

На основу члана 39. тачка 6. Статута Града Новог Сада („Службени лист Града Новог Сада“, број 11/19), а у вези са чланом 81. ст. 1 до 3. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 – испр., 108/13, 142/14, 68/15 – др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19 и 72/19) и Мере 15.2.3 Локалног акционог плана за борбу против корупције Града Новог Сада („Службени лист Града Новог Сада“, број 62/17), Скупштина Града Новог Сада на LIX седници од 23. децембра 2019. године доноси

## **СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ОРГАНИМА ГРАДА НОВОГ САДА ЗА ПЕРИОД ОД 2020. ДО 2022. ГОДИНЕ**

### **I УВОД**

Управљање ризицима је законска обавеза у постизању стратешких и оперативних циљева доброг управљања и од изузетне је важности за све органе Града Новог Сада (у даљем тексту: органи Града) за обављање послова из њихове надлежности.

Такође, управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на остваривање циљева корисника јавних средстава, са циљем пружања разумног уверавања да су ризици за постизање циљева ограничени на прихватљив ниво дефинисан у процедурама за управљање ризиком.

Стратегијом управљања ризицима у органима Града Новог Сада за период од 2020.-2022. године (у даљем тексту: Стратегија) утврђују се циљеви и користи од управљања ризицима, одговорности, као и оквир који ће се успоставити како би се успешно управљало ризицима.

Чланом 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник Републике Србије“, бр. 99/11 и 106/13) (у даљем тексту: Правилник), прописано је да ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава, као и да се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.

Ризици с којима се суочавају органи Града су бројни и односе се на:

1. догађаје који могу да наштете угледу Града Новог Сада (у даљем тексту: Град) и да умање поверење грађана у рад органа Града,
2. неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно или неделотворно управљање јавним средствима,
3. непоуздано и неблаговремено извештавање, као и
4. неспособност реаговања на промењене околности и неспособност управљања ризицима у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга.

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

Наведени „COSO“ оквир садржи осам међусобно повезаних компонената, и то:

1. унутрашње окружење,
2. постављање циљева,
3. утврђивање ризика и прилика,
4. процену ризика,
5. одговор на ризик,
6. контролне активности,
7. информације и комуникације и
8. праћење ризика.

## **II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Сврха Стратегије је побољшање способности остваривања стратешких циљева органа Града кроз управљање негативним утицајима за обављање послова и указаним приликама за унапређење пословања, односно стварање окружења које доприноси већем квалитету, делотворности и резултатима у обављању послова органа Града из своје надлежности.

Циљеви Стратегије су:

1. стварање радног окружења које ће омогућити успостављање процеса управљања ризицима,
2. побољшање ефикасности управљања ризицима на нивоу Града,
3. омогућавање стицања и побољшања вештине управљања ризицима,
4. интегрисање управљања ризицима у пословну етику запослених у органима Града,
5. настојање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика,
6. спровођење активности које ће допринети ефикаснијој комуникацији о ризицима и
7. успостављање управљања ризицима у складу са важећим прописима.

## **III ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Процес управљања ризицима који успостављају органи Града обухвата:

1. утврђивање циљева,
2. идентификовање ризика,
3. процене ризика,
4. поступања по ризицима и
5. праћења и извештавања о ризицима.

## 1. Утврђивање циљева

Основни предуслов за управљање ризицима је утврђивање циљева које органи Града теже да остваре у обављању послова из своје надлежности.

Циљеви управљања ризицима у органима Града су следећи:

- уочавање, дефинисање и мерење ризика који настају у сваком пословном процесу и појединачним активностима,
- благовремено предузимање свих потребних мера како би се уочени ризици умањили или отклонили,
- унапређивање могућности препознавања и отклањања ризика и
- развијање система документовања, праћења, евалуације и корекције свих радних процеса ради уочавања, смањивања и отклањања ризика.

