



Република Србија
НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Број: 004896929 2025 66427 005 002 020 264

Датум: 5. децембар 2025. године

Београд

На основу члана 35. Закона о државној управи („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 30/18 - др. закон и 47/18), а у вези са чланом 81. став 3. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 – испр., 108/13, 142/14, 68/15 – др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 138/22, 118/21- др. закон, 92/23 и 94/24),
директор НАЈУ доноси

ОДЛУКУ

о Методологији за попуњавање образаца пословних процеса и образаца за утврђивање и процену ризика

I

Доноси се Методологија за попуњавање:

- 1) образаца пословних процеса и
- 2) образаца ризика.

II

Обрасци пословних процеса састоје се из:

- 1) обрасца Листе пословних процеса и
- 2) обрасца Мапе пословног процеса са дијаграмом тока активности.

III

Обрасци ризика састоје се из:

- 1) обрасца за утврђивање и процену стратешких ризика и
- 2) обрасца за процену оперативних ризика.

IV

Ова одлука објављује се на интранет презентацији Националне академије за јавну управу.

V

Ова одлука ступа на снагу наредног дана од дана доношења.

РУКОВОДИЛАЦ ЗА ФУК

Станија Вишекруна,
в.д. помоћника директора



ДИРЕКТОР

Марина Дражић

ПРЕДМЕТ МЕТОДОЛОГИЈЕ

Методологија за попуњавање образаца пословних процеса и образаца ризика (у даљем тексту: Методологија) ближе уређује начин попуњавања образаца пословних процеса и образаца ризика.

Пословни процеси израђују се на обрасцима, и то:

- 1) Образац Листа пословних процеса - Образац 1;
- 2) Образац Мапа пословних процеса са дијаграмом тока активности - Образац 2.

Стратешки ризици одређују се на Обрасцу за утврђивање и процену стратешких ризика - Образац 3.

Оперативни ризици одређују се на обрасцу Мапа пословних процеса са дијаграмом тока активности, а процењују се на Обрасцу за процену оперативних ризика - Образац 4.

Методологија се доноси ради уједначеног поступања унутрашњих јединица приликом попуњавања образаца.

Обрасци су прописани Директивом о систему финансијског управљања и контроле у НАЈУ.

ОБРАЗАЦ ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

Образац Листа пословних процеса попуњава се за унутрашње јединице Националне академије за јавну управу (даље: НАЈУ), одређене Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у НАЈУ (даље: Правилник) и то:

1. основне унутрашње јединице - Сектори;
2. посебне унутрашње јединице - изван састава сектора.

Образац Листа пословних процеса се попуњава на следећи начин, и то у рубрици:

- 1) „Назив унутрашње јединице” наводи се потпун назив унутрашње јединице одређен Правилником, чији су пословни процеси садржани у Листи пословних процеса;
- 2) „Руководилац унутрашње јединице” наводи се назив руководиоца радног места одређеног у Правилнику, и то за:
 - 2.1.1. основне унутрашње јединице - помоћник директора;
 - 2.1.2. унутрашње јединице изван састава сектора - начелник одељења, шеф одсека и руководиоца групе;
- 3) „Редни број” наводе се бројчане ознаке пословних процеса унутрашње јединице;
- 4) „Назив пословног процеса” наводе се називи свих пословних процеса унутрашње јединице, у складу са делокругом прописаним Правилником.

Образац Листа пословних процеса потписује руководиоца основне/посебне/ унутрашње јединице изван састава сектора.

ОБРАЗАЦ МАПА ПОСЛОВНОГ ПРОЦЕСА СА ДИЈАГРАМОМ ТОКА АКТИВНОСТИ

Пословни процес је низ повезаних активности које се предузимају ради остваривања циља пословног процеса (оперативног циља).

Образац Мапа пословног процеса са дијаграмом тока активности попуњавају све унутрашње јединице НАЈУ.

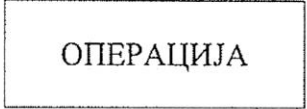
Пословни процеси произилазе из делокруга рада унутрашњих јединица, који је прописан Правилником.

