Република Србија
Град Пожаревац
Број: 01-40-2465/2026
Датум: 30.10.2026. године

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ГРАДУ ПОЖАРЕВЦУ ЗА ПЕРИОД 2026. ДО 2029. ГОДИНЕ

С А Д Р Ж А Ј

С А Д Р Ж А Ј 2
I УВОД 4
1. ПРАВНИ ОКВИР 4
2. СВРХА И ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА 8
3. ДЕФИНИЦИЈЕ 10
II УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА 12
1. УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ 12
1.1. Градоначелник 12
1.2. Руководилац финансијског управљања и контроле 13
1.3. Координатор Радне групе 13
1.4. Радна група 13
1.5. Руководиоци унутрашњих организационих јединица 13
1.6. Руководилац интерне ревизије 14
1.7. Запослена и ангажована лица у Граду Пожаревцу 14
2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА 14
2.1. Идентификовање ризика 14
2.1.1. Категорије/групе ризика 15
2.1.2. Коришћење индикатора (показатеља) ризика 17
2.1.3. Методе за идентификовање ризика 17
2.1.4. Опис ризика 18
2.2. Процена ризика 18
2.2.1. Процена утицаја ризика 18
2.2.2 Процена вероватноће дешавања ризика 19
2.2.3. Процена укупне изложености ризику (рангирање ризика) 19
2.2.4. Матрица ризика 20
2.3. Поступање по ризицима – одговори на ризике 20
2.3.1. Избегавање ризика 21
2.3.2. Третирање (решавање) ризика 21
2.3.3. Трансферисање (пренос) ризика 21
2.3.4. Толерисање ризика 21
2.4. Праћење спровођења мера за смањење ризика и статуса изложености ризику 22
3. ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА 23
3.1. Годишњи извештај о управљању ризицима 24
3.2. Учинак управљања ризицима 24

3.3. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима 25
III АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ 25
IV ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ 26
V ПРИЛОЗИ 26
ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика 27
ПРИЛОГ 2: Регистар ризика 28
ПРИЛОГ 3: Образац извештаја о ризицима 29

I УВОД

1. ПРАВНИ ОКВИР

Незаобилазан и неминован детаљ свакодневице јесте ризик, како у личној, тако и у пословној сфери. Ризик угрожава и доводи у питање циљеве и постигнућа те му се мора придати велики значај.

Ризици су свакодневна проблематика стратешког менаџмента, развоја, проучавања и организовања. Настају из разних разлога, најчешће услед брзих и честих промена због којих долази до појаве несигурности при одлучивању.

У поступку преговарања о приступању Србије Европској унији, наглашена је потреба усвајања међународно прихваћених стандарда јавне интерне финансијске контроле са циљем да земље кандидати изврше реформу својих система унутрашњих контрола.

У складу са међународно прихваћеним стандардима, појам „интерна финансијска контрола у јавном сектору" подразумева свеобухватни систем који се успоставља ради управљања, контроле, ревидирања и извештавања о коришћењу средстава националног буџета и средстава ЕУ. Овај систем обухвата добро финансијско управљање, финансијске и друге контроле које омогућавају законито, економично, ефикасно и ефективно одвијање пословних процеса.

Систем интерне финансијске контроле у јавном сектору чине:
- финансијско управљање и контрола;
- интерна ревизија и
- Централна јединица за хармонизацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у јавном сектору

Систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК), у Републици Србији уређен је одредбама члана 81. Закона о буџетском систему ("Службени гласник РС" бр.54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др.закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 – др. закон, 92/2023, 94/2024 и 80/26), и 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).

Законом и Правилником је дефинисано да ФУК представља систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац корисника јавних средстава (КЈС), а којим се управљајући

ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери, да ће се циљеви КЈС остварити на правилан, економичан ефикасан и ефективан начин. Односи се на све руководиоце и запослене, а обухвата све организационе јединице процесе, активности, програме и пројекте у оквиру КЈС.

Финансијско управљање и контрола обухвата следеће међусобно повезане елементе који су усклађени са међународним стандардима интерне контроле (INTOSAI) и укључују концепт КОSO оквира „Интерна контрола – Интегрисани оквир" („Internal Control - Integrated Framework"):

1) Контролно окружење;
2) Управљање ризицима;
3) Контролне активности;
4) Информације и комуникације и
5) Праћење и процену система.

У склопу пет компоненти КОСО оквира дефинисано је укупно 17 принципа који омогућавају ефикасну примену свих пет компоненти интерне контроле, а тиме и целокупног система. Само ако су свих пет компоненти и свих 17 принципа присутни и уграђени у организациони идентитет и културу може се сматрати да је успостављен одговарајући и ефективни ситем интерних контрола.

КОМПОНЕНТЕ КОСО ОКВИРА	ПРИНЦИПИ	ПРИМЕРИ ПОКАЗАТЕЉА ПРИНЦИПА
Контролно окружење	1. Посвећеност интегритету и етичким вредностима	• Донети су и примењују се Етички кодекс запослених у ЈЛС, План за борбу против корупције, Кодекс понашања запослених или други правилници/упутства или документи којима се дефинише понашање супротно етичким нормама и дисциплинске мере које се предузимају таквим случајевима • Успостављене су процедуре за одступања од правила
	2. Надзор органа управљања над интерним контролама	• Успостављене су процедуре извештавања Већа • Успостављене су процедуре извештавања Скупштине
	3. Успостављање структура и линија извештавања, као и система надлежности и одговорности	• Организациона структура је оптимална за вршење послова и омогућава испуњавање циљева • Систематизација радних места садржи детаљан опис послова, надлежности и одговорности сваког радног места • Успостављене су писане процедуре за извештавање • Одржавају се редовни колегијуми/састанци руководилаца у циљу размене информација, а записници са њих доступни су свим запосленима • Успостављена је процедура за извештавање екстерних страна
	4. Посвећеност привлачењу, развоју и задржавању стручних појединаца	• Нови радници запошљавају се путем јавног конкурса и на основу релевантних критеријума и квалификација • Стално се ажурира систематизација радних места са описом посла (укључујући и одговорности и надлежности) • Постоје планови замене запослених (ко кога мења када је неко од запослених на годишњем одмору и сл.) • Успостављен је систем за обуку запослених

