

**ОДЛУКУ О УСВАЈАЊУ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДА
НОВОГ ПАЗАРА**

Усваја се Стратегија управљања ризицима града Новог Пазара.

Ова Одлука ступа на снагу даном доношења и објављује се у „Службеном листу града Новог Пазара“ и на званичној интернет презентацији Града Новог Пазара.

ГРАДОНАЧЕЛНИК

Број: 40-5/24
У Новом Пазару, 10. децембра 2024. године

Градначелник
Нихат Бишевац

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ГРАДА НОВОГ ПАЗАРА

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 (у даљем тексту: КЈС) 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 ризицима.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: **Стратегија**) представља структуриран и системски приступ утврђивању и управљању ризицима. Сврха ове **Стратегије** је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се остварили стратешки и оперативни циљеви града Новог Пазара, осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост.

Стратегија дефинише методолошки оквир за начин увођења процеса управљања ризицима унутар градских управа и осталих органа града Новог Пазара, као и за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће сви организациони делови локалне самоуправе 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 градских управа и осталих органа града Новог Пазара.

Добро дефинисан, успостављен и реализован процес управљања ризицима захтева:

- ✓ Разумевање ризика којима је изложена локална самоуправа;
- ✓ 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 60 кључних пословних процеса који се одвијају у градским управама и осталим органима града Новог Пазара. Ови пословни процеси обухватили су све аспекте пословања градских управа града

Новог Пазара, Службе интерне ревизије и Градског правобранилаштва укључујући послове финансија, рачуноводства и јавних набавки, административно-правне послове, планирање, управљање и извештавање, као и реализацију изворних и поверених послова града Новог Пазара. Ризици су разматрани у вези са сваким дефинисаним пословним процесом и његовим оперативним циљем, тако да се **Стратегија** односи на све пословне процесе града Новог Пазара, а примењују је сви запослени.

2. Правни оквир и дефиниције

Ова **Стратегија управљања ризицима** је дефинисана у складу са:

- **Законом о буџетском систему** (члан 2, 80, 81, 82 и 83), („Сл. гласник РС“, бр. 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 и 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 – др. закон, 92/2023 и 94/2024.)
- **Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору**, „Сл. гласник РС“, бр. 89/2019 - Чланом 7. Правилника прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководилац 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

¹ Приручник за финансијско управљање и контролу Министарства финансија Републике Србије
https://www.mfin.gov.rs/upload/media/s2Uug9_6010215bf36a9.pdf

² Смернице за управљање ризицима Министарства финансија Републике Србије
https://www.mfin.gov.rs/upload/media/jX9B8F_601022142144f.pdf

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

Правилником о организацији и систематизацији радних места у Градској управи за изворне и поверене послове града Новог Пазара, Градској управи за наплату јавних прихода града Новог Пазара, Градском правобранилаштву града Новог Пазара и Служби интерне ревизије града Новог Пазара уређују се организационе јединице и њихов делокруг, руковођење организационим јединицама, називи и описи радних места, звања у којима су радна места разврстана, потребан број запослених за свако радно место, врста и степен образовања, радно искуство и други услови за рад на сваком радном месту у свакој од наведених организационих јединица.

У оквиру **Градске управе за изворне и поверене послове**, за обављање послова из њеног делокруга, образоване су следеће унутрашње организационе јединице.

1. Одељење за општу управу,
2. Одељење за друштвене делатности,
3. Одељење за финансије,
4. Одељење за привреду,
5. Одељење за локални економски развој,
6. Одељење за скупштинске послове, послове градоначелника и Градског већа,

7. Одељење за урбанизам и изградњу,
8. Одељење за имовинско правне послове,
9. Одељење за комуналне, стамбене и послове саобраћаја,
10. Одељење за заштиту животне средине, противпожарну заштиту, безбедност и здравље на раду,
11. Одељење за инспекцијске послове,
12. Одељење комуналне милиције,
13. Одељење за заједничке послове и послове управљања људским ресурсима,
14. Одељење за информационе технологије,
15. Одељење за техничке и помоћне послове, обезбеђење и возни парк,
16. Одељење за информисање,
17. Одељење за ванредне ситуације и послове одбране,
18. Канцеларија за сарадњу са дијаспором,
19. Кабинет градоначелника,
20. Канцеларија за сарадњу са цивилним сектором.

