повећала вероватноћа остваривања задатих циљева, они ризици на које руководиоца организационе јединице не може утицати, односно које није надлежан да решава, прослеђују се вишој управљачкој структури. Како овлашћења за предузимање мера за решавање одређених ризика понекад излазе из оквира једне организационе јединице, важно је да се о таквим ризицима извести.

3. ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Сврха извештавања о ризицима је да се развије свест о кључним ризицима, повећа одговорност за управљање ризицима и благовремено саставе планови за третирање ризика.

Неопходно је да постоји ефективан процес прегледа и извештавања о управљању ризицима унутар градске општине.

Градска општина треба да успостави такав систем извештавања о ризицима који ће омогућити да, у одговарајућем временском периоду, руководство буде информисано о битним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

Руководиоци организационих јединица у обавези су да редовно прате ризике из своје надлежности, извештавају надређене о значајним ризицима и њиховом утицају на реализацију пословних активности, односно остварењу циљева, радњама које се предузимају на спречавању, односно ублажавању ризика, као и ризицима на које се није могло деловати на планирани начин.

Руководиоци организационих јединица, као и сви запослени, дужни су да поднесу редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално, на унапред дефинисан начин.

Извештај о управљању ризицима организационих јединица треба да садржати све информације које су предвиђене да садржи годишњи извештај.

На састанцима највишег руководства могу да се разматрају извештаји о активностима предузетим на успостављању процеса управљања ризицима који покрива најзначајније ризике.

3.1. Годишњи извештај о управљању ризицима

Годишњи извештај о управљању ризицима израђује се и доставља председнику градске општине најмање једном годишње, а учесталост извештавања може бити и чешћа и зависиће од значаја утврђених ризика о којима се извештава.

На основу утврђених образаца за праћење статуса ризика, руководиоци организационих јединица достављају руководиоцу за ФУК податке и информације неопходне за припрему годишњег извештаја о управљању ризицима. Руководилац за ФУК припрема извештај и доставља на увид члановима Радне групе за ФУК.

Годишњи извештај треба да садржи:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима,
- предлед најзначајнијих ризика по организационим јединицама,
- објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима и
- информације о томе који су се значајнији ризици остварили (у претходном периоду) и зашто, као и о потенцијалним ризицима који су процењени као високо ризични, односно који имају велики утицај на остварење циљева и велику вероватноћу остварења, а који излазе из оквира надлежности.

Годишњи извештај о управљању ризицима доставља се председнику градске општине до 1. марта текуће године за претходну годину.

3.2. Учинак управљања ризицима

Градска општина мора да успостави и ради на очувању и унапређењу ефективног система управљања учинком који ће омогућити да се ефективно и ефикасно реализују планиране активности. Управљање ризицима и контролне активности су важан и саставни део система управљања учинком и од суштинске су важности за остваривање циљева.

Мерење учинка управљања ризицима је кључна активност у праћењу управљања ризицима да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава пословне циљеве.

Ове мере обухватају сталне процесе који су осмишљени у циљу идентификације и поступања са значајним ризицима за остваривање циљева градске општине.

Индикатори учинка ће се временом прилагођавати, у зависности од статуса успостављања ФУК-а, а нарочито процеса управљања ризицима.

У сврху мерења учинка користе се следећи индикатори учинака управљања ризицима:

- процентуално повећање у погледу донетих регистара ризика на нивоу градске општине за период од три године;
- циљани број спроведених обука о ФУК-у, а нарочито о управљању ризицима, на годишњем нивоу;
- број припремљених извештаја о управљању ризицима;
- повећање учесталости теме управљање ризицима на састанцима руководства и/или Радне групе за ФУК;
- процента остварених ризика и
- допринос управљања ризицима нивоу остварености циљева.

III. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године.

На састанцима Радне групе за ФУК анализирају се потребе за ажурирањем Стратегије, а ажурирање се може извршити и по налогу председника градске општине.

Стратегију усваја Скупштина градске општине Стари град.

IV. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова стратегија објављује се у „Службеном листу града Београда“ и ступа на снагу осмог дана од дана објављивања.

