



СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

ГРАДСКА УПРАВА ГРАДА СУБОТИЦЕ

Децембар 2023. године



САДРЖАЈ:

1. УВОДНО О РИЗИЦИМА	2
1.1. <i>Сврха увођења Стратегије управљања ризицима у Градској управи Града Суботице</i>	3
1.2. <i>Циљеви процеса управљања ризицима у Градској управи Града Суботице</i>	<i>4</i>
1.3. <i>Опис мишљења и ставова Градске управе Града Суботице према утврђеним ризицима.....</i>	<i>5</i>
2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	5
2.1. <i>Утврђивање ризика</i>	<i>6</i>
2.2. <i>Процена ризика.....</i>	<i>7</i>
2.2.1. <i>Вероватноћа ризика</i>	<i>7</i>
2.2.2. <i>Мерење ефекта ризика.....</i>	<i>8</i>
2.2.3. <i>Вредновање ризика.....</i>	<i>9</i>
2.3. <i>Поступање по ризицима.....</i>	<i>10</i>
3. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	11
4. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА	13
5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА	14
6. ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	14



У складу са чланом 7. став 2 Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 89/2019) начелник Градске управе доноси:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

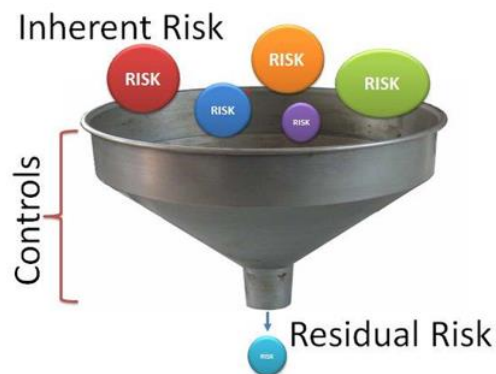
1. УВОДНО О РИЗИЦИМА

Свака активност у организацији носи одређени ризик који може угрозити остваривање циљева процеса који се одвијају у оквиру организационих јединица или на нивоу целокупне организације. Уколико не постоји добра пракса управљања ризицима, организација не може на ефикасан начин управљати ни својим ресурсима. Управљање ризицима подразумева њихово идентификовање и опис, анализу, процену и рангирање по приоритетима, реаговање на ризике и праћење и извештавање.

Ризик, по дефиницији, представља могућност настанка догађаја који може неповољно утицати на остварење постављених циљева (стратешких и оперативних) организације. Свака активност са собом носи одређени ризик, који може угрозити остваривање циљева организације/процеса/система, који се одвијају у оквиру организационих јединица, као и на нивоу организације. Пропуштене прилике се, такође, сматрају ризиком.

Постоје **стратешки** и **оперативни ризици**. **Стратешки ризици** су нежељени догађаји који могу неповољно деловати на реализацију дугорочних и средњорочних циљева, стратешких приоритета организације, здравственог сектора или националних, регионалних и/или локалних приоритета. Управљање стратешким ризицима треба разрадити као компоненту у оквиру процеса стратешког планирања и доношења кључних одлука на највишем нивоу руководства. **Оперативни ризици** су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на спровођење активности и процеса у предвиђеним роковима, у смислу квалитета пружених медицинских услуга или недоследности у примени закона и процедура. Управљање оперативним ризицима представља одговорност руководиоца задужених за поједине процесе/активности, односно руководиоца организационих јединица у којој се ти процеси/активности спроводе.

Разликују се две врсте ризика. Први је **инхерентни ризик** који се дефинише као могући ризик од неостварења мисије, општих и специфичних циљева организације; расипање, неефикасност; губитак, неовлашћено коришћење или неоправдана додела средстава или имовине; недоследна примена прописа, политика, процедура и смерница; или нетачно евидентирање и чување финансијских и других кључних података, односно нетачно извештавање о њима. Чак и након што се примене мере за управљање, умањење ризика, остаје одређена могућност настанка неповољног догађаја. **Резидуални ризик** је ризик који остаје након имплементације нових или побољшања постојећих контрола што значи да ниједан систем није изузет од ризика, као ни да ризик није могуће у потпуности отклонити упркос имплементираним контролама.





