



СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДА ЛОЗНИЦЕ

Лозница, фебруар 2018. године

САДРЖАЈ

УВОД	3
1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ	4
2. ПРАВНИ ОСНОВ	4
3. ДЕФИНИЦИЈЕ	5
4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	6
4.1. Идентификација ризика	6
4.2. Анализа и процена ризика.....	6
4.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)	9
4.4. Праћење и провера процеса управљања ризицима	9
5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ	10
5.1. Носиоци ризика	10
5.2. Овлашћења и одговорности	10
6. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА	11
7. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА	12
8. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ	12
9. ПРИЛОЗИ	12

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДА ЛОЗНИЦЕ

УВОД

Развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) у јавном сектору у Републици Србији (у даљем тексту: РС), покренуо је и развој система управљања ризицима, наглашавајући његову важност. У складу са одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13–исправка, 108/13, 142/14, 68/15 – др. закон, 103/15, 99/16 и 113/17) и, Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/11 и 106/13), систем ФУК представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава, а којим се, **управљајући ризицима**, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија заправо представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар организације, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће свака организациона јединица/орган у саставу, развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Поступак идентификовања, процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефекта ризика на циљеве, утврђивања одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, заправо представља разраду Стратегије кроз Регистар ризика.

Носилац израде Стратегије је руководилац органа или лице на кога је пренета одговорност од стране органа града Лознице.

Сврха Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије града Лознице кроз управљање претњама и коришћењем шанси, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.

С тим у вези важно је истаћи да су органи Града Лознице изложени бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може наштетити угледу органа и смањити поверење јавности;
- неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним средствима;
- непоуздано извештавање;

- неспособност деловања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или смањује неповољне утицаје за реализацију циљева.

Циљ Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду, и то кроз:

- креирање Регистра ризика (Регистар оперативних и Регистар стратешких ризика), у којима ће сви ризици са којима се суочавају органи града бити идентификовани и процењени, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисија;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- 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 ублажавања ефекта ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика;
- извештавање о ризицима.

2. ПРАВНИ ОСНОВ

Влада је донела Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, за период 2017 – 2020. године („Службени гласник РС“ број 51 од 25. маја 2017. године). Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору, представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава, без обзира на њихове изворе, као и усклађивање са захтевима из Поглавља 32: Финансијски надзор – за потребе преговора о приступању Србије у Европску унију.

3. ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик је било који догађај, активност или пропуст који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева органа града Лознице. Поред тога, и пропуштене прилике се такође сматрају ризиком.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве органа града Лознице и предузимање потребних радњи у циљу смањења ризика, а у оквиру поштовања принципа ФУК.

Идентификовање ризика је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева органа града Лознице.

Опис ризика представља процес јасне формулације односно описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицај на циљеве и активности.

Процена ризика је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанака ризика, ублажавање негативних последица које је ризик изазвао или обоје што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности односно процедура.

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли у пракси функционишу предложене контролне активности, и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контроле и активности које ублажавају ризик.

Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања тј. одговора на ризик.

Регистар ризика је преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење. То је интерни документ сваке организационе јединице Градске управе града Лознице. У том смислу потребно је разликовати Регистар оперативних ризика као и Регистар стратешких ризика.

4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Да би се успоставио адекватан систем односно процес управљања ризицима, **руководилац корисника јавних средстава треба да одреди/именује особу одговорну за координацију успостављања процеса управљања ризицима на нивоу корисника јавних средстава.**

Координатора за успостављање процеса управљања ризицима и координаторе за ризике организационих јединица/органа у саставу, именује Градско веће.

С обзиром да је управљање ризицима део планираних активности везаних за успостављање система ФУК, координација активности за успостављање процеса управљања ризицима може се поверити руководиоцу одговорном за успостављање и развој система ФУК или према процени руководица корисника јавних средстава, неком другом руководиоцу највише управљачке структуре.