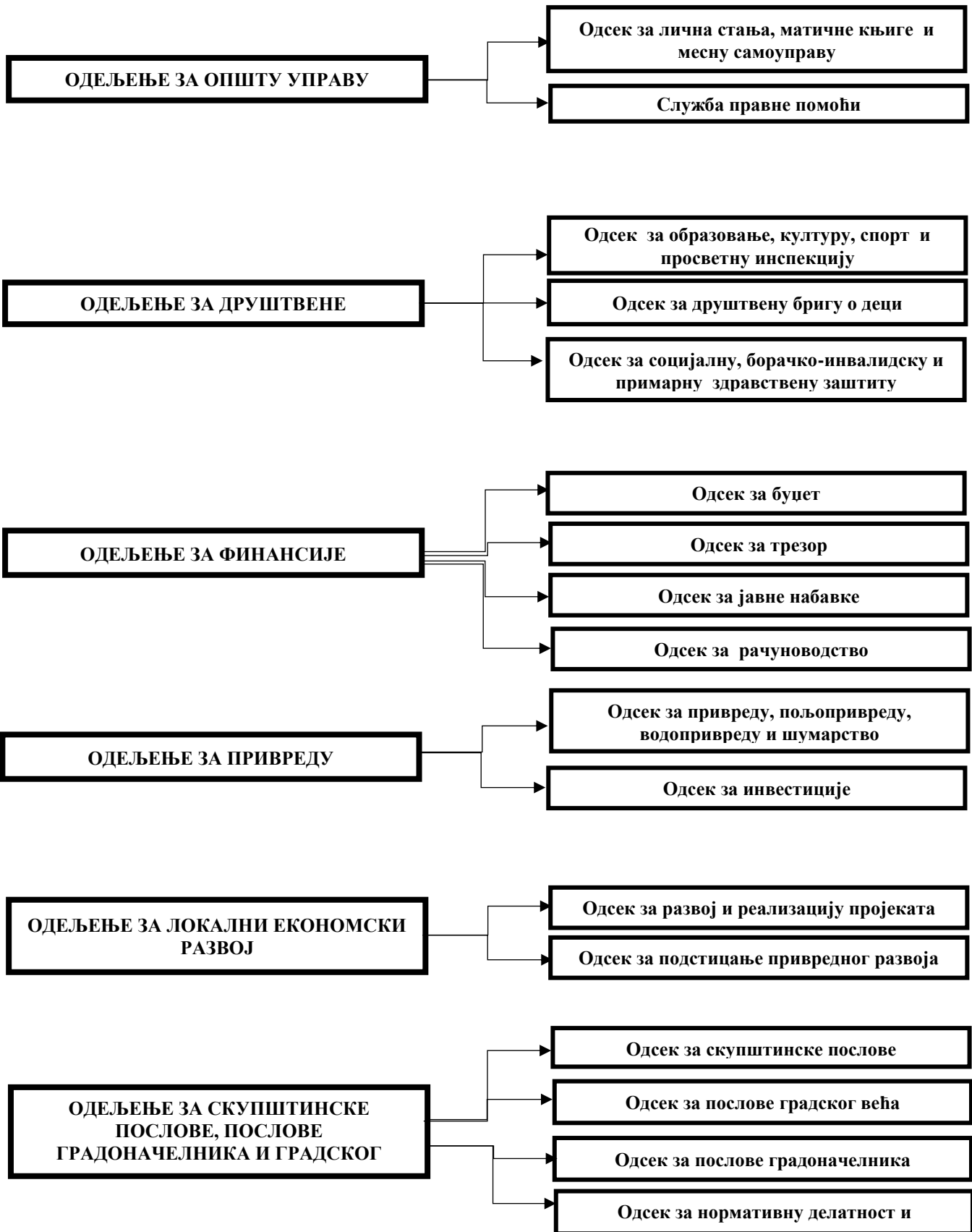
У оквиру **Градске управе за наплату јавних прихода** образоване су следеће унутрашње организационе јединице:

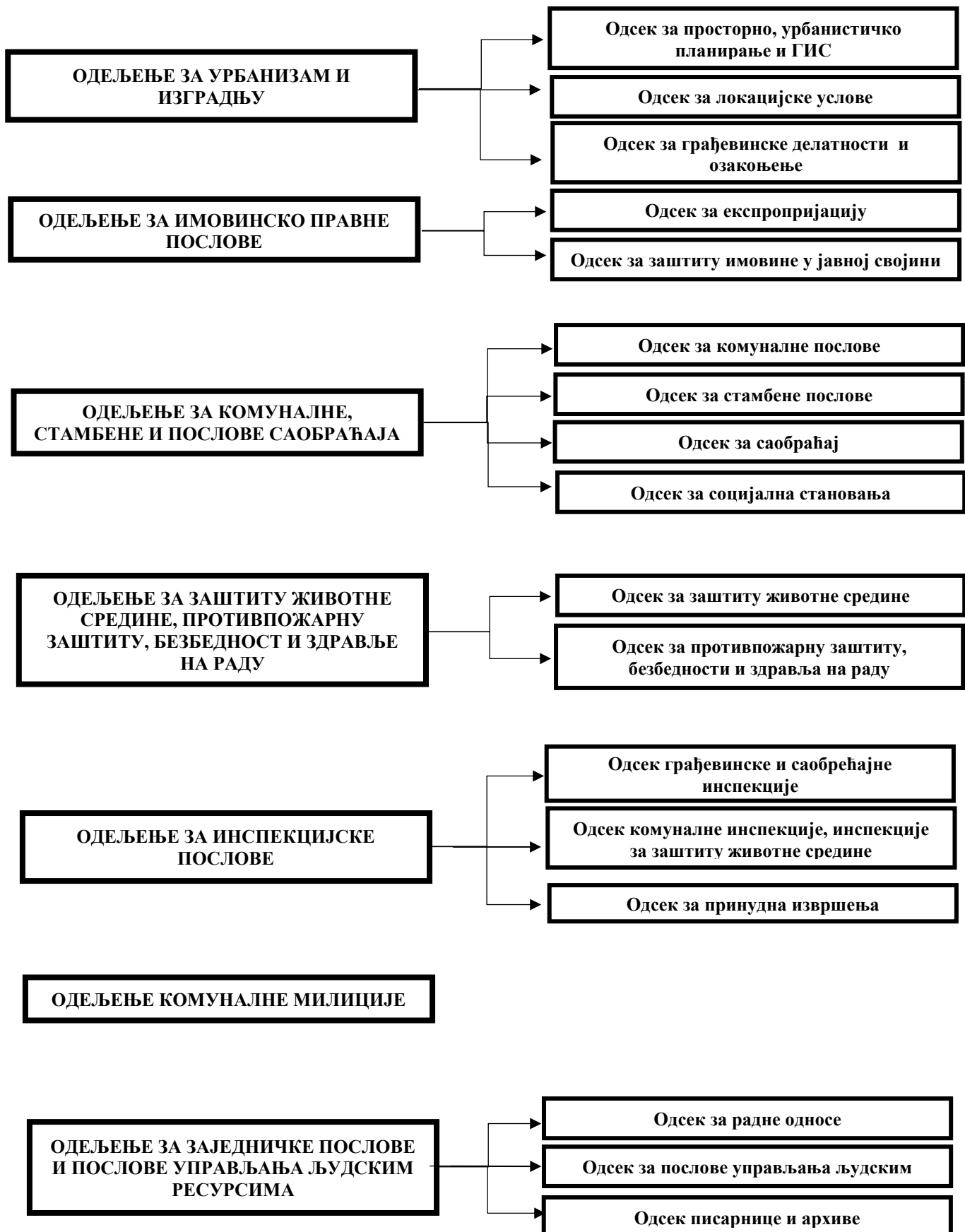
1. Одељење канцеларисјке и теренске контроле,
2. Одељење за наплату, пореско рачуноводство, финансије, опште послове и људске ресурсе.