Одговорна особа која је задужена за уочавање и идентификовање ризика јесте **Руководилац финансијског управљања и контроле**. Руководилац финансијског управљања и контроле утврђује потенцијални утицај ризика на пословање организације и одговоран је за ефикасно управљање. Ризици са којима се организација сусреће у свом пословању могу се умањити, уклонити и преносити, како би се повећала сигурност пословања. Такође, већи ризик се може свесно и прихватити са циљем стварања могућности за остварење веће добити.

Пословни процеси који подржавају остварење постављених циљева по правилу се састоје од мноштва активности, чиме су сви процеси и активности унутар њих изложени одређеним врстама ризика.

Уобичајени ризици са којима се суочава јавни сектор огледају се кроз:

РИЗИК		ПРИМЕР
Све што је претња остварењу циљева организације или програма, односно пружању услуга грађанима.	⇒	Недовољне вештине запослених који комуницирају са грађанима воде до недоследних радњи и одговора.
Све што може да угрози репутацију организације и поверење грађана у њу.	⇒	Информације у новинама које откривају могућу корупцију у неком органу државне управе могу имати различите последице.
Непоштовање прописа, као што су прописи везани за здравље и безбедност и заштиту животне средине.	⇒	Прописи о азбесту у неким земљама за собом повлаче скупе и сложене радове које неки доносиоци одлука покушавају избећи или одложити.
Неспособност да се реагује на измењене околности, тј. да се њима управља на начин који ће спречити или свести на минимум негативне ефекте промена на пружање јавних услуга.	⇒	Непредвиђање и непраћење тренда пораста броја деце резултира тиме да се грађанима не пружају задовољавајуће услуге смештаја деце у вртићима.
Пропуст у смислу заштите од неприкладног или незаконитог пословања, расипања или нерентабилности.	⇒	Имовина сваког корисника јавних средстава мора бити адекватно употребљена. Лошим управљањем она временом представља трошак уместо приход организације.

Реаговање или одговор на ризик је разматрање могућих мера чијом применом се може утицати на прихватљивост ризика. Сврха одговора на ризик је да се неизвесност окрене у корист организације ограничавањем претњи и коришћењем пружених прилика. Управљањем ризицима се управља несигурностима које би могле да угрозе остварење постављених циљева. Одсуство управљања ризицима може допринети неиспуњењу циљева, што се осликава у кашњењу у наплати, додатним трошковима и сличним негативним резултатима.

1.1. Сврха увођења Стратегије управљања ризицима у Градској управи Града Суботице

Активности везане за развој процеса управљања ризицима, као саставног дела процеса планирања, управљања и доношења одлука, подразумевају:

- утврђивање ризика у односу на циљеве постављене у стратешким и оперативним плановима, програмима, пројектима, пословним процесима и активностима;



- процењивање вероватноће настанка ризика и његових ефеката;
- утврђивање начина поступања по ризицима који нису прихватљиви;
- документовање података о ризицима у Регистар ризика;
- извештавање о најзначајнијим ризицима и предузетим активностима ради њиховог смањења;
- доношење Стратегије управљања ризицима.

Регистар ризика је интерни документ сваког корисника јавних средстава. Представља преглед утврђених ризика, процене значаја ризика на основу ефекта и вероватноће, активности које је потребно предузети, односно контрола које ће смањити последице остварења ризика, особа задужених за спровођење одређених активности и рокова за њихово извршење.

Стратегија представља системски оквир и структурирани приступ утврђивању и управљању ризицима на нивоу корисника јавних средстава. Циљ увођења Стратегије управљања ризицима јесте да се опише на који начин корисник јавних средстава намерава да имплементира управљање ризицима на један систематичан начин, дефинишући улоге и одговорности, методологију процеса управљања ризицима, начин управљања ризицима који се односе на повезане институције, начин комуникације о ризицима на различитим нивоима унутар организационе структуре.