Мапа пословног процеса попуњава се на следећи начин, и то у рубрици:

- 1) „Назив унутрашње јединице” наводи се потпун назив основне/посебне/унутрашње јединице изван састава сектора и називи ужих унутрашњих јединица у оквиру којих се обављају активности пословног процеса;
- 2) „Руководилац унутрашње јединице” наводе се називи радних места руководиоца унутрашњих јединица у оквиру којих се обављају активности пословног процеса (нпр. ако пословни процес обавља једно одељење у саставу сектора навешће се помоћник директора и начелник одељења у којем се пословни процес обавља);
- 3) „Назив пословног процеса” наводи се назив пословног процеса;
- 4) „Циљ пословног процеса”, односно оперативни циљ, наводи се циљ који одређује унутрашња јединица у складу са тим шта се пословним процесом жели постићи. Циљ пословног процеса треба дефинисати на основу „SMART” принципа, односно циљ треба да буде конкретан, мерљив, достижан, сврсисходан, и временски одређен. Подразумева се да циљ пословног процеса буде у логичкој вези са називом пословног процеса;
- 5) „Учинак (резултат) пословног процеса” наводи се конкретизација циља пословног процеса, односно шта ће као резултат произаћи из пословног процеса;
- 6) „Ризици везани за пословни процес (оперативни ризици)” наводе се догађаји, активности или пропусти који би могли да се догоде и да неповољно утичу на остварење утврђеног циља пословног процеса. Приликом дефинисања ризика потребно је навести узрок и последицу које могу да се јаве деловањем ризика на циљ пословног процеса. Пословни процес може имати један или више ризика. Ризике треба дефинисати тако да буду: реални, јасни, прецизни и специфични за сваки пословни процес. Подразумева се да ризик пословног процеса буде у логичкој вези са циљем и називом пословног процеса;
- 7) „Ресурси за остваривање пословног процеса” наводе се ресурси потребни да би се пословни процес спровео на начин да се оствари циљ пословног процеса;
- 8) „Прописи који се примењују у пословном процесу” наводе се називи закона и других прописа којима је уређена област у оквиру које се одвија пословни процес;
- 9) „Друга акта која се примењују у пословном процесу” наводе се називи аката којима се ближе уређује област у оквиру које се одвија пословни процес, а који немају карактер прописа (нпр. Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места, директиве, инструкције, смернице, итд.).

Дијаграм тока активности попуњава се на следећи начин, и то у рубрици:

- 1) „Редни број” наводи се број активности у пословном процесу;
- 2) „Симбол активности” наводе се следећи симболи:

	Симбол ПОЧЕТАК означава почетак активности унутар пословног процеса.
	Симбол ОПЕРАЦИЈА означава потребне радње које треба спровести ради остваривања циља пословног процеса. След радњи унутар пословног процеса треба да буде логичан.
	Симбол КОНТРОЛА означава активност којом се врши провера исправности одређене операције (радње) у некој фази пословног процеса. Када се користи симбол КОНТРОЛА у рубрици „опис активности” наводи се начин на који се контрола спроводи. Пословни процес може имати једну или више контрола у зависности од сложености пословног процеса. Исто лице не може спроводити операцију и вршити контролу те операције.
	Симбол ОДЛУКА означава активност доношења акта у пословном процесу којим се одлучује у некој фази процеса. Пословни процес може имати једну или више одлука у зависности од сложености пословног процеса. Исто лице не може спроводити операцију и одлучивати у одређеној фази пословног процеса.
	Симбол КРАЈ означава крај активности унутар пословног процеса.

Једна рубрика може садржати само један симбол активности.

Симболе је потребно ускладити са описом активности у одређеном пољу Дијаграма тока активности.

