

ЗАКЉУЧАК
о усвајању Стратегије управљања ризицима
града Крагујевца

I Усваја се Стратегија управљања ризицима града Крагујевца (у даљем тексту: Стратегија) у тексту који је саставни део овог закључка.

II Усвојена Стратегија ажурираће се сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени.

III Овај закључак (са Стратегијом) објавити у "Службеном листу града Крагујевца" а Стратегију и на званичној интернет презентацији града Крагујевца.

ГРАД КРАГУЈЕВАЦ

**Стратегија
управљања ризицима
града Крагујевца**

**Крагујевац
ноембра, 2022.година**

Садржај:

<u>1.</u>	<u>Сврха и област примене</u>
<u>2.</u>	<u>Правни оквир и дефиниције</u>
<u>3.</u>	<u>Управљање ризиком / Улоге, надлежности и одговорности</u>
<u>4.</u>	<u>Процес управљања ризицима</u>
<u>4.1.</u>	<u>Идентификовање ризика</u>
<u>4.2.</u>	<u>Анализа и процена ризика</u>
<u>4.3.</u>	<u>Поступање по ризицима</u>
<u>4.4.</u>	<u>Праћење и извештавање о ризицима</u>
<u>5.</u>	<u>Категорије ризика</u>
<u>6.</u>	<u>Апетит за ризиком</u>
<u>7.</u>	<u>Матрица ризика</u>
<u>8.</u>	<u>Регистар ризика</u>
<u>9.</u>	<u>Извештавање о ризицима</u>
<u>10.</u>	<u>Учинак управљања ризицима</u>
<u>11.</u>	<u>Преглед и одобравање</u>
<u>12.</u>	<u>Завршне одредбе</u>
<u>13.</u>	<u>Прилози</u>
	<u>Прилог 1 – Регистар ризика града Крагујевца</u>
	<u>Прилог 2 – Образац за извештавање о ризицима унутрашњих организационих јединица</u>

1. Сврха и област примене

Унапређење система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: систем ФУК) у јавном сектору у Републици Србији захтева и разматрање ризика који могу утицати на реализацију стратешких и оперативних циљева организације. Наиме, Закон о буџетском систему дефинише да је руководилац корисника јавних средстава одговоран за успостављање система ФУК чији је интегрални део и управљање ризицима, док Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (члан 7), прописује да ради управљања ризицима, руководилац КЈС усваја стратегију управљања ризиком.

Стратегија управљања ризицима града Крагујевца (у даљем тексту: Стратегија) представља структуриран и системски приступ утврђивању и управљању ризицима који могу утицати на реализацију стратешких и оперативних циљева корисника јавних средстава. Сврха Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се остварили стратешки и оперативни циљеви органа града Крагујевца као корисника јавних средстава (у даљем тексту: КЈС) осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост.

Стратегија дефинише методолошки оквир за :

- ✓ начин увођења процеса управљања ризицима унутар органа Града Крагујевца (у даљем тексту: Град), као јединице локалне самоуправе, и
- ✓ увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће сви организациони делови града примењивати процес управљања ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Стратегија даље дефинише циљеве и користи од управљања ризицима и начин за идентификовање, процену и рангирање ризика како би се на најбољи начин донела одлука о томе како поступати у случају појаве ризика и одређује линије одговорности свих руководилаца и свих запослених у процесу управљања ризицима, начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Циљеви садржани у стратешким, оперативним или финансијским планским и развојним документима полазна су основа за утврђивање ризика на свим нивоима Града.

Добро дефинисан, успостављен и реализован процес управљања ризицима захтева:

- ✓ Разумевање ризика којима је изложен КЈС;
- ✓ Доношење и примену одговарајуће Стратегије управљања ризицима, активности и мера којима се ризици умањују;
- ✓ Дефинисање и примену контролних активности и мера;
- ✓ Благовремено предвиђање промена у пословном окружењу.

У поступку унапређивања система ФУК дефинисано је и описано укупно 190 кључних пословних процеса који се одвијају код КЈС- а. Ови пословни процеси обухватили су све аспекте пословања КЈСа, укључујући послове финансија, рачуноводства и јавних набавки, административно-правне послове, планирање, управљање и извештавање, као и реализацију програмских активности града.

Ризици су разматрани у вези са сваким пословним процесом и његовим оперативним циљем, тако да се Стратегија односи на све пословне процесе КЈС, а примењују је сви запослени, односно службеници и намештеници.

2. Правни оквир и дефиниције

Стратегија је дефинисана у складу са:

- **Законом о буџетском систему** (члан 2, 80, 81, 82 и 83), („Службени гласник Републике Србије“, 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 и 118/2021)

- **Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору**, „Службени гласник Републике Србије“, број 89/2019 - Чланом 7. Правилника прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководиоца КЈС усваја Стратегију управљања ризицима која се ажурира сваке три године, као и у случајевима када се контролно окружење значајније измени, при чему контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

У складу са наведеним Правилником, *Приручником за финансијско управљање и контролу*¹ и *Смерницама за управљање ризицима*², дефинисани су и кључни појмови у процесу управљања ризицима:

- ✓ **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.
- ✓ **Утицај** се односи на значај финансијских или нефинансијских ефеката или последица којима би КЈС могао бити изложен у случају реализације ризика.
- ✓ **Вероватноћа** се односи на могућност да ће се десити неповољан догађај и процењује се у односу на укупан број промена у пословном процесу у унапред одређеном временском периоду.
- ✓ **Управљање ризицима** је процес који подразумева идентификацију ризика, њихов опис, анализу, процену и рангирање по приоритетима, спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво, праћење и извештавање.
- ✓ **Идентификовање ризика** је процес утврђивања потенцијалних догађаја и активности који могу угрозити пословање КЈС, његов углед и поверење јавности у њега, квалитет пружања услуга КЈС, или довести до губитка средстава или имовине.
- ✓ **Опис ризика** је процес јасног описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика, тј. утицај на циљеве и активности КЈС.
- ✓ **Процена ризика** је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.
- ✓ **Третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао или обоје што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности.
- ✓ **Инхерентни ризик** представља ниво ризика пре предузимања било каквих активности за његово ублажавање.
- ✓ **Резидуални ризик** представља ниво ризика након предузимања активности за ублажавање ризика.
- ✓ **Праћење ризика** је процес којим се прати и проверава да ли у пракси функционишу успостављене контролне активности тако што спречавају, односно ублажавају одређени ризик.
- ✓ **Регистар ризика** је табеларни приказ и 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.

3. Управљање ризиком / Улоге, надлежности и одговорности

¹ Приручник за финансијско управљање и контролу Министарства финансија Републике Србије <https://www.mfin.gov.rs/wp-content/uploads/2019/10/FUK-Prirucnik-PIFC.pdf>

² Смернице за управљање ризицима Министарства финансија Републике Србије <https://www.mfin.gov.rs/wp-content/uploads/2019/10/Smernice-za-upravljanje-rizicima-PIFC-tvining.pdf>

Град је за обављање послова из делокруга своје законом утврђене надлежности, образовао десет градских управа, које имају статус КЈСа и то:

- Градска управа за послове органа града,
- Градска управа за развој и инвестиције,
- Градска управа за комуналне послове,
- Градска управа за друштвене делатности,
- Градска управа за имовинске послове, урбанизам, изградњу и озакоњење,
- Градска пореска управа,
- Градска управа за финансије и јавне набавке,
- Градска управа за људске ресурсе и заједничке послове,
- Градска управа за прописе,
- Градска управа за инспекцијске послове и комуналну милицију.

