

Скупштина Градске општине Вождовац на седници одржаној 07. септембра 2026. године, на основу члана 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) и члана 28. Статута градске општине Вождовац – пречишћен текст („Службени лист града Београда” број 96/2019), донела је

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ ВОЖДОВАЦ

Финансијско управљање и контрола је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава, и редовно ажурира руководилац корисника јавних средстава, а којима се управљајући ризицима обезбеђује уверевање у разумној мери, да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Успостављање и развој система финансијског управљања и контроле захтева развој процеса управљања ризицима.

Управљање ризицима подразумева процес размишљања о потенцијалним догађајима који могу да настану, да утичу и да имају последице на остваривање циљева одређеног субјекта у будућности, због чега је потребно да се благовремено предузму мере како би се ризици минимизирали и неповољни чиниоци избегли или смањили.

С тим у вези, сврсисходно управљање ризицима омогућава доношење квалитетнијих одлука, боље планирање и оптимизацију расположивих средстава, утврђивање приоритета, као и избегавање будућих проблема који могу да се појаве у пословању одређеног субјекта у оквиру институције јавног сектора.

Благовремено уочавање кључних ризика и предузимање одговарајућих мера за остваривање резултата подразумева избегавање свих неповољних финансијских учинака који би се нужно јавили као последица активираних ризика.

І УВОД

Управљање ризицима у градској општини Вождовац је законска обавеза у постизању стратешких и оперативних циљева као неизоставног елемента доброг управљања.

Одговарајуће управљање ризицима од изузетне је важности за све органе градске општине и друге кориснике јавних средстава чији је оснивач градска општина Вождовац.

Како би се напред наведене активности и процеси, успоставили и спровели неопходно је, између осталог, донети Стратегију управљања ризицима.

Стратегија оцртава циљеве и користи од управљања ризицима, одговорност за управљање ризицима, те даје преглед оквира који ће се успоставити како би се успешно управљало ризицима.

Правни оквир

Основ за доношење Стратегије је Закон о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 — испр, 108/2013, 142/2014, 68/2015 — др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021- др. закон, 92/2023 и 94/2024), Стратегија за увођење и развој финансијског управљања и контроле у граду Београду („Службени лист града Београда“, број 78/14) и Правилник 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).

Полазећи од појма, одређеног чланом 7. 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) (у даљем тексту: Правилник), ризик представља потенцијални догађај и ситуацију који могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава.

Ризици с којима се може суочити градска општина су бројни, а могу се односити на:

1. све оно што може наштетити угледу градске општине и смањити поверење јавности;
2. неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно или неделотворно управљање јавним средствима;
3. непредузимање мера за наплату потраживања;
4. непоуздано извештавање;
5. неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга.

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Управљање ризицима средишњи је део стратешког планирања, а сврха је смањити круг неизвесности које би могле бити претња пословној успешности, предвидети измењене околности и правовремено реаговати на њих.

Ова стратегија се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени. Контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

II ОСНОВНИ ПОЈМОВИ

Ризик представља могућност настанка догађаја који могу неповољно утицати на остварење постављених циљева, представљати претњу остварењу политичких, стратешких или оперативних циљева, програма или пружању услуга грађанима, резултирајући нежељеним или негативним исходом.

Ризик се може јавити у различитим облицима (финансијски ризик, ризик везан за пројекте, ризик везан за услуге, ризик од пропуштених прилика, неиспуњавања политика, ризик везан за репутацију и др.) који могу да утичу на успешност, заинтересоване странке и осталу јавност, а карактерише га вероватноћа или могућност настанка догађаја и утицај или последица, која два фактора у комбинацији представљају степен интензитета ризика.

- 1) Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативни утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања;
- 2) Прилика је могућност да се искористе повољне околности, које је узроковала нека ситуација или догађај. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком;
- 3) Адекватни систем финансијског управљања и контроле обезбеђује, у разумној мери, увереност да постоји ефективно управљање ризицима, те да ће се циљеви и задаци корисника јавних средстава оставрити на ефикасан и економичан начин;
- 4) Разумна увереност представља задовољавајући степен сигурности у вези са одређеним питањем које се разматра у погледу трошкова, користи и ризика;
- 5) Управљање ризицима је целокупан процес идентификовања, процене, управљања и праћења ризика и спровођење неопходних интерних контрола (мера/активности) са циљем да се изложеност ризика сведе на прихватљив ниво;
- 6) Идентификовање ризика је процес утврђивања, препознавања и описивања догађаја и одређивања кључних ризика који могу угрозити остваривање циљева Општине;
- 7) Опис ризика представља процес јасне формулације, односно описивања идентификованих ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика, односно утицај на циљеве и активности;