- 3) „Улазна документа” наводе се називи аката (решење, одлука, налог, захтев, материјал за обуку, записник са састанка) или било које друге информације које се користе за спровођење активности наведене у дијаграму тока активности. У овом пољу могу се наводити и прописи али само ако одређена активност директно произилази из њих (нпр. када запослени поступа директно на основу прописане обавезе поступања

уодређеној ситуацији, односно без давања налога претпостављеног, добијања захтева за поступање, решења/одлуке којим се обавезује да поступи, итд);

4) „Опис активности“ наводи се кратак, јасан и прецизан опис радње која се спроводи ради реализације одређене фазе пословног процеса. Ово је најбитнија рубрика у дијаграму тока активности јер се остале рубрике везују за њу (улазни документ – за ту активност, излазни документ – резултат те активности, одговорно лице – за спровођење те активности, итд.). Активности треба дефинисати тако да се види логичан след између свих активности наведених у дијаграму тока активности.

5) „Спровођење активности“ наводи се:

5.1. „Одговорно лице“ за спровођење наведене активности, односно назив радног места одговорног лица (у пословном процесу не наводи имена и презимена одговорних лица већ се преузима назив радног места из Правилника). Уколико постоји више одговорних лица могу се унети бројеви радних места из Правилника, али само оних који учествују у одређеном пословном процесу. Уколико овлашћење за обављање појединих активности у пословном процесу не произилази из Правилника већ је дато решењем/одлуком директора или одлуком Владе у рубрику је потребно унети „Лице овлашћено решењем/одлуком директора“ или „Лице овлашћено одлуком Владе“. Напомињемо да не би требало наводити исто лице као одговорно за активности које су обележене симболима: „ОПЕРАЦИЈА“ и „КОНТРОЛА“ и „ОПЕРАЦИЈА“ и „ОДЛУКА“. Уколико се у опису послова радног места које није попуњено налази нека активност, код одговорног лица, наводи се број тог радног места из Правилника;

5.2. „Рок за спровођење“ наведене активности пословног процеса треба да буде прецизан, а нарочито ако је прописан. Уколико се активност стално спроводи или није прописан рок за њено спровођење рок може бити одређен и описно (нпр. континуирано, по потреби, након формирања радне групе, након достављања материјала итд).

6) „Излазна документа“ наводе се називи аката (решење, одлука, налог, захтев, материјал за обуку, записник са састанка) или било које друге информације која настаје као резултат спровођења активности наведене у дијаграму тока активности.

Образац Мапа пословног процеса са Дијаграмом тока активности потписује руководиоца основне/посебне/унутрашње јединице из састава сектора, а парафирају сва лица која су учествовала у изради пословног процеса.

Уколико у пословном процесу учествују трећа лица или је пословни процес повезан са активностима другог органа, потребно га је дефинисати само из угла унутрашње јединице у чијој надлежности је пословни процес (нпр. не наводити активности које спровode трећа лица и/или други орган, као одговорно лице не наводити треће лице и/или други орган).

У вези са рубриком „Улазна документа“ и „Излазна Документа“ напомињемо да приликом припреме одређеног акта, а док се тај акт на неки начин не верификује можете користити термин Предлог/Нацрт итд. испред назива акта.

ОБРАЗАЦ ЗА УТВРЂИВАЊЕ И ПРОЦЕНУ СТРАТЕШКИХ РИЗИКА

Образац за утврђивање и процену стратешких ризика попуњавају унутрашње јединице које су одредили циљеве у Средњорочном плану НАЈУ (даље: Средњорочни план), а који је у тренутку ажурирања ризика на снази на следећи начин, и то:

- 1) „Назив унутрашње јединице/органа управе у саставу” наводи се потпун назив унутрашње јединице који утврђује и процењује стратешке ризике;
- 2) „Руководилац унутрашње јединице” наводи се назив радног места руководиоца унутрашње јединице (нпр. помоћник директора);
- 3) „Општи циљ” наводи се циљ који је садржан у Средњорочном плану, а у којем је одређена унутрашња јединица носилац активности која се спроводи ради остварења наведеног циља;
- 4) „Назив планског документа из којег је општи циљ преузет” наводи се назив планског документа који се садржан у Средњорочном плану;
- 5) „Ризик” наводе се догађаји, активности или пропусти који би могли да се догоде и да неповољно утичу на остварење циља преузетог из Средњорочног плана. Приликом дефинисања ризика потребно је навести узрок и последицу које могу да се јаве деловањем ризика на циљ. Ризике треба дефинисати тако да буду реални, јасни и концизни;
- 6) „Процена ризика” унесе се следећи подаци:
 - 6.1. „Утицај” је процена ефекта који би ризик имао на остваривање циља уколико дође до његовог наступања.