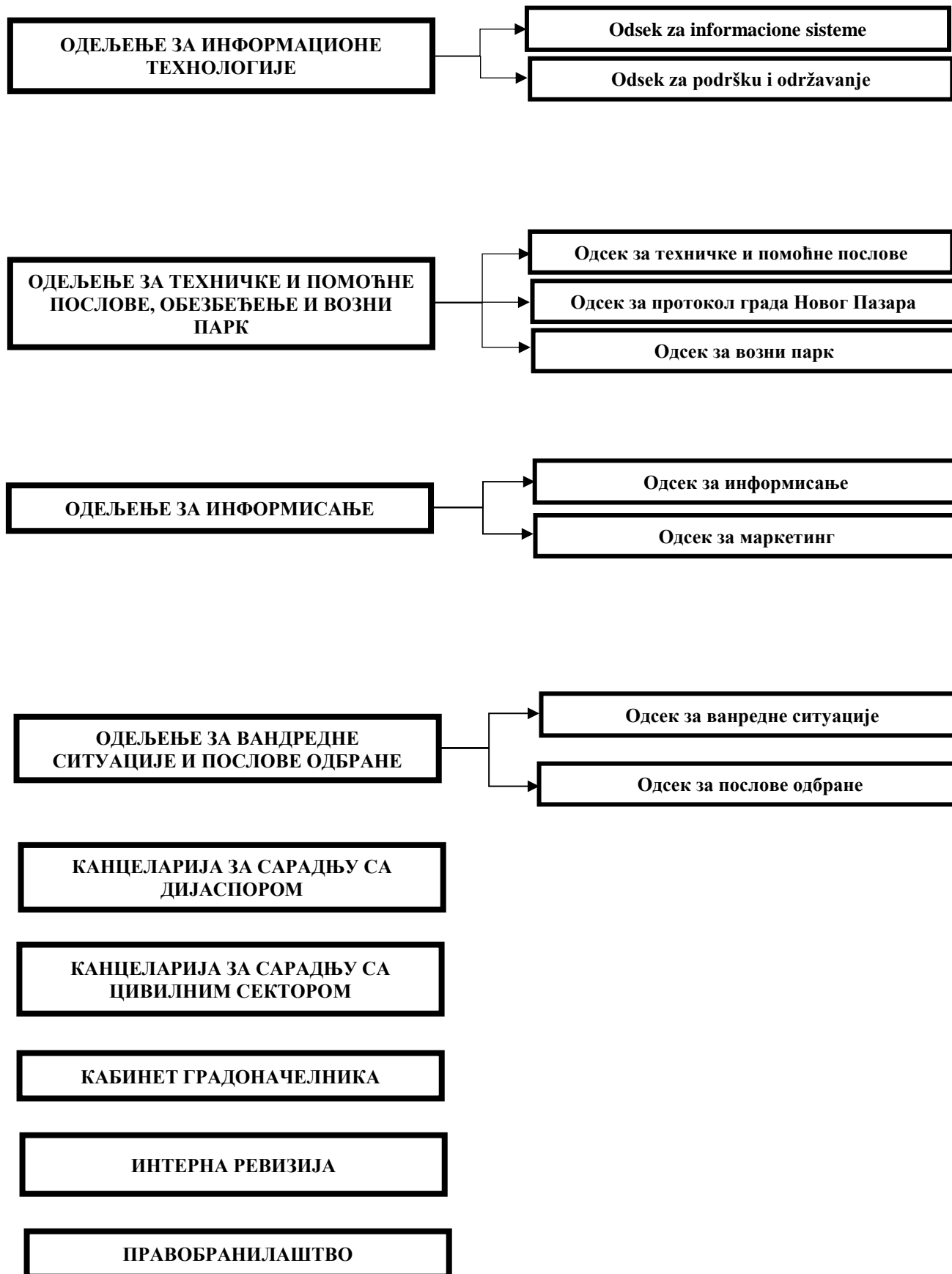
Служба интерне ревизије и Градско правобранилаштво немају унутрашње организационе јединице у свом саставу.