Даном ступања на снагу ове стратегије престаје да важи Стратегија управљања ризицима Градске општине Стари град („Службени лист града Београда“, број 107/21).

V. ПРИЛОЗИ

Саставни део ове стратегије су обрасци за утврђивање и процену ризика, праћење статуса ризика и регистар ризика.

Прилог 1. Образац за утврђивање и процену ризика (Образац 1)

Прилог 2. Образац за праћење статуса ризика (Образац 2)

Прилог 3. Регистар ризика (Образац 3)

ПРИЛОГ 1. Образац за утврђивање и процену ризика

Назив организационе јединице:							
Пословни процес:							
Циљ пословног процеса:							
Опис ризика	Преглед постојећих контролних механизма уз утврђени ризик	Процена ризика			Потребне радње/Одговор на ризик (са јасним образложењем/описом мера)	Рок за извршење планираних активности	Одговорно лице
		Утицај	Вероватноћа	Рангирање			

Назив организационе јединице:	
--------------------------------------	--

[illegible]

Образложење

Правни основ за усвајање Стратегије управљања ризицима Градске општине Стари град садржан је у одредбама члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/2013 – исправка, 108/13, 142/14, 68/15 – др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21 – др. закон, 138/22, 92/23 и 94/24) и члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 89/19).

Чланом 81. ст. 1-4. Закона о буџетском систему прописано је да корисници јавних средстава успостављају финансијско управљање и контролу, која се спроводи политикама, процедурама и активностима са задатком да се обезбеди разумно уверавање да ће своје циљеве остварити кроз: 1) пословање у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима; 2) реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја; 3) економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава; 4) заштиту средстава и података (информација).

Финансијско управљање и контрола обухвата следеће елементе: 1) контролно окружење; 2) управљање ризицима; 3) контролне активности; 4) информисање и комуникације; 5) праћење и процену система. Финансијско управљање и контрола организује се као систем процедура и одговорности свих лица у организацији.

За успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, одговоран је руководилац корисника јавних средстава. Руководилац корисника јавних средстава може пренети надлежност за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле на лице које он овласти.

Чланом 7. ст. 1. и 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору прописано је да управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева корисника јавних средстава, обезбеђујући разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени, као и да ради вршења активности из става 1. овог члана, руководилац корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени.

Имајући у виду да није дошло до измена прописа којима је регулисано успостављање и развој система финансијског управљања и контроле, односно управљања ризицима, у односу на период од усвајања Стратегије управљања ризицима Градске општине Стари град која је објављена у „Службеном листу града Београда“, број 107/2021 од 19. новембра 2021. године, али да је сходно члану 7. став 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, прописано да руководилац корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени, тиме је настала потреба да се ажурира, односно изради предлог Стратегије управљања ризицима Градске општине Стари град за предстојећи период. Приликом израде предлога Стратегије управљања ризицима преиспитана је уједно и усклађеност претходно усвојене Стратегије управљања ризицима Градске општине Стари град са контролним окружењем и поступањем везаним за сам процес управљања ризицима, те тиме потреба за другачијим дефинисањем и приказом активности у процесу управљања ризицима, као и новим начинима контроле и мерама које би позитивно утицале на остварење циљева Градске општине Стари град и ефикасније управљање ризицима.

Приликом израде предлога Стратегије узете су у обзир и Смернице за управљање ризицима и Приручник за финансијско управљање и контролу који се односи на успостављање система управљања и интерне контроле у јавном сектору Републике Србије као методолошки алати доступни на интернет презентацији Министарства финансија – Централне јединице за хармонизацију.