Шематски прикази организационих структура су приказан на сликама у наставку.













Сви руководиоци и сви запослени код КЈС имају одређени степен одговорности у процесу управљања ризицима.

Улога руководиоца КЈС је:

- ✓ да успостави „тон са врха“ и утиче на културу управљања ризицима,
- ✓ да инсистира да процес управљања ризицима буде неизоставни део система ФУК,
- ✓ да одреди које врсте ризика су прихватљиве и сходно томе одговарајући апетит за ризиком (спремност за преузимање ризика),
- ✓ да прати процес управљања најважнијим ризицима и да на годишњем нивоу размотри приступ управљању ризицима и
- ✓ да сагласност на промене или унапређења кључних елемената у процесима и процедурама Града.

Улога запослених је:

- ✓ да поштују и примењују процедуре и механизме интерних контрола и
- ✓ да надређене обавештавају о могућим појавама нових ризика.

Наиме, обзиром да запослени обављају већи део оперативних послова, они и имају највише могућности да открију могуће проблеме и неправилности у постојећим процесима и контролним активностима, те је њихова улога да пријаве све уочене неправилности, слабости, ризике и предложи адекватне мере за унапређење.

Преглед улога и одговорности руководиоца и запослених КЈС у дат је у табели у наставку:

Градоначелник	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дефинише стратешке циљеве општине/града ✓ Успоставља ефективан систем управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева ✓ Врши надзор процеса управљања ризицима
Руководиоци КЈС	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Одговорни за управљање ризицима у оквиру области за коју су надлежни (у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса) ✓ Одговорни за документовање података о ризицима у Регистар ризика ✓ Прате увођење мера за ублажавање ризика ✓ Обезбеђују да запослени у њиховим организационим јединицама поступају у складу са Стратегијом управљања ризицима ✓ Успостављају окружење у коме запослени врше идентификацију ризика и о томе обавештавају више управљачке структуре
Руководилац Радне групе за ФУК	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Предводи културу управљања ризиком ✓ Даје сагласност на годишњу оцену ризика
Радна група за ФУК	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Континуирано унапређује Стратегију управљања ризицима и оквир који је у њеној основи (систем ФУК)
Запослени	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима тако што идентификују ризике који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева или задатака ✓ Пријављују надређеном руководиоцу сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле ✓ Примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика ✓ Предлажу и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола

Табела 1. Улога и одговорност руководства и запослених у процесу управљања ризицима

4. Процес управљања ризицима

Процес управљања ризицима састоји из четири основна корака која се примењују и на стратешке и на оперативне ризике: 1) идентификација ризика; 2) анализа и процена ризика; 3) одговор на ризике; и 4) праћење и извештавање.



Слика 1. Процес управљања ризицима

Полазна тачка процеса управљања ризицима је одређивање контекста, што подразумева и јасно дефинисање и разумевање стратешких и оперативних циљева града.

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у развојним и стратешким документима града, пре свега у Плану развоја града Крагујевца за период 2021-2031. У том смислу, Град ће утврдити ризике на свим нивоима и у свим планским документима доношењем Регистра ризика чиме ће се омогућити да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука. Истовремено ће избегавати активности које носе ризик по углед општине/града и омогућити да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке буду свесни своје одговорности у процесу управљања ризицима.

Оперативни циљеви су специфични и временски одређени и садржани су у годишњим плановима активности, и то у Одлуци о буџету града Крагујевца, Плану капиталних инвестиција, Кадровском плану, Плану јавних набавки и дефинишу их руководиоци на свим нивоима. Потребно је идентификовати ризике и за ове циљеве и одредити адекватне мере за њихово ублажавање или отклањање како не би угрозили реализацију стратешких циљева. Праћењем ових ризика у оквиру организационих делова од стране руководиоца унутрашњих организационих јединица омогућиће се ефективно управљање ризицима на оперативном нивоу.

Сви руководиоци и запослени у Градској управи морају бити упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, и укључени у овај процес.

Неопходно је да руководиоци КЈС обезбеде да 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. Уколико се ово не оствари, КЈС неће бити у могућности да спроведу управљање ризицима на одговарајући и доследан начин, уз редовно разматрање приоритетних ризика.

Такође је неопходно да КЈС кораке у процесу управљања ризицима посматрају као континуирани процес, како

је описано у наставку, обзиром да су међусобно повезани и да су ризици динамични по својој природи и подложни променама кроз време.

4.1 Идентификовање ризика

Идентификовање ризика је први корак у процесу управљања ризицима у Градским управама, односно код КЈС и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева Града.

Приликом идентификације ризика, узео се у обзир циљеви наведени у стратешким, оперативним и финансијским планским документима, као и сви догађаји и активности који могу угрозити пословање града, његов углед и поверење јавности у њега, квалитет реализације програмских активности и пружања услуга, или довести до губитка средстава или имовине.

У циљу бољег препознавања и већег обухвата подручја, ризици ће бити идентификовани на нивоу унутрашњих организационих јединица а у односу на стратешке и оперативне циљеве, финансијске планове и циљеве пословних процеса, при чему ће бити сагледани ризици из свих кључних група ризика, и то:

- ✓ екстерног окружења; планирања, процеса и система;
- ✓ запослених и организације;
- ✓ законитости и исправности рада и пословања; и
- ✓ комуникације и информација.

На овај начин биће обухваћени сви аспекти и сва потенцијална подручја ризика.

За идентификовање ризика ће се користити два комплементарна приступа:

- 1) **одозго према доле**, за утврђивање стратешких ризика на највишем организационом нивоу и
- 2) **одоздо према горе**, за утврђивање оперативних ризика везаних за пословне процесе, функције, пројекте и активности, тако што ће унутрашње организационе јединице вршити преглед својих годишњих активности и пословних процеса и могућих повезаних ризика.

Руководиоци КЈС ће бити упознати са оперативним ризицима који могу утицати на реализацију стратешких циљева, односно чији кумулативни утицај може проузроковати стратешке ризике.

Руководиоци унутрашњих организационих јединица ће поред оперативних ризика из свог подручја рада, бити упознати и са стратешким ризицима града како би могли препознати и проценити у којој су мери оперативни ризици из њихове надлежности повезани и/или условљени стратешким ризицима.

За идентификовање ризика користиће се анализа података из претходних периода, извештаја и других релевантних докумената као и анализа пословних процеса и њима припадајућих активности.

4.2 Анализа и процена ризика

Након поступка идентификовања ризика, исти ће се описати тако да се види:

- ✓ о којем се догађају ради,
- ✓ који је његов узрок и
- ✓ шта би могла бити његова последица, односно утицај на реализацију циљева града.

Детаљније информације о узроцима и последицама могућих ризика омогућиће квалитетнију и објективнију процену ризика, као и утврђивање адекватних мера за њихово ублажавање.

Након идентификовања и описа ризика, спровешће се и њихова процена.

Процена ризика је неопходна како би се они могли:

- 1) рангирати;
- 2) утврдити приоритетни ризици и
- 3) осигурати информације за доношење одлука о поступању с ризицима.

Процена ризика спроводи се проценом **утицаја** последица који имају на остварење циљева КЈС, односно Градске управе и **вероватноће** појављивања.