## 2. Идентификовање ризика

Приликом идентификовања ризика користи се подела на пет главних група, и то:

1. екстерно окружење,
2. планирање, процеси и системи,
3. управљање људским ресурсима,
4. законитост и исправност и
5. комуникације и информације.

| Група ризика                    | Опис ризика  |
|---------------------------------|--|
| 1. Екстерно окружење            | <ul style="list-style-type: none"><li>– геополитички, политички и макроекономски ризици,</li><li>– природне катастрофе (земљотреси, поплаве, суше, пожари и слично),</li><li>– акта Народне Скупштине РС, Владе РС, Европске уније и др.</li></ul>   |
| 2. Планирање, процеси и системи | <ul style="list-style-type: none"><li>– непостојање стратегије, планова развоја и др,</li><li>– нејасно дефинисани пословни процеси,</li><li>– неадекватно успостављени финансијски процеси и ненаменско трошење средстава, безбедност информационо-комуникационих система и осталих система подршке</li></ul> |
| 3. Управљање људским ресурсима  | <ul style="list-style-type: none"><li>– непостојање оптималног броја запослених,</li><li>– компетентност запослених,</li><li>– непоштовање кодекса понашања,</li><li>– неадекватна организација при извршавању задатака и</li><li>– сигурност запослених, објеката, уређаја и опреме</li></ul>                 |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| 4. Законитост и исправност    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– неусклађеност аката Града са важећим прописима,</li> <li>– погрешно и неуједначено тумачење и примена прописа,</li> <li>– остали могући исходи који се односе на законитост и правилност у примени прописа</li> </ul> |
| 5. Комуникације и информације | <ul style="list-style-type: none"> <li>– недовољно јасно дефинисане методе и канали комуницирања и</li> <li>– неблаговремено добијање квалитетних информација</li> </ul>   |

### 3. Процена ризика

Процена ризика се врши на основу две врсте улазних информација: о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу појављивања ризика. Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока.

У периоду од 2020. до 2022. године процена и рангирање ризика ће се вршити по матрици коју препоручују Министарство финансија Републике Србије и Европска организација за финансијско управљање и контролу и стратешко планирање из разлога што се на основу распона добијених резултата детаљније могу проценити одређене вредности ризика и самим тим и врсте мера које је потребно предузети.

Наведена матрица дефинише пет врста ефеката и пет врста вероватноћа који се рангирају на следећи начин:

#### Ефекти:

- мали (оцена 1)
- ниже умерен (оцена 2)
- умерен (оцена 3)
- велики (оцена 4)
- врло велики (оцена 5)

#### Вероватноћа:

- ниска (оцена 1)
- ниже средња (оцена 2)
- средња (оцена 3)
- висока (оцена 4)
- врло висока (оцена 5)

|                    |             |                                  |             |           |           |             |
|--------------------|-------------|----------------------------------|-------------|-----------|-----------|-------------|
| <b>Ефекат</b>      | Врло велики | <b>5</b>                         | <b>10</b>   | <b>15</b> |           |             |
|                    | Велики      | <b>4</b>                         | <b>8</b>    | <b>12</b> | <b>16</b> |             |
|                    | Умерен      | <b>3</b>                         | <b>6</b>    | <b>9</b>  | <b>12</b> | <b>15</b>   |
|                    | Ниже умерен | <b>2</b>                         | <b>4</b>    | <b>6</b>  | <b>8</b>  | <b>10</b>   |
|                    | Мали        | <b>1</b><br>(прихватљиви ризици) | <b>2</b>    | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>    |
|                    |             | Ниска                            | Ниже средња | Средња    | Висока    | Врло висока |
| <b>Вероватноћа</b> |             |                                  |             |           |           |             |

| Бодови<br>(Вероватноћа x<br>Ефекат) | Опис ризика        | Мере   |
|-------------------------------------|--------------------|--|
| Од 1 до 5                           | Готово занемарљиви | Уколико је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли је нужно спровођење сигурносних мера или се ризик може прихватити.   |
| Од 6 до 16                          | Потребно праћење   | Уколико је ризик процењен као средњи, неопходно је спровођење мера за смањење ризика. Потребно је сачинити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року.   |
| Од 20 до 25                         | Предузимање мера   | Уколико је ризик процењен као велики, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али је потребно у што краћем року сачинити план спровођења мера и одредити приоритете и рокове. |

#### 4. Поступање по ризицима

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранције и става према ризику. Циљ управљања ризицима је смањење вероватноће наступања потенцијалног догађаја и његовог негативног учинка.