	5. Одговорност запослених за реализацију својих задужења у погледу интерне контроле	• Систематизација радних места садржи опис посла (укључујући одговорности, овлашћења и надлежности) • Успостављен је систем процене учинка запослених који обухвата и подстицаје, награде и казне сходно учинку
Управљање ризицима	6. Дефинисање јасних циљева који омогућавају идентификацију и процену релевантних ризика	• Стратешки и оперативни циљеви дефинисани су кључним документима (опште или секторске стратегије, годишњи планови организационих јединица, итд.) • Кључни ризици по стратешке и оперативне циљеве дефинисани су у релевантним документима (стратегије, планови, годишњи извештаји, итд.)
	7. Анализа ризика као основза одлучивање о начину управљања ризицима	• Регистар ризика или списак кључних процењених ризика по стратешке и оперативне циљеве дефинисан је и редовно се ажурира • Документован је одговор руководства на ризике • Усвојена је Стратегија управљања ризицима
	8. Процена ризика од могућности преваре	• Усвојен је Правилник о рачуноводственим политикама и буџетском рачуноводству • Јасно су дефинисане процедуре за финансијске трансакције • Јасно је дефинисана политика/процедура заштите имовине (нпр. од крађе, намерног уништавања или губитка средстава)
	9. Идентификовање и анализа промена које могу значајније утицати на систем интерне контроле	• Ажурирана је Стратегија управљања ризицима (уколико је дошло до промене у регулаторном, привредном или физичком окружењу) • Ажуриран је Регистар ризика • Израђен је Извештај о ризицима, спроведеним и планираним мерама за ублажавање ризика
Контролне активности	10. Одабир и развој контролних активности за свођење ризикана прихватљив ниво	• Јасно су дефинисане и примењене интерне процедуре и правила са „уграђеним" контролним активностима за кључне процесе у области буџета и финансија, јавних набавки, рачуноводства, финансијског планирања и извештавања, исплате зарада, итд. • Усвојен је Правилник о буџетском рачуноводству и рачуноводственим политикама којим се дефинишу овлашћења и поделе дужности уз рачуноводствене контроле • Усвојен је Правилник о јавним набавкама који обухвата правила и процедуре у вези овлашћења, надлежности и физичке контроле • Постоје писана упутства за пренос надлежности и одговорности (одобрење, овлашћење, верификација, двоструки потпис, итд.) • Постоје писане процедуре или упутства за управљање документима, архивирање и чување докумената, управљањељудским ресурсима, итд.

	11. Одабир и развој општих контролних активности информационих технологија у пословним информационим системима	• Јасно су дефинисане дозволе за приступ информационом систему у складу са описом посла и надлежностима сваког запосленог • Редовно се праве копије података које се чувају на одговарајући начин • Најновији рачунарски програми се користе у циљу заштите података
	12. Спровођење контролних активности кроз политике које дефинишу очекивања и кроз процедуре у којима се те политике реализују	• Усвојени су правилници, процедуре и/или упутства за кључне финансијске и административне пословне процесе са „уграђеним" контролним активностима • Успостављен је одговарајући принцип раздвајања дужности за кључне финансијске процесе
Информације и комуникације	13. Употреба релевантних и квалитетних информација у сврху интерне контроле	• За све кључне извештаје установљени су одговарајући обрасци • За извештавање се користе признати и званични подаци
	14. Интерна размена информација, укључујући циљеве и одговорности заинтерну контролу	• Успостављена је процедура за управљање документима • Интерна комуникација одвија се путем службене адресе електронске поште • Успостављене су писане процедуре за интерну комуникацију
	15. Комуникација са екстерним странама о питањима која утичу на функционисање интерне контроле	• Успостављене су писане процедуре за екстерну комуникацију • Успостављена је процедура за жалбе и притужбе грађана • Успостављена је процедура за поступање по Закону о слободномприступу информацијама
Праћење и процена система	16. Спровођење редовних и/ или посебних процена какоби се утврдило да ли су компоненте интерне контроле успостављене и да ли функционишу	• Самопроцена се спроводи у склопу процеса годишњег извештавања Централне јединице за хармонизацију (ЦЈХ) о адекватности система ФУК у циљу утврђивања његових слабости • Успостављена је функција интерне ревизије која врши периодичне и непланиране ревизије у циљу утврђивања слабости контролних активности и њиховог отклањања • Постоји екстерна ревизија • Усвојен је Акциони план за отклањање слабости система интернеконтроле
	17. Процењивање слабости у систему интерних контрола и благовремено извештавање одговорних лица о њима	• Успостављен је систем за управљање неправилностима • Документују се мере предузете за отклањање неправилности • Прате се и бележе изузеци од постојећих процедура и о њима сеизвештава • Израђују се извештаји интерне ревизије и поступа се по њиховим налазима • Поступа се по налазима извештаја Државне ревизорске институције (ДРИ) • Постоје политика и процедуре за заштиту узбуњивача

У складу са Законом о буџетском систему, за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК одговоран је руководилац КЈС, који ову надлежност може пренети на лице које он овласти. Руководилац КЈС је у обавези, да до 31. марта текуће године, за претходну годину, на прописани начин извештава министра финансија о адекватности и функционисању система ФУК. Министар финансија утврђује заједничке критеријуме, методологију и стандарде за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК.

Развој система финансијског управљања и контроле у јавном сектору у Републици Србији, покренуо је и развој процеса управљања ризицима, наглашавајући његову важност као једног од кључних елемента система.

Правилником је дефинисано да управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева КЈС, обезбеђујући разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени. Како би се вршиле све ове активности, руководилац КЈС усваја Стратегију која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајно измени, док контролне активности, које служе за свођење ризика на прихватљив ниво, морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

Стратегија управљања ризицима у Граду Пожаревцу за период 2026. до 2029.године (у даљем тексту: Стратегија) представља наставак и надоградњу процеса управљања ризиком који је успостављен у претходном стратешком периоду, као и стратешки оквир за даљи развој овог процеса са циљем да управљање ризицима постане општеприхваћени концепт и стандард, односно саставни део управљања Градом, који ће помоћи оптималном остварењу утврђених циљева – на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

2. СВРХА И ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Сврха ове Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се подржало остваривање циљева Града Пожаревца (у даљем тексту: Град), осигурала заштита запослених и имовине и обезбедио континуитет пословања.

Такође, доношење стратегије управљања ризицима помоћи ће у остваривању мисије, визије и циљева организације водећи се основним начелима организације. Корисници јавних средстава на тај начин отклањају могућност неостварења задатих циљева. Све активности организације усмерене су на побољшање и што ефикасније извршење делатности због којих је и основано.