Процена утицаја обухвата процену значаја последица ако се ризик оствари. Утицај ризика може бити мали, умерен или велики.

Вероватноћа се односи на учесталост могућности да се догоди неповољан догађај у унапред одређеном временском периоду. Вероватноћа се може проценити као мала, средња и велика.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази **процена укупне изложености ризику** на основу које се одређују приоритетни ризици, односно ризици којима се мора управљати. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће.

КЈС ће процена укупне изложености ризику вршити на основу **матрице 3x3** (дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће).

Након процене ризика спровешће се њихово рангирање ради идентификовања приоритетних ризика. Приоритетни ризици су они ризици за које је процењен највећи степен укупне изложености, при чему је акценат најпре на стратешким ризицима, оперативним ризицима који утичу на активирање стратешких ризика и ризицима од превара и неправилности којима ће се бавити руководиоци КЈС

4.3 Поступање по ризицима

Реаговање или одговор на ризик је разматрање могућих мера којима се може утицати на ризике.

КЈС ће реаговати на ризике како би неизвесност и потенцијалну опасност од ризика преокренула у корист тиме што ће елиминисати претње и искористити прилике. Одлуку о томе које ће се мере предузети као одговор на ризике донеће руководиоци КЈС. Мере које ће Град применити зависиће од утврђених узрока ризика. Све мере које буду предузете у циљу решавања ризика биће део интерних контрола које се спроводе на свим нивоима општине/града и од стране свих запослених.

КЈС ће дефинисати један од четири начина поступања као одговор на ризик у зависности од анализе ризика:

- 1) **Избегавање ризика**, што ће подразумевати прекидање активности, јер идентификоване ризике није могуће третирати нити свести на прихватљив ниво тако да не угрожавају пословање општине/града.
- 2) **Трансферисање ризика**, што ће подразумевати пренос ризика на трећу страну (на пример када је могуће конвенционално осигурање имовине, и сл.) или поделу ризика с трећом страном, у овом случају са оснивачем, тј. локалном самоуправом (када су у питању процеси који су повезани са пословним процесима оснивача).
- 3) **Толерисање ризика**, што ће подразумевати да се изложеност ризику може толерисати без предузимања било каквих мера било услед ниског укупног степена изложености ризику, или ограничених способности Градске управе ~~града Крагујевца~~ односно КЈС да нешто предузме у погледу одређених ризика (када су у питању ризици које ни оснивач не може решити).
- 4) **Третирање (решавање) ризика**, што ће подразумевати предузимање радњи (контрола) у циљу ограничавања ризика и његовог умањења на прихватљив ниво. Успостављена контрола мора бити сразмерна ризику, обезбеђујући да трошкови контроле не буду већи од користи.

КЈС ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама.

У граду Крагујевцу одређене контролне активности су већ успостављене и то у виду.

- ✓ **превентивних контрола** (ради спречавања грешака и неправилности),
- ✓ **детекционих контрола** (ради откривања грешака и неправилности),
- ✓ **директивних контрола** (ради подстицаја радњи и догађаја који су неопходни за остваривање циљева) и

- ✓ **корективних контрола** (ради исправљања уочених грешака и неправилности).

4.4 Праћење и извештавање о ризицима

Руководилац КЈС а ће пратити ризике и мере којима се третирају како би руководиоци на свим нивоима могли да прате да ли се ниво и профил ризика мења, да ли је управљање ризицима ефикасно и да ли треба предузети даље корективне мере како би се ризици svelи на прихватљив ниво. Сваки руководилац унутрашње организационе јединице обавезан је да, у оквиру своје надлежности, периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

Град ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима градоначелник и руководиоци КЈС буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима. Стога је неопходно резултате праћења ризика и мера за њихово решавање бележити у Регистар ризика града Крагујевца (у даљем тексту: Регистар ризика), како би учесници у систему управљања ризицима и највише руководство правремено имали потребне информације.

5. Категорије ризика

У циљу што ефикасније идентификације ризика и како би се обезбедила покривеност свих области ризика, Град ће приликом идентификовања ризика сагледати ризике из следећих области:

1) Екстерно окружење

- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.)
- Политичке одлуке и приоритети изван Града (Влада РС, надлежна министарства, Европска комисија и сл.)
- Спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, добављачи, медији и сл.)
-

2) Планирање, процеси и системи

- Планска и стратешка документа, планирање и интерне политике
- Оперативни процеси и процедуре
- Финансирање и расподела средстава
- ИКТ и други системи подршке пословању Града

3) Запослени

- Запослени и њихове компетенције
- Етика, организациона култура и понашање („тон с врха”, превара, неправилности, сукоб интереса)
- Интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање)
- Сигурност запослених, објеката, опреме и друге имовине

4) Законитост и исправност

- Јасноћа, усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила

5) Комуникација и информације

- Методе и канали комуницирања
- Квалитет и благовременост информација

6. Апетит за ризиком

Апетит за ризиком или спремност за преузимање ризика представља количину ризика коју је, на ширем плану, Град спреман да прихвати при остваривању својих циљева. Спремност Градске управе за преузимање ризика утиче и усмерава процес доношења одлука на свим нивоима града, стратешке намере чини јаснијим и обезбеђује да избори који су начињени буду у складу са капацитетима и способностима Града.

Најважнији стратешки циљеви Града су: смањење незапослености, инфраструктура у градском и

сеоском подручју, развој ванпривредних и друштвених делатности, заштита животне средине, јавне услуге по мери грађана.

Град је дефинисао низ пословних процеса који доприносе остваривању овог стратешког циља. Приликом описа ових пословних процеса, уочено је да су могући ризици присутни у скоро свим пословним процесима и њима припадајућим активностима.

Град обавља своје активности у оквиру ниског обима укупног ризика и има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу финансијских губитака и превара / усклађености рада са законима и прописима / усклађености рада унутрашњих организационих јединица / безбедности имовине и запослених / здравља и безбедности деце уз незнатно виши степен спремности за преузимање ризика који се односе на реализацију стратешких циљева и циљева у погледу извештавања и пословања.

Поред унапред дефинисане спремности за преузимање ризика, ставови Града према ризицима су:

- ✓ Све активности које Град спроводи усмерене су на остваривање стратешких и оперативних циљева утврђених развојним и стратешким документима;
- ✓ Све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- ✓ Неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и репутациони ризик за Град;
- ✓ Све активности спроводиће се у складу са донетим и усвојеним плановима рада;
- ✓ Активности за реализацију одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- ✓ Сви запослени који доносе одлуке, или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- ✓ Приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања 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 сви руководиоци унутрашњих организационих јединица као и највише руководство Града.

7. Матрица ризика

Процена **укупне изложености ризику** вршиће се на основу **матрице 3x3**, дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће, односно множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Утицај је процена последица у случају настанка одређеног нежељеног догађаја. Вероватноћа је процена последица у случају настанка одређеног догађаја, укључујући и учесталост.

Утицај се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велик утицај на остваривање циља. **Вероватноћа** се бодује оценама од један (1) до три (3). Најнижа оцена 1 значи да појава догађаја није вероватна, док највиша оцена 3 значи да ће се ризик догодити у већини ситуација. На овај начин се ризик с највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова. Према овој матрици за мерење ризика, укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) и висока (оцена 6, 9).

