

Стратегија управљања ризицима града Зрењанина



Септембар, 2024. године

На основу члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019 и 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 – др. закон, 92/2023, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 – др. закон и 92/2023), а у вези са чланом 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле у јавном сектору (“Службени гласник РС”, бр. 89/2019) и члана 51. став 1. тачка 11. Статута града Зрењанина (“Службени лист града Зрењанина”, бр 17/2020 - пречишћен текст и 7/2023), Градоначелник града Зрењанина доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДА ЗРЕЊАНИНА

1. Сврха и област примене

Унапређење система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: систем ФУК) у јавном сектору у Републици Србији захтева и разматрање ризика који могу утицати на реализацију стратешких и оперативних циљева организације. Наиме, *Закон о буџетском систему* дефинише да је руководилац корисника јавних средстава (у даљем тексту: КЈС) одговоран за успостављање система ФУК чији је интегрални део и управљање ризицима, док *Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору* (члан 7), прописује да ради управљања ризицима, руководилац КЈС усваја стратегију управљања ризицима.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: **Стратегија**) представља структуриран и системски приступ утврђивању и управљању ризицима. Сврха ове **Стратегије** је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се остварили стратешки и оперативни циљеви града Зрењанина, осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост.

Стратегија дефинише методолошки оквир за начин увођења процеса управљања ризицима унутар града Зрењанина, као и за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће сви организациони делови Града примењивати процес управљања ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима. **Стратегија** даље дефинише циљеве и користи од управљања ризицима и начин за идентификовање, процену и рангирање ризика како би се на најбољи начин донела одлука о томе како поступати у случају појаве ризика, и одређује линије одговорности свих руководилаца и свих запослених у процесу управљања ризицима, начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Циљеви садржани у стратешким, оперативним или финансијским планским и развојним документима полазна су основа за утврђивање ризика на свим нивоима града Зрењанина.

Добро дефинисан, успостављен и реализован процес управљања ризицима захтева:

- ✓ Разумевање ризика којима је изложен град Зрењанин;
- ✓ Доношење и примену одговарајуће стратегије управљања ризицима, активности и мера којима се ризици умањују;
- ✓ Дефинисање и примену контролних активности и мера;
- ✓ Благовремено предвиђање промена у пословном окружењу.

У поступку унапређивања система ФУК дефинисано је и описано укупно 149 кључних пословних процеса који се одвијају у Градској управи града Зрењанина. Ови пословни процеси обухватили су све аспекте пословања Градске управе, укључујући послове финансија, рачуноводства и јавних набавки, административно-правне послове, планирање, управљање и извештавање, као и реализацију програмских активности Града. Ризици су разматрани у вези са сваким пословним процесом и његовим оперативним циљем, тако да се **Стратегија** односи на све пословне процесе, а примењују је сви запослени.

2. Правни оквир и дефиниције

Ова Стратегија управљања ризицима је дефинисана у складу са:

- **Законом о буџетском систему** (члан 2, 80, 81, 82 и 83), („Сл. гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019 и 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 – др. закон и 92/2023)
- **Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору**, („Сл. гласник РС“, бр. 89/2019 - Чланом 7. Правилника прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководилац КЈС усваја Стратегију управљања ризицима која се ажурира сваке три године, као и у случајевима када се контролно окружење значајније измени, при чему контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.)

У складу са наведеним Правилником, *Приручником за финансијско управљање и контролу*¹ и *Смерницама за управљање ризицима*², дефинисани су и кључни појмови у процесу управљања ризицима:

- ✓ **Ризик** представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.
- ✓ **Утицај** се односи на значај финансијских или нефинансијских ефеката или последица којима би КЈС могао бити изложен у случају реализације ризика.
- ✓ **Вероватноћа** се односи на могућност да ће се десити неповољан догађај и процењује се у односу на укупан број промена у пословном процесу у унапред одређеном временском периоду.
- ✓ **Управљање ризицима** је процес који подразумева идентификацију ризика, њихов опис, анализу, процену и рангирање по приоритетима, спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво, праћење и извештавање.
- ✓ **Идентификовање ризика** је процес утврђивања потенцијалних догађаја и активности који могу угрозити пословање КЈС, његов углед и поверење јавности у њега, квалитет пружања услуга КЈС, или довести до губитка средстава или имовине.
- ✓ **Опис ризика** је процес јасног описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика, тј. утицај на циљеве и активности КЈС.
- ✓ **Процена ризика** је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.
- ✓ **Третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао или обоје што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности.
- ✓ **Инхерентни ризик** представља ниво ризика пре предузимања било каквих активности за његово ублажавање.
- ✓ **Резидуални ризик** представља ниво ризика након предузимања активности за ублажавање ризика.