- 8) Анализа ризика укључује разматрање узрока и извора ризика, њихових позитивних и негативних последица, као и вероватноћу да те последице могу да се појаве;
- 9) Процена ризика је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика;
- 10) Процена вероватноће ризика је да одређени ризика настане у току неког периода;
- 11) Процена утицаја ризика је колики би био негативан ефекат неповољног догађаја на Општину;
- 12) Вредновање ризика је утврђивање интензитета ризика кроз резултате добијене анализом ризика са критеријумима ризика са циљем да се одреди степен прихватљивости ризика, односно да ли је ризик прихватљив и да ли се може толерисати;
- 13) Праћење ризика обухвата проверу да ли функционишу предложене контролне активности и да ли спречавају или ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве што омогућава и индетификовање новонасталих ризика, као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на утврђене циљеве;
- 14) Инхерентни ризик је ниво ризика у сличају непостојања контроле и активности које ублажавају ризик;
- 15) Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања односно одговора на ризик.
- 16) Регистар ризика је интерни документ сваког корисника јавних средстава у коме су садржани циљеви, опис ризика, процена нивоа ризика, потребне активности, (мере) као одговор на ризике, лице задужено за спровођење потребних активности, рокови за решавање, датум контроле извршења и статус ризика;
- 17) Управљачка одговорност је обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности. Да за своје поступке одговарају ономе који их је именовао или пренео одговорност;
- 18) Лица којима су додељена одређена овлашћења одговорна су за извршење датих задужења;
- 19) Овлашћење представља обавезу извршења додељених задужења;

- 20) Економичност подразумева да средства која корисник јавних средстава употребљава за спровођење својих делатности буду доступна, у одговарајућим количинама, одговарајућег квалитета и по најповољнијој цени;
- 21) Ефективност представља однос између постигнутих резултата и предвиђених циљева;
- 22) Ефикасност значи постизање најбољег односа између употребљених средстава и постигнутих резултата;
- 23) Надлежност представља способност или право да се наложи доношење одлука које се односе на коришћење делегираних ресурса да би се остварили циљеви који су обухваћени датим овлашћењима;
- 24) Неправилност представља свако кршење неке одредбе прописаних правила и уговора, које је последица поступка или пропуста лица запослених код корисника јавних средстава, уговарача, крајњих корисника и крајњих прималаца, а које као последицу има, или би могао имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава и/или неоправдане трошкове.

Целокупан процес идентификовања, процене и праћења ризика и имплементације неопходних контрола у циљу уклањања ризика односно смањења ризика на прихватљив ниво, представљају процес **управљања ризицима**.

Управљање ризицима врши се на основу стратегије управљања ризицима којом се поставља оквир за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, којим се постиже сигурност пореских обвезника, других заинтересованих страна и целокупне јавности, да ће буџетски корисник остварити своје циљеве у складу са њиховим циљевима, што представља императив и од изузетене је важности за доносиоца ове стратегије.

Стратегија управљања ризицима представља циљеве и користи од управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима, поставља оквир унутар које ће сваки орган односно организациона јединица у саставу, развијати управљање ризицима у складу са својима надлежностима и одговорностима, а све у циљу успешног управљања ризицима.

Анализа ризика је систематичан процес дефинисања мисије и циљева, идентификовања ризика који може утицати на постизање циљева, процену ризика везано за вероватноћу њиховог јављања и утицаја и предузимање мера за контролу ризика на прихватљивом нивоу, који за резултат има **регистар ризика**, списак циљева, вероватноћу настанка и утицаја ризика, мерама за њихову контролу и надлежним лицима, који се континуирано прегледа и ажурира.

III СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Сврха ове Стратегије је побољшати способност остваривања стратешких циљева градске општине кроз управљање претњама и приликама, те стварање окружења које доприноси већем квалитету, делотворности и резултатима у свим активностима и на свим нивоима.

Ова стратегија има за циљ:

1. успостављање радног окружења које ће осигурати давање подршке успостављању процеса управљања ризицима;
2. ефикасније управљање ризицима на нивоу градске општине;
3. стицање и побољшање вештине управљања ризицима;
4. интегрисање управљања ризицима у културне и етичке постулате градске општине;
5. осигурати да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
6. успостављање и развој комуникација о ризицима уз ефикасност активности које се у ту сврху предузимају;
7. осигурати да управљање ризицима буде у складу са важећим законским прописима.

Циљ ове Стратегије управљања ризицима је идентификовање и процена ризика како би се на најбољи начин донела одлука о томе како поступати за случај ризика. Оптималност одлуке о поступању, постиже се уз увођење унутрашњих контрола ради минимализације појаве ризика, а што подразумева развијање регистра ризика у односу на циљеве, који ће идентификовати и проценити све значајне ризике са којима се суочава градска општина и тако помоћи остварењу мисија и циљева градске општине; рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја на субјекат; расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком; преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради смањења ризика; повећање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених принципима контроле ризика.