Координатор за успостављање процеса управљања ризицима може припремити и кратка упутства за управљање ризицима и њима детаљније уредити начин поступања и утврђивања релевантних образаца за документовање ризика. У том смислу, може користити Смернице за управљање ризицима, брошуру коју је израдио Сектор за интерну контролу и интерну ревизију у Министарству, које се налазе на сајту Министарства <http://ifkj.mfin.gov.rs/WP/wp-content/uploads/2014/02/SZUR.pdf>.

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

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Идентификацију ризика
2. Анализу и процену ризика
3. Реаговање на ризик – поступање по ризицима
4. Праћење и извештавање о ризицима

Графички приказ управљања ризицима:



Кроз стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање, информације о ризицима, њиховој врсти, вероватноћу настанка и процену ефеката, успостављање регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима, именовање одговорних особа за праћење ризика.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. Утврђивање - идентификација ризика
2. Анализу и процену ризика (мерење вероватноће и ефекта ризика и њихово рангирање)
3. Реаговање - поступање по ризицима
4. Успостављање система за праћење и извештавање о најзначајнијим ризицима.

4.1. Утврђивање - идентификације ризика

Ризици се утврђују према обрасцима датим у регистру ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле је задужен за њихову идентификацију, уписивање у регистар и њихово праћење, односно ажурирање регистра ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле задужен је за целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, и за предузимање потребних радњи у циљу смањења или отклањања ризика кроз систем финансијског управљања и контроле у граду Лозница.

Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика.

4.2. Анализа и процена ризика

Проценом ризика обухватиће се одређивање циљева пословања, могући ризици који утичу на остварење тих циљева, спровешће се њихово оцењивање у односу на вероватноћу

настанка и значај последице и коначно, успоставиће се прикладне мере за управљање ризицима.

$$П = Б * Ц$$

Б = Вероватноћа настанка ризика

Ц = Озбиљност могућих последица (севериту) - ефекат

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани, утврдили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о оним ризицима на које се треба усмерити. Ризици се процењују на основу ефекта и вероватноће.

4.2.1. Вероватноћа ризика

Идентификовани ризици се процењују тако што им се додељују оцене од 1 до 5 за вероватноћу појављивања.

У овој табели се дефинише бодовни праг вредности ризика, односно вероватноћа настанка појединог догађаја. Вероватноћу је потребно одредити како би се дефинисало и предвидело у којој мери ће се ризик појављивати.

Вероватноћа искоришћавања слабости од стране одређених претњи најбоље је изразити скалом - врло високи степен, високи степен, средњи, ниже средњи и ниски степен, при чему сваки дефинисани степен има свој значај.

Таблица приказује пример једне такве поделе и описно објашњење за сваки степен.

Вероватноћа	Бодови	Опис
Врло висока	5	Очекује се настанак догађаја у већини околности
Висока	4	Очекује се настанак догађаја у већини околности, са неколико мањих одступања од предвиђених околности
Средња	3	Догађај се понекад може појавити
Ниже средња	2	Догађај се може појавити у врло малом броју случајева
Ниска	1	Настанак догађаја није вероватан

4.2.2. Мерење ефекта ризика

Како би ефекат могао да се измери, потребно је да се постави бодовни праг ефекта. У табели је детаљно одређен бодовни праг за поједине ефекте. Он нам показује резултат пословања ризика на поједине сегменте. Процена ефекта обухвата процену значаја последице ако се ризик оствари. Процењује се какве би могле да буду последице ако се ризик, односно стварни штетни догађај, оствари. Значи, процена ефекта не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање што ће се догодити ако се одређени догађај оствари.

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

Учинак/ефекат	Бодови	Опис
Врло велики	5	Прекид свих основних програма/услуга, губитак значајне имовине (грешке: у анализи стратегије, стратегија није усвојена, одлучивање мимо закона и прописа, неправилно спровођење јавне набавке, неотклањање утврђених неправилности и др.)
Велики	4	Прекид већине основних програма/услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл.)
Умерен	3	Прекид неких основних програма/услуга (неажурност и непотпуност документа, кашњење у протоку информација, недовољно прикупљени подаци и др.)
Ниже умерен	2	Прекид мањег дела основних програма/услуга (вођење евиденције уговора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту итд.)
Мали	1	Кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга

4.2.3. Вредновање ризика

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 0-5), средња (оцена 6-16) и висока (оцена 20-25).