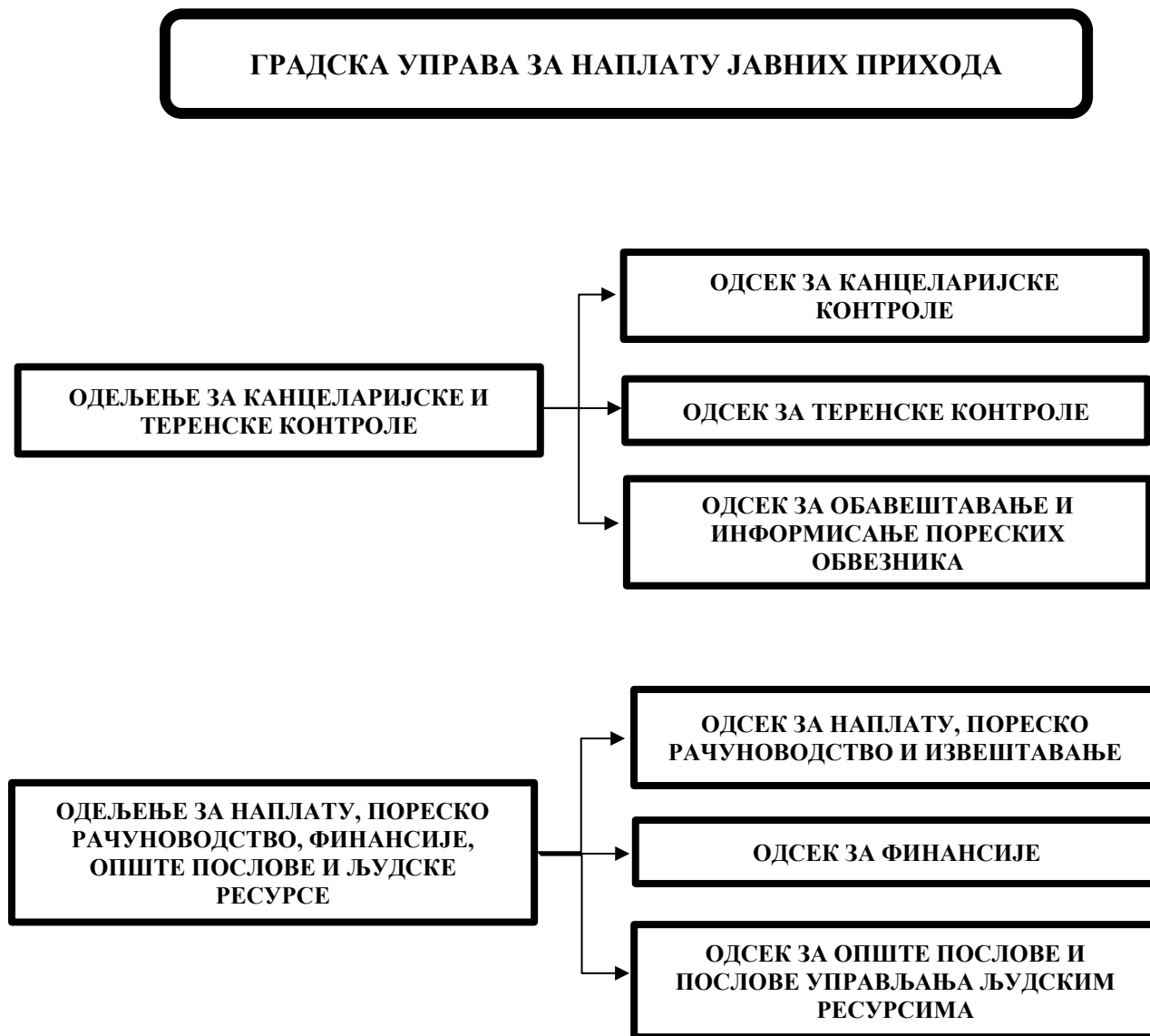
Шематски приказ организационе структуре са руководиоцима је приказан на слици у наставку.

**ГРАДСКА УПРАВА ЗА ИЗВОРНЕ И ПОВЕРЕНЕ ПОСЛОВЕ
ГРАДА НОВОГ ПАЗАРА**









Сви руководиоци и сви запослени у обе градске управе, Служби интерне ревизије и Градском правобранилаштву имају одређени степен одговорности у процесу управљања ризицима.

Улога руководиоца основних и унутрашњих организационих јединица града Новог Пазара је да успостави „тон са врха“ и утиче на културу управљања ризицима у оквиру својих организационих јединица, да инсистирају да процес управљања ризицима буде неизоставни део система ФУК, да одреде које врсте ризика су прихватљиве и сходно томе одговарајући апетит за ризиком (спремност за преузимање ризика), да прате процес управљања најважнијим ризицима, и да на годишњем нивоу разматрају приступ управљању ризицима и дају сагласност на промене или унапређења кључних елемената у процесима и процедурама.

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 свих руководилаца и свих запослених у локалној самоуправи дат је у табели у наставку:

Градоначелник	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дефинише стратешке циљеве града Новог Пазара ✓ Успоставља ефективан систем управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева ✓ Доноси Стратегију управљања ризицима ✓ Врши надзор процеса управљања ризицима
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)
Руководиоци унутрашњих организационих јединица / служби	<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), односно за ажурирање подрегистра ризика своје организационе јединице ✓ 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 идентификација ризика и о томе обавештавају више управљачке структуре
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

3. 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 Новог Пазара.