Користи од управљања ризицима огледа се посебно у следећим:

- 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;
- заштита имовине корисника јавних средстава, како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања Градске управе Града Суботице. Заштита имовине подразумева и управљање средствима од јавног интереса пажњом доброг домаћина, на рационалан и сврсисходан начин;
- могућност да се кроз дефинисање приоритетних циљева и, на основу њих дефинисаних највећих и најопаснијих ризика (највеће вероватноће са највећим утицајем на остварење циља), Градска управа Града Суботице посвети отклањању/смањењу таквих ризика и спровођењу адекватних контрола, не расипајући своје ресурсе и енергију на ризике које је могуће толерисати;
- очување и унапређење репутације корисника јавних средстава, јер ће се преко управљања ризицима отклонити неконтролисан утицај ризика и избећи кризне ситуације, као и јачање поверења у управљачки систем.

1.2. Циљеви процеса управљања ризицима у Градској управи Града Суботице

Сврха доношења Стратегије управљања ризицима јесте помоћ у остваривању мисије, визије и циљева организације водећи се основним начелима организације. Корисници јавних средстава на тај начин смањују могућност неостварења задатих циљева. Све активности организације су усмерене на побољшање и што ефикасније извршење делатности због којих је и основана.

Корисници јавних средстава суочавају се с бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може нанети штету угледу корисника јавних средстава и смањити поверење јавности;
- неправилно и незаконито пословање;
- непоуздано извештавање;
- недовољно образоване или недовољно оспособљене запослене особе;



- немогућност правовременог усвајања савремених информатичких решења;
- неспособност реаговања на промењене околности или
- неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или у великој мери смањује неповољне ефекте на обављање делатности установе.

Предности спровођења Стратегије управљања ризицима виде се кроз:

- боље одлучивање;
- повећање ефикасности пословања;
- рационалније управљање финансијским средствима.

1.3. Опис мишљења и ставова Градске управе Града Суботице према утврђеним ризицима

Ставови према ризицима су:

- све активности које Градска управа Града Суботице спроводи усмерене су на остварење главних циљева утврђених мисијом, визијом и основним начелима;
- све активности спровode се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- не предузимају се активности које би могле проузроковати материјални ризик или ризик од публицитета штетног за углед;
- све активности спровode се у складу са донетим и усвојеним актима;
- активности приликом извршења 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 јасна сазнања 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 тим ризицима;
- управљање ризицима омогућава предвиђање могућности настанка неповољних околности које могу негативно утицати на остварење основног циља;
- у дефинисању ризика и предлагању начина за отклањање и ублажавање ризика учествују сви запослени и Руководилац финансијског управљања и контроле.

2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процене и праћења ризика и спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво. Фокус је на предвиђању, другим речима захтева се нов начин размишљања унапред. У постојеће процесе управљања, првенствено планирања и доношења одлука, треба уградити и процес управљања ризицима. Управљање ризицима подиже свест руководиоца и запослених, служи за размену ставова на свим нивоима организације, обавештава и обучава руководство и запослене, што остваривање циљева чини вероватнијим. Кроз Стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање информација о ризицима, њиховој врсти, вероватноћи остварења и процени ефеката, успостављање Регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима и именовање одговорних особа за праћење ризика.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. Утврђивање ризика;
2. Процене ризика (мерење вероватноће и ефекта ризика и њихово вредновање);
3. Одређивање активности за поступање по ризицима (одговор на ризике - мере отклањања);



4. Успостављање система за праћење и извештавање о најзначајнијим ризицима.

Процес управљања ризицима је детаљно разрађен у Мапи процеса система финансијског управљања и контроле, група Процеси контроле под шифром процеса **КОН4**.