Процена ризика помоћу матрице, може да се прикаже и графички, кроз тзв. „семафор матрицу“, као што је приказано у наставку:

УТИЦАЈ	Велики			Неприхватљиви ризици
	Умерен			
	Мали	Прихватљиви ризици		
		Мала	Средња	Велика
		ВЕРОВАТНОЋА		

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета деловања, крећу се у распону од 1 до 2 и могу се толерисати уз одржавање постојећих контрола.

„Жути ризици“ су ризици средњег интензитета деловања и крећу се у распону од 3 до 6. Град, односно КЈС ће ове ризике надzirати и њима управљати све док се ниво ризика не сведе на низак (на „зелени ризик“), колико је то могуће и прихватљиво у пракси.

„Црвени ризици“ су високо ранжирани ризици са великим утицајем и вероватноћом појављивања, крећу се у распону од 6 до 9, неприхватљиви су, не могу се толерисати, захтевају промптну пажњу и брзу реакцију Градске управе, односно КЈС.

Укратко, оцена 6 и 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома великим и озбиљним утицајем који захтевају пажњу КЈС, док оцена 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем. За бодовање вероватноће и утицаја користиће се следеће критеријуме:

Ранг	УТИЦАЈ	Детаљан опис
1	Мали	Низак утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који вероватно неће имати трајни или значајан утицај на реализацију циљева и углед Града
2	Умерен	Умерен утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који ће имати значајан утицај на реализацију циљева и углед општине/града, који може довести до финансијског губитка и потешкоћа у функционисању Града
3	Велики	Велики утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који има значајан утицај који захтева велике напоре да би се њиме управљао и да би се решио

Табела 2. Критеријуми за бодовање утицаја

Ранг	ВЕРОВАТНОЋА	Детаљан опис
1	Мала	Није вероватно да ће се ризик оставрити – појава ризика је готово немогућа, или се појавио у свега неколико случајева
2	Средња	Ризик би се могао остварити у неком тренутку што потврђују претходни докази да се ризик већ јављао
3	Велика	Очекује се да ће се одређени догађај ризик остварити у већини ситуација што потврђују јасни и учестали докази да се ризик већ јављао

Табела 3. Критеријуми за бодовање вероватноће

Матрицу ризика одобрава Градоначелник у сарадњи са вишим руководством и радном групом за ФУК. Резултати процене ризика се евидентирају у Регистру ризика. Ризици који су оцењени као ниски се сматрају прихватљивим, док је неопходно оријентисати се на критичне ризике.

Критичним ће се сматрати ризик ако је оцењен највишом оценом 6 или 9. Међутим, одређени ризици сматраће се неприхватљивим иако су утицај или вероватноћа ових ризика средњи или ниски. Ризици попут ових се рангирају на основу одлуке, а односе се на посебне ситуације, и то:

- Када су доведени у питање сигурност запослених и имовине;
- Када је угрожена успешна реализација стратешких и оперативних циљева Града;
- Ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- Ако ће проузроковати кршење закона и других законских прописа;
- У било ком случају ако озбиљно утиче на углед и репутацију ~~општине~~ Града.

8. Регистар ризика

Регистар ризика је кључни алат којим Град документује ризике и неопходан је за успешно управљање ризицима. То је интерни документ града којим се документује процес управљања ризицима и који садржи:

- 1) Назив пословног процеса у оквиру којег је идентификован ризик
- 2) Циљ пословног процеса
- 3) Кратак опис ризика (са узроком ризика и могућом последицом)
- 4) Процену нивоа ризика
- 5) Одговор на ризике са конкретним активностима / мерама које треба предузети
- 6) Лица задужена за спровођење активности / мера
- 7) Рокове за извршење наведених активности / мера.

У Регистру ризика наведени су сви ризици, укључујући и дефинисане контролне активности за сваки од њих. Град дефинише јединствен Регистар ризика (на нивоу Града) који ће приказати све ризике којима је Град изложен.

Регистар ризика је дат у прилогу 1. који је саставни део ове стратегије.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, Регистар ризика ће се редовно ажурирати (најмање једном годишње) у погледу нивоа ризика, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које није одговорено на начин који је планиран, као и прегледа процеса процене ризика.

Праћење утврђених ризика ће се спроводити како би се утврдило да ли је дошло до промене циљева, да ли ризици још постоје, да ли су се појавили нови ризици, да ли су се вероватноћа и утицај променили и да ли су контроле ефективне.

Посебна пажња ће се обратити у случајевима промене постојеће регулативе, надлежности за одређена подручја рада, код спајања или раздвајања унутрашњих организационих јединица и слично.

Сваки нови ризик ће бити евидентиран у Регистар ризика.

Ризици који су повезани са циљевима који су остварени биће уклоњени из Регистра ризика, док ће се ризици који више нису актуелни и даље чувати у евиденцији, у циљу поновног разматрања и анализе приликом ажурирања Регистра.

Руководиоци унутрашњих организационих јединица су задужени за идентификацију, ажурирање и извештавање о ризицима који се односе на процесе њихових организационих јединица, док ће

руководилац радне групе за ФУК бити задужен за ажурирање Регистра ризика, с циљем да идентификује промене, ажурира Регистар и извести о ризицима градоначелника и друго више руководство.

9. Извештавање о ризицима

Град је дефинисао ефективан систем извештавања о ризицима како би се успоставиле одговорности за управљање ризицима и обезбедило да управљање ризицима буде ефективно, свеобухватно и редовно. Овакав систем извештавања о ризицима омогућава да градоначелник и други највиши руководиоци редовно буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

У складу са дефинисаним системом извештавања о ризицима Градске управе, односно КЈС, руководиоци унутрашњих организационих јединица су дужни да припреме извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје надлежности и доставе га руководиоцу за ФУК. На основу достављених извештаја руководиоца унутрашњих организационих јединица припрема се извештај о ризицима на нивоу Градске управе. Образац за извештавање о ризицима унутрашњих организационих јединица дат је у прилогу 2 који је саставни део ове стратегије.