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у развојним и стратешким документима града Новог Пазара, пре свега у Плану одрживог развоја града Новог Пазара 2021-2030. године, као и Средњорочном плану града Новог Пазара 2023-2025. године. У том смислу, град Нови Пазар 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 града Новог Пазара 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 плановима јавних набавки, плановима рада градских управа, Службе интерне ревизије и Градског правобранилаштва, као и другим оперативним плановима за посебне области и намене 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 морају бити упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес. Неопходно је да руководство града Новог Пазара обезбеди да сви запослени разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта је заправо Стратегија управљања ризицима, шта су приоритети у погледу ризика и на који се начин конкретна радна задужења запослених у управи уклапају у наведени оквир. Уколико се ово не оствари, град Нови Пазар неће бити у могућности да спроведе управљање ризицима на одговарајући и доследан начин, уз редовно разматрање приоритетних ризика.

Такође је неопходно да град Нови Пазар корак у процесу управљања ризицима посматра 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.

1) Идентификација ризика

Идентификација ризика је први корак у процесу управљања ризицима и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева града Новог Пазара.

Приликом идентификације ризика, град Нови Пазар ће узети у обзир циљеве наведене у стратешким, оперативним и финансијским планским документима, као и све догађаје и активности који могу угрозити његово пословање, углед и поверење јавности, квалитет реализације изворних и поверених послова и пружања услуга, или довести до губитка средстава или имовине. У циљу бољег препознавања и већег обухвата подручја, ризици ће бити идентификовани на нивоу свих основних организационих јединица у Градским управама, Служби интерне ревизије и Градском правобранилаштву града Новог Пазара 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 све основне организационе јединице у градским управама, Служби интерне ревизије и градском правобранилаштву града Новог Пазара вршити преглед својих годишњих активности и пословних процеса и могућих повезаних ризика.

Највише руководство града Новог Пазара ће бити упознато са оперативним ризицима који могу утицати на реализацију стратешких циљева, односно чији кумулативни утицај може проузроковати стратешке ризике. Руководиоци свих основних организационих јединица у градским управама, Служби интерне ревизије и Градском правобранилаштву града Новог Пазара ће поред оперативних ризика из свог подручја рада, бити упознати и са стратешким ризицима града Новог Пазара како би могли препознати и проценити у којој су мери оперативни ризици из њихове надлежности повезани и/или условљени стратешким ризицима.

Град Нови Пазар ће за идентификовање ризика користити анализу података из претходних периода, извештаја и других релевантних докумената као и анализу пословних процеса и њима припадајућих активности.

2) Анализа и процена ризика

Након поступка идентификовања ризика, град Нови Пазар ће ризике 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. 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 са ризицима.

Процена ризика спроводи се проценом **утицаја** последица који имају на остварење циљева града Новог Пазара 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.

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

Након процене ризика биће спроведено 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 највише руководство.

3) Одговор на ризике

Поступање по ризицима или одговор на ризик је разматрање могућих мера којима се може утицати на ризике.

Град Нови Пазар ће реаговати на ризике како би неизвесност и потенцијалну опасност од ризика преокренуо у корист тиме што ће елиминисати претње и искористити прилике. Одлуку о томе које ће се мере предузети као одговор на ризике донеће руководиоци свих основних организационих јединица у градским управама, Служби интерне ревизије и Градском правобранилаштву града Новог Пазара. Мере које ће се 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 основних организационих јединица у градским управама, Служби интерне ревизије и Градском правобранилаштву града Новог Пазара и од стране свих запослених.

Град Нови Пазар 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 циљеве и пословање града Новог Пазара.
- 2) **Трансферисање ризика**, што ће подразумевати пренос ризика на трећу страну (на пример када је могуће конвенционално осигурање имовине, и сл.) или поделу ризика са трећом страном, као, на пример, са Владом Републике Србије или надлежним министарством (када су у питању процеси који су повезани са пословним процесима надлежног министарства).
- 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 града Новог Пазара да нешто предузме у погледу одређених ризика.
- 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.

Град Нови Пазар ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама. Одређене контролне активности су већ успостављене 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) Праћење и извештавање о ризицима

Град Нови Пазар 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 свели на прихватљив ниво. Сваки руководилац основне организационе јединице у градским управама, Служби интерне ревизије и Градском правобранилаштву града Новог Пазара обавезан је да, у оквиру своје надлежности и свог подрегистра ризика, периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

Град Нови Пазар ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима Градоначелник и највиши руководиоци 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 јединствен Регистар ризика града Новог Пазара, као и регистре ризика свих основних организационих јединица у градским управама, Служби интерне ревизије и Градском правобранилаштву града Новог Пазара, како би учесници у систему управљања ризицима и највише руководство правремено имали потребне информације.

4. Категорије ризика

У циљу што ефикасније идентификације ризика и како би се обезбедила покривеност свих области ризика, град Нови Пазар 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 надлежности града Новог Пазара (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 свим организационим јединицама у градским управама, Служби интерне ревизије и Градском правобранилаштву града Новог Пазара

3) Запослени и управа

- Запослени и њихове компетенције
- Етика и 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

5. Апетит за ризиком

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

Најважнији стратешки циљ града Новог Пазара је унапређење места и амбијента у ком породице станују, живе и раде са сврхом квалитетног живљења и активним учешћем свих становника на очувању и заштити животне средине и простора, стварање подстицајних услова за инвестиције и нова радна места, као и унапређење институционалних и управљачких капацитета. Град Нови Пазар је дефинисао низ пословних процеса који доприносе остваривању овог стратешког циља. Приликом описа ових пословних процеса, уочено је да су могући ризици присутни у једном делу пословних процеса и њима припадајућим активностима.