За сваки ризик треба изабрати један од следећих поступака:

1. избегавање ризика – на начин да се одређене активности спроводе на други начин,
2. преношење ризика – путем конвенционалног осигурања или преноса на трећу страну,
3. прихватање ризика – када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања мера несразмерни у односу на могуће користи, уз обавезу праћења ризика како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу,
4. смањивање и ублажавање ризика – предузети мере да се смањи вероватноћа или утицај ризика.

Подаци о поступању по ризицима и одговори на ризике садржани су у обрасцу за утврђивање и процену ризика и регистру ризика.

Образац за утврђивање и процену ризика и образац Регистар ризика саставни су део ове стратегије.

#### 5. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима је континуирани процес који укључује праћење и извештавање о ризицима. Наиме, ризике је потребно редовно пратити и разматрати како би одговори на ризике били ефикасни.

Извештавање о ризицима спроводи се једном годишње подношењем годишњег извештаја о систему интерне финансијске контроле Централној јединици за хармонизацију Министарства финансија Републике Србије.

### IV КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Користи од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима су следеће:

1. **боље одлучивање** – процес доношења одлука носи одређени степен неизвесности, независно од тога да ли се одлуке односе на уобичајене задатке или на нове идеје и могућности. Управљање ризицима помаже руководиоцима органа Града и ужих организационих јединица да ускладе своје одлуке са реалном проценом планираних и непланираних коначних резултата.
2. **повећање ефикасности** – управљање ризицима омогућава органима Града унапређење система рада и пословања и постизање боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле,
3. **боље планирање и оптимизација расположивих средстава** - омогућава да се ризици са којима се органи Града суочавају сведу на прихватљив ниво,

4. **јачање поверења у управљачки систем** - управљање ризицима представља нужан део управљачког процеса у органима Града како би се обезбедио континуитет обављања послова, као и јачање поверења у управљачки систем,
5. **развој организационе културе** - развој организационе културе која ће утицати на спремност руководиоца и запослених у органима Града да предузимају мере и активности у циљу свођења ризика на прихватљив ниво.

## V ОДГОВОРНОСТ

Руководиоци на свим нивоима управљања у органима Града одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих овлашћења, што укључује и управљање ризицима. У циљу адекватног управљања ризицима, руководиоца је дужан да обезбеди услове потребне за несметано одвијање свих активности ради смањивања ризика на прихватљив ниво. Сви запослени су укључени у процес управљања ризицима и морају бити свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризицима.

## VI ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

У органима Града се спроводи едукација запослених о свим аспектима управљања ризицима. За спровођење едукације одговорни су руководиоци органа Града. Комуникација органа Града у вези са управљањем ризицима обавља се у писаној форми, користећи интерни систем доставе докумената. Сви учесници у процесу управљања ризицима дужни су да чувају документе у вези са управљањем ризицима, из своје надлежности, у складу са важећим прописима.

## VII АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

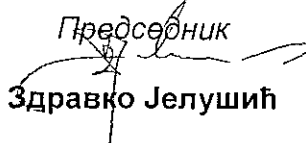
Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године.

## VIII ПРЕЛАЗНА И ЗАВРШНА ОДРЕДБА

Органи Града дужни су да ускладе важеће акте из области финансијског управљања и контроле са одредбама Стратегије у року од три месеца од дана ступања на снагу ове стратегије.

Ова стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном листу Града Новог Сада“, а примењиваће се од 1. јануара 2020. године.

РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА  
ГРАД НОВИ САД  
СКУПШТИНА ГРАДА НОВОГ САДА  
Број: 020-4 /2019-80/a-I  
23. децембар 2019. године  
НОВИ САД

Председник  
  
Здравко Јелушић