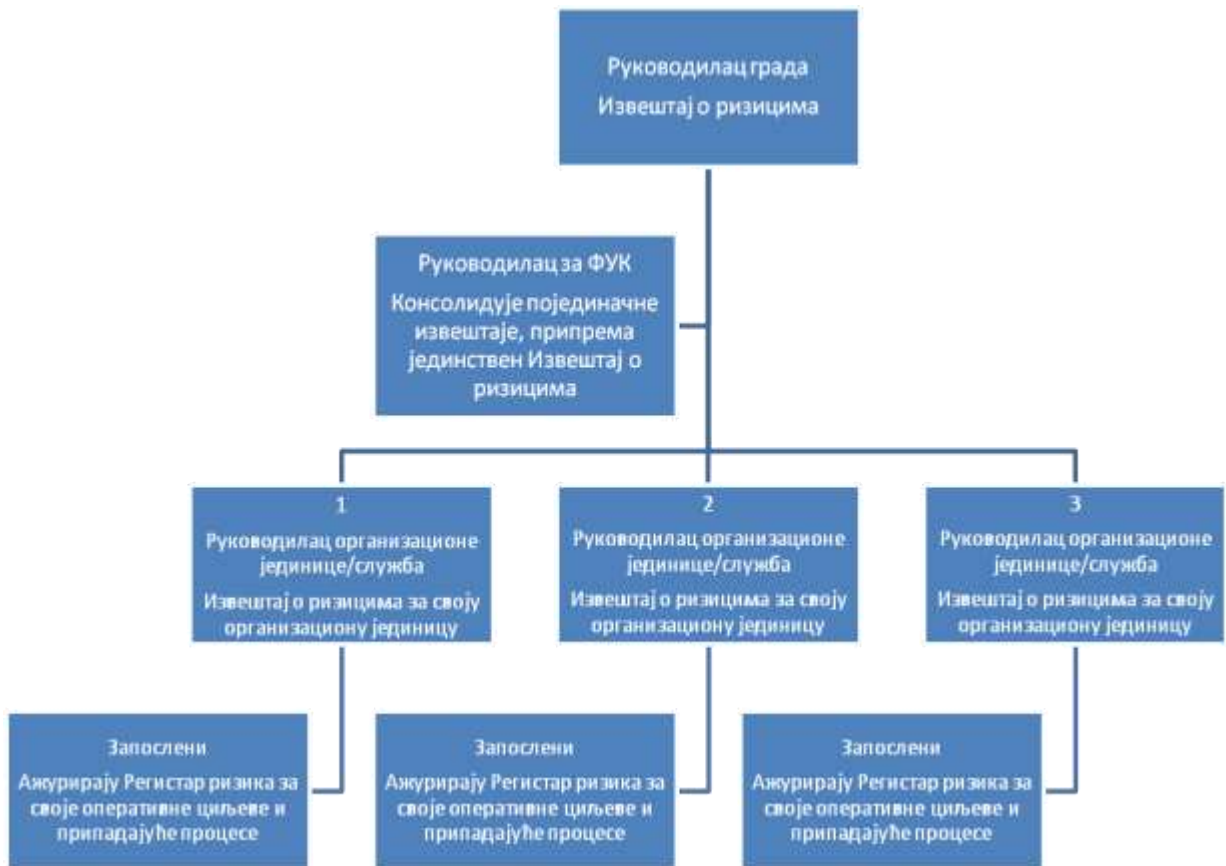
Извештај о ризицима садржи следеће делове као обавезне елементе:

- 1) Кратак опис успостављеног система управљања ризицима;
- 2) Преглед најзначајнијих ризика;
- 3) Објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима;
- 4) Информације о томе који су се значајнији ризици остварили и зашто у претходном периоду.

Извештај о управљању ризицима се израђује и доставља градоначелнику Града најмање једном годишње, по потреби и чешће.

Руководиоци КЈС, као и сви запослени, дужни су да поднесу редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално на унапред дефинисан начин.

Шематски приказ система извештавања о ризицима Града дат је у наставку.



Слика 2. Шематски приказ процеса извештавања о ризицима града Крагујевца

10. Учинак управљања ризицима

Мерење учинка је кључна активност у праћењу ризика да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава дефинисане циљеве. Кључни показатељи за мерење учинка мењаће се временом и прилагођавати променама у пословном окружењу града Крагујевца.

За мерење учинка управљања ризицима, користиће се следеће кључне показатеље:

- ✓ Регистар ризика је у целости сагледан и договорено је управљање ризицима најмање једном годишње;
- ✓ Контролне активности и мере дефинисане као одговор на ризике се спроводе у утврђеним роковима за извршење, а све нове мере су унете у ажуриран Регистар ризика;
- ✓ Управљање ризицима се разматра на састанцима унутрашњих организационих јединица и на нивоу града најмање два пута годишње како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;
- ✓ Број реализованих препорука интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима;
- ✓ Процент остварених ризика.

Кључни показатељи успешности пратиће се кроз израду и годишње ажурирање Регистра ризика и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика. Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледаће се и кроз смањење броја препорука интерне и екстерне ревизије.

11. Преглед и одобравање

Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. КЈС ће редовно разматрати свој систем процене ризика, будући да одређени догађаји могу проузроковати промене у изложености ризицима и самим тим, утицати на промену апетита за ризиком (спремности за преузимање ризика).

Градско веће ће вршити преглед и анализу Стратегије најмање једном годишње, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за ажурирањем и/или ревизијом Стратегије. Такође, најмање једном годишње ће бити анализирани и ажурирани контроле успостављене ради умањења ризика.

Сходно наведеном, Стратегија ће се ажурирати по потреби, а најмање једном у три године. Ажурирање Стратегије се може извршити и на захтев руководиоца за ФУК уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури, надлежностима или уколико се значајније измене стратешки циљеви Града.

12. Завршне одредбе

Ова Стратегија ће се објавити на званичној интернет презентацији Града.

Регистар ризика

13. Прилози

Прилог 1 – Регистар ризика града Крагујевца

Корисник јавних средстава:		Град Крагујевац								
Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Резидуални ниво ризика			Одговор на ризик (Третирати, трансферирати или толерисати ризик)	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно			
Процес функционисања кабинета	Несметано функционисање кабинета	Несинхронизован распоред обавеза Градоначелника,	Кашњење у уносу у распоред обавеза	Одлагање услед дуплираних обавеза градоначелника	3	2	6	Третирати Избор приоритета обавеза	У континуитету	Шеф кабинета
Припрема седница Скупштине	Благовремено и ефикасно организовање послова у вези са сазивањем седница Скупштине у роковима прописаним Пословником о раду Скупштине	Правно неисправан и технички неуредан материјал достављен одборницима	Неажурност и неодговорност приликом административно техничке контроле пристиглог материјала	Доношење одлука које имају административно техничке недостатке	3	2	6	Третирати Израда Инструкције за контролу пристиглог материјала	31.12.2022.	Начелник одељења за реализацију седница Скупштине, и секретар Секретаријата
Реализација седнице Скупштине	Благовремено и ефикасно организовање послова у вези са одржавањем седница Скупштине У роковима прописаним	Кашњење и пропуштање слања одлука и решења усвојених на седници скупштине	Неажурност и неодговорност приликом административно техничких послова	Не предузимања радњи и активности -извршења акта	3	3	9	Третирати Стриктно поштовање Процедуре за обављање стручних и административно техничких послова у вези одржавања седнице скупштине	У континуитету	Начелник одељења за реализацију седница Скупштине, и секретар Секретаријата

	Пословником о раду Скупштине										
Реализација седнице Скупштине	Благовремено и ефикасно организовање послова у вези са одржавањем седница Скупштине У роковима прописаним Пословником о раду Скупштине	Кашњење и необјављивање одлука у Службеном листу	Неажурност запослених и пропуштање активности у вези објављивања	Немогућност утврђивања правоснажности донетог акта	3	2	6	Третирати Стриктно поштовање Процедуре за обављање стручних и административно техничких послова у вези одржавања седнице скупштине	У континуитету	Начелник одељења за реализацију седница Скупштине, и секретар Секретаријата	
Процес рада послова комуникација	Благовремено и истинито информисање јавности о раду и активностима Градске управе, органа и служби	Нетачна и непотпуна информација у припреми теза или говора	Нетачна и непотпуна информација добијена од стране надлежних служби и органа Градске управе	Нетачна и неблаговремена информација коју је јавно изнео представник Града за кога се тезе или говор припремају	3	2	6	Третирати Извршена провера написаних теза или говора са представницима служби или органа Града од којих је информација добијена	Дан пре догађаја, изјаве, говора	Начелник одељења и Секретар секретаријата	
Процес утврђивања штете настале као последица елементарне непогоде	Ефикасно, благовремено и тачно утврђивање материјалне штете настале на покретној и непокретној имовини грађана	Погрешан прорачун износа штете	Недовољно познавање прописа од стране чланова Комисија које процењују штету	Жалба странке која води неблаговременом добијању адекватне помоћи	3	2	6	Третирати Обука чланова Комисија о употреби Методологије за процену штете	2 дана од проглашења елементарне непогоде	Начелник одељења	