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

- Утврђивање ризика у односу на циљеве из стратешклих и оперативних планова, програма, пројеката и активности као и пословних процеса
- Процењивање вероватноће настанка ризика и његових ефеката
- Утврђивање начина поступања по ризицима који су неприхватљиви
- Документовање података о ризицима у регистар ризика
- Извештавање о најзначајнијим ризицима и активностима у управљању ризицима
- Доношење стратегије управљања ризицима

Овом Стратегијом одредиће се линија одговорности руководства и запослених у процесу управљања ризицима, ток поступања при утврђивању ризика, процени ризика и предузимању мера/ активности потребних за ублажавање ризика, као и начин праћења и извештавања о

ризицима. Циљ управљања ризицима је предвидети неповољне догађаје који би могли спречити остваривање циљева и смањити ниво неизвесности који би могао представљати претњу пословном успеху Града. Како би се то постигло, свакодневни рад свих организационих јединица у саставу Града, у свим пословним процесима, мора бити интегрисан с активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за ублажавање ризика.

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на основу ефекта и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење активности, као и рокова за њихово извршење.

Регистар ризика је интрени документ сваког корисника јавних средстава.

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

- Све оно што може наштетити угледу корисника јавних средстава и смањити поверење јавности
- Неправилно и незаконито пословање
- Непоуздано извештавање
- Недовољно едуковане или недовољно оспособљене особе
- Немогућност правовременог усвајања савремених информатичких решења
- Неспособност реаговања на промењене околности
- Неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање услуге

Управљање ризицима и контролне мере су важан и саставни део система управљања учинком и од суштинске су важности за остваривање резултата.

Приоритет Стратегије је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве Града. Како се остварење стратешких циљева спроводи кроз пословне процесе, важно је размотрити и пратити и оперативне циљеве, на нивоу пословних процеса, као и уз њих повезане ризике.

Предности спровођења стратегије управљања ризицима виде се кроз:

- Боље одлучивање
- Повећање ефикасности пословања
- Рационалније управљање финансијским средствима

Циљ увођења стратегије управљања ризицима је описати како 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, начине комуникације о ризицима по различитим нивоима унутар организационе структуре.

Ставови Града Пожаревца према ризицима су следећи:

- Све активности које Град Пожаревац спроводи усмерене су на остварење главних циљева утврђених мисијом, визијом и основним начелима
- Све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира
- Неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и ризик од штетног публицитета за углед
- Све активности спроводиће се у складу са донешеним и усвојеним плановима управљања
- Активности у остваривању одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним буџетом и у складу са Законом о јавним набавкама
- Сви запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој примени морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за општте 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 основног циља
- У детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују сви запослени и Руководилац за финансијско управљање и контролу

3. ДЕФИНИЦИЈЕ

Појмови који се користе у овој Стратегији имају следеће значење:

*1) **Управљачка одговорност*** је обавеза руководилаца свих нивоа код КЈС 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 је пренео одговорност;

*2) **Економичност*** подразумева да средства која КЈС употребљава за спровођење својих делатности буду благовремено доступна, у одговарајућим количинама, одговарајућег квалитета и по најповољнијој цени;

*3) **Ефективност*** представља однос између постигнутих резултата и предвиђених циљева;

*4) **Ефикасност*** значи постизање најбољег односа између употребљених средстава и постигнутих резултата;

*5) **Неправилност*** представља свако кршење неке одредбе прописаних правила и уговора, које је последица поступка или пропуста лица запослених код КЈС, уговарача, крајњих корисника и крајњих прималаца, а које као последицу има, или би могло имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС и/или неоправдане трошкове;

*6) **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. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком;

7) Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процене и праћења ризика и спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво;

8) Утврђивање ризика је процес идентификације догађаја (препознавања ризика и/или пропуштетних шанси), који би, уколико би се остварили, спречили остварење постављених циљева;

9) Опис ризика представља процес јасног описивања утврђених ризика. Утврђени ризик се описује као **догађај с потенцијалном последицом**, узимајући у обзир узрок ризика (шта је основни проблем) ради лакшег дефинисања мера за умањење ризика;

10) Процена ризика је поступак којим се на систематски начин обавља процена утицаја које ризик има на остваривање циљева, и одређује вероватноћа настанка ризика.

11) Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја. Процена утицаја је **процена значајности последице**, не узима у обзир вероватноћу, него само даје одговар на питање: „Колики утицај утврђена последица одређеног догађаја/проблема може имати на остварење циља?". Обично се исказује као велики, средњи или мали утицај.

12) Вероватноћа је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Даје одговор на питање „Колика је вероватно да се неки ризик/штетни догађај, оствари у току одређеног периода (године/трајања пројекта)?" Обично се исказује као ниска, средња или висока.

13) Процена укупне изложености ризику је интензитет деловања ризика. Добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће.

14) Поступање по ризицима је одређивање мера (контролних активности) за управљање ризицима.

15) Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао, или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура).

16) Праћење ризика је део процеса управљања ризицима у којој се утврђени ризици прате како би се благовремено уочиле све промене у вези с њима , као и ради провере да ли функционишу у пракси предложене мере (контролне активности) и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.

17) Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контрола и мера које ублажавају ризик.

18) Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја.

19) Регистар ризика је образац који садржи преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

II УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Стратегија обрађује процес управљања ризицима, као целокупан цикличан процес од фазе постављања циљева, идентификације ризика (укључујући и њихову категоризацију), процене ризика, утврђивања начина поступања по ризицима, документовања података о ризицима (у регистру ризика), као и праћења и извештавања о ризицима.

Циљ је да се схвати и препозна целовитост процеса управљања ризицима, утврди методологија управљања ризицима, и да се дефинишу улоге и задаци учесника у свим фазама процеса управљања ризицима.

Неке од користи управљања ризицима јесу следеће:
- одлучивање је боље, а пословање ефикасније;
- ресурси се боље предвиђају и оптимизирају;
- измењене околности се боље предвиђају и на њих се благовремено реагује;
- интерне контоле и ресурси се усмеравају према кључним подручјима пословања и ризицима који су с њима повезани;
- смањују се „шокови“ и изненађења;
- смањују се притужбе/жалбе и мање се времена троши на „гашење пожара“;
- штити се репутација организације.

1. УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Да би процес управљања ризицима адекватно функционисао, неопходно је осигурати организационе предуслове за овај процес. То укључује прописану одговорност руководства у процесу управљања ризицима, образовање Радне групе за развој система ФУК, дефинисање улоге и одговорности координатора Радне Групе, интерне ревизије, као и осталих руководилаца унутрашњих организационих јединица и свих запослених.

Градоначелник Града Пожаревца донео је Одлуку о успостављању Система финансијског управљања и контроле у Граду Пожаревцу број: 11-40-1803/2019 од 26.08.2019. године по којој је за одржавање и редовно ажурирање Система финансијског управљања и контроле одговоран начелник Градске управе Града Пожаревца.

Начелник Градске управе донео је Решење о образовању радне групе број 01-40-431/2026 од 24.02.2026. године којим је образована радна група за одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле и управљања ризицима у Градској управи града Пожаревца којом је именован координатор, чланови групе и одређен задазак групе.

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

1.1. Градоначелник

- осигурава највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима
- именује Руководица финансијског управљања и контроле као и процеса управљања ризиком
- доноси Стратегију управљања ризицима у Граду Пожаревцу

1.2. Руководилац финансијског управљања и контроле

- Координира имплементацијом и развојем процеса управљања ризицима кроз Одељења, Службе и Посебне организационе јединице у оквиру Града Пожаревца
- У сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију одговоран је да упозна све Руководице Одељења, Служби и Посебних организационих јединица са потребом увођења управљања ризицима у организацији као и са смерницама за даљи развој, одржавање и ажурирање 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 везаних за ризике који су утврђени и наведени у појединим Акционим плановима и одређивање рокова за спровођење дефинисаних активности
- Успоставља процес управљања ризицима на нивоу организације
- Осигурава уписивање ризика у Регистар ризика, врши њихово праћење, односно ажурирање ризика
- Осигурава израду Годишњег извештаја о управљању ризицима који се доставља Градоначелнику Града Пожаревца
- Осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима

1.3. Координатор Радне групе

- координира радом и обезбеђује подршку Радној групи у остваривању Стратегије кроз прикупљање и обједињавање образаца за утврђивање и процену ризика и праћење утврђених ризика на нивоу Града Пожаревца
- учествује у припреми нацрта Акционог плана, Стратегије и Годишњег извештаја о ризицима и
- организује састанаке Радне групе за ФУК.

1.4. Радна група

- даље развија систем финансијског управљања и контроле путем ажурирања постојећих пословних процеса, процедура рада и Регистра ризика;
- припрема Акциони план за развој система финансијског управљања и контроле у Граду Пожаревцу
- по потреби ажурира донету Стратегију управљања ризицима и
- припрема Нацрт нове Стратегије управљања ризицима
- Усваја Годишњи Извештај о управљању ризицима

1.5. Руководиоци унутрашњих организационих јединица

- идентификују и процењују ризике из своје надлежности, у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса, и документују податке о ризицима у регистре ризика
- координирају имплементацијом процеса управљања ризицима на нивоу своје организационе јединице
- одређују и прате мере које се предузимају на спречавању, односно ублажавању ризика
- извештавају Руководиоца финансијског управљања и контроле о значајним ризицима и њиховом утицају на реализацију пословних активности и остваривање циљева, и о

ризицима на које се није могло деловати на планирани начин.

- обезбеђују 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 уклапају у наведени оквир
- Учествују у изради и ажурирању Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима
- На утврђеним обрасцима за праћење статуса ризика достављају Координатору Радне групе податке и информације неопходне за припрему Нацрта Годишњег извештаја о управљању ризицима

1.6. Руководилац интерне ревизије

- пружа независно уверавање о адекватности и ефективности управљања ризиком у Граду Пожаревцу и пружа савете/смернице при изради/ажурирању Стратегије, имплементацији методологије управљања ризицима и извештавању о ризицима, у циљу унапређења процеса управљања ризиком у Граду Пожаревцу, али није део линијског руководства и не преузима руководећу одговорност у процесу управљања ризицима, осим у оквиру сопствених активности.

1.7. Запослена и ангажована лица у Граду Пожаревцу

- укључују се у управљање ризицима, поступају у складу са политикама, процедурама, смерницама и методологијом за управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком и
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријављују свом непосредном руководиоцу
- одговорни су за примену контролних механизама којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекта ризика

2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризицима састоји се од следећих корака:

- **Идентификовање/ утврђивање ризика** (опис ризика) везаних за циљеве из стратешких планова, програма, годишњих планова рада, активности, процеса;
- **Процена ризика** (процена вероватноће настанка ризика и његовог утицаја на остварење циља);
- **Утврђивање мера / начина поступања по ризицима** (одговор на ризике);
- **Праћење и извештавање о ризицима.**

2.1. Идентификовање ризика

Како би управљање ризицима постало саставни део процеса планирања, важно је да се приликом израде планских докумената размотре сви ризици који могу утицати на спровођење циљева.

Уобичајени ризици са којима се сусрећемо су:

- све што је претња остваривању циљева Града Пожаревца и међусекторских програма;
- све што може да угрози репутацију Града Пожаревца и поверење грађана и привреде;
- непоштовање прописа и

- 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 континуитет пословања.

2.1.1. Категорије/групе ризика

Успешном остваривању циљева, ризик може претити због унутрашњих и спољних разлога, због чега је неопходно да се сагледавају сви догађаји који би могли негативно утицати на остварење циљева. Да би се олакшало препознавање ризика, као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, користићемо следеће категорије ризика:

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

Подела на наведене категорије ризика може бити корисна при анализи ризика, груписању ризика и извештавању о ризицима.

У наставку је дат табеларни преглед побројених категорија ризика и подручја које треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика:

Главне категорије ризика	Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
1. Екстерно окружење	- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.) - Политичке одлуке и приоритети изван организације (Скупштина, Влада РС, Европска комисија и сл.) - Спољни партнери (привреда/грађани, друге институције јавног сектора, спољни пружаоци услуга, медији и сл.)
2. Планирање, процеси и системи	- Стратегије, планирање и интерне политике - Оперативни процеси (дизајн и опис процеса) - Финансијски процеси и расподела средстава - ИТ и остали системи подршке
3. Запослени и организација	- Структура запослених - Етика и понашање организације („тон с врха“, превара, сукоб интереса) - Унутрашња организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање) - Сигурност запослених, објеката и опреме
4. Законитост и правилност	- Специфични проблеми (нејасна правила и претерано сложени прописи) - Остали могући исходи који се односе на законитост и правилност
5. Комуникација и информације	- Методе и канали комуницирања - Поузданост, благовременост и квалитет добијених информација

У односу на циљеве, ризике делимо на две основне групе:
- Стратешки ризици,
- Оперативни ризици.