Код утврђивања границе прихватљивости ризика града Лознице полази од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему зелени ризици не захтевају даље реаговање, жуте ризике треба контролисати и управљати њима све до зелене ако је могуће, а црвени ризици захтевају тренутну акцију. Критичним ризиком се сматра ако је оцењен највишом оценом ризика (20 или 25) у овим ситуацијама:

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

Матрица ризика

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

Приликом рангирања ризика одређени су бодовни параметри па је потребно вршити рангирање ризика према постављеним параметрима, односно поставити бодовни праг којим ће се одредити на које ће ризике бити потребно реаговати одређеним мерама. Рангирање се врши множењем наведених параметара, односно ефекта и вероватноће.

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

Бодови (Б*Ц)	Опис ризика	Мере
0-5	Готово занемарљиви	Ако је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли је нужно спровођење сигурносних мера или се ризик може прихватити
6-16	Потребно праћење	Ако је ризик процењен као средњи, нужно је спровођење мера за смањење ризика. Потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року
20-25	Предузимање мера	Ако је ризик процењен као велик, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али је потребно у што краћем року саставити план спровођења мера и одредити приоритете и рокове

4.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Одговори на ризик су:

- избегавање ризика - одређене активности се изводе другачије
- преношење ризика - путем конвенционалног осигурања или преносом на трећу страну
- прихватање ризика - када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће користи, с тим да је ризик потребно пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу
- смањивање/ублажавање ризика потребно је предузети мере да се смањи вероватноћа или ефекат ризика

Свака радња која планира да се предузме као одговор на ризик мора да буде пропорционална ризику. За сваки ризик потребно је утврдити његовог власника који може да предузме потребне радње/мере у унапред одређеном временском периоду у оквиру организационе јединице у граду Лозница. Власник ризика утврђује се у регистру ризика.

4.4. Праћење и провера процеса управљања ризицима

Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано праћење и проверу како би се осигурало да су ризици прецизно препознати и процењени, да се спроводе одговарајуће контроле и реакције. Потребно је спроводити редовне ревизије Стратегије и усклађености са стандардима, а стандарде повремено пратити и проценити како би се утврдиле могућности

за побољшање. Сваки поступак праћења и провере такође треба утврдити: да ли су усвојене мере резултирале оним чиме је требало; да ли су усвојени поступци и прикупљени подаци за спроведене процене ризика били прикладни; недостатке у контролама и могућности за континуирано побољшање; да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и помогла приликом будућих процена и управљања ризицима.

Руководилац финансијског управљања и контроле који координира процесом управљања ризицима, осигураће ревизију процеса управљања ризицима, на годишњем нивоу и према потреби ажурираће Стратегију управљања ризицима и дати одговарајуће смернице

5. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима представља целокупан процес који обухвата утврђивање, процењивање и праћење ризика, узимајући при томе у обзир циљеве локалне самоуправе, а затим и предузимање потребних радњи, све у циљу смањења ризика на што нижи ниво. Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

• Градоначелник

- Градоначелник се стара за одређивање и остваривање циљева корисника буџетских средстава, као и за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће смањити могућност да се постављени циљеви не остваре.

- Стара се за одређивање стратешког смера и стварања услова за несметано спровођење свих активности везано за управљање ризицима

- **Градско веће** доноси Стратегију управљања ризицима и одговарајуће смернице

- Градоначелник се стара за успостављање системског приступа управљању ризицима који укључује:

» именоване особа задужених за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима (одговорна особа за управљање ризицима)

» именоване особа задужених за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама (руководиоци појединих одељења)

» обавезу документовања података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика

» праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима

• Руководилац финансијског управљања и контроле - начелник Градске управе

- Координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз организационе јединице у оквиру града Лознице

- У сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију одговоран је да упозна начелнике одељења Градске управе са потребом увођења управљања ризицима у својој институцији и са смерницама за спровођење процеса управљања ризицима