2.1. Утврђивање ризика

Ризици се утврђују према обрасцима датим у Регистру ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле је задужен за њихову идентификацију, уписивање и њихово праћење, односно ажурирање Регистра ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле задужен је за целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика и за предузимање потребних радњи у циљу смањења или отклањања ризика кроз систем финансијског управљања и контроле у Градској управи Града Суботице. Одговорност руководиоца финансијског управљања и контроле је и редовно ажурирање Регистра ризика. Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика и узрока њиховог настанка, као и последица у случају остварења ризика. Приликом утврђивања ризика треба размотрити показатеље који могу указивати на постојање ризика који претходно нису утврђени. Тако су, на пример:

- кључни показатељи ризика за **ризике са финансијским ефектима** – пад броја корисника услуга, пад прихода, повећање трошкова задуживања;
- кључни показатељи ризика за **ризике са правним ефектима** – учесталост промена закона, број спорова и изгубљених судских процеса;
- кључни показатељи ризика за **ризике повезане са радним ефектом** – учесталост изостанака запослених због боловања, мањак потребних кадрова, честе флукуације запослених.

Утврђивање ризика везаних за пословне активности и доношење одлука успоставља се од стране спелећних особа/група и на следећим нивоима:

Начелник Градске управе треба да:

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

Руководилац финансијског управљања и контроле треба да:

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

Чланови Радне групе за финансијско управљање и контролу треба да:

- осигурају свакодневно управљање ризицима у својим областима и процесима рада;
- осигурају да се управљање ризицима у зони њихове одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима и инструкцијама координатора за имплементацију система финансијског управљања и контроле;
- подстичу запослене и да их оспособљавају за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада и да буду иновативни како би се уједно и систем финансијског управљања и контроле развијао.



Секретари Секретаријата треба да:

- осигурају свакодневно управљање ризицима из свог делокруга и процеса рада;
- осигурају да се управљање ризицима у зони њихове одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима и инструкцијама Руководиоца финансијског управљања и контроле;
- подстичу запослене и оспособљавају их за препознавање ризика који представљају претњу њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада и настоје да пронађу иновативне начине за развијање система финансијског управљања и контроле.

Запослени треба да:

- користе смернице за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада;
- сваки уочени нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле пријаве свом непосредном руководиоцу или члану Радне групе за систем финансијског управљања и контроле.

Интерни ревизор треба да:

- процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик;
- укаже на ризике који нису препознати, односно на нежељене догађаје који се могу десити као последица неадекватних и неефикасних интерних контрола;
- даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових.

2.2. Процена ризика

У склопу процене ризика, одређују се циљеви пословања, могући ризици који утичу на остварење тих циљева и врши се вредновање у односу на вероватноћу настанка и значај последице и коначно, уводе се прикладне мере за управљање утврђеним ризицима.

Ризици се процењују на основу ефекта и вероватноће.

$$\underline{P = B * C}$$

P - Ризик

B - Вероватноћа настанка ризика

C - Озбиљност могућих последица (ефекат)

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани, одредили приоритети у управљању ризицима и пружиле информације за доношење одлука о оним ризицима на које се треба усмерити. Ризици се међусобно разликују у зависности од последица које могу проузроковати у случају њиховог остварења.

2.2.1. Вероватноћа 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. Идентификовани ризици се процењују тако што им се додељују оцене од 1 до 5 за вероватноћу појављивања. У овој табели се дефинише бодовни праг вредности ризика, односно вероватноћа настанка појединог догађаја. Вероватноћу је потребно одредити како би се предвидело у којој мери ће се ризик остварити. Вероватноћу најбоље је изразити скалом - врло високи степен, високи степен, средњи, ниже средњи и ниски степен, при чему сваки дефинисани степен има свој значај.