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

Поред унапред дефинисане спремности за преузимање ризика, ставови града Новог Пазара према ризицима су:

- ✓ Све активности које град Нови Пазар спроводи усмерене су на остваривање стратешких и оперативних циљева утврђених развојним и стратешким документима града Новог Пазара;
- ✓ Све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- ✓ Неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и репутациони ризик за установу;
- ✓ 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 организационих јединицама у градским управама, Служби интерне ревизије и Градском правобранилаштву као и највише руководство града Новог Пазара.

6. Матрица ризика

Град Нови Пазар ће процену укупне изложености ризику вршити на основу матрице 3x3, дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће, односно множењем бодова утицаја са 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 ризичи
	Умерен			
	Мали	Прихватљиви ризичи		
		Мала	Средња	Велика
		ВЕРОВАТНОЋА		

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

„Жути ризичи“ су ризичи средњег интензитета деловања и крећу се у распону од 3 до 6. Ове ризиче је потребно надзирати и њима управљати све док се ниво ризика не сведе на низак (на „зелени ризик“), колико је то могуће и прихватљиво у пракси.

„Црвени ризичи“ су високо ранжирани ризичи са великим утицајем и вероватноћом појављивања, крећу се у распону од 6 до 9, неприхватљиви су, не могу се толерисати, захтевају промтну пажњу и брзу реакцију.

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

Ранг	УТИЦАЈ	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 Новог Пазара
2	Умерен	Умерен утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који ће имати значајан утицај на реализацију циљева и углед града Новог Пазара, који може довести до финансијског губитка и потешкоћа у функционисању града Новог Пазара
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	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 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.

Град Нови Пазар сматра ризик критичним ако је оцењен највишом оценом, 6 или 9. Међутим, град Нови Пазар ће сматрати одређене ризике 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 Новог Пазара;
- 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 града Новог Пазара.

7. Регистар ризика

Регистар ризика је кључни алат којим град Нови Пазар документује ризике и неопходан је за успешно управљање ризицима. То је интерни документ 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 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 града Новог Пазара наведени су кључни ризици (ризиви средњег и високог интензитета) свих организационих јединица градских управа, Службе интерне ревизије и Градског правобранилаштва, укључујући и дефинисане контролне активности за сваки од њих. Свака организациона јединица градских управа, Служба интерне ревизије и Градско правобранилаштво имају своје регистре ризика (подрегистри ризика) у којима су идентификовани и описани сви њима припадајући ризици. Подрегистри ризика се редовно ажурирају и на основу њих се успоставља јединствен Регистар ризика града Новог Пазара.

Регистар ризика града Новог Пазара је дат у прилогу 1.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, град Нови Пазар ће Регистар ризика 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 основних или унутрашњих организационих јединица у градским управама 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 основних организационих јединица градских управа, Службе интерне ревизије и Градског правобранилаштва, су задужени за идентификацију и ажурирање подрегистара ризика својих организационих јединица и извештавање о ризицима из њихових подрегистара, док ће руководиоца радне групе за ФУК бити задужен за ажурирање Регистра ризика, с циљем да идентификује промене, ажурира Регистар и извести о ризицима Градоначелник и друго више руководство града Новог Пазара.

8. Извештавање о ризицима

Град Нови Пазар 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, руководиоци основних организационих јединица градских управа, Службе интерне ревизије и Градског правобранилаштва 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 руководилаца основних организационих јединица градских управа, Службе интерне ревизије и Градског правобранилаштва припрема се извештај о ризицима на нивоу града Новог Пазара. Образац за извештавање о ризицима основних организационих јединица градских управа, Службе интерне ревизије и Градског правобранилаштва дат је у прилогу 2.