¹ Приручник за финансијско управљање и контролу Министарства финансија Републике Србије https://www.mfin.gov.rs/upload/media/s2Uug9_6010215bf36a9.pdf

² Смернице за управљање ризицима Министарства финансија Републике Србије https://www.mfin.gov.rs/upload/media/jX9B8F_601022142144f.pdf

- ✓ **Праћење ризика** је процес којим се прати и проверава да ли у пракси функционишу успостављене контролне активности тако што спречавају, односно ублажавају одређени ризик.
- ✓ **Регистар ризика** је табеларни приказ и 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.

3. Управљање ризиком / Улоге, надлежности и одговорности

Градска управа града Зрењанина је организована као јединствени орган.

У Градској управи образоване су следеће основне организационе јединице:

- Одељење за финансије
- Одељење за општу управу
- Одељење за друштвене делатности
- Одељење за урбанизам
- Одељење за имовинско - правне послове и управљање имовином
- Одељење за привреду
- Одељење комуналне милиције, одбране, ванредних ситуација и заједничких послова
- Одељење инспекција
- Одељење за људске ресурсе и правне послове
- Служба Скупштине града, Градоначелника и Градског већа
- Служба за информационе и комуникационе технологије

У Градској управи образоване су и две посебне организационе јединице:

- Кабинет Градоначелника и
- Јединица за интерну ревизију.

Сви руководиоци и сви запослени у Градској управи града Зрењанина имају одређени степен одговорности у процесу управљања ризицима.

Улога руководства је да успостави „тон са врха“ и утиче на културу управљања ризицима, да инсистира да процес управљања ризицима буде неизоставни део система ФУК, да одреди које врсте ризика су прихватљиве и сходно томе одговарајући апетит за ризиком (спремност за преузимање ризика), да прати процес управљања најважнијим ризицима и да на годишњем нивоу размотри приступ управљању ризицима и да сагласност на промене или унапређења кључних елемената у процесима и процедурама.

Улога запослених је да поштују и примењују процедуре и механизме интерних контрола и да надређене обавештавају о могућим појавама нових ризика. Наиме, обзиром да запослени обављају већи део оперативних послова, они и имају највише могућности да открију могуће проблеме и неправилности у постојећим процесима и контролним активностима, те је њихова улога да пријаве све уочене неправилности, слабости, ризике и предложи адекватне мере за унапређење.

Преглед улога и одговорности свих руководилаца и свих запослених у Градској управи града Зрењанина дат је у табели у наставку:

Градоначелник	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дефинише стратешке циљеве Града ✓ Успоставља ефективан систем управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева ✓ Доноси Стратегију управљања ризицима ✓ Врши надзор процеса управљања ризицима
Руководилац Радне групе за ФУК	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Предводи културу управљања ризиком ✓ Даје сагласност на годишњу оцену ризика
Радна група за ФУК	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Континуирано унапређује Стратегију управљања ризицима и оквир који је у њеној основи (систем ФУК)
Руководиоци основних и посебних организационих јединица	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Одговорни за управљање ризицима у оквиру области за коју су надлежни (у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса), односно за ажурирање подрегистра ризика своје организационе јединице ✓ Одговорни за документовање података о ризицима у Регистар ризика ✓ Прате увођење мера за ублажавање ризика

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обезбеђују да запослени у њиховим организационим јединицама поступају у складу са Стратегијом управљања ризицима ✓ Успостављају окружење у коме запослени врше идентификацију ризика и о томе обавештавају више управљачке структуре
Запослени	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима тако што идентификују ризике који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева или задатака ✓ Пријављују надређеном руководиоцу сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле ✓ Примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика ✓ Предлажу и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола

Табела 1. Улога и одговорност руководства и запослених у процесу управљања ризицима

4. Процес управљања ризицима

Процес управљања ризицима састоји из четири основна корака која се примењују и на стратешке и на оперативне ризике: 1) идентификација ризика; 2) анализа и процена ризика; 3) одговор на ризике; и 4) праћење и извештавање.