Утицај се оцењује оценама од 1 до 3.

 - Мали утицај – 1
 - Средњи утицај – 2
 - Велики утицај – 3
 - 6.2. „Вероватноћа” је процена вероватноће наступања ризика.

Вероватноћа се оцењује бројчано од 1 до 3.

 - Мала вероватноћа – 1
 - Средња вероватноћа – 2
 - Велика вероватноћа – 3
 - 6.3. „Укупна изложеност ризику” представља производ утицаја и вероватноће.
- 7) „Потребне радње за смањење ризика” наводе се радње које је потребно предузети како би се ризик смањио на прихватљив ниво;
- 8) „Рок за предузимање потребних радњи” наводи се прецизан временски оквир у којем је потребно предузети радње за смањење ризика. Уколико рокови нису прописани или их је немогуће прецизирати, рокови могу бити одређени и описно (по потреби, континуирано итд.);

9) „Лица одговорна за предузимање потребних радњи” наводе се називи радних места лица која су одговорна за предузимање радњи потребних за смањење ризика (називи радних места се преузимају из Правилника).

Приликом попуњавања Обрасца за утврђивање и процену стратешких ризика, обавезно проверити да ли идентификован ризик, радња за смањење ризика, утврђени циљ и категорија ризика имају узрочно-последичну везу.

ОБРАЗАЦ ЗА ПРОЦЕНУ ОПЕРАТИВНИХ РИЗИКА

Образац за процену оперативних ризика попуњавају унутрашње јединице које су претходно утврдиле оперативне ризике у Мапама пословних процеса са дијаграмом тока активности на следећи начин, и то у рубрици:

- 1) „Назив унутрашње јединице” преузима се потпун назив унутрашње јединице из Мапе пословног процеса са дијаграмом тока активности у којој је оперативни ризик утврђен;
- 2) „Руководилац унутрашње јединице” преузима се назив радног места руководиоца унутрашње јединице из Мапе пословног процеса са дијаграмом тока активности у којој је оперативни ризик утврђен;
- 3) „Назив пословног процеса” преузима се у потпуности назив пословног процеса из Мапе пословног процеса са дијаграмом тока активности;
- 4) „Циљ пословног процеса (оперативни циљ)” преузима се циљ пословног процеса утврђен у Мапи пословног процеса са дијаграмом тока активности;
- 5) „Ризик” преузима се претходно идентификован оперативни ризик из Мапе пословног процеса са дијаграмом тока активности;
- 6) „Процена ризика” уносе се следећи подаци:

6.1. „Утицај” је процена ефекта који би ризик имао на остваривање циља уколико дође до његовог наступања.

Утицај се оцењује оценама од 1 до 3.

- Мали утицај – 1
- Средњи утицај – 2
- Велики утицај – 3

6.2. „Вероватноћа” је процена вероватноће наступања ризика.

Вероватноћа се оцењује бројчано од 1 до 3.

- Мала вероватноћа – 1
- Средња вероватноћа – 2
- Велика вероватноћа – 3

6.3. „Укупна изложеност ризику” представља производ утицаја и вероватноће.

7) „Категорија ризика” се одређује у односу на идентификован ризик. Категорије ризика су груписане на следећи начин:

7.1. Екстерни ризици се односе на екстерно окружење и то су ризици који зависе од неких спољних фактора/учесника/партнера (политичка питања нпр. честе политичке промене, геоекономске кретања, промене у социјално-демографским трендовима, технолошки ризици нпр. пад система одређене апликације услед спољних фактора, промене националног правног оквира/правне тековине Европске уније, елементарне непогоде, епидемије заразних болести, непоступање/неблаговремено поступање итд. трећих лица који су учесници у пословном процесу (други органи, институције, физичка и правна лица која се јављају као учесници у процесу));

