



Република Србија
МИНИСТАРСТВО НАУКЕ,
ТЕХНОЛОШКОГ РАЗВОЈА И ИНОВАЦИЈА
002715448 2024 13440 004 000 020 092 04 001
Датум: 20.09.2024. године
Београд
Немањина 22-26

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Београд, 20. септембар 2024. године

САДРЖАЈ

УВОД.....	3
1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ.....	3
2. ДЕФИНИЦИЈЕ.....	5
3. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	6
3.1. Идентификовање ризика.....	6
3.2. Анализа и процена ризика.....	10
3.3. Реаговање на ризик.....	11
3.4. Праћење и извештавање о ризицима.....	13
4. УЛОГА ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ.....	14
4.1. Носиоци ризика.....	14
4.2. Овлашћења и одговорности.....	14
5. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ	16
6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	16
7. ПРИЛОЗИ.....	16

УВОД

Према одредбама Закона о буџетском систему („Службени 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, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 – др. закон и 92/2023) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС”, број 89/19 - у даљем тексту: Правилник), систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: систем ФУК) представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева буџет и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

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

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) у Министарству науке, технолошког развоја и иновација (у даљем тексту: Министарство) представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК и има за циљ да се у Министарству уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се и у будућем периоду развијати сам процес управљања.

Под успешним управљањем ризицима, подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева тако и у процесу доношења одлука, где је управљање ризицима потребно уградити као стандард тј. општеприхваћен концепт и саставни део управљања, који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

Овом стратегијом одређени су сврха и циљеви стратегије, процес управљања ризиком који обухвата: идентификацију ризика, анализу и процену ризика, реаговање на ризик - поступање по ризицима, праћење и извештавање о ризицима. Такође, одређује се и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима, начину извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија је документ који описује процес који Министарство, као и све организационе јединице унутар Министарства, успостављају ради управљања ризицима. Стратегија заправо представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар организације, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг

управљања, унутар којег ће свака организациона јединица развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

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

Носилац израде Стратегије је руководилац органа, односно лице на кога је пренета одговорност од стране министра за успостављање и развој система ФУК, у Министарству. Преносом овлашћења за имплементацију и развој система ФУК, руководилац органа/министар се не ослобађа одговорности за увођење и развој система ФУК.

Решењем министра науке, технолошког развоја и иновација, образована је Радна група за успостављање, функционисање и унапређење система финансијског управљања и контроле у Министарству науке, технолошког развоја и иновација број: 002078170 2024 13440 004 001 000 001 04 001 од 02.07.2024. године. Наведеним решењем одређени су руководилац Радне групе, координатори Радне групе, као и чланови и заменици чланова Радне групе као представници свих организационих јединица унутар Министарства. Задатак Радне групе је успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК као свеобухватног система интерних контрола, који се спроводи политикама, процедурама и активностима, а који ће обезбедити разумно уверавање да ће се циљеви Министарства остварити кроз: пословање у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима, реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја, добро финансијско управљање, заштиту средстава и података. Задатак Радне групе представља и контрола реализације Акционог плана за успостављање система ФУК у Министарству за период 2024-2026. године, разматрање стратешких циљева и стратешких ризика у Министарству, разматрање Стратегије управљања ризицима у Министарству, разматрање годишњег извештаја о систему ФУК у Министарству, подизање свести о улози и значају система ФУК унутар Министарства, са нагласком на управљачку одговорност, управљање ризицима и процену квалитета, обављање и других послова у складу са прописима којим се уређује систем ФУК.

Такође, за потребе развоја система ФУК у Министарству систематизовано је радно место за подршку у припреми планских докумената и развоју финансијског управљања и контроле. На наведеном радном месту обављају се послови пружања стручне подршке у припреми планских докумената из делокруга Министарства, прикупљање података неопходних за праћење остваривања циљева утврђених планским документима из делокруга Министарства кроз показатеље учинка и припрема анализе прикупљених података, пружање стручне помоћи руководиоцима и запосленима у поступку увођења и развоја финансијског управљања и контроле, учествовање у праћењу спровођења и припрема извештаја о спровођењу планских докумената из делокруга Министарства, пружање стручне подршке развоју финансијског управљања и контроле, израђивање анализа и информација у вези са финансијским управљањем и контролом.