Стратешки ризици су нежељени догађаји који могу неповољно деловати на реализацију дугорочних и средњорочних циљева, стратешких приоритета Града. 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 функција, процеса и активности у предвиђеним роковима, на нивоу квалитета услуга, или грешке у примени закона и процедура. Управљање оперативним ризицима представља одговорност руководилаца организационих јединица у чијој су надлежности ти ризици.

Утврђивање ризика подразумева идентификацију потенцијалних ризика за стратешке и оперативне циљеве Града Пожаревца и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика.

Ризици се утврђују у Обрасцу за утврђивање и процену ризика и евидентирају у Регистру ризика који се успоставља на нивоу Града.

За идентификовање ризика можемо користити два приступа:

1) **Први** је приступ **одозго према доле**, где се на највишем организационом нивоу разматрају ризици везани уз стратешке циљеве и
2) **Други** је приступ **одоздо према горе**, који укључује све организационе јединице у оквиру Града које обављају преглед својих годишњих активности и пословних процеса те процењују могуће ризике.

Наведена два приступа међусобно се не искључују. Њихова комбинација у процесу идентификовања ризика је пожељна, јер олакшава идентификовање ризика на нивоу Града Пожаревца.

У претходном стратешком периоду, развијајући систем финансијског управљања и контроле, Град Пожаревац је сачинио попис кључних пословних процеса по организационим јединицама с дефинисаним циљевима, што је била полазна основа за утврђивање ризика и израду Регистра оперативних ризика везаних за пословне процесе.

У овом стратешком периоду нагласак треба ставити на стратешке ризике, односно оперативне ризике који утичу на активирање стратешких ризика, ризике од превара и неправилности, као и ризике који захтевају међусекторски приступ у решавању, којима ће се бавити највише руководство Града. Остали приоритетни оперативни ризици морају остати у фокусу руководилаца организационих јединица у чијој су оперативној надлежности.

Одређени стратешки циљеви заједнички су за више сектора, па последично и ризици које носе, због комплексних узрока и чињенице да њихове последице могу имати учинке на више интересних страна, захтевају међусекторски приступ решавању, односно укљученост више институција.

У доле приказаној табели дати су примери подгрупа стратешких ризика:

ПОДГРУПЕ СТРАТЕШКИХ РИЗИКА	**Подручја која треба узети у обзир у фази идентификовања ризика**
ПОЛИТИЧКИ РИЗИЦИ	Способност организације да спроводи јавне политике/да оствари стратешке циљеве које су у њеној надлежности, нпр. међуресорне стратешке одлуке (капацитети, стручност/знање и вештине)

ФИНАНСИЈСКИ РИЗИЦИ	Финансијски ефекти предложених закона и подзаконских аката, одлука, инвестиционих пројеката
ТЕХНОЛОШКИ РИЗИЦИ	Технолошке промене и способност организације да се носи с њима и да их користи за решавање захтева грађана/привреде, нпр. дигитализација поступака у надлежности (стратешки циљ Владе РС)
ЗАКОНОДАВСТВО	Актуелне и потенцијалне промене националног или европског права (растуће значење с обзиром на преговарачки процес са ЕУ), нпр. закони који намећу одређене обавезе (које ризике носе те обавезе)
ЗАШТИТА ЉУДИ, ИМОВИНЕ И ДРУГИХ РЕСУРСА	Безбедност људи и имовине, здравствена заштита, спречавање несрећа/пожара, одржавање постројења, опреме, заштита од губитака/оштећења/ крађе – директно утичу на одрживост и континуитет пословања
РИЗИЦИ ПО РЕПУТАЦИЈУ	Поверење које заинтересоване стране морају да имају у организацију (поуздане информације, блеговремено донете и спроведене одлуке, усклађеност са регулаторним захтевима)

2.1.2. 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**: % 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 флуктуација 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, % 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), адекватна обученост систем администратора, администратора база података и осталих запослених укључених у процес дигитализације поступака (број примерених обука и могућност примене стеченог знања и вештина), могућност осигурања континуираног буџетирања (постојање стратешког плана развоја инфраструктуре информационо–комуникационог система и дигитализације пословних процеса).

2.1.3. Методе за идентификовање ризика

Узимајући у обзир досадашње искуство у процесу управљања ризицима, као корисне **методе** (начини) за идентификовање ризика показале су се следеће:

1) Анализа стратешких и оперативних циљева и повезаних пословних процеса – пажљива

анализа може да буде најважнија фаза у процесу идентификовања постојећих ризика;

2) Одржавање заједничких састанака и набацивање идеја („brainstorming") – ова метода посебно је корисна при идентификовању кључних ризика на највишем нивоу (нпр. од стране Радне групе), кроз поделу знања, искуства и мишљења;
3) Раније искуство – коришћење података из претходног периода (преглед Регистра ризика) и идентификација и анализа ранијих неповољних исхода (инцидената који су се „замало десили" и оних који су се заиста десили);
4) Коришћење смерница за идентификовање ризика;
5) Извештаји ревизије, инспекција и других контролних органа – независне ревизије и евалуације, представљају важан извор информација за руководство, када је у питању управљање постојећим и потенцијалним ризицима, док утицај мера које су већ спроведене, а базиране су на налазима и препорукама, омогућава руководству да планира будуће активности на бољи (превентивнији) начин.

У будућем стратешком периоду користиће се комбинација претходно наведених метода, а ради успешне реализације међусекторских циљева, односно управљања међусекторским ризицима, при идентификовању ризика, пожељно је применити и следеће методе:

1) Консултације са заинтересованим странама;
2) Поређење („benchmarking") могућих ризика на међусекторском нивоу.

2.1.4. Опис ризика

Идентификовани (утврђени) ризик се мора јасно формулисати, уз описивање **догађаја и потенцијалних последица** утврђеног ризика уколико се не предузму мере. Такође је потребно описати **узрок ризика**, јер се у том случају могу лакше дефинисати мере за умањење ризика.