- Осигурава да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима

- Осигурава да сви запослени буду упознати са процесом управљања ризицима

- Унапређује културу управљања ризицима на свим нивоима
- Стара се 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

- Осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима

- Припрема градоначелнику и Градском већу годишњи извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима

- **Начелници одељења градске управе**

- Координирају имплементацијом процеса управљања ризицима на подручју надлежног одељења

- Осигуравају да су сви шефови одсека упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима

- Подстичу културу управљања ризицима и дају подршку руководству у ефикасном управљању ризицима на подручју надлежне градске управе

- Извештавају руководиоца финансијског управљања и контроле о управљању ризицима о свим критичним ризицима насталим на подручју Градске управе и дају предлог акционог плана решавања

- Учествоју у изради и ажурирању Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима

- **Запослени**

- Дужни су да се користе смерницама за управљање ризицима на што ефикаснији начин

- Неодговарајуће постојеће мере контроле потребно је пријавити надређеном

- Уколико уоче одређене нове ризике који би могли да резултирају да се кључни циљеви не испуне, обавезни су да укажу на њих и такође да пријаве надређеном.

- Одговорни су за примену контролних механизма којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекта ризика.

- Утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола

- Морају бити свесни политике која се спроводи у вези са управљањем ризицима у граду Лозница.

6. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

Комуникација у оквиру града Лознице о питањима ризика важна је будући да је:

- потребно осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни ризици и како се њихове одговорности уклапају у оквире рада

- потребно осигурати да се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити запосленима који могу имати користи од њих

- потребно осигурати да сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

На подручју образовања осигураће се следеће:

- упознавање са Стратегијом управљања ризицима свих запослених у граду Лозница, затим реаговање у смеру сталног јачања свести и образовања запослених о важности управљања и отклањања ризицима

- радионице у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената;

- учествовање одговорне особе за управљање ризицима на обуци коју организује Централна јединица за хармонизацију при Министарству финансија.

7. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, истаћи ће се кључни показатељи успешности:

- На годишњем нивоу регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима

- Мере акционих планова спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере ажуриране су у регистру ризика града Лознице

- Управљање ризицима редовна је тачка на састанцима појединих одељења, одсека, служби како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно постављање приоритета.

8. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Стратегија управљања ризицима ступа на снагу даном објављивања у „Службеном листу града Лознице“.

Стратегију објавити на интернет страници града Лознице, и у „Службеном листу града Лознице“.

9. Саставни део Стратегије управљања ризицима је Регистар ризика.

10. ПРИЛОЗИ

Регистар ризика

(Образац за утврђивање и процену ризика)

РЕГИСТАР РИЗИКА

Стратегија управљања ризиком је документ који пружа оквир у коме целокупни процес управљања ризиком функционише. Управљање ризицима је законска обавеза и неизоставан елемент доброг управљања.

Након што се идентификују системи, неопходно је урадити процену ризика. Процена ризика је начин за процену слабих тачака система који представљају битне системе у остваривању циљева локалне самоуправе а који су дефинисани у Стратегији управљања ризицима у граду Лозница, као и циљеви који су прописани Законом о локалној самоуправи. Предуслов за процену ризика је успостављање јасних и доследних циљева организације. Након што се утврде циљеви, организација треба да идентификује ризике који би могли спречити ефикасно и ефективно остварење тих циљева на нивоу организације и појединачних активности. Процена ризика је у суштини заснована на субјективној оцени, уз коришћење разних техника. Један од начина је и утврђивање учинка и вероватноће ризика.

Вероватноћа је могућност да се деси неповољан догађај уколико нема контролних активности. Утицај је ефекат који би неповољан догађај имао на организацију уколико би се остварио.

Циљ:

1. да је буџет града Лознице планиран и припремљен у прописаном року.
2. Да је буџет града Лознице планиран у складу са Упутством о изради буџета, фискалном стратегијом и законима који уређују ову област.
3. Да је извршење буџета града Лознице у складу са планираним апроприацијама у буџету.