Слика 1. Процес управљања ризицима

Полазна тачка процеса управљања ризицима је одређивање контекста, што подразумева и јасно дефинисање и разумевање стратешких и оперативних циљева Града.

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у развојним и стратешким документима Града, пре свега у Плану развоја града Зрењанина за период 2023 - 2030. У том смислу, Град ће утврдити ризике на свим нивоима и у свим планским документима доношењем Регистра ризика чиме ће се омогућити да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука. Истовремено ће избегавати активности које носе ризик по углед Града и омогућити да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке буду свесни своје одговорности у процесу управљања ризицима.

Оперативни циљеви су специфични и временски одређени и садржани су у годишњим плановима активности и дефинишу их руководиоци на свим нивоима. Потребно је идентификовати ризике и за ове циљеве и одредити адекватне мере за њихово ублажавање или отклањање како не би угрозили реализацију стратешких циљева. Праћењем ових ризика у оквиру организационих делова од стране руководиоца основних и посебних организационих јединица омогућиће се ефективно управљање ризицима на оперативном нивоу.

Сви руководиоци и запослени у Градској управи града Зрењанина морају бити упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес. Неопходно је да руководство Града обезбеди да сви запослени разумеју, на

начин који одговара њиховој улози, шта је заправо Стратегија управљања ризицима, шта су приоритети у погледу ризика и на који се начин конкретна радна задужења запослених у управи уклапају у наведени оквир. Уколико се ово не оствари, Град неће бити у могућности да спроведе управљање ризицима на одговарајући и доследан начин, уз редовно разматрање приоритетних ризика.

Такође, неопходно је да град Зрењанин корак у процесу управљања ризицима посматра као континуирани процес, како је описано у наставку, с обзиром да су међусобно повезани и да су ризици динамични по својој природи и подложни променама кроз време.

1) Идентификација ризика

Идентификација ризика је први корак у процесу управљања ризицима и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева Града.

Приликом идентификације ризика, Град ће узети у обзир циљеве наведене у стратешким, оперативним и финансијским планским документима, као и све догађаје и активности који могу угрозити пословање Града, углед и поверење јавности, квалитет реализације програмских активности и пружања услуга или довести до губитка средстава или имовине. У циљу бољег препознавања и већег обухвата подручја, ризици ће бити идентификовани на нивоу основних и посебних организационих јединица, а у односу на стратешке и оперативне циљеве, финансијске планове и циљеве пословних процеса, при чему ће бити сагледани ризици из свих кључних група ризика, и то: екстерног окружења; планирања, процеса и система; запослених и организације; законитости и исправности рада и пословања; комуникације и информација. На овај начин биће обухваћени сви аспекти и сва потенцијална подручја ризика.

За идентификовање ризика ће се користити два комплементарна приступа: 1) одозго према доле, за утврђивање стратешких ризика на највишем организационом нивоу; и 2) одоздо према горе, за утврђивање оперативних ризика везаних за пословне процесе, функције, пројекте и активности, тако што ће основне и посебне организационе јединице у Градској управи вршити преглед својих годишњих активности и пословних процеса и могућих повезаних ризика.

Највише руководство Града ће бити упознато са оперативним ризицима који могу утицати на реализацију стратешких циљева, односно чији кумулативни утицај може проузроковати стратешке ризике. Руководиоци основних и посебних организационих јединица у Градској управи ће поред оперативних ризика из свог подручја рада, бити упознати и са стратешким ризицима Града како би могли препознати и проценити у којој су мери оперативни ризици из њихове надлежности повезани и/или условљени стратешким

ризицима.

Град ће за идентификовање ризика користити анализу података из претходних периода, извештаја и других релевантних докумената као и анализу пословних процеса и њима припадајућих активности.

2) Анализа и процена ризика

Након поступка идентификовања ризика, Град ће ризике описати тако да се види о којем се догађају ради, који је његов узрок и шта би могла бити његова последица, односно утицај на реализацију циљева. Детаљније информације о узроцима и последицама могућих ризика омогућиће квалитетнију и објективнију процену ризика, као и утврђивање адекватних мера за њихово ублажавање.