IV КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Користи од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима су следеће:

1. свест о значајним ризицима са рангирањем приоритета који помажу ефикасном планирању ресурса;
2. помоћ стратешком и пословном планирању, боље одлучивање – управљање ризицима помаже руководству да своје одлуке ускладе с реалном проценом планираних и непланираних коначних резултата, начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошкова контроле;

3. боље предвиђање и оптимизирање расположивих средстава – према приоритету се одређују пројекти и распоређују средства за прикладно поступање по утврђеним ризицима;
4. јачање поверења у управљачки систем – управљање ризицима је неопходан део управљачког процеса и њиме се унапређује процес планирања, идентификација нових прилика, препознавање дужности и одговорности;
5. развој позитивне организацијске културе – отклањање одбојности према ризицима.

V СТАВОВИ ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА

Ставови градске општине према ризицима могу се сажети у неколико тачака:

1. ризик утврдити у свим планским документима, а управљање ризицима представља саставни део процеса планирања и доношења одлука;
2. све активности које спроводи градска општина морају бити у складу са циљевима градске општине;
3. све активности које спроводи градска општина у сваком тренутку ће бити у складу са захтевима законодавног оквира;
4. избећи све активности које носе ризике са значајним штетним последицама или друге штете за углед градске општине;
5. сви програми, пројекти и активности које спроводи градска општина и с њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени буџетом, односно финансијским планом корисника јавних средстава градске општине.

VI ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Градска општина се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених функција, послова и надлежности.

Реализација циљева градске општине, запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга стално су под утицајем таквих ризика.

Градска општина препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну, а прилике не пропусте.

VII ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Циклус управљања ризицима који успоставља градска општина, састоји се од пет делова:

1. постављање циљева;
2. утврђивање ризика;
3. процена ризика;
4. поступање по ризицима;
5. праћење и извештавање о ризицима.

Први део – постављање циљева

Основни предуслов за управљање ризицима је постојање циљева. Циљ је резултат који градска општина жели остварити, односно жељено будуће стање чије се остварење очекује у одређеном периоду. Стога ефикасно управљање ризиком треба бити усмерено према стратешким и оперативним циљевима. Утврђивање ризика и управљање ризицима у процесима који доприносе остварењу стратешких и оперативних циљева, помоћи ће успешном остварењу циљева градске општине.

Други део – утврђивање ризика

Градска општина ће приликом утврђивања ризика користити поделу на пет главних група ризика:

1. екстерно окружење;
2. планирање, процеси и системи;
3. запослени и организација;
4. законитост и исправност;
5. комуникације и информације.

Ризици који се односе на екстерно окружење / изван корисника буџета су: ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично), политичке одлуке и приоритети изван корисника буџета (Народна Скупштина, Влада РС, ЕУ, Град Београд и слично), екстерни партнери (грађани, други корисници буџета, екстерни извршиоци услуга, удружења, медији и слично).

Ризици који се односе на планирање, процесе и системе су: стратегија, планирање и политике, укључујући интерне политичке одлуке, оперативни процеси (дизајн и опис процеса), финансијски процеси и додела средстава, ИТ и остали системи подршке.

Ризици који се односе на запослене и организацију посла су: запослени, компетентност, етика и понашање у организацији посла („тон с врха”, превара, сукоб интереса и слично), интерна организација посла (управљање, улоге и одговорности, делегирање итд.), сигурност запослених, објеката и опреме.

Ризици с аспекта законитости и исправности су: јасноћа, прикладност и јединственост постојећих закона, прописа и правила и други могући исходи који се односе на законитост и правилност.

Ризици који се односе на комуникацију и информисање су: методе и канали комуницирања, квалитет и правовременост информација.

Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика за стратешке и оперативне циљеве градске општине и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика. Ризици се утврђују у Обрасцу за утврђивање и процену ризика и евидентирају се у Регистру ризика који се успоставља на нивоу градске општине.

Трећи део – 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 с бодовима за вероватноћу (тако се ризик с највећим утицајем и највећом вероватношћу, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова). Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока. Матрица ризика која је приказана на следећој табели користиће се у градској општини за мерење ризика.

учинак	велики			неприхватљиви ризици
	умерен			
	мали	прихватљиви ризици		
		ниска	средња	велика
		вероватноћа		

Градска општина ризик сматра критичним ако је укупна изложеност ризику оцењена као висока у следећим ситуацијама:

1. ако представља извесну претњу успешном завршетку пројекта, програма и активности;
2. ако ће узроковати знатну штету интересним групама (грађанима, добављачима, другим корисницима буџета, итд.);
3. ако је последица ризика повреда закона и прописа;
4. ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
5. ако се доводи у питање сигурност запослених;
6. у било којем случају озбиљног утицаја на углед градске општине.