Ризици:

1. Скупштина града није донела Одлуке о буџету у року предвиђеним буџетским календаром.
2. Корисници буџетских средстава не достављају предлоге финансијских планова у роковима предвиђеним упутствима и Законом о буџетском систему или их уопште не достављају.
3. Одлуке о ребалансу буџета нису донете по поступку за доношење Одлуке о буџету.
4. Одлука о буџету града Лознице није у складу са смерницама из Упутства које доставља Министарство финансија.
5. Упутство за припрему буџета не садржи процену прихода, примања, расхода и издатака буџета за буџетску и наредне две године.
6. Предлози финансијских планова не садрже расходе и издатке за трогодишњи период, исказане по буџетској класификацији и детаљно писано образложење расхода и издатака.
7. Општим делом Одлуке о буџету нису обухваћени: буџетски суфицит, односно дефицит, укупни фискални суфицит, односно укупни фискални дефицит, као ни предлог за коришћење суфицита, односно извори за покриће дефицита.
8. Не постоји интерна контрола.

9. Извршење буџета града Лознице није у складу са Законом о буџетском систему и Одлуком о буџету града Лознице.
10. Пробијање одређених позиција расхода индиректних корисника.
11. Програмски буџет није усклађен са стратешким документима.
12. Локална самоуправа не врши мерење остварених циљева програмског буџета.

Процена ризика се врши на основу две врсте улазних информација – о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика. Предуслов за оцену ризика је утврђивање циљева, који су повезани на различитим нивоима и консистентни. Процена ризика представља идентификовање и анализу релеватних ризика у односу на остваривање циљева, и представља основу за утврђивање начина на који се може управљати ризицима. Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока.

Ризик број 1: Утицај – висок

Вероватноћа – средња

Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 2: Утицај – висок

Вероватноћа – средња

Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 3: Утицај – висок

Вероватноћа – средња

Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 4: Утицај – висок

Вероватноћа – средња

Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 5: Утицај – умерен

Вероватноћа – средња

Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 6: Утицај – умерен

Вероватноћа – средња

Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 7: Утицај – умерен

Вероватноћа – ниска

Утицај * Вероватноћа = **Низак ризик**

Ризик број 8: Утицај – висок

Вероватноћа – висока

Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 9: Утицај – висок

Вероватноћа – средња

Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 10: Утицај – висок
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 11: Утицај – умерен
 Вероватноћа – висока
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 12: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Табела 1.1: Припрема, планирање и извршење буџета

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок		Ризик бр. 1 Ризик бр. 2 Ризик бр. 3 Ризик бр. 4 Ризик бр. 9 Ризик бр. 10	Ризик бр. 8
Умерен	Ризик бр. 7	Ризик бр. 5 Ризик бр. 6 Ризик бр. 12	Ризик бр. 11
Мали			

Систем: Приходи и примања

Циљ:

1. Да су приходи и примања планирани у складу са законима који то уређују.
2. Да су базе података о обавезницима од којих се остварују изворни приходи ажурне.
3. Да је извршење прихода и примања у складу са актима који уређују ову област и да су остварени приходи у складу са планираним приходима.

Ризици:

1. Приходи и примања у Одлуци о буџету града Лознице нису планирани на основу евиденције стручних служби и у складу са прописима који уређују ту област.
2. Базе обвезника пореза на имовину често нису уређене и свеобухватне, тј. не обухватају све обавезнике овог пореза и нису увек ажурне.
3. Не постоји ажурност у поступцима принудне наплате.
4. Органи који су дефинисани одлукама да спроводе утврђивање, наплату и контролу наплате изворних прихода не врше те послове, већ то врше други органи/службе које нису овлашћене.

5. Овлашћена лица или службе не врше одговарајућу контролу по свим елементима наведеног закупа.
6. Град извршава набавку финансијских услуга – кредита без спроведеног поступка јавне набавке.
7. Издаје се у закуп имовина чији је корисник град Лозница без сагласности надлежног органа.
8. Обуустава трансвера од стране Републике Због непоштовања законских одредби.
9. Орган надлежан за наплату такси врши компензацију (пребијање) дуга.
10. Не постојање интерних контрола.