2.2. Процена ризика

Процена ризика спороводи се на основу идентификованих ризика. Након што се идентификују и опишу, ризике је потребно проценити како бисмо их рангирали и одредили приоритете. Приликом процене ризика, у обзир се узима **утицај** који ризици имају на остваривање циљева као и **вероватноћа** њиховог јављања.

2.2.1. Процена утицаја ризика

Утицај догађаја који може довести до потенцијалног ризика у Граду Пожаревцу, можемо дефинисати као **процену осетљивости Града на последице посматраног догађаја** (тј. процену значајности последице, ако се ризик оствари). Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање: **„Колики утицај утврђена последица одређеног догађаја (ризика) може имати на остварење циља?"**.

Утицај бодујемо оценама од један до три, где оцена **1** значи процену да ће тај догађај имати **мали утицај**, оцена **2** упућује на **средњи утицај**, док оцена **3** значи да ће догађај имати **велик утицај** на остварење циља.

Осим бодовања, може се дати описна процена, па тако **утицај ризика** може бити **мали, средњи** или **велики**. У наредној табели је приказ процене утицаја, давањем бодова са припадајућим тумачењем:

Оцена	Утицај	Опис
1	**Мали**	У случају појаве ризика, исти може имати утицај на активности Града, али не такав да спречи остварење циља.
2	**Средњи**	У случају појаве ризика, исти може довести до значајних губитака и/или потешкоћа у остваривању циља (нпр. кашњења у извршењу планираних активности).
3	**Велики**	У случају појаве ризика, активности и послови Града ће бити озбиљно угрожени и биће потребно уложити значајна средства/напоре за остварење циљева.

2.2.2 Процена вероватноће дешавања ризика

Код процене вероватноће дешавања ризика, процењује се колика је вероватноћа настанка одређеног ризика у току одређеног периода (нпр. током једне године). За све ризике за које се ради процена треба **узети исти временски период**. Вероватноћа се може бодовати оценама, или се може проценити описно као **мала, средња и велика вероватноћа**.

Најнижа оцена (мала вероватноћа) значи да појава ризика није вероватна, тј. да није вероватно да ће се одређени догађај десити у већини случајева, док највиша оцена значи да ће се догађај десити у већини ситуација.

У наставку дајемо табелу са прегледом оцена везаних за вероватноћу дешавања ризика:

Оцена	Вероватноћа	Опис
1	**Мала**	Није вероватно да ће се ризик остварити – појава ризика је готово немогућа, или се ризик појавио у неколико одвојених случајева.
2	**Средња**	Ризик би се могао остварити у неком тренутку – вероватноћу појаве ризика потврђују претходни докази да се ризик већ појавио.
3	**Велика**	Ризик ће се готово сигурно остварити – вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази да ризик постоји.

Код процене вероватноће појаве утврђеног ризика при спровођењу одређеног пројекта, процена вероватноће би се могла одредити у складу са трајањем пројектног циклуса, на начин приказан у наредној табели:

Оцена	Вероватноћа	Опис/дефиниција
1	Ретко	Вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта: 0 – 25%.
2	Могуће	Вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта: 25 – 75%.
3	Учестало	Вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта: већа од 75%.

2.2.3. Процена укупне изложености ризику (рангирање ризика)

Као резултат процене утицаја и вероватноће појављивања ризика, добијамо **процену укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика)**, која је потребна како би се

утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

Процена **укупне изложености ризику**, односно **рангирање ризика** засновано је на укрштању утицаја и вероватноће. Тако се ризик, с највећим утицајем и вероватноћом која се бодује с оценом три, може проценити с највише девет поена. Процена и предложене активности доносе се на основу индивидуалног суда о датим околностима. Зато је важно да се код сваке процене ризика расправи зашто је појединии ризик процењен одређеним рангом утицаја и вероватноће.

Исто тако, треба бити опрезан у комбиновању утицаја и вероватноће, само као просте математичке процене. Тако нпр. уколико је „високо" одређено као 3 поена, а „ниско" као1 поен, онда ће ризик који има велики утицај, а малу вероватноћу бити математички једнак ризику који има мали утицај, а велику вероватноћу. Ово може да води погрешним закључцима, будући да би се ова два ризика обично решавала на различите начине – први би обично био осигуран, а код другог би се унапредиле управљачке контроле у датој области.

2.2.4. Матрица ризика

Укупна изложеност ризику приказује се помоћу тзв. **„семафор" матрице**, у којој се **укрштају утицај и вероватноћа,** и добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће, како следи:

		Интезитет ризика (утицај х вероватноћа)		
Утицај	Велики (3)	3	6	9
	Средњи (2)	2	4	6
	Мали (1)	1	2	3
		Мала (1)	Средња (2)	Велика (3)
		Вероватноћа		

Укупна изложеност ризику може бити:

1) Ниска (оцена 1 и 2) - **„зелени ризици"**,
2) Средња (оцсна 3 и 4) - **„жути ризици"** и
3) Висока (оцена 6 и 9) - **„црвени ризици"**.

„Зелени ризици" су ризици ниског интезитета деловања (прихватљиви ризици).

„Жуте ризике" треба надзирати и управљати њима, све до довођења до зелене боје, ако је могуће.

„Црвени ризици" захтевају тренутну акцију – то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева (критични и/или неприхватљиви ризици).

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документација и извештаји о ризицима свели на разумну меру, важно је орјентисати се на **критичне ризике**. При том, не треба занемарити ни ризике оцењене нижим оценама, јер перцепција важности ризика је субјективна процена.

2.3. Поступање по ризицима – одговори на ризике

Поступање по ризицима представља одређивање мера за управљање ризицима. Одабир прикладног начина поступања по ризицима спроводи се од стране руководилаца организационих

јединица у Граду Пожаревцу.

Постоје четири основна начина **поступања по ризицима**, односно одговора на ризик:

- **Избегавање ризика;**
- **Третирање (решавање) ризика;**
- **Трансферисање ризика и**
- **Толерисање ризика.**

2.3.1. Избегавање ризика

Неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности односно процеса. Међутим, могућност укидања одређене активности у јавном сектору је ограничена. Опција избегавања ризика може се користити у управљању пројектима, ако у неком тренутку постане јасно да је угрожен однос између планираних трошкова и користи.

2.3.2. Третирање (решавање) ризика

Највећи број ризика решава се на овај начин. Третирање се састоји у томе да ће руководство, иако ће одређену активност наставити са ризиком, предузети радње (контролне мере) да се ризик задржи на прихватљивом нивоу. Уколико се одлучи да поједине ризике треба третирати, потребно је одредити мере за управљање ризицима, рок и одговорно лице за спровођење мера.