	и привредних субјеката изазване елементарним и другим непогодама. Утврђивање категорије оштећења објеката.									
Процес процене утицаја пројеката на животну средину	Утврђена је потреба за израдом студије о процени утицаја на животну средину у року од 30 дана	Непоштовање рокова за одлучивање о потреби израде студије о процени утицаја на животну средину	Неусаглашеност закона који се примењују код доношења решења,недовољна свест о значају ЗЖС у окружењу	Мањи број издатих студија о процени утицаја на животну средину	2	3	6	Третирати Боља сарадња са осталим учесницима у процесу,појачатининформисаност учесника кроз средства информисања о важности ЗЖС	30 дана од почетка процеса	Начелник надлежне управе
Процес издавање дозвола за рад у погледу испуњености услова заштите ваздуха од загађивања	Смањене емисије загађујућих материја у ваздух за 10%	Непоузданост података добијених мерењем	Недовољан број мерних места и некоришћење нове и савремене опрема	Мањи број издатих дозвола,емитовање загађујућих материјала без вршења надзора	2	3	6	Третирати Повећати број мерења,увођење нових технологија и опреме за контролу загађења	90 дана од почетка процеса	Начелник одељења
Процес израде Програма расподеле средстава буџетског Фонда за заштиту животне средине града Крагујевца	Усвојен програм расподеле средстава буџетског фонда за заштиту животне средине до 31. јануара текуће буџетске године	Неблаговремен одговор надлежног Министарства	Неусаглашеност закона који се примењују код доношења решења,недовољна свест о значају ЗЖС у окружењу	Доношење програма који није уподобљен потребама Града Крагујевца	2	3	6	Третирати Побољшати координацију са надлежним Министарством у виду већег броја састанака	31. јануар	Начелник надлежне управе
Процес субвенционисања микро и малих привредних	Повећање броја новозапослених у односу на	Неодазивање на конкурсе и јавне позиве	Недовољна обученост привредних субјеката за	Мањи број новозапослених	2	3	6	Третирати Интезивирати обавештења привредних друштава кроз средства информисања	2 месеца од оглашавања конкурса/јавног позива	Начелник одељења

друштва	претходну годину за 5%		аплицирање							
Процес доделе подстицајних средства за развој пољопривреде	Повећање броја пољопривредника којима се додељују средства за унапређење производње у односу на претходну годину за 5 %	Не постоји интересовање за подстицајна средства за развој пољопривреде	Програми подршке нису усаглашени са потребама пољопривредних произвођача	Смањење обима производње пољопривредних производа	2	3	6	Третирати Интензивније упознавање и едукација пољопривредника о мерама подршке кроз средства информисања, организовање састанака у МЗ и МК	31. март	Начелник одељења
Подизање свести о значају енергетске ефикасности	Стварање пожељних модела понашања код младих генерација као будућих корисника енергетских услуга	Недостатак средстава из буџета за промотивни материјал и активности	Често се код смањења буџета избацују ставке као што је ова као мање битне	Неизрађен промотивни материјал	3	2	6	Третирати Подизање свести о значају енергетске ефикасности код доносилаца одлука	у континуитету	Секретар секретаријата
Процес управљања пројектима	Благовремено дефинисани приоритети и теме за конкурисање, тачно и ажурно припремљена и послата пројектна документација у складу са јавним позивима	Кратко време за припрему пројектне документације	Кратак рок важења позива који одређује донатор и/или касно доношење одлуке о учествовању на јавном позиву	Неадекватно попуњена пројектна апликација или пропуштена пријава на јавни позив	3	2	6	Третирати Благовремена одлука о аплицирању	У року важења јавног позива	Начелник надлежне Управе
Процес управљања пројектима	Благовремено дефинисани приоритети и теме за	Непостојање односно неспремност документације у смислу испуњавања услова јавног	Неадекватно планирање	Неадекватно попуњена пројектна апликација или пропуштена пријава	3	2	6	Третирати Благовремено планирање и припрема пројектне документације	У року важења јавног позива	Начелник надлежне Управе

	конкурисање, тачно и ажурно припремљена и послата пројектна документација у складу са јавним позивима	позива/конкурса		на јавни позив						
Процес реализације пројеката	Правовремено реализован пројекат и ажурно достављен извештај о реализацији у унапред дефинисаном року	Промене радних места чланова пројектног тима одговорних за реализацију	Измена Правилника о систематизацији	Кашњење са реализацијом пројектних активности; продужетак пројеката; раскид донаторског уговора	3	2	6	Третирати Обезбедити континуитет у погледу радних места чланова пројектног тима током трајања пројекта	У року трајања пројекта	Начелник надлежне Управе
Процес реализације пројеката	Правовремено реализован пројекат и ажурно достављен извештај о реализацији у унапред дефинисаном року	Проблем недовољно квалитетних и одговарајућих по нуђача	Неадекватно дефинисан предмет и технички опис набавке	Кашњење са реализацијом пројектних активности; продужетак пројеката; раскид донаторског уговора	3	2	6	Третирати Спровести адекватно истраживање тржишта; дефинисати јасан пројектни задатак	Приликом припреме документације за јавну набавку	Секретари секретаријата/Начелници надлежних Управа
Процес реализације пројеката	Правовремено реализован пројекат и ажурно достављен извештај о реализацији у унапред дефинисаном року	Непотпуна пројектно техничка документација за реализацију инвестиционог пројекта	Лош пројектни задатак	Кашњење са реализацијом пројектних активности; продужетак пројеката; раскид донаторског уговора	3	2	6	Третирати Припрема квалитетне и потпуне пројектно-техничке документације	У току израде пројектно-техничке документације	Секретари секретаријата/Начелници надлежних Управа
Одржавање и рехабилитација градских саобраћајница,	Одржавање саобраћајница, тротоара и путева на територији	Кашњење са извођењем радова на терену,	Недостатак радне снаге ЈКП "Шумадија", неподвижни	Радови нису завршени у предвиђеном року, небезбедно	3	2	6	Третирати Усаглашавање са ЈКП "Шумадија" у циљу већег ангажовања на отклањању	Одмах	Начелник одељења

троторара и путева на територији града Крагујевца	Града у циљу одвијања саобраћаја		радови, временски услови	одвијање саобраћаја				проблема		
Процес контроле Програма пословања и планирања субвенција јавних предузећа и привредних друштава	Креирање квалитетних, прецизних, јасних и на законима заснованих планских докумената за наредну годину	Пробијање рокова приликом достављања Програма пословања и Посебних програма коришћења субвенција од стране ЈП/ПД чији је оснивач Град	Лоша организација корисника	Кашњење и пробијање рокова у реализацији планираних активности	2	3	6	Третирати Постављање ранијих контролних рокова	Пет дана пре рока утврђеног законом	Секретар Секретаријата
Процес контроле Програма пословања и планирања субвенција јавних предузећа и привредних друштава	Креирање квалитетних, прецизних, јасних и на законима заснованих планских докумената за наредну годину	Нетачно исказивање података у обрасцима који су саставни део Програма пословања	Неуконост корисника	Нетачно доношење закључака и пробијање планских позиција	2	3	6	Третирати Додатна обука корисника у циљу стицања знања	До краја текуће године	Секретар Секретаријата
Процес контроле Програма пословања и планирања субвенција јавних предузећа и привредних друштава	Креирање квалитетних, прецизних, јасних и на законима заснованих планских докумената за наредну годину	Неадекватно планирање	Неуконост корисника	Нетачно доношење закључака и пробијање планских позиција	2	3	6	Третирати Додатна обука корисника у циљу стицања знања	До краја текуће године	Секретар Секретаријата
Процес реализације субвенција	Благовремена и сврисходна реализација субвенција, у складу са планираним износима и наменама	Неблаговремено подношење Захтева за пренос субвенција	Неуконост корисника	Кашњење и пробијање рокова у исплати	2	3	6	Третирати Указивање на последице кашњења и на примену постојећих смерница	Приликом подношења захтева	Секретар Секретаријата