Таблица приказује пример једне такве поделе и описно објашњење вероватноће:

ВЕРОВАТНОЋА	БОДОВИ	ОПИС
Врло висока	5	Очекује се настанак догађаја у већини околности.
Висока	4	Очекује се настанак догађаја у већини околности, са неколико мањих одступања од предвиђених околности.
Средња	3	Догађај се понекад може појавити.
Ниже средња	2	Догађај се може појавити у врло малом броју случајева.
Ниска	1	Настанак догађаја није вероватан или је вероватноћа настанка занемарљива.

2.2.2. Мерење ефекта ризика

Како би ефекат могао да се измери, потребно је да се постави бодовни праг ефекта. У табели је детаљно одређен бодовни праг за поједине ефекте. Он нам показује значај финансијских или нефинансијских последица којима би организација могла бити изложена у случају остварења ризика, односно настанка нежељеног случаја. Значи, процена ефекта одговара на питање шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари.

Ефекат се бодује оценама од један (1) до пет (5), где оцена један (1) значи процену да ће тај догађај имати мали ефекат, док највиша оцена (5) значи да ће догађај имати врло велики ефекат на остваривање циља и спровођење процеса. Осим бодовања, даје се описна процена ефекта, па тако ефекат може бити мали, ниже умерен, умерен или велики односно врло велики.

Таблица приказује пример једне такве поделе и описно објашњење ефекта:

ЕФЕКАТ	БОДОВИ	ОПИС
Врло велики	5	Потпуни прекид вршења делатности/пружања услуга, губитак значајне имовине (грешке у анализи Стратегије, Стратегија није усвојена, одлучивање мимо правних прописа, неправилно спровођење јавне набавке, неотклањање утврђених неправилности и др).
Велики	4	Прекид вршења већине услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл).
Умерен	3	Прекид вршења појединих услуга (неажурност и непотпуност документа, кашњење у протоку информација, недовољно прикупљени подаци и др).
Ниже умерен	2	Прекид мањег дела услуга (вођење евиденције уговора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту итд).
Мали	1	Кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга.



2.2.3. Вредновање ризика

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1-5), средња (оцена 6-12) и висока (оцена 15-25). Код утврђивања границе прихватљивости ризика полази се од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему **зелени ризици** не захтевају даље реаговање, **жуте ризике** треба контролисати и управљати њима док се, уколико је могуће, не сведу на зелене, а **црвени ризици** захтевају тренутну акцију.

Критичним ризиком се сматра ако је оцењен највишом оценом ризика (15 или 25) у овим ситуацијама:

- ако је последица ризика повреда закона или других прописа;
- ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- ако ће остварењем ризика доћи до значајних финансијских губитака;
- ако ће изазвати знатну штету организационим јединицама, запосленима, грађанима, надлежном министарству;
- ако се доводи у питање здравље или сигурност запослених.

Матрица ризика

Ефекат	Врло велики	5	10	15	20	25 неприхватљиви ризаци
	Велики	4	8	12	16	20
	Умерен	3	6	9	12	15
	Ниже умерен	2	4	6	8	10
	Мали	1 прихватљиви ризаци	2	3	4	5
		Ниска	Ниже средња	Средња	Висока	Врло висока
		Вероватноћа				

Приликом рангирања ризика одређени су бодовни параметри, па је потребно вршити вредновање ризика према постављеним параметрима, односно поставити бодовни праг којим



ће се одредити на које ризике треба одговорити одређеним мерама. Рангирање се врши множењем наведених параметара, односно ефекта и вероватноће.

Из матрице ризика где су вредности за вероватноћу и ефекат бодовно рангиране од вредности један (1) до пет (5), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере. Овакав распон вредности је узет јер се детаљније могу проценити одређене вредности инхерентних ризика и мере које је потребно предузети.

Таблица приказује пример једне такве поделе и описно објашњење бодовно рангирања:

БОДОВИ (В*С)	ОПИС РИЗИКА	МЕРЕ
1-5	ГОТОВО ЗАНЕМАРЉИВИ	Ако је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли се ризик може прихватити без спровођења сигурносних мера или је пожељно увести поједине мере.
6-12	ПОТРЕБНО ПРАЋЕЊЕ	Ако је ризик процењен као средњи, нужно је спровођење мера за смањење ризика. Потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року.
15-25	ПРЕДУЗИМАЊЕ МЕРА	Ако је ризик процењен као велик, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али је потребно у што краћем року саставити план спровођења мера и одредити приоритете и рокове.