2.3.3. Трансферисање (пренос) ризика

Најбољи одговор за управљање одређеним ризицима јесте да се ризици пренесу трећој страни, или да се поделе с трећом страном. Ова је опција посебно добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину. Трансфер ризика може умањити изложеност организације том ризику, на начин да друга организација поседује капацитете за ефективно управљање тим ризиком. Типичан пример преноса ризика јесте ангажовање осигуравајућег друштва, којем се може платити преузимање ризика.

Важно је напоменути да се неки ризици не могу (у потпуности) трансферисати; нарочито није могућ трансфер ризика који је везан за репутацију. Однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора да буде пажљиво вођен како би се обезбедио успешан трансфер ризика.

2.3.4. Толерисање ризика

Један од одговора на ризике може бити толерисање ризика без предузимања било каквих мера. Чак иако се не може толерисати, способност да се нешто уради по питању неких ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања одређених мера могу бити несразмерни потенцијалној користи. У тим случајевима одговор може бити толерисање постојећег степена ризика. Ова опција може се допунити **планирањем за случај непредвиђених околности**, односно решавањем последица уколико се одређени ризик материјализује (нпр. план за поступање у случају пожара и других елементарних непогода). У Регистру, уз ризике који се толеришу потребно је навести зашто се ризик прихватио, односно зашто се није решавао (третирао).

Утврђени и процењени ризици, као и начин поступања по ризицима уписују се у **Образац за утврђивање и процену ризика** – Образац 1 који је у прилогу ове стратегије.

Образац за утврђивање и процену ризика садржи следеће елементе:
- назив пословног процеса
- циљ процеса
- опис ризика (са узроком и потенцијалним последицама)
- преглед постојећих контролних механизама уз утврђени ризик
- процену ризика
- потребне радње/одговор на ризик
- рок за извршење планираних активности
- одговорно лице

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

Управљање ризицима је континуиран процес, који подразумева праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике). Будући да се пословно, економско и законодавно окружење непрестано мења, мења се и окружење сваког ризика, па ће се мењати и приоритетни циљеви и значај придружених ризика. Због тога, ризике треба редовно прегледати и анализирати како би се задржала ефикасност одговора на ризик.

Посебно треба обратити пажњу на нове ризике настале услед промене постојеће регулативе, промене надлежности за одређено подручје приликом спајања или раздвајања организација/организационих делова и слично. Такође, ако се неки стратешки циљеви или програми нису у целости остварили, накнадно треба проверити јесу ли ризици који су довели до негативих трендова били уведени у регистре ризика. То подразумева ажурирање **Обрасца за утврђивање и процену ризика**, увођењем новопроцењених потенцијалних ризика. Саставни делови овог обрасца су: стратешки циљ / циљ пословног процеса, опис ризика, преглед постојећих контролних механизама за утврђени ризик, процена ризика која обухвата; утицај, вероватноћу и рангирање, потребне радње (одговор на ризик), рок извршења и одговорно лице.

Праћење утврђених ризика обухвата:
- **праћење спровођења мера за смањење ризика и**
- **праћење изложености ризику**.

Сваки руководилац организационе јединице у Граду Пожаревцу, у свом делу надлежности, обавезан је да периодично ажурира процену ризика и прати **спровођење мера за смањење ризика** (пожељно је да се ризици ажурирају у току израде планова рада и припреме извештаја ораду). Статус спровођења утврђених мера уписује се у **Регистар ризика** (Образац 2, који је дат у прилогу ове стратегије).

Регистар ризика садржи следеће елементе:
- назив пословног процеса
- циљ процеса
- категорију ризика
- назив ризика
- опис ризика (кратак, с наведеним узроком ризика и могућом последицом);
- процену нивоа ризика
- одговор на ризик
- мера за управљање ризиком
- рок за извршење планираних радњи
- одговорна особа задужена за спровођење потребних активности

На основу припремљеног Регистра ризика на нивоу организационе јединице, одређују се **приоритетни ризици** (ризици за које је процењен највиши ниво укупне изложености) **од стратешког и оперативног значаја** којима треба да се бави највише руководство. Сврсисходно управљање ризицима налаже да се број приоритетних ризика сведе на разумну меру.

Дакле, нагласак треба ставити на стратешке ризике, односно оперативне ризике који утичу на активирање стратешких ризика, ризике од превара и неправилности, као и ризике који захтевају међусекторски приступ у решавању. Остали приоритетни оперативни ризици требају бити у фокусу организационих јединица у чијој су оперативној надлежности.

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 и јесу ли наступиле нове околности у пословању. Приликом праћења могу се узети у обзир и информације о позитивним и негативним променама у показатељима пословања, јер могу указати на промену изложености ризику.

Регистар ризика треба ажурирати када год 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.

Подаци за праћење статуса ризика, односно изложености ризику и ажурирање утврђених ризика прикупљају се путем **Обрасца бр. 3 – Образац извештаја о ризицима,** који је у прилогу ове стратегије. Подаци прикупљени путем овог обрасца дају неопходне информације и за извештавање о ризицима.

Образац извештаја о ризицима попуњава се следећим подацима:

- ризик (опис)
- претходна процена (укупна изложеност)
- мере за ублажавање ризика
- статус спровођења мера
- образложење за неспроведене или делимично спроведене мере
- нова процена укупне изложености ризику
- статус изложености ризику (мања, већа или непромењена изложеност ризику);
- нове мере за ублажавања ризика
- рок за извршење
- одговорно лице

3. ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

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

Руководиоци унутрашњих 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 остваривање циљева, радњама које се

предузимају на спречавању, односно ублажавању ризика, као и о ризицима на које се није могло деловати на планирани начин. Овлашћења за предузимање мера за решавање одређених ризика, понекад излазе из оквира унутрашње јединице, али је важно да се о таквим ризицима извести виша управљачка структура.

Руководиоци свих унутрашњих јединица, као и сви запослени, дужни су да поднесу надређенима редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално и/или о ризицима који значајно утичу на остварење циљева. О таквим ризицима, неопходно је да руководство извести и руководиоца интерне ревизије, најмање једном годишње, у току ажурирања стратешког и припреме годишњег плана рада интерне ревизије.