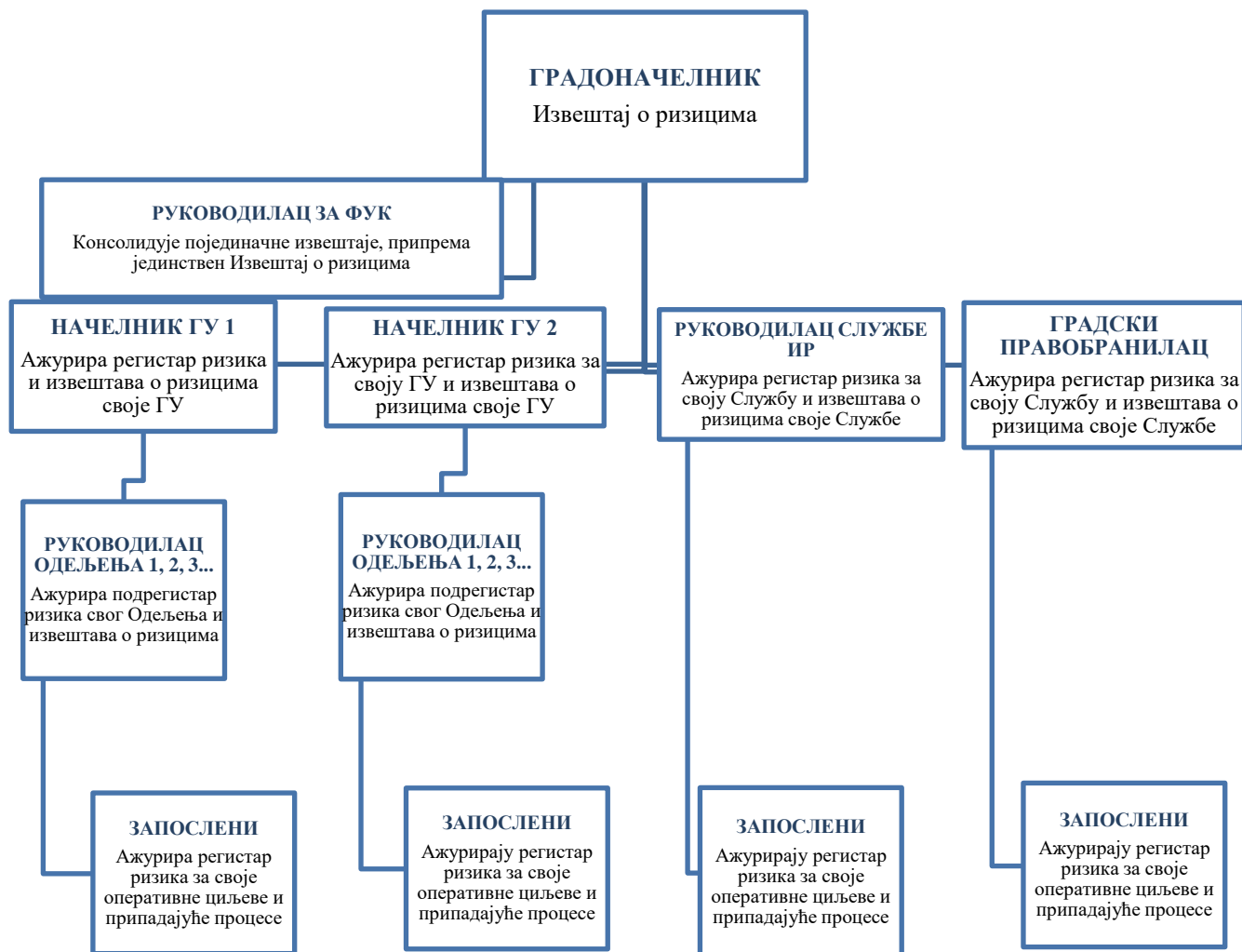
Извештај о ризицима садржи следеће делове као обавезне елементе:

- 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 Новог Пазара најмање једном годишње, по потреби и чешће.

Руководиоци основних организационих јединица градских управа, Службе интерне ревизије и Градског правобранилаштва 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 Новог Пазара дат је у наставку.



Слика 2. Шематски приказ процеса извештавања о ризицима града Новог Пазара

9. 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 Новог Пазара. За мерење учинка управљања ризицима, град Нови Пазар ће користити 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 организационих јединица градских управа, Службе интерне ревизије и Градског правобранилаштва и на нивоу обе Градске управе 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.

Град Нови Пазар ће кључне показатеље успешности пратити 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.

10. Преглед и одобравање

Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. град Нови Пазар 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).

Град Нови Пазар ће вршити преглед Стратегије управљања ризицима 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 горе наведеном, Градоначелник града Новог Пазара ће ажурирати Стратегију управљања ризицима 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 Новог Пазара.

11. Завршне одредбе

Стратегију управљања ризицима града Новог Пазара усваја Градоначелник града Новог Пазара и она ступа на снагу даном доношења.

12. Прилози

Прилог 1 – Регистар ризика града Новог Пазара

Регистар ризика											
Корисник јавних средстава:		ГРАД НОВИ ПАЗАР									
Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Опис ризика		Процена нивоа ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Процес унапређења пољопривредне политике	Унапређење пољопривредне политике града	Кашњење израде и усвајања текућег као и наредног годишњег Програма заштите, уређења и коришћења пољопривредног земљишта	Процедура израде Програма захтева сагласност надлежног министарства при сваком кораку у изради Програма које често касне, као и градских органа приликом усвајања, што све може успорити процес	Немогућност коришћења пољопривредне сезоне и мања заинтересованост за закуп пољопривредног земљишта	3	3	9	Голерисати	За неколико важних корака приликом израде Програма тражи се сагласност Министарства пољопривреде које често касни што успорава израду програма, а ЈЛС на то не може да утиче		
Процес израде и усвајања (доношења) просторних и урбанистичких планова	Урбанистичко планирање града кроз планску документацију	Административна кашњења	Неблаговремено достављање информација од институција или других субјеката	Кашњење у изради планске документације	3	3	9	Голерисати	Није могуће утицати на благовременост достављања информација других државних институција и органа		
Процес праћења извршења буџета и управљање КРТ-ом	Правовремено измиривање свих новчаних обавеза у складу са Законом о роковима измирења новчаних обавеза, уз одржавање ликвидности буџета и контроле наменског и законитог трошења буџетских средстава	Кашњење плаћања	Непотпуна документација	Обустава трансфера	3	2	6	Третирати	Упутство о роковима и документацији потребној за реализацију плаћања	Јун 2025.	Руководилац Одељења за финансије
			Немарност и неажурност лица задужених за пописне радње	Нетачни финансијски извештаји	2	3	6	Третирати	Упутство о роковима за вршење пописа	Јун 2025.	Руководилац Одељења за финансије