У процесу развоја система ФУК и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени у Министарству сходно додељеним овлашћењима и одговорностима и сходно опису радног места из систематизације радних места.

Руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни комплексности процеса развоја и имплементације

система ФУК као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризика у свом домену.

Министарство је дана 12.07.2024. године донело Акциони план за успостављање примену и развој система финансијског управљања и контроле, те је у складу предвиђеним корацима процеса за увођења система ФУК тј. тачкама 2.1. и 2.2. информисало руководство у области управљачке одговорности и система ФУК и информисало запослене у области система ФУК.

Основна сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Министарства на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин, односно да се створи боље контролно окружење које ће допринети побољшању квалитета, сврсисходности и резултатима активности на свим нивоима управљања.

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа битних ризика који прете остваривању циљева Министарства како би се пронашао најбољи начин управљања ризицима. Наиме, првенствено се мора узети у обзир решавање ризика који утичу на стратешке циљеве Министарства, али се могу третирати и сви остали ризици - који се појављују на нивоу организационих јединица Министарства. Руководиоци организационих јединица и запослени у Министарству дужни су да редовно извештавају о ризицима које не могу самостално третирати и држати под контролом.

2. ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик је било који догађај, активност или пропуст који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Министарства. Ризиком се сматрају и пропуштене прилике.

Идентификовање ризика је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Министарства.

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

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

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

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

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

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

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

Регистар ризика је преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење. То је интерни документ сваке организационе јединице Министарства.

3. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Према одредбама Правилника, руководиоца корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

У складу са Решењем о формирању Радне групе за успостављање, функционисање и унапређење система финансијског управљања и контроле у Министарству науке, технолошког развоја и иновација број: 002078170 2024 13440 004 001 000 001 04 001 од 02.07.2024. године, одређени су заменици чланова Радне групе који су уједно и координатори за ризике у смислу ове Стратегије, задужени да идентификују ризике и ажурирају регистре ризика (приликом промене прописа, нове систематизације радних места, нових сазнања за отклањање ризика и вероватноће за појаву ризика и сл).

Радна група може припремити и кратка упутства за управљање ризицима и њима детаљније уредити начин поступања и утврђивања релевантних образаца за документовање ризика.

Руководиоци организационих јединица у Министарству, у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Општи модел управљања ризицима подразумева:

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

3.1. Идентификација ризика

Постављени циљеви су предуслов за успешно управљање ризицима.

На основу утврђених циљева, разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење и предузимају одређене радње за управљање ризицима. Идентификовање ризика је кључна фаза за остваривање утврђених циљева у управљању ризицима и зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, реални и временски одређени.

Циљеви могу бити:

- а) Стратешки и
- б) Оперативни (који су везани за пословне процесе и планове рада).

а) Стратешки циљеви

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким документима, како самог Министарства тако и осталих стратешких докумената који одређују правац и смер развоја Републике Србије из области финансијског управљања и контроле.

Министарство на дан доношења ове Стратегије донело је и спроводи четири стратегије и то:

1. Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије 2021-2025. године – Моћ знања,
2. Стратегија развоја стартап екосистема Републике Србије за период од 2021. до 2025. године,
3. Стратегија паметне специјализације у Републици Србији за период од 2020. до 2025. године,
4. Стратегија развоја вештачке интелигенције у Републици Србији за период од 2020. до 2025. године.

Министарство редовно припрема и усаглашава нови стратешки оквир и у складу са њим усаглашава акционе планове.

Конкретније циљеви Министарства и мере за остварење циљева, одређени су Акционим планом за спровођење Програма рада Владе, којим су одређени приоритетни циљеви Владе, међу којима су између осталих ресора представљени и стратешки циљеви Министарства.

У том смислу Министарство ће:

- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним и у свим планским документима - доношењем Регистра ризика;
- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом Министарства у складу са програмским буџетом РС;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Министарства, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Министарства;
- настојати да створи организациону структуру која, као таква, неће стварати одбојност према ризицима, али и да
- омогући да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, резултирати у корист Министарства кроз остварење постављених циљева.

б) Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични али изведени из стратешких циљева, који су садржани у годишњим плановима активности организационих јединица – годишњим циљевима. Почетком године наведене

годишње циљеве утврђује министар са својим помоћницима који руководе секторима, па је у складу с тим и за њих потребно идентификовати одговарајуће ризике и одредити адекватне мере за ублажавање или отклањање ризика, како би се ублажила или елиминисала могућност да оперативни ризици постану стратешки.

Министарство ће за утврђене циљеве:

- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним и у свим планским документима - доношењем/ ажурирањем Регистра ризика;

- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;

- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом Министарства у складу са програмским буџетом РС;

- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Министарства, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Министарства;

- настојати да створи организациону структуру која, као таква, неће стварати одбојност према ризицима, али и да

- омогући да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, резултирати у корист Министарства кроз остварење постављених циљева.

Праћење ризика у оквиру организационих јединица од стране руководиоца унутрашње организационе јединице, је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу. Регистар оперативних ризика представља значајан интерни документ у процесу управљања ризицима.

Након што су јасно постављени циљеви Министарства, а како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици односно претње остваривању утврђених циљева. Идентификација ризика заправо представља процес уочавања ризика или пропуштених шанси које би спречиле остварење јасно постављених циљева Министарства.

У том смислу, потребан је напор да се ризици идентификују, оцене и прате. У Министарству су за овај процес задужени носиоци активности – координатори за ризике који у сарадњи са својим непосредним руководиоцима, у складу са динамиком појављивања ризика или потребом за њихово ажурирање и редефинисање, обавештавају руководиоце сектора односно руководиоце ужих унутрашњих јединица и добијају од њих одговарајуће смернице и упутства за поступање.

Најчешће методе тј. технике које организације користе за идентификовање ризика су:

- **набацивање идеја** - је уствари оформљена група кључних запослених која отворено дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;

- **коришћење контролних листа** - заправо представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Ову листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њихова релевантност;

- **раније искуство** - по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике. У том смислу,

Министарство има Регистар оперативних ризика који може послужити као контролна листа и базна основа за даље праћење постојећих и идентификацију нових ризика, као и за њихово ревидирање у погледу вероватноће јављања и степена утицаја;

• **процена ризика од стране носиоца активности** - ово је приступ према којем сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у тзв. „дијагнози” ризика са којом се суочава. Ово се може извести путем документованог приступа (утврђени упитници) али је често продуктивније уколико се организују радионице. Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају када их идентификују сами носиоци пословног процеса.

Носиоци активности – координатори за ризике са својим непосредним руководиоцима, као и сви запослени у Министарству успоставиће праксу везану за идентификацију ризика као комбинацију свих поменутих метода.

С обзиром на то, да процес управљања ризицима треба да постане саставни део стратешког и оперативног планирања, потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити, због унутрашњих или спољашњих фактора, а који утичу на успешно остварење циљева.

Да би се олакшало препознавање ризика као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, може се користити подела на пет главних група ризика, коју између осталог користи Европска комисија, и то:

а) Екстерно - спољно окружење, као на пример:

- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично);
- политичке одлуке и приоритети изван Министарства (Влада, Европска комисија и слично);
- спољни партнери (грађани, други корисници буџетских средстава, консултанци, медији и слично).

б) Планирање, процеси и систем

- политике (укључујући и интерне политике и одлуке), стратегије, планови;
- оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса);
- финансијски процеси и додела финансијских средстава; - ИТ и остали системи подршке.

в) Запослени и организација

- структура запослених и њихова компетентност;
- етика и понашање организације („тон с врха”, могућност преваре и проневере финансијских средстава, сукоб интереса и слично);
- интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.);
- сигурност запослених, објеката и опреме.

г) Законитост и исправност

- јасна дефинисаност закона, усклађеност постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих.

д) Комуникација и информације

- методе и канали комуникације, тј. тачна, јасна и двосмерна линија комуницирања и преноса података;
- квалитетна и правовремена информисаност.

3.2. Анализа и процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим се утврђују приоритети и олакшава начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити односно који имају најинтензивнији ефекат деловања на циљеве.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.

Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Утицај се може бодовати нпр. 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 велики утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Овде се може дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика), која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

Укупна изложеност ризику, добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Тако се, ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3), може проценити са највише девет (9) бодова.

За процену ризика и вредности у погледу утицаја и вероватноће, користи се матрица ризика, која се визуелно представља уз помоћ различитих боја и вредности за вероватноћу и утицај. Вероватноћа представља могућност или прилику за појављивање ризика, док се утицај односи на последице које настају услед остваривања ризика и његовог утицаја на остваривање циљева.

		Интензитет ризика (утицај x вероватноћа)		
Утицај	Велики (3)	3	6	9
	Средњи (2)	2	4	6
	Мали (1)	1	2	3
		Мала (1)	Средња (2)	Велика (3)
		Вероватноћа		

Зелена боја означава ризике ниског интензитета деловања (могу се толерисати, треба одржавати постојеће контроле).

Жута боја представља ризике средњег нивоа (обезбедити да се ниво ризика сведе на низак, колико је то могуће и прихватљиво у пракси). Они се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и средњи утицај 2, као и велики утицај 3 и ниска вероватноћа).

Црвена боја означава високо рангиране ризике (неприхватљиви, захтевају пажњу и брзу реакцију, процењени са највишим бројем бодова 6 или 9, а то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто).

Дакле, оцена 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем. У наставку је дато **помоћно средство** за попуњавање Обрасца 1. и 2:

Вероватноћа	Објашњење – наративно образложење процене ризика
Висок	Ризик ће се готово сигурно остварити.
Средњи	Ризик ће се вероватно остварити.
Низак	Није вероватно да ће се ризик остварити.
Степен утицаја	Објашњење – наративно образложење степена утицаја
Висок	Посао ће бити озбиљно угрожен, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено.
Средњи	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа, руководству ће бити потребно доста времена да то испита и исправи.
Низак	Ризик би могао имати одређени утицај на посао, али не би требало да пречи остваривање дугорочних циљева.

Министарство ризик сматра озбиљним, ако је оцењен највишом оценом (6 или 9) и то у случајевима:

- ако представља директну претњу успешном остваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама, грађанима, Влади или суфинансијерима (пројекти финансирани из средстава Европске уније);
- ако ће за последицу имати кршење закона и других прописа;
- ако ће за последицу имати значајне финансијске губитке;
- ако се доводи у питање сигурност запослених и имовине Министарства;
- ако озбиљно утиче на углед Министарства.

3.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика сведе на најмањи могући ниво, а у корист Министарства, путем искоришћавања прилика и елиминисања претњи које утичу на остварење циљева. Свака радња коју Министарство предузме са циљем да реши одређени ризик, представља део онога што је познато као „интерна контрола”.

У овој фази, разликују се две врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** - је ризик или низ ризика са којима се суочава корисник јавних средстава, али не узимајући у обзир успостављене контроле и факторе који ублажавају ризик. Ови ризици се генеришу због уобичајних околности, а могу бити интерни или екстерни;

- **Резидуални ризик** - је ризик након предузимања постојећих контрола које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То је резидуални ризик, односно ризик који се може уклонити.

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику.

У наставку су представљени следећи аспекти поступања по ризицима:

1) **Толерисање** - Представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради у погледу одређених ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи која се тиме може добити;

2) **Третирање (решавање)** - Највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму радње (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;

3) **Трансфер (пренос)** - Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је нарочито добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину;

4) **Коришћење прилика** - Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај (нпр. уколико је улагање већег износа капиталних инвестиција у велики пројекат ризично, треба преиспитати да ли постоје релевантне контроле, које су довољно добре да оправдају повећавање тог износа, како би се остварила још већа корист). Горе наведено се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;

5) **Прекид** - неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине. Ова опција може бити озбиљно ограничење у јавном сектору с обзиром да се у њему спроводе низ активности, иако су ризици прилично велики, јер нема другог начина да се резултати неопходни за грађане и остваре.

Из изнетог, а на основу члана 8. Правилника, контролне активности темеље се на писаним процедурама и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева Министарства кроз смањење ризика до прихватљивог нивоа.