7.2. Кадровски ризици се односе на запослене (недовољан број запослених, велика флукуација кадрова, неодговарајући ниво знања, вештина, особина, ставова и способности запослених, понашање запослених које није у складу са Етичким кодексом запослених, поступање запослених које није у складу са прописима, немогућност похађања одређених обука или незаинтересованост за обуке, недовољна посвећеност и заинтересованост запослених за обављање посла, недостатак стручњака за одређену област, неискуство и неажурност запослених, дуготрајна одсуства запослених, итд.);

7.3. Технички ризици се односе на опрему за рад и безбедност на раду (недостатак одговарајуће опреме и радног простора, неадекватно одржавање опреме и кварови на опреми, неадекватна софтверска и хардверска решења, недовољна безбедност информационих података/мрежа, недостатак просторија, неадекватна контрола приступа просторијама, недовољна заштита од пожара, кварови на возилима/кварови на мрежама/кварови на машинама, нестанак опреме итд.);

7.4. Организациони ризици обухватају ризике који се односе на:

1) планирање и то: планирање средстава, утврђивање циљева и спровођење активности које би могле да утичу на остваривања циљева (нпр. неадекватно финансијско планирање, неадекватно планирање јавних набавки, неусклађеност циљева са планским документима, некохерентност између циљева и расположивих финансијских средстава, недостатак средстава, неликвидност финансијских планова, неблаговремено спровођење различитих активности, непоштовање рокова или кратки рокови, итд.);

2) комуникацију и то: комуникацију и размену информација између запослених у НАЈУ као и запослених у НАЈУ и трећих лица (нпр. непостојање адекватне комуникације унутар НАЈУ, изостанак јасне линије извештавања, неблаговремене, непотпуне непоуздане или нетачне информације/извештаји, недостављање тражених информација/извештаја итд.);

7.5. Регулаторни ризици обухватају ризике који се односе на прописе и друга акта из делокруга НАЈУ (неусаглашеност прописа и других аката, недовољно јасне формулације појединих норми садржаних у прописима, и другим актима, честе измене прописа итд.);

Уколико се ризик може сврстати у више категорија, категорија ризика се одређује у односу на ону која је преовлађујућа.

8) „Одговор на ризик” представља класификовање радњи потребних за смањење ризика по следећим категоријама:

8.1. „Третирање” представља предузимање радњи ради ограничавања ризика на прихватљив ниво (највећи број одговора на ризик је третирање);

8.2. „Трансфер” представља пренос ризика на треће лице (трансфер ризика се по правилу уговара, нпр. уговор о осигурању);

8.3. „Толерисање” представља прихватање ризика без предузимања било какве радње (у овом случају се не попуњавају рубрике: „потребне радње за смањење ризика”, „рок за предузимање потребних радњи”, „лица одговорна за предузимање потребних радњи”);

8.4. „Избегавање” представља прекидање одређене радње која је изложена ризику;

9) „Потребне радње за смањење ризика” наводе се радње које је потребно предузети како би се ризик смањио на прихватљив ниво;

10) „Рок за предузимање потребних радњи” наводи се прецизан временски оквир у којем је потребно предузети радње за смањење ризика. Уколико рокови нису прописани или их је немогуће прецизирати, рокови могу бити одређени и описно (по потреби, континуирано итд.);

11) „Лица одговорна за предузимање потребних радњи” наводе се називи радних места лица која су одговорна за предузимање радњи потребних за смањење ризика (називи радних места се преузимају из Правилника). Уколико постоји више одговорних лица могу се унети бројеви радних места одговорних лица из Правилника.

Приликом попуњавања Обрасца за процену оперативних ризика, обавезно проверити да ли идентификован ризик, радња за смањење ризика, утврђени циљ пословног процеса и категорија ризика имају узрочно-последичну везу.

Ризике је потребно наводити у посебне редове, са свим специфичностима везаним за одређени ризик, ради прегледа и анализе

ОПШТЕ ТЕРМИНОЛОШКЕ НАПОМЕНЕ

Приликом попуњавања образаца када се уводи нов термин тј. приликом првог помињања потребно је навести пун назив, а након тога се може скратити.

Терминологија треба да буде уједначена приликом попуњавања свих образаца (користити исти термин за исти појам).