Након идентификовања и описа ризика, Град ће спровести и њихову процену. **Процена ризика** је неопходна како би се они могли: 1) рангирати; 2) утврдити приоритетни ризици; и 3) осигурати информације за доношење одлука о поступању са ризицима.

Процена ризика спроводи се проценом **утицаја** последица који имају на остварење циљева и **вероватноће** појављивања. Процена утицаја обухвата процену значаја последица ако се ризик оствари. Утицај ризика може бити мали, умерен или велики. Вероватноћа се односи на учесталост могућности да се догоди неповољан догађај у унапред одређеном временском периоду. Вероватноћа се може проценити као мала, средња и велика.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази **процена укупне изложености ризику** на основу које се одређују приоритетни ризици, односно ризици којима се мора управљати. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова утицаја и бодова вероватноће.

Град ће процену укупне изложености ризику вршити на основу **матрице 3x3** (дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће).

Након процене ризика Град ће спровести њихово рангирање ради идентификовања приоритетних ризика. Приоритетни ризици су они ризици за које је процењен највећи степен укупне изложености, при чему је акценат најпре на стратешким ризицима, оперативним ризицима који утичу на активирање стратешких ризика и ризицима од превара и неправилности којима ће се бавити највише руководство Града.

3) Одговор на ризике

Поступање по ризицима или одговор на ризик је разматрање могућих мера којима се може утицати на ризике.

Град ће реаговати на ризике како би неизвесност и потенцијалну опасност од ризика преокренуо у корист тиме што ће елиминисати претње и искористити прилике. Одлуку о томе које ће се мере предузети као одговор на ризике донеће руководиоци Града. Мере које ће Град применити зависиће од утврђених узрока ризика. Све мере које буду предузете у циљу решавања ризика биће део интерних контрола које се спроводе на свим нивоима Града и од стране свих запослених.

Град ће дефинисати један од четири начина поступања као одговор на ризик у зависности од анализе ризика:

- 1) **Избегавање ризика**, што ће подразумевати прекидање активности, јер идентификоване ризике није могуће третирати нити свести на прихватљив ниво тако да не угрожавају пословање Града.
- 2) **Трансферисање ризика**, што ће подразумевати пренос ризика на трећу страну (на пример када је могуће конвенционално осигурање имовине, и сл.) или поделу ризика са трећом страном, као, на пример, са Владом Републике Србије или надлежним министарством (када су у питању процеси који су повезани са пословним процесима надлежног министарства).
- 3) **Толерисање ризика**, што ће подразумевати да се изложеност ризику може толерисати без предузимања било каквих мера било услед ниског укупног степена изложености ризику или ограничених способности Града да нешто предузме у погледу одређених ризика.
- 4) **Третирање (решавање) ризика**, што ће подразумевати предузимање радњи (контрола) у циљу ограничавања ризика и његовог умањења на прихватљив ниво. Успостављена контрола мора бити сразмерна ризику, обезбеђујући да трошкови контроле не буду већи од користи.

Град ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама. У Граду су одређене контролне активности већ успостављене у виду превентивних контрола (ради спречавања

грешака и неправилности), детекционих контрола (ради откривања грешака и неправилности), директивних контрола (ради подстицаја радњи и догађаја који су неопходни за остваривање циљева) и корективних контрола (ради исправљања уочених грешака и неправилности).

4) Праћење и извештавање о ризицима

Град ће пратити ризике и мере којима се третирају како би руководиоци на свим нивоима могли да прате да ли се ниво и профил ризика мења, да ли је управљање ризицима ефикасно и да ли треба предузети даље корективне мере како би се ризици свели на прихватљив ниво. Сваки руководилац основне и посебне организационе јединице у Градској управи обавезан је да, у оквиру своје надлежности и свог подрегистра ризика, периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

Град ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима Градоначелник и највиши руководиоци буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима. Стога је неопходно резултате праћења ризика и мера за њихово решавање бележити у Регистар ризика града Зрењанина, како би учесници у систему управљања ризицима и највише руководство правовремено имали потребне информације.

5. Категорије ризика

У циљу што ефикасније идентификације ризика и како би се обезбедила покривеност свих области ризика, Град ће приликом идентификовања ризика сагледати ризике из следећих области:

1) Екстерно окружење

- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.)
- Политичке одлуке и приоритети изван Града (Влада РС, надлежна министарства, Европска комисија и сл.)
- Спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, добављачи, медији и сл.)