Постоје различите поделе контролних активности, а у контексту управљања ризицима једна од подела може бити следећа:

Превентивне контроле - осмишљене да спречавају појаву неефикасности, грешака односно неправилности. Ове контроле не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања. Пример ове контроле је везаност за поделу дужности и овлашћења нпр. одобрење комуникације с медијима само стручним и овлашћеним особама, чиме се спречава давање неприкладних коментара, медијима;

Детекционе контроле - Ове контроле се активирају након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица будући да омогућавају предузимање корективних активности. Примери ових контрола укључују нпр. потврђивање након плаћања;

Директивне контроле - усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи. Примери ових контрола јесу јасна дефиниција политика, постављање специфичних циљева као и адекватна обука и одговарајућа структура кадрова, и

Корективне контроле - осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација или обликовање уговорних обавеза којима се омогућује поврат више плаћених износа.

Наведене категорије контрола не морају бити јасно разграничене с обзиром да једна контрола може да има две или више функција. Надзор, на пример, обухвата све четири контроле. При обликовању контроле, важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не премашују добијене користи.

3.4. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима, представља континуиран процес који укључује праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике).

Стратегијом су дефинисане све активности како би се осигурало да су сви ризици повезани са циљевима као и да су сви ризици узети у обзир при утврђивању и ажурирању ризика. У том смислу, сви запослени (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци), треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Циљ наведеног је размена информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најчесталијих ризика, долази до остваривања циљева Министарства.

Начин комуникације и размена информација о утврђеним ризицима на свим нивоима и међу свим запосленима обухвата и одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима Министарства, и то на следећи начин:

- Након што су одређени стратешки циљеви и кључни процеси са којима ће се они постићи, а затим утврђени и процењени ризици који могу угрозити постизање циљева, али и дате мере за исте, одређују се носиоци истих описаних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђен начин (нпр. руководиоци ужих организационих јединица). Дакле, носиоци пословних процеса задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области;

- Одржавање састанака, вертикална и хоризонтална комуникација Радне групе, односно руководиоца сектора и ужих организационих јединица и координатора за ризике организационих јединица, односно кад год се према процени, наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима који ће бити одговорни за извршавање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру оперативних и Регистру стратешких ризика;

- Такође, на састанцима треба анализирати и дискутовати у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрати процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези третирања предузете, одредити да ли су потребне даље акције ради достизања прихватљивог нивоа ризика;

- Најмање једном годишње или чешће ако се за то укаже потреба, организационе јединице Министарства израђују извештаје о управљању ризицима и достављају их запосленом на радном месту за подршку у припреми планских докумената и развоју финансијског управљања и контроле, који припрема Годишњи извештај о стању система ФУК, а који садржи и део везан за процес управљања ризицима, којим се осигурава

информисаност о ризицима односно дељење сазнања о ризицима и резултатима. Годишњи извештај се предаје Радној групи, на упознавање и парафирање, а онда се исти доставља министру на потпис.

4. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

4.1. Носиоци ризика

За сваки ризик који захтева мере ублажавања, потребно је одредити носиоца ризика, односно лица у оквиру сваке организационе јединице Министарства, које преузима одговорност за праћење мера, као одговора на ризик (одговорна особа). Ова особа се одређује у Обрасцу 1 и Обрасцу 2. Носилац ризика мора бити непосредно укључен у све активности у вези са ризиком, укључујући праћење и покретање одређених мера у случају даљег повећавања степена ризика.

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у Министарству. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести координатора за ризике, попуњавањем обрасца за утврђивање и процену ризика (Образац 1).

Подношење овог обрасца треба да буде део активности запослених на свим нивоима одговорности у организацији.

4.2. Овлашћења и одговорности

Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

Министар треба да:

- осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима;
- усвоји Стратегију управљања ризицима у Министарству.

Радна група треба да:

- успостави одговарајуће организационе структуре за ефективно остваривање циљева и управљање ризицима;

- организује састанке са руководиоцима сектора и унутрашњих организационих јединица ван састава сектора као и координаторима за ризике, у циљу побољшања процеса управљања ризицима у Министарству;

- контролише ажурирање Стратегије управљања ризицима у Министарству;

- припреми кратка упутства за управљање ризицима