Ризик број 1: Утицај – висок
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 2: Утицај – висок
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 3: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 4: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 5: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 6: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 7: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 8: Утицај – висок
Вероватноћа – ниска
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 9: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 10: Утицај – висок
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.2: Приходи и примања

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок	Ризик бр. 8	Ризик бр. 1	Ризик бр. 2 Ризик бр. 10
Умерен		Ризик бр. 3 Ризик бр. 4 Ризик бр. 5 Ризик бр. 6 Ризик бр. 7 Ризик бр. 9	
Мали			

Систем: Расходи и издаци

Циљ:

Да се извршење расхода и издатака врши економично уз ефикасно и ефективно остварење циљева града Лознице.

Ризици:

1. Број лица запослених на одређено и неодређено време већи је до дозвољеног броја одређеног законом, а пријем у радни однос врши се без прибављања претходне сагласности Владе Републике Србије.
2. Погрешно је утврђена основица, односно погрешно је примењена основица која је већа од основице утврђене закључком Владе Републике Србије.
3. Код изабраног лица коефицијенти су већи од максимално дозвољеног коефицијента.
4. Напредовање запослених врши се ван процедура прописаних законом.
5. Због неправилног обрачуна зарада (виших основица, коефицијента и додатака) врши се већа исплата и социјалних доприноса.
6. Врши се исплата помоћи запосленима без пратеће документације о восини трошкова.
7. Корисници буџетских средстава нису својим актом уредили висину накнада, као ни начин и услове за остварење права на накнаду трошкова за долазак и одлазак са рада запослених у складу са законом.
8. Плаћају се трошкови који се односе на трећа лица.
9. Обрачун плата врши се без усклађивања података и достављања документације о присутности и уговора.
10. Новчана средства се користе без донетих програма о коришћењу.
11. Не постојање интерних контрола.

Ризик број 1: Утицај – висок
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 2: Утицај – умерен
Вероватноћа – ниска
Утицај * Вероватноћа = **Низак ризик**

Ризик број 3: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 4: Утицај – умерен
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 5: Утицај – умерен
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 6: Утицај – умерен
Вероватноћа – ниска
Утицај * Вероватноћа = **Низак ризик**

Ризик број 7: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 8: Утицај – умерен
Вероватноћа – ниска
Утицај * Вероватноћа = **Низак ризик**

Ризик број 9: Утицај – умерен
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 10: Утицај – умерен
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 11: Утицај – висок
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.3: Расходи и издаци

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок		Ризик бр. 1 Ризик бр. 3	Ризик бр. 12
Умерен	Ризик бр. 2 Ризик бр. 7 Ризик бр. 9	Ризик бр. 4 Ризик бр. 8	Ризик бр. 5 Ризик бр. 6 Ризик бр. 10 Ризик бр. 11
Мали			

Систем: Јавне набавке

Циљ:

1. Да град Лозница спроводи поступак јавне набавке на основу интерног акта и закона који уређују ову област.

Ризици:

1. Поступак јавних набавки се не спроводи на основу усвојеног плана набавке за текућу годину.
2. Надлежни орган наручиоца није донео интерни акт.
3. Поступак јавне набавке није у складу са Законом о јавним набавкама.
4. Документација није потпуна у предметима јавних набавки.
5. Реализација јавне набавке добара, услуга и радова не спроводи се у складу са потписаним уговорима.
6. Није усвојен план јавних набавки за наредну годину у складу са прописима.
7. У моменту покретања поступка јавне набавке и потписивања уговора нису обезбеђена финансијска средства.
8. Не тражи се сагласност од Управе за јавне набавке приликом промене битних елемената уговора (рокови...), и не достављање анекса уговора Државној ревизорској институцији.
9. Не постојање интерних контрола.