2) Планирање, процеси и системи

- Планска и стратешка документа, планирање и интерне политике
- Оперативни процеси и процедуре
- Финансирање и расподела средстава
- ИКТ и други системи подршке пословању Града

3) Запослени и управа

- Запослени и њихове компетенције
- Етика и организациона култура и понашање („тон с врха”, превара, неправилности, сукоб интереса)
- Интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање)
- Сигурност запослених, објеката, опреме и друге имовине

4) Законитост и исправност

- Јасноћа, усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила

5) Комуникација и информације

- Методе и канали комуницирања
- Квалитет и благовременост информација

6. Апетит за ризиком

Апетит за ризиком или спремност за преузимање ризика представља количину ризика коју је, на ширем плану, Град спреман да прихвати при остваривању својих циљева. Спремност за преузимање ризика утиче и усмерава процес доношења одлука на свим нивоима Града, стратешке намере чини јаснијим и обезбеђује да избори који су начињени буду у складу са капацитетима и способностима Града.

У Плану развоја града Зрењанина за период 2023 - 2030. наведени су најважнији стратешки циљеви града Зрењанина, и то: 1. Конкурентна и одржива привреда, 2. Модернизација руралног развоја, 3. Обезбеђење одрживе мобилности грађана, 4. Унапређење квалитета основних комуналних услуга, 5. Унапређење услова становања грађана, 6. Примена принципа добре управе у систему ЈЛС, 7. Развијање одрживог система управљања отпадом, 8. Стварање подстицајног окружења за развој циркуларне економије, 9. Енергетски сигуран град, 10. Квалитетна здравствена и социјална заштита, 11. Култура и туризам - полуге развоја града, 12. Град по мери грађана.

Град Зрењанин је дефинисао низ пословних процеса који доприносе остваривању стратешких циљева. Приликом описа ових пословних процеса, уочено је да су могући ризици присутни у истим и њима припадајућим активностима.

Град Зрењанин обавља своје активности у оквиру ниског обима укупног ризика. Град има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу финансијских губитака и превара, усклађености рада са законима и прописима,

усклађености рада основних и посебних организационих јединица, безбедности имовине и запослених, здравља и безбедности грађана, уз незнатно виши степен спремности за преузимање ризика који се односе на реализацију стратешких циљева и циљева у погледу извештавања и пословања.

Поред унапред дефинисане спремности за преузимање ризика, ставови Града према ризицима су:

- ✓ Све активности које Град спроводи усмерене су на остваривање стратешких и оперативних циљева утврђених развојним и стратешким документима Града;
- ✓ Све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- ✓ Неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и репутациони ризик;
- ✓ Све активности спроводиће се у складу са донетим и усвојеним плановима рада;
- ✓ Активности за реализацију одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- ✓ Сви запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- ✓ Приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим;
- ✓ Управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу настати при остваривању основних циљева;
- ✓ У детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују сви запослени и сви руководиоци основних и посебних организационих јединица у Градској управи, као и највише руководство Града.

7. Матрица ризика

Град ће процену укупне изложености ризику вршити на основу матрице 3x3, дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће, односно множењем бодова утицаја са бодовима вероватноће. Утицај је процена последица у случају настанка одређеног нежељеног догађаја. Вероватноћа је процена последица у случају настанка одређеног догађаја, укључујући и учесталост.

Утицај се бодује 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 велик утицај на остваривање циља. **Вероватноћа** се бодује оценама од један (1) до три (3). Најнижа оцена 1 значи да појава догађаја није вероватна, док највиша оцена 3 значи да ће се ризик догодити

у већини ситуација. На овај начин се ризик с највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова. Према овој матрици за мерење ризика, укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) и висока (оцена 6, 9).

Процена ризика помоћу матрице може да се прикаже и графички, кроз тзв. „семафор матрицу“, као што је приказано у наставку:

УТИЦАЈ	Велики			Неприхватљиви ризици
	Умерен			
	Мали	Прихватљиви ризици		
		Мала	Средња	Велика
		ВЕРОВАТНОЋА		

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета деловања, крећу се у распону од 1 до 2 и могу се толерисати уз одржавање постојећих контрола.