2.3. Поступање по ризицима

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

Одговори на ризик су:

- **Избегавање ризика:** Неки се ризици могу делимично или потпуно избећи изменом или укидањем активности односно процеса. Међутим, треба нагласити да је могућност да се одређене активности у јавном сектору укину, ограничена. Опција избегавања ризика може се користити, ако у неком тренутку постане јасно да је угрожен однос између планираних трошкова и користи.



- **Преношење ризика** - Најбољи одговор на неке ризике јесте да се ризици поделе или пренесу трећој страни. Ова могућност је нарочито погодна за умањивање финансијских или имовинских ризика. Типичан пример преноса ризика јесте ангажовање друштва за осигурање, које, кроз наплату премије, може преузети ризик.
- **Прихватање ризика** - Када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови потенцијалних мера несразмерни у односу на могуће користи, ризик се прихвата, с тим што га је потребно пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу. Ова опција може се допунити планирањем за случај непредвиђених околности, односно решавање последица ако се одређени ризик материјализује (нпр. план за поступање у случају елементарних непогода).
- **Смањивање/ублажавање ризика** - Потребно је предузети мере да се смањи вероватноћа или ефекат ризика. На овај начин се управља највећим бројем ризика.

Све планиране активности које се предузимају као одговор на ризик морају да буду пропорционалне вреднованом ризику. За сваки ризик потребно је утврдити његовог власника који може да предузме потребне радње/мере у унапред одређеном временском периоду у оквиру организационе јединице. Власник ризика се утврђује у Регистру ризика.

Одговарајући планови поступања, који одговарају одабраним одговорима на ризик, треба да се утврде од стране руководства Градске управе Града Суботице како би се обезбедило да се предузимају конкретне радње за поступање с ризицима без одлагања. Треба осигурати да је за сваку радњу (одговор на ризик) одговорност за извршење додељена појединцу, по имену, уз назнаку рокова спровођења. То се, такође, дефинише у Регистру ризика. У одређеним случајевима, у којима се с ризиком може поступати одмах или у кратком року, није потребан разрађени план поступања.

Ризици утврђени на нивоу организације биће прослеђени на разматрање руководству Градске управе Града Суботице на основу два услова:

- ако је резидуални ризик оцењен високим нивоом изложености (нпр., 16 или 25 бодова и припада критичним или екстремним ризицима које је одредио корисник буџета), или
- ако су ризици (могу се карактерисати заједничким) утврђени у подручјима која су од стратешког значаја, на пример, у вези са људским ресурсима, или финансијске аспекте, а који захтевају разматрање на највишем нивоу управљања како би се осигурао координисани начин управљања ризиком.

Такви ризици биће прослеђени Руководиоцу финансијског управљања и контроле који ће о томе известити руководство Градске управе Града Суботице. Идентификоване ризике руководство ће размотрити и поново проценити и, на нивоу стратешких циљева, донети завршну процену откривених ризика и предложити додатне мере за ублажавање ризика. Резултат расправе о ризицима је Акциони план на нивоу стратешких циљева, који израђује Радна група у којој су представници Градске управе Града Суботице, при чему је важно водити бригу да планиране радње за смањење/ублажавање ризика морају бити, у погледу трошка, пропорционалне ризику.

3. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима представља целокупан процес који обухвата утврђивање, процену и праћење ризика, узимајући у обзир циљеве Градске управе Града Суботице, а затим и предузимање потребних радњи, са циљем смањења ризика на прихватљив ниво. Како би се



осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

- **Начелник Градске управе:**

- је одговоран за одређивање и остваривање циљева корисника јавних средстава, као и за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће смањити могућност неостварења постављених циљева;
- је одговоран за одређивање стратешког смера и стварања услова за несметано спровођење свих активности у вези са управљањем ризицима;
- доноси Стратегију управљања ризицима и одговарајуће смернице;
- је одговоран за успостављање системског приступа управљању ризицима који укључује:
 - ✓ именовање особа задужених за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима (одговорна особа за управљање ризицима);
 - ✓ именовање особа задужених за прикупљање информација о ризицима;
 - ✓ обавезу документовања података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика;
 - ✓ праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима.

- **Руководилац финансијског управљања и контроле:**

- координира имплементацију процеса управљања ризицима у оквиру Градске управе Града Суботице;
- у сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију одговоран је да упозна начелника Градске управе са потребом увођења управљања ризицима у својој организацији и са смерницама за спровођење процеса управљања ризицима;
- осигурава да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
- осигурава да сви запослени буду упознати са процесом управљања ризицима,
- унапређује културу управљања ризицима на свим нивоима;
- одговоран је за стварање услова за несметано спровођење свих активности у вези са ризицима који су утврђени и наведени у појединим Акционим плановима и одређивање рокова за спровођење дефинисаних активности;
- осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима;
- припрема начелнику Градске управе извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима.

- **Чланови Радне групе за финансијско управљање и контролу:**

- координирају имплементацију процеса управљања ризицима на подручју свог делокруга рада;
- осигуравају да су сви запослени упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима;
- подстичу културу управљања ризицима и дају подршку руководству у ефикасном управљању ризицима;
- извештавају Руководиоца финансијског управљања и контроле о управљању ризицима и свим критичним ризицима насталим у организацији и дају предлог акционог плана решавања;
- учествују у изради и ажурирању Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима;
- предузимају активности у вези с прикупљањем података о ризицима и евидентирањем података о ризицима у Регистар ризика;



- осигуравају преглед података о ризицима, по потреби прикупљањем додатних информација;
 - осигуравају руководиоцима правовремене и тачне информације о управљању ризицима;
 - припремају извештаје о управљању ризицима;
 - прате спровођење мера из Акционог плана унапређења система финансијског управљања и контроле;
 - управљају документацијом у вези са ризицима.
- **Секретаријати Секретаријата:**
 - свакодневно управљају ризицима;
 - имају обавезу да врше контролу да ли се управљање ризицима у њиховом подручју спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
 - осигуравају да запослени буду свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихова организациона јединица и здравствена установа у целини;
 - подстичу запослене и оспособљавају их за системско препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и искоришћавање прилика кроз које ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати;
 - утврђују нове методе рада и подстичу иновативност.
 - **Запослени:**
 - дужни су да користе смернице за управљање ризицима на што ефикаснији начин;
 - уколико примете да су постојеће мере неодговарајуће, потребно је да пријаве надређеном;
 - уколико уоче појаву одређених нових ризика који би могли да резултирају да се кључни циљеви не испуне, обавезни су да укажу на њих надређеном;
 - одговорни су за примену контролних механизма којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекат ризика;
 - утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола;
 - морају бити свесни политике која се спроводи у вези са управљањем ризицима.
 - **Интерни ревизор:**
 - осигурава ревизију кључних елемената процеса управљања ризицима;
 - процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризике;
 - указује на ризике, односно нежељене догађаје који се могу појавити као последица неадекватних или неефикасних контролних механизма;
 - даје препоруке које иду у смеру јачања читавог система.

4. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

Комуникација унутар Градске управе Града Суботице о питањима ризика је важна с обзиром да је:

- потребно осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је Стратегија управљања ризицима, који ризици су приоритетни и како се њихове одговорности уклапају у оквире рада;
- потребно осигурати да се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити свима који могу имати користи од њих;
- потребно осигурати да сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог делокруга контроле које ће им



омогућити да планирају радње у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

На подручју образовања осигураће се следеће:

- радионице у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената;
- упознавање свих запослених са Стратегијом управљања ризицима, реаговање у смеру сталног јачања свести и образовања запослених о важности управљања и отклањања ризицима;
- учествовање одговорних лица за управљање ризицима на обуци коју организује Централна јединица за хармонизацију при Министарству финансија.