Ризик број 1: Утицај – умерен

Вероватноћа – низак

Утицај * Вероватноћа = **Низак ризик**

Ризик број 2: Утицај – висок

Вероватноћа – средња

Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 3: Утицај – висок

Вероватноћа – низак

Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 4: Утицај – умерен

Вероватноћа – ниска

Утицај * Вероватноћа = **Низак ризик**

Ризик број 5: Утицај – висок
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 6: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 7: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 8: Утицај – умерен
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 9: Утицај – висок
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.4: Јавне набавке

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок	Ризик бр. 3	Ризик бр. 2 Ризик бр. 5	Ризик бр. 9
Умерен	Ризик бр. 1 Ризик бр. 4	Ризик бр. 6 Ризик бр. 7	Ризик бр. 8
Мали			

Систем: Попис имовине

Циљ:

1. Да се попис имовине спроводи у законом прописаном року.
2. Да постоји уредна евиденција о имовини чији је власник или корисник град Лозница.

Ризици:

1. Попис имовине се не врши у року прописаним законом.
2. Пописом нису обухваћени сви елементи пописа.
3. Не врши се попис покретне и непокретне имовине чији је власник град Лозница.
4. Не води се помоћна евиденција непокретне имовине чији је власник или корисник град Лозница.
5. Евиденција о издатој опреми и инвентару запосленима се не води од стране надлежне службе.
6. Не постојање интерних контрола.

Ризик број 1: Утицај – висок
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 2: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 3: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 4: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 5: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 6: Утицај – висок
 Вероватноћа – висока
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.5: Попис имовине

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок		Ризик бр. 1	Ризик бр. 5
Умерен		Ризик бр. 2 Ризик бр. 3 Ризик бр. 4 Ризик бр. 5	
Мали			

Систем: Извештавање

Циљ:

1. Да су извештаји који се достављају надлежним органима тачни и приказују стварно стање и да су достављени у року.

Ризици:

1. Извештавање није у складу са законском регулативом.
2. Подаци у извештајима нису тачни и поуздани.
3. Трансвер обустављен због неблагоприятног и нетачног достављања извештаја.
4. Не постојање интерних контрола.

Ризик број 1: Утицај – висок
 Вероватноћа – ниска
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 2: Утицај – висок
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 3: Утицај – висок
 Вероватноћа – ниска
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 4: Утицај – висок
 Вероватноћа – висока
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.6: Извештавање

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок	Ризик бр. 1 Ризик бр. 3	Ризик бр. 2	Ризик бр. 4
Умерен			
Мали			

Систем: Информациони системи

Циљ:

1. Да су сви системи покривени квалитетном рачунарском опремом и програмским софтверима.
2. Да су запослени обучени за рад у програмским софтверима.
3. Да информациони системи буду безбедни и заштићени.

Ризици:

1. Недовољна обученост кадрова.
2. Незаинтересованост руководства за набавку квалитетне рачунарске опреме.
3. Не постоје адекватне покривености програмским софтверима.
4. Оштећење софтвера и губитак података.
5. Информациони системи и софтверски програми нису заштићени.
6. Информације се не чувају на прописан начин.
7. Не постојање интерне контроле везане за информационе системе.

Ризик број 1: Утицај – умерен
 Вероватноћа – ниска
 Утицај * Вероватноћа = **Низак ризик**

Ризик број 2: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 3: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 4: Утицај – висок
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 5: Утицај – висок
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 6: Утицај – висок
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 7: Утицај – висок
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.7: Информациони системи

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок		Ризик бр. 4 Ризик бр. 5	Ризик бр. 6 Ризик бр. 7
Умерен	Ризик бр. 1	Ризик бр. 2 Ризик бр. 3	
Мали			

Систем: Процес праћења, усклађивања и примене аката

Циљ:

1. Да су акта надлежних органа града Лознице у складу са законским и подзаконским актима који дефинишу те области.

Ризици:

1. Неусклађеност правних аката са законском регулативом.
2. Не постоји довољно стручног кадра за праћење, усклађивање и примену аката.
3. Недовољна комуникација.
4. Неусаглашеност стратешких докумената са потребама и циљевима и недостатак праћења извршења стратешких докумената.
5. Недовољно праћење законских измена од стране постојећих кадрова.
6. Не постојање интерне контроле.