У будућем стратешком периоду, Град Пожаревац ће успоставити такав систем извештавања о ризицима да, у одговарајућим временским раздобљима, Градоначелник и највише руководство буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези с управљањем ризицима, тако што ће више руководство одабрати ризике од стратешког занчаја за које су им неопходне информације о предузетим мерама. То су ризици који утичу на остварење стратешких циљева и на репутацију, као и ризици с великим финансијским последицама. Информације о позитивним и негативним променама у индикаторима пословања такође треба узети у обзир код извештавања. Код оних стратешких циљева или програма који се нису у целости реализовали, накнадно треба проверити јесу ли ризици који су довели до тога били уведени у Регистре.

3.1. Годишњи извештај о управљању ризицима

Извештај се израђује и доставља Градоначелнику најмање једном годишње, а учесталост извештавања може бити и чешћа и зависиће од значаја утврђених ризика о којима се извештава. О учесталости извештавања одлучује више руководство.

На основу утврђених образаца за праћење статуса ризика, руководство доставља координатору податке и информације неопходне за припрему нацрта **годишњег извештаја о управљању ризицима**. Нацрт предметног извештаја припрема координатор и доставља га члановима Радне групе за ФУК, а усваја га Радна група за ФУК на седници.

Извештај треба да садржи минимално:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима у Граду Пожаревцу;
- преглед најзначајнијих ризика;
- 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 високоризични, односно који имају велики утицај на остварење циљева и високу вероватноћу остварења, а који излазе из оквира надлежности.

Годишњи извештај о управљању ризицима припрема се и доставља Градоначелнику најкасније до 28. фебруара текуће године за претходну годину.

3.2. Учинак управљања ризицима

Кључни показатељи успешности су постојање и годишње ажурирање Регистра ризика Града Пожаревца и проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика.

Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледа се у смањењу броја препорука интерне и екстерне ревизије.

3.3. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима

Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима у Граду Пожаревцу укључује следеће:

- ревидирање процеса управљања ризицима у оквиру годишњег плана, у складу са сопственом проценом ризика
- активна, континуирана подршка и укљученост у процес управљања ризицима на начин да пружа савете/смернице при изради/ажурирању Стратегије и изради и имплементацији интерне методологије за управљање ризицима у Граду Пожаревцу

Интерна ревизија може у оквиру сваког планираног ревизорског ангажмана уверавања да провери стање управљања ризицима у процесу који ревидира, на начин да провери:

- да ли је руководство свесно ризика који постоје у процесу,
- да ли је успостављен регистар ризика у процесу,
- да ли су одређене мере за умањење ризика и да ли се спроводе.

Такође, интерна ревизија може, у складу са сопственом проценом ризика, планирати и један ревизорски ангажман годишње с циљем процене учинка управљања ризицима, у односу на то:

- да ли циљеви подржавају и прате мисију Града Пожаревца;
- да ли је извршена идентификација и процена значајних ризика у Граду Пожаревцу;
- да ли су одабрани одговарајући одговори на ризике;
- да ли су релевантне информације о ризицима обухваћене и благовремено саопштене.

У фази праћења и извештавања о управљању ризицима, на основу планираног ревизорског ангажмана уверавања, интерна ревизија може да провери:

- да ли је дошло до промене степена вероватноће и ефекта ризика (поготово код промена у организацији) односно да ли је у складу са тим ажуриран регистар ризика;
- да ли се периодично одвијају активности праћења у спровођењу корективних мера за умањење ризика;
- да ли спроведене контролне мере резултирају умањењем вероватноће или ефекта ризика;
- да ли је трошак спровођења контролних мера сразмеран користи од тих мера;
- да ли је састављен концизан и разумљив извештај о управљању ризицима у организацији за Градоначелника

III АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

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

На састанцима Радне групе за развој ФУК анализираће се потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу Градоначелника.

Спровођење Стратегије уредиће се Акционим планом за сваку годину.

IV ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења, и биће објављена на интернет страници Града Пожаревца.

V ПРИЛОЗИ

Прилози:

- Прилог 1 – Образац за утврђивање и процену ризика (Образац бр. 1)
- Прилог 2 – Регистар ризика (Образац бр. 2)
- Прилог 3 – Образац извештаја о ризицима (Образац бр. 3)

НАЧЕЛНИК ГРАДСКЕ УПРАВЕ
ГРАДА ПОЖАРЕВЦА
Марина Елбоурсх, дипл. правник

ГРАДОНАЧЕЛНИК
ГРАДА ПОЖАРЕВЦА
Саша Павловић, дипл. инж. електротехнике

Припремила:
Радна група за одржавање и редовно ажурирање
Система финансијског управљања и контроле
у Граду Пожаревцу

Милан Дабић, дипл. економиста
Координатор Радне групе

ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

Образац бр. 1

Организациона јединица:							**Датум:**
Пословни процес/шифра пословног процеса							
Циљ пословног процеса:							
Опис ризика (са узроком и потенцијалним последицама)	**Преглед постојећих контролних механизама уз утврђени ризик**	**Процена ризика**			**Потребне радње / Одговор на ризик** (са јасним образложењем / описом мере)	**Рок за извршење планираних активности**	**Одговорно лице**
		Утицај (1-3)	**Вероватноћа (1-3)**	**Рангирање (ут. Х вер.)**			

Припремио:

Координатор за ризике организационе јединице

_____

Сагласан:

Руководилац организационе јединице

_____

ПРИЛОГ 2: Регистар ризика

Назив организационе јединице: _____

Датум ажурирања: _____

Образац бр. 2

Регистар ризика												
Корисник јавних средстава			Град Пожаревац									
Назив пословног процеса	Циљ процеса	Категорија	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - узрок ризика и потенцијалне последице)		Резидуални ниво ризика			Одговор на ризик	Мере за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
				Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
								0				
								0				
								0				
								0				
								0				
								0				
								0				
								0				
								0				
								0				
								0				

ПРИЛОГ 3: Образац извештаја о ризицима

Назив организационе јединице: _____

Праћење статуса ризика за период: од_____–_____. године

Образац бр. 3

Ризик (опис)	Претходна процена (укупна изложеност)	Мере за ублажавње ризика	Статус спровођења мера	Образложење за неспроведене или делимично спроведене мере	Нова процена укупне изложености ризику	Статус изложености ризику	Нове мере за ублажавање ризика	Рок за извршење	Одговорно/а лице/а	

Припремио:

Координатор за ризике организационе јединице

_____

Сагласан:

Руководилац организационе јединице

_____