5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, потребно га је приказати кроз кључне показатеље успешности процеса:

- Регистар ризика, на годишњем нивоу, који је у потпуности ажуран и у складу са којим је утврђено управљање ризицима;
- Мере акционих планова, које се спроводе у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере, приказане су у Регистру ризика;
- Редовно разматрање ризика на састанцима, како би се омогућила размена мишљења о изложености ризику и поновно постављање приоритета.

6. ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано праћење и проверу како би се осигурало да ризици буду јасно препознати и процењени, да се спроводе одговарајуће контроле и реаговања на уочене ризике. Потребно је спроводити редовно ажурирање Стратегије и усклађености са стандардима, а стандарде повремено пратити и проценити како би се утврдиле могућности за побољшање.

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;
- да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и помогла приликом будућих процена и управљања ризицима.

Резултати праћења уписују се у Регистар ризика како би учесници у систему управљања ризицима и доносиоци пословних одлука добијали потребне информације.

Организација треба да успостави такав систем извештавања о ризицима који ће обезбедити руководиоцу организације и највишем менаџменту да, у одговарајућем временском периоду буду информисани о битним ризицима и мерама које се предузимају у вези с управљањем ризицима.

На нивоу организације извештај о управљању ризицима може да садржи:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима у организацији;
- преглед најважнијих ризика;
- објашњење начина поступања по најважнијим ризицима;



- информације о томе који су се важнији ризици остварили (у претходном периоду) и зашто.

Дакле, наведени извештај се не своди на обједињавање разних Регистара ризика у један документ, већ наведене теме треба сажето обрадити.

Руководилац финансијског управљања и контроле који координира процесом управљања ризицима, осигурава ажурирање процеса управљања ризицима, на годишњем нивоу и даје одговарајуће смернице, а према потреби врши и измене Стратегије управљања ризицима.

Резултати праћења уписују се у Регистар ризика како би учесници у систему управљања ризицима и доносиоци пословних одлука добијали потребне информације. Градска управа Града Суботице 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.

Како би се побољшала ефикасност управљања ризицима и осигурало да су кључни ризици идентификовани и третирани, успоставља се одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима:

- састанци између Руководиоца финансијског управљања и контроле и чланова Радне групе на кварталном/полугодишњем/годишњем нивоу и кад се, у складу са проценама, наиђе на изузетно значајан ризик, како би се донеле одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и особама које ће бити одговорне за извршење потребних радњи;
- комуникација између чланова Радне групе и Руководиоца финансијског управљања и контроле на кварталном/полугодишњем/годишњем нивоу или према потреби када се наиђе на изузетно значајан ризик ради ажурирања активности управљања ризицима на нивоу стратешких циљева (програма);
- састанци Руководиоца финансијског управљања и контроле и чланова Радне групе ради прегледа и расправе у којој су мери предузете радње ефикасне, разматрање и процене вероватноће и последица након што су се предузеле радње у вези третирања ризика, одређивање да ли су потребне акција ради постизања прихватљивог нивоа ризика;
- писани извештаји о ризицима достављају се годишње по следећем редоследу:
 - ✓ Радна група извештај подноси и доставља Руководиоцу финансијског управљања и контроле;
 - ✓ Руководилац финансијског управљања и контроле припрема обједињени извештај о управљању ризицима, при чему се осигурава да су сви ризици одговарајуће груписани (по циљевима, типологији...);
 - ✓ Руководилац финансијског управљања и контроле о изузетно значајним ризицима наведеним у Извештају о управљању ризицима дужан је да упозна руководство Градске управе Града Суботице и да о томе напише забелешку.

Начелник Градске управе

Марија Ушумовић Давчик