Процес мониторинга над радом ЈП и ПД - извештавање	Надзор над пословањем јавних предузећа и привредних друштава чији је оснивач Град кроз праћење економских показатеља на месечном, кварталном и годишњем нивоу	Доношење погрешних закључака на основу расположивих информација	Неуконост корисника	Неефикасно пословање	2	3	6	Третирати Додатна обука корисника у циљу стицања знања	У континуитету	Секретар Секретаријата
Обезбеђивање средстава за остваривање делатности предшколског, основног и средњег образовања	Оптимално функционисање 22 основне и 10 средњих школа	Пропусти и грешке буџетских корисника у планирању буџетских средстава	Због неодговорног понашања и недовољне стручности буџетских корисника може доћи до грешака у планирању и доношењу одлуке о буџету	Отежано функционисање буџетских корисника и захтеви за измену финансијских планова кроз ребаланс буџета или ангажовање текуће буџетске резерве	2	3	6	Третирати Прецизнија стручна упутства за планирање буџета Припремни састанци са одговорним лицима и руководиоцима за финансије буџетских корисника Већи број консултација при изради предлога планова	У најкраћем року у зависности од могућих мера за отклањање ризика	Начелник надлежне Градске управе
Обезбеђивање средстава за остваривање делатности предшколског, основног и средњег образовања	Оптимално функционисање 22 основне и 10 средњих школа	неблаговремено достављање захтева за пренос средстава	Због неажурности буџетски корисници могу неблаговремено доставити захтеве за пренос средстава са пратећом документацијом	кашњење у измиривању обавеза према буџетским корисницима од стране директног буџетског корисника и пробијање рокова за измирење ночаних обавеза	2	3	6	Третирати Слање опомена и упозорења одговорним лицима буџетских корисника који касне са достављањем захтева за пренос средстава	У континуитету	Начелник одељења за образовање
Реализација Програма рада установа културе	Функционисање установа културе у складу са Законима и другим	Неблаговремено достављање финансијских планова Установа културе, грешке у	Неажурност у раду индиректних корисника	Недовољно времена за усаглашавање финансијских планова и немогућност	3	3	9	Третирати Боља комуникација, израда упутстава	1. септембар текуће године	Начелник надлежне управе, секретар секретаријата, начелник одељења

	подзаконским актима	документацији		реализације одређених програма						
Остваривање права о стицању статуса енергетски угроженог купца	Утврђивање права корисника о стицању статуса енергетски угроженог купца	Неблаговремено и непотпуно достављање захтева	Кашњење у достави података од стране надлежних институција од којих се траже подаци	Кашњење у комплетирању документације	2	3	6	Третирати Боља комуникација	У континуитету	Начелник надлежне управе, секретар секретаријата, начелник одељења
Остваривање права на коришћење обележеног паркинг места на јавним паркиралиштима за особе са инвалидитетом и друга лица	Утврђивање права коришћења паркинг места на јавним паркиралиштима за особе са инвалидитетом и друга лица	Неблаговремено и непотпуно достављање захтева	Кашњење у достави података од стране надлежних институција од којих се траже подаци	Кашњење у комплетирању документације	2	3	6	Третирати Боља комуникација	У континуитету	Начелник надлежне управе, секретар секретаријата, начелник одељења
Резервација једног посебно обележеног паркинг места на општим паркиралиштима града Крагујевца	Утврђивање права резервације једног посебно обележеног паркинг места на општим паркиралиштима града Крагујевца	Неблаговремено и непотпуно достављање захтева	Кашњење у достави података од стране надлежних институција од којих се траже подаци	Кашњење у комплетирању документације	2	3	6	Третирати Боља комуникација	У континуитету	Начелник надлежне управе, секретар секретаријата, начелник одељења
Реализација Програма рада установа социјалне заштите чији је оснивач град Крагујевац	Функционисање установа социјалне заштите чији је оснивач град Крагујевац у складу са Закономима и другим подзаконским актима	Неблаговремено достављање финансијских планова и непотпуних захтева за плаћање	Неажурност у раду индиректних корисника	Недовољно времена за усаглашавање финансијских планова и немогућност реализације одређених програма	3	3	9	Третирати Боља комуникација, израда упутства	1. септембар текуће године	Начелник надлежне управе, секретар секретаријата, начелник одељења

Реализација услуга социјалне заштите које по закону о социјалној заштити набавља јединица локалне самоуправе	Доступност услуга социјалне заштите, корисницима, на територији града Крагујевца	Неблаговремена израда Плана јавних набавки, непотпуна документација за израду Решења	Недостатак информација о потребама корисника услуга соц.заштите	Кашњење у покретању поступка јавних набавки	3	3	9	Третирати Обезбедити потребне информације о потребама корисника	децембар текуће године	Начелник надлежне управе, секретар секретаријата, начелник одељења
Реализација Програма рада здравствених установа	Функционисање здравствених установа у складу са Законом и другим подзаконским актима	Неблаговремена достава предлога финансијских планова здравствених установа или непотпуне информације	Неажурност у раду индиректних корисника	Недовољно времена за усаглашавање финансијских планова и немогућност реализације одређених програма	3	3	9	Третирати Боља комуникација	1. септембар текуће године	Начелник надлежне управе, секретар секретаријата, начелник одељења
Процес административно техничких послова за потребе рада месне заједнице	Остваривање права на месну самоуправу	мањак синергије као и лоша међуинституционална комуникација и координација са другим градским службама,	Честе организационе промене и распоређивање без анализе кретања у служби и искуства запослених на појединим пословима	Недостатак континуитета рада служби (традиција)	3	3	9	Третирати Указивање свим релевантним субјектима на последице Организационих промена без претходне анализе кадрова и послова	Непосредно по спровођењу локалних избора и нових организационих промена	Начелник надлежне управе
Процес утврђивања земљишта за редовну употребу објекта	Утврђивање земљишта за редовну употребу постојећег објекта и формирање грађевинске парцеле	Доношење решења након истека законом утврђеног рока	Недостатак документације као основа за поседовање права на земљишту	Велики временски размак између покретања поступка и стицања права	2	3	6	Третирати Претрага документације из архивских институција	60 дана	Начелник одељења
Процес доношења грађевинске дозволе	Доношење грађевинске дозволе, у складу са одредбама важећих Закона и одредбама	Прекорачење законског рока за доношење грађевинске дозволе	Непотпуна техничка документација и нерешени имовинско правни односи	Опомена Регистратора и прекршајна одговорност руководиоца	3	2	6	Третирати Давање јасних упутстава и инструкција подносиоцу захтева	У континуитету	Начелник одељења и Секретар секретаријата