Четврти део – поступање по ризицима

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, те о толеранцији и ставу према ризику. Циљ управљања ризицима је смањити вероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан учинак.

За сваки ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:

1. избегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе другачије;
2. преношење ризика – путем конвенционалног осигурања или пренос 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, с тим да ризик треба пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу;
4. смањивање/ублажавање ризика – предузети мере да се смањи вероватноћа или утицај ризика.

Подаци о поступању по ризицима и одговори на ризике (акциони план) биће садржани у обрасцу за утврђивање и процену ризика и у регистру ризика у којем је дефинисан рок за извршење планираних радњи и одговорна особа за спровођење потребних радњи.

Пети део – праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима је континуирани процес па пети део укључује праћење и извештавање о ризицима. Извештавање има за циљ размену информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најучесталијих ризика, доприноси бољем остваривању укупних задатака градске општине. Због наведеног, ризике треба редовно прегледати и разматрати како би одговори на ризике били ефикасни. Одржавање редовних састанака обезбеђује вертикалну и хоризонталну комуникацију. Извештавање о ризицима спроводиће се једном годишње, кроз годишње извештаје о систему унутарашње, интерне финансијске контроле.

Контролне активности

Контролне активности су писане политике и процедуре и њихова примена, успостављене да пруже разумно уверавање да су ризици за постизање циљева сведени на прихватљив ниво дефинисан у процедурама за управљање ризиком. Оне се спроводе у целој градској општини, на свим нивоима и функцијама од стране запослених, у складу са утврђеним пословним процесом и описом посла.

VIII КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

Интерна комуникација о питањима ризика важна је с обзиром да је потребно:

1. осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је стратегија, циљеви, приоритетни ризици, те како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада.

Ако се то не постигне, прикладно и доследно интегрисање управљања ризицима у организациону структуру градске општине неће се постићи, а приоритетни ризици неће се доследно решавати;

2. осигурати да се искуство из управљања једним ризиком може пренети и саопштити и осталима који се могу срести с тим ризиком;

3. осигурати да сви нивои управљања траже и примају одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији степен није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

Екстерна комуникација са другим организацијама о питањима ризика такође је важна јер омогућава учење о ризицима из туђих искустава.

IX УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима требало би да буде једно од кључних одговорности руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава.

Сагласно наведеном руководиоца корисника јавних средстава је одговоран за одређивање и остваривање циљева, управљање ризицима и увођење одговарајућих механизма за њихово смањење на прихватљив ниво. Такође, руководиоци свих нивоа код корисника јавних средстава сагласно својим овлашћењима одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности а тиме и за управљање ризицима.

Управљачка одговорност је обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава 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.

Финансијско управљање и контрола се спроводи кроз:

- 1) пословање у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима;
- 2) потпуност, реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја;
- 3) добро финансијско управљање;
- 4) заштиту средстава и података (информација).

За спровођење процеса управљања ризицима одговарајућу улогу и задужења треба поверити руководиоцу корисника јавних средстава, која ће пружати помоћ при успостављању и спровођењу процеса управљања ризицима код корисника јавних средстава у градској општини, устројавању регистра ризика и одређивању координатора, односно особе одговорне за утврђивање и процену ризика, праћење и извештавање о ризицима и поступање по ризицима који су неприхватљиви на нивоу градске општине.

Улога унутрашње, интерне ревизије у процесу управљања ризицима је независна и објективна. Интерна ревизија, давањем препорука за побољшање пословања и подршке у процесу управљања ризицима, не искључује одговорност руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава за управљање ризицима.

X ЕДУКАЦИЈА

У Градској општини Вождовац се спроводи едукација запослених о свим аспектима управљања ризиком.

XI КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉ УСПЕШНОСТИ

Кључни показатељи успешности исказују се кроз израду и годишње ажурирање регистра ризика код корисника јавних средстава и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика. Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледа се и кроз смањење броја препорука интерне и екстерне ревизије.

XII ОБЈАВЉИВАЊЕ И СТУПАЊЕ НА СНАГУ

Стратегију доставити свим корисницима јавних средстава чији је оснивач градска општина Вождовац.

Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном листу града Београда“.

СКУПШТИНА ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ ВОЖДОВАЦ

I Број: 429-3/2026 од 07. септембра 2026. године



Тачност отправка оверава:
СЕКРЕТАР СКУПШТИНЕ
Нина Ракоњац, дипл. правник

ПРЕДСЕДНИК СКУПШТИНЕ
др Слађан Тимотијевић, с.р.