Процес унапређења локално економског развоја	Унапређење локално економског развоја и привредног амбијента	Недовољна подршка локалних власти	Неповерење привредника у предложене мере развоја	Неуспех у остварењу планираних инвестиција и подстицаја	2	3	6	Третирати	Организовати састанке и консултације са привредницима ради унапређења сарадње	Континуирано у току године	Руководилац Одељења за ЛЕР
Процес стручне и административне о-техничке подршке органима Града	Благовремено и ефикасно организовање рада органа Града	Кашњење у изради и усвајању општих аката од значаја за усаглашавање са законодавним оквиром	Сукоб надлежности за израду предлога општег акта (између различитих одељења Градске управе)	Пословање и активности Града нису у потпуности усклађене са законодавним оквиром	2	3	6	Третирати	Решавање Сукоба надлежности од стране Начелника Градске управе	Континуирано	Начелник / заменик начелника Градске управе за изворне и поверене послове
Отуђење, прибављање и давање у закуп грађевинског земљишта и других непокретности у јавној својини	Уређивање имовинско правних односа на непокретностима у јавној својини	Неодговорност странака	Неплаћање накнаде за отуђење утврђена решењем о отуђењу	Поништај решења о отуђењу	2	3	6	Третирати	Благовремено обавештавање странке о обавезама	По потреби	Запослени распоређени на радним местима којима је у опису обављање наведених послова
		Отежан или онемогућен приступ подацима из службених евиденција које се воде у електронском облику	Прекид рада апликације за прибављање података по службеној дужности због нестанка струје	Прекид одвијања пословног процеса	2	3	6	Третирати	Одржавање средстава за рад у исправном стању и вршење прегледа и провере опреме за рад	По потреби	Руководилац Одељења за имовинско правне послове
Регистрација стамбених заједница	Вођење евиденције о броју стамбених заједница и начин управљања истим	Проблеми са приступом сервисима катастра (Сајбер оперативни ризик)	Несавесно коришћење маил адреса	Блокада приступа регистру стамбених заједница	3	2	6	Третирати	Инсталирати адекватан антивирусни систем; Дисциплински поступак против одговорних	Континуирано	Начелник Градске управе за изворне и поверене послове Руководилац Одељења за ИТ Руководиоци Одељења

Праћење рада јавних предузећа	Успостављање контролне активности над ЈП и над реализацијом програма пословања ЈП	Познавање ИТ технологије	Успостављен је посебан софтвер, који врши аутоматску обраду података, међутим, ЈП не користе поменути софтвер	Подаци у софтверу нису попуњени	3	2	6	Третирати	Додатна побука за запослене у ЈП, ЈЛС, члана Градског већа задуженог за послове координације рада ЈП	Континуирано	Начелник Градске управе за изворне и поверене послове Члан Градског већа задужен за послове координације ЈП Начелници ресорних Одељења Директори ЈП
Процес обављања инспекцијског надзора	Регулисање континуираног надзора инспектора, за одређене области, у складу са законском регулативом	Непоступање по наложеним мерама	Необезбеђен институционални оквир за спровођење принудног извршења решења - не реализује се тендер	Умањен ефекат рада инспекције и повећан комунални и урбанистички неред	2	3	6	Третирати	Доношење акта којим ће се обавезати јавна предузећа, чији је оснивач град, за спровођење принудног извршења решења	6 месеци	Председник градског већа
Процес функционисања комуналне милиције	Благовремено поступање у циљу одржавања комуналног реда	Агресивне странке	Људски фактор	Неизвршавање службене радње до краја	3	2	6	Голерисати			
		Неадекватни услови рада	Неадекватан простор за пријем странака	Угрожена приватност странака	2	3	6	Третирати	Проширење капацитета или прелазак у нове просторије	Годину дана	Начелник Градске управе за изворне и поверене послове
Процес управљања људским ресурсима	Ефикасно управљање људским ресурсима у складу са законом, потребама локалне самоуправе и запослених	Неусаглашеност Кадровског плана са стварним потребама управе	Неправремено достављање / недостављање предлога за израду нацрта Кадровског плана од стране руководиоца Одељења	Честе измене Кадровског плана и Правилника о систематизацији	3	2	6	Третирати	Побољшати интерну комуникацију организовањем састанака	31.10.2024.	Начелник Градске управе за изворне и поверене послове

		Неадекватно оцењивање и оцене запослених у управи	Непоштовање процедуре приликом састављања извештаја о оцењивању запослених од стране руководиоца Одељења	Неадекватно звање и зарада запослених	3	2	6	Третирати	Донети Правилник о оцењивању службеника	31.12.2024.	Начелник Градске управе за изворне и поверене послове
Процес информатичке подршке локалној самоуправи	Обезбеђивање функционалности и информационих система, ИТ опреме и интернет презентације	Фишинг	Људски фактор - недовољно едуковани службеници	Онемогућен приступ другим државним институцијама са размену информација по службеној дужности	3	2	6	Третирати	Едукација запослених	Континуирано	Руководилац Одељења за информационе технологије
Процес заступања Града у правним поступцима	Заштита имовинско-правних интереса града Новог Пазара	Неадекватна база података (недостатак архивске грађе)	Недостатак списка предмета старих неколико деценија	Недостатак доказа у поступку пред надлежним органом	3	2	6	Голерисати			
Процес наплате обавеза физичких и правних лица по основу пореза и других изворних јавних прихода	Правовремено и тачно наплаћени порези, таксе и накнаде	Немогућност вршења принудне наплате	Недостатак средстава на којима се може извршити принудна наплата	Смањен прилив средстава у буџет Града	3	2	6	Голерисати			
Процес процене и вредновања управљања ризицима, контроле и управљање организацијом	Адекватно планирање пословних процеса који ће се ревидирати	Препоруке интерне ревизије се не извршавају у складу са очекивањима	Поступци се не обављају у складу са законским и интерним правилима	Неинформисаности или неедукованости стручног кадра одговорног за спровођење поступака ревизије	3	2	6	Третирати	Увођење додатне интерне контроле	3 месеца	Градоначелник