	подзаконских аката										
Процес издавања локацијских услова	Издавање локацијских услова, у складу са одредбама важећих Закона и одредбама подзаконских аката.	Прекорачење законског рока за издавање локацијских услова	Неусклађеност техничке документације са планским документима	Неиздавање локацијских услова у року	3	3	9	Третирати Давање јасних упутстава и инструкција подносиоцу захтева	У континуитету	Начелник одељења и Секретар секретаријата	
Озакоњење објеката изграђених без грађевинске дозволе	Доношење решења о озакоњењу бесправно изграђеног објекта	Недоношење решења о озакоњењу објекта	Недовољан број извршиоца у односу на број поднетих захтева	Неостваривање права (право прикључивања на водоводну и канализациону мрежу, електро мрежу, гас, преноса права власништва над објектом-немогућност промета непокретности) подносиоца захтева за озакоњења објекта	2	3	6	Третирати Слање захтева за добијање сагласности за ново запошљавање Министарству надлежном за послове државне управе и локалне самоуправе	децембар 2022. године	Начелник надлежне управе	
Процес принудне наплате изворних јавних прихода	Наплата потраживања која нису извршена у законом прописаним роковима	Застарелост права на наплату	Радње које нису предузете у циљу обезбеђивања или наплате доспелих потраживања, а које се односе на издавање опомена, доношење решења о принудној наплати и решења о установљавању законског заложног права	Отпис ненаплаћених, заста релих потраживања	3	3	9	Третирати Квартални упити стања по приходима које администрира ова Управа, благовремено издавање опомена	Три месеца	Начелник одељења	

Процес пореске контроле јавних прихода	Пореска контрола изворних јавних прихода, утврђивање пореске обавезе у поступку пореске контроле изворних јавних прихода.	Немогућност адекватне пореске контроле јавних прихода	Немогућности прибављања података релевантних за утврђивање чињеница услед недостављања документације од стране обвезника, непостојање доказа	Неутврђена и погрешно утврђена пореска обавеза	3	2	6	Третирати Давање предлога за покретање прекршајног поступка према несавесном обвезнику	Месец дана	Начелник одељења
Процес пореске контроле јавних прихода	Пореска контрола изворних јавних прихода, утврђивање пореске обавезе у поступку пореске контроле изворних јавних прихода.	Застаревање права на утврђивање пореза	Велики број предмета додељених инспекторима у рад	Неутврђена пореска обавеза	3	2	6	Третирати Повећање броја инспектора и смањење броја предмета према значају	Годину дана	Начелник одељења
Поступак утврђивања тржишне вредности непокретности	Процена тржишне вредности непокретности ради прибављања или отуђења из јавне својине.	Несагледавање промета непокретности који је просторно и временски ближе предметној непокретности у поступку процене тржишне вредности	Превид у поступку процене тржишне вредности непокретности	Процењена нижа тржишна вредност јавне својине	3	2	6	Третирати Електронско евидентирање свих процена што омогућава уочавање нелогичности, контрола поступка	Свакодневно	Шеф службе
Планирање, израда и доношење Одлуке о буџету	Благовремена израда и доношење одлуке о буџету	кашњење у достављању предлога финансијских планова буџетских корисника	неблаговремено достављање смерница за израду буџета, недостатак комуникације између ДБК	недовољно време за усаглашавање са Нацртом одлуке о буџету	3	3	9	Третирати Доношење смерница за израду буџета до 1 августа	31.12.2022.	Начелник одељења буџета
Процес извршења буџета	Обезбеђивање извршења буџета у складу са Одлуком о буџету	не остваривање прихода у складу са Одлуком о буџету	поремећаји на тржишту, криза, лоша наплата прихода итд	Немогућност реализације планираних буџетских расхода	3	2	6	Третирати Извршење буџетских расхода ускладити са оствареним приходима	31.12.2022.	Начелник одељења буџета

	и расположивим средствима града Крагујевца											
Управљање консолидованим рачуном трезора	Располагање средствима буџета града и обезбеђење свакодневне ликвидности	кашњење у извршавању плаћања због неликвидности	принудна наплата, изостанак планираних прихода итд	незадовољни добављачи, плаћање пенала	3	2	6	Третирати Извршење буџетских расхода ускладити са оствареним приходима	31.12.2022.	Начелник одељења трезора		
Рачуноводствени послови	Благовремено и ажурно књижење пословних промена	неусаглашени резултати пописа	непознавање пописних радњи	нетачни финансијски извештаји	3	3	9	Третирати Увођење двостепене контроле приликом задуживања	31.12.2022.	Начелник одељења трезора		
Процес финансијског извештавања	Припрема потпуних и тачних финансијских извештаја и достављање надлежним органима и јавности	неажурне књиговодствене евиденције	недовољна стручност запослених	кашњење у изради извештаја	3	2	6	Третирати Увођење двостепене контроле приликом задуживања	31.12.2022	Начелник финансијских одељења/начелник трезора		
Процес оцењивања службеника и намештеника	Праћење успешности извршења радних циљева и задатака као основ за предузимање мера (напредовање, стручно усавршавање, назадовање)	Неадекватно тумачење Уредбе о оцењивању службеника, лоше утврђени радни циљевии службеника	Непрецизни, уопштени и немерљиви радни циљевии, неусаглашеност закона и уредбе	Неправилно и субјективно оцењивање службеника	3	2	6	Третирати Одређивање конкретних, прецизних и мерљивих радних циљева	У континуитету	Начелник одељења за развој људских ресурса		
Процес вођења дисциплинског поступка	Решавање повреда радне дисциплине	Погрешна процена повреде дужности из радног односа	Погрешне и непотпуне информације о околностима одређеног случаја.	Неправилно спроведен дисциплински поступак и могућност запосленог да своја	3	2	6	Третирати Прецизно и правилно спровођење дисциплинског поступка у складу са законским прописима	У континуитету	Начелник одељења за радне односе службеника и намештеника		

				права оствари судским путем						
Процес обезбеђења лица и имовине	Безбедност и контроле лица и имовине у Градској управи града Крагујевца	Немогућност контроле безбедности приликом одржавања већих скупова и догађаја	Недовољан број запослених на пословима обезбеђења	Материјална штета и штета по здравље запослених и странака	2	3	6	Третирати Слање захтева за добијање сагласности за пријем нових лица	31.03.2023.	Начелник надлежне управе
Процес поступања са одузетим предметима у поступку инспекцијског надзора	Старање о роби одузетој у поступку инспекцијског надзора	Одсуство 24 часовног надзора магацинског простора са одузетом робом у инспекцијском надзору и могућност противправног присвајања робе	Недовољна обезбеђеност простора услед недостатка/одсуства надзора у виду чувара или видео надзора	Могућност наступања имовинске штете по градски буџет услед неодговарајућег чувања привремено одузете (туђе) робе	3	2	6	Третирати Обезбеђење видео надзора у магацинском простору преко Градске управе за имовину	30.11.2022	Начелник Градске управе за инспекцијске послове и комуналну милицију и начелник Градске правне надлежне за имовину града
Процес заступање општине у правним поступцима	Заштита имовинско-правних интереса Града	Недовољна обученост запослених за поступање у судским споровима	Лоша лична припрема запослених за заступање, неупућивање запослених у устаљену праксу за заступање у типским предметима	Губитак спора, увећање трошкова спора	3	2	6	Третирати Упућивање запослених на правне норме битне за поступање, стална комуникација између запослених и руководиоца	Трајно	Градски правобранилац