Циљ овог предлога Стратегије управљања ризицима Градске општине Стари град је да омогући да се на правиан и благовремен начин идентификују ризици, изврши њихова процена, рангирање и ублажавање од потенцијалних интерних и екстерних претњи које могу угрозити остваривање циљева Градске општине Стари град и тиме допринесе развоју читавог система финансијског управљања и контроле у Градској општини Стари град. Додатно, један од циљева је и да се путем Стратегије уведе континуирана и свеобухватна пракса управљања ризицима као оквир за развијање процеса управљања у будућем периоду, пошто је у процесу доношења одлука важно да се управљање ризицима угради као стандард и важан сегмент који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

Назначавајући, поново, потребу за ажурирањем Стратегије управљања ризицима Градске општине Стари град као стратешког документа којим се успоставља и развија систем финансијског управљања и контроле, постиже се свеобухватно преиспитивање процеса управљања ризицима у Градској општини Стари град, који процес подразумева континуирану идентификацију, анализе и реаговање на потенцијалне негативне догађаје који могу угрозити пословање, финансије или остварење циљева Градске општине Стари град. Како израда Стратегије управљања ризицима подразумева системски приступ регулисања процеса управљања ризицима да би се омогућило доношење квалитетнијих одлука, ефикасније коришћење ресурса и спровеле превентивне активности да се не би десио нежељени догађај, а што се постиже константним праћењем и извештавањем, неопходно је било да се Стратегијом предвиди адекватан начин поступања, односно управљања ризицима како би се утврдило да ли систем финансијског управљања и контроле адекватно функционише. У том циљу овим предлогом Стратегије се предлаже на системски начин дефинисање процеса управљања ризицима како би се утврдио јасан правни оквир за даљи развој система финансијског управљања и контроле, јер се на јасан начин дефинишу појмови који се користе у Стратегији, сврха и примена Стратегије у поступку утврђивања и управљања ризицима у Градској општини Стари град, шта све обухвата процес управљања ризицима и шта се кроз тај процес омогућава градској општини као кориснику јавних средстава, улоге, надлежности и одговорности руководства и запослених у процесу управљања ризицима, које кораке је потребно предузети приликом процеса управљања ризицима, на који начин се утврђују циљеви градске општине, који су предуслови за успешно управљање ризицима, шта се подразумева под утврђивањем тј. идентификовањем ризика, на који начин се идентификују ризици, које су категорије и групе ризика, шта су кључни индикатори ризика, методе за идентификовање ризика и опис ризика, како се спроводи процена ризика, дефинисање процене утицаја ризика и вероватноће настанка ризика, како се добија процена укупне изложености ризику, нивои ризика и начини поступања по ризицима, шта се подразумева под „апетитом за ризике“, шта обухвата праћење спровођења мера за смањење ризика и статуса изложености ризику, значај регистра ризика и поступак његовог ажурирања, поступак извештавања о ризицима и израда годишњег извештаја о управљању ризицима, мерење учинка управљања ризицима и његова сврха, као и поступак ажурирања Стратегије. Уједно предложеном Стратегијом предвиђају се, поред регистра ризика, обрасци за утврђивање и процену ризика и праћење статуса ризика како би се процес управљања ризицима пратио као један континуиран и целовит процес са приказом свих активности од значаја за управљање ризицима. Предложеним образцем регистра ризика предвиђено је да се обухвате сви ризици са којим се Градска општина Стари град суочава и који могу да угрозе остваривање циљева градске општине, те с тога исти као и претходно наведени обрасци представљали би саставни део Стратегије. Сходно свему наведеном, имајући у виду значај процеса управљања ризицима као битног сегмента система финансијског управљања и контроле у градској општини, предлаже се да Скупштина градске општине усвоји предложени текст Стратегије управљања ризицима Градске општине Стари град.

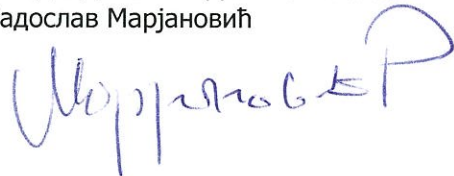
за ОБРАЂИВАЧА:
РУКОВОДИЛАЦ ОДГОВОРАН ЗА
УВОЂЕЊЕ И РАЗВОЈ СИСТЕМА
ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

Мирјана Вукичевић

У Београду,
11. 3. 2026. године

Арх 2

За ПРЕДЛАГАЧА:
ПРЕДСЕДНИК ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ
Радослав Марјановић



Веће градске општине на седници одржаној дана 17. 3. 2026. године дало је позитивно мишљење председнику градске општине на предлог, и упућује га Скупштини на разматрање и усвајање.

ПРЕДСЕДНИК ВЕЋА ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ
Радослав Марјановић