„Жути ризици“ су ризици средњег интензитета деловања и крећу се у распону од 3 до 6. Град ће ове ризике надирати и њима управљати све док се ниво ризика не сведе на низак (на „зелени ризик“), колико је то могуће и прихватљиво у пракси.

„Црвени ризици“ су високо ранжирани ризици са великим утицајем и вероватноћом појављивања, крећу се у распону од 6 до 9, неприхватљиви су, не могу се толерисати, захтевају велику пажњу и брзу реакцију Града.

Укратко, оцена 6 и 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома великим и озбиљним утицајем који захтевају пажњу, док оцена 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем. За бодовање вероватноће и утицаја Града користи следеће критеријуме:

Ранг	УТИЦАЈ	Опис
1	Мали	Низак утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који вероватно неће имати трајни или значајан утицај на реализацију циљева и углед Града

2	Умерен	Умерен утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који ће имати значајан утицај на реализацију циљева и углед Града, који може довести до финансијског губитка и потешкоћа у функционисању Града
3	Велики	Велики утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који има значајан утицај који захтева велике напоре да би се њиме управљао и да би се решио

Табела 2. Критеријуми за бодовање утицаја

Ранг	ВЕРОВАТНОЋА	Опис
1	Мала	Није вероватно да ће се ризик остварити – појава ризика је готово немогућа или се појавио у свега неколико случајева
2	Средња	Ризик би се могао остварити у неком тренутку што потврђују претходни докази да се ризик већ јављао
3	Велика	Очекује се да ће се одређени ризик остварити у већини ситуација што потврђују јасни и учестали докази да се ризик већ јављао

Табела 3. Критеријуми за бодовање вероватноће

Матрицу ризика одобрава Градоначелник у сарадњи са вишим руководством и радном групом за ФУК. Резултати процене ризика се евидентирају у Регистру ризика. Ризици који су оцењени као ниски се сматрају прихватљивим, док је неопходно оријентисати се на критичне ризике.

Град сматра ризик критичним ако је оцењен највишом оценом, 6 или 9. Међутим, Град сматра одређене ризике неприхватљивим иако су утицај или вероватноћа ових ризика средњи или ниски. Ризици попут ових се рангирају на основу одлуке, а односе се на посебне ситуације, и то:

- Када су доведени у питање сигурност запослених и имовине;
- Када је угрожена успешна реализација стратешких и оперативних циљева Града;
- Ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- Ако ће проузроковати кршење закона и других законских прописа;
- У било ком случају ако озбиљно утиче на углед и репутацију Града.

8. Регистар ризика

Регистар ризика је кључни алат којим Град документује ризике и неопходан је за успешно управљање ризицима. То је интерни документ којим се документује процес управљања ризицима и који садржи:

- 1) Назив пословног процеса у оквиру којег је идентификован ризик
- 2) Циљ пословног процеса
- 3) Кратак опис ризика (са узроком и могућом последицом)
- 4) Процену нивоа ризика
- 5) Одговор на ризике са конкретним активностима / мерама које треба предузети
- 6) Лица задужена за спровођење активности / мера
- 7) Рокове за извршење наведених активности / мера.

У Регистру ризика града Зрењанина наведени су сви ризици, укључујући и дефинисане контролне активности за сваки од њих.

Регистар ризика града Зрењанина је дат у прилогу 2.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, Град ће Регистар ризика редовно ажурирати (најмање једном годишње) у погледу нивоа ризика, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које није одговорено на начин који је планиран, као и прегледа процеса процене ризика. Праћење утврђених ризика ће се спроводити како би се утврдило да ли је дошло до промене циљева, да ли ризици још постоје, да ли су се појавили нови ризици, да ли су се вероватноћа и утицај променили и да ли су контроле ефективне. Посебна пажња ће се обратити у случајевима промене постојеће регулативе, надлежности за одређена подручја рада, код спајања или раздвајања унутрашњих организационих јединица и слично. Сваки нови ризик ће бити евидентиран у Регистар ризика. Ризици који су повезани са циљевима који су остварени биће уклоњени из Регистра ризика, док ће се ризици који више нису актуелни и даље чувати у евиденцији, у циљу поновног разматрања и анализе приликом ажурирања Регистра.