Ризик број 1: Утицај – висок
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 2: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 3: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 4: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 5: Утицај – висок
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 6: Утицај – висок
 Вероватноћа – висока
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.8: Процеси праћења, усклађивања и примене аката

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок		Ризик бр. 1 Ризик бр. 5	Ризик бр. 6
Умерен		Ризик бр. 2 Ризик бр. 3 Ризик бр. 4	
Мали			

Систем: Процес праћења и спровођења пописа

Циљ:

1. Да се изврши попис покретне и непокретне имовине и утврди стварно стање у књиговодственој евиденцији.

Ризици:

1. Да није донета одлука о извршеном попису.
2. Да пописна комисија није пописала целокупну имовину (непокретности).
3. Да пописна комисија није пописала сву покретну имовину.
4. Не постоје инвентарски бројеви на свим основним средствима.
5. Расход основних средстава не врши се на прописан начин.
6. Не постојање интерне контроле.

Ризик број 1: Утицај – висок
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 2: Утицај – умерен
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 3: Утицај – умерен
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 4: Утицај – умерен
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 5: Утицај – висок
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 6: Утицај – висок
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.9: Процес праћења и спровођења прописа

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок		Ризик бр. 1 Ризик бр. 5	Ризик бр. 6
Умерен			Ризик бр. 2 Ризик бр. 3 Ризик бр. 4
Мали			

Систем: Процес обављања имовинско-правних послова

Циљ:

1. Да се решавање имовинско-правних односа врши у складу са законом.

Ризици:

1. Непоштовање рокова за решавање имовинско-правних односа.
2. Да се не врше парцелације и могућности преноса права својине на непокретностима.
3. Непроглашавање општег интереса за поједине поступке (нпр. нисконапонских мрежа).
4. Непоштовање начела економичности и ефикасности.
5. Да не постоји ажурна евиденција.

6. Да не постоји довољно стручног кадра.
7. Не постојање интерне контроле.

Ризик број 1: Утицај – висок
 Вероватноћа – висока
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 2: Утицај – средња
 Вероватноћа – висока
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 3: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 4: Утицај – умерен
 Вероватноћа – висока
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 5: Утицај – средњи
 Вероватноћа – висока
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 6: Утицај – умерен
 Вероватноћа – средња
 Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 7: Утицај – висок
 Вероватноћа – висока
 Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.10: Процес обављања имовинско-правних послова

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок		Ризик бр. 1 Ризик бр. 5	Ризик бр. 6
Умерен			Ризик бр. 2 Ризик бр. 3 Ризик бр. 4
Мали			

Систем: Процес урбанистичких и грађевинских послова

Циљ:

1. Да се врши издавање грађевинских дозвола и легализација – озакоњење у складу са законом.

Ризици:

1. Да не постоји довољно стручног кадра.
2. Да се не врши усклађивање одлука са законом.
3. Да не постоји довољна комуникација између служби.
4. Да се не врши усклађивање пројеката са законом.
5. Да документација није потпуна у процесу урбанистичких и грађевинских послова.
6. Не постојање интерне контроле.

Ризик број 1: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 2: Утицај – висок
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 3: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 4: Утицај – висок
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Ризик број 5: Утицај – умерен
Вероватноћа – средња
Утицај * Вероватноћа = **Средњи ризик**

Ризик број 6: Утицај – висок
Вероватноћа – висока
Утицај * Вероватноћа = **Висок ризик**

Табела 1.11: Процес урбанистичких и грађевинских послова

Утицај	Вероватноћа настанка ризика		
	Ниска	Средња	Висока
Висок		Ризик бр. 2 Ризик бр. 4	Ризик бр. 6
Умерен		Ризик бр. 1 Ризик бр. 3 Ризик бр. 5	
Мали			

**ГРАДОНАЧЕЛНИК
ПРЕДСЕДНИК ГРАДСКОГ ВЕЋА
Видоје Петровић, с.р.**

РЕГИСТАР РИЗИКА

Назив органа или организационе јединице: _____

Образац бр. 2

Циљ пословног процеса	Опис ризика	Утицај	Вероватноћа	Рангирање	Потребне радње (одговор на ризик)	Носилац ризика	Рок за извршење	Датум следеће провере

Руководилац органа или организационе јединице