Руководиоци основних и посебних организационих јединица у Градској управи су задужени за идентификацију и ажурирање подрегистара ризика својих организационих јединица и извештавање о ризицима из њихових подрегистара, док ће руководиоца радне групе за ФУК бити задужен за ажурирање Регистра ризика, с циљем да идентификује промене, ажурира Регистар ризика и извести о ризицима Градоначелника и друго више руководство града Зрењанина.

9. Извештавање о ризицима

Град Зрењанин је дефинисао ефективан систем извештавања о ризицима како би се успоставиле одговорности за управљање ризицима и обезбедило да управљање ризицима буде ефективно, свеобухватно и редовно. Овакав систем извештавања о ризицима омогућава да Градоначелник и други највиши руководиоци редовно буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

У складу са дефинисаним системом извештавања о ризицима града Зрењанина, руководици основних и посебних организационих јединица у Градској управи су дужни да припреме извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје надлежности и доставе га руководиоцу за ФУК. На основу достављених извештаја руководиоца основних и посебних организационих јединица припрема се извештај о ризицима на нивоу Града. Образац за извештавање о ризицима основних и посебних организационих јединица у Градској управи дат је у прилогу 2.

Извештај о ризицима садржи следеће делове као обавезне елементе:

- 1) Кратак опис успостављеног система управљања ризицима;
- 2) Преглед најзначајнијих ризика;
- 3) Објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима;
- 4) Информације о томе који су се значајнији ризици остварили и зашто у претходном периоду.

Извештај о управљању ризицима се израђује и доставља Градоначелнику града Зрењанина најмање једном годишње, по потреби и чешће.

Руководиоци основних и посебних организационих јединица у Градској управи, 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.

10. Учинак управљања ризицима

Мерење учинка је кључна активност у праћењу ризика да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава дефинисане циљеве. Кључни показатељи за мерење учинка мењаће се временом и прилагођавати променама у пословном окружењу града Зрењанина. За мерење учинка управљања ризицима, Град ће користити следеће кључне показатеље:

- ✓ Регистар ризика је у целости сагледан и договорено је управљање ризицима најмање једном годишње;
- ✓ Контролне активности и мере дефинисане као одговор на ризике се спроводе у утврђеним роковима за извршење, а све нове мере су унете у ажуриран Регистар ризика;
- ✓ Управљање ризицима се разматра на састанцима Радне групе најмање два пута годишње како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;
- ✓ Број реализованих препорука интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима;
- ✓ Процент остварених ризика.

Град ће кључне показатеље успешности пратити кроз израду и годишње ажурирање Регистра ризика и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика. Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледаће се и кроз смањење броја препорука интерне и екстерне ревизије.

11. Преглед и одобравање

Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. Град ће редовно разматрати свој систем процене ризика, будући да одређени догађаји могу проузроковати промене у изложености ризицима и самим тим, утицати на промену апетита за ризиком (спремности за преузимање ризика).

Град ће вршити преглед Стратегије управљања ризицима најмање једном годишње, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за ажурирањем и/или ревизијом Стратегије. Такође, најмање једном годишње ће бити анализиране и ажуриране контроле успостављене ради умањења ризика.

Сходно горе наведеном, Градоначелник града Зрењанина ће ажурирати Стратегију управљања ризицима по потреби, а најмање једном у три године. Ажурирање Стратегије се може извршити и на захтев руководиоца за ФУК уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури, надлежностима или уколико се значајније измене стратешки циљеви Града.

12. Завршне одредбе

Стратегију управљања ризицима града Зрењанина доноси Градоначелник и она ступа на снагу даном доношења.

Стратегија управљања ризицима града Зрењанина објављује се на званичној интернет презентацији града Зрењанина.

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА
ГРАД ЗРЕЊАНИН
ГРАДОНАЧЕЛНИК
Број: 002169246 2024 09178 002 000 000 001 04 021
Дана: 10.09.2024. године
ЗРЕЊАНИН



Прилог 1 – Образац за извештавање о ризицима основних и посебних организационих јединица у Градској управи

Организациона јединица	Извештај о статусу ризика за период				Одговорна особа	
	Процењени ниво резидуалног ризика	Мера за ублажавање ризика	Статус реализације мере (образложити уколико мера није у потпуности реализована)	Нова процена ризика		Нова мера за ублажавање ризика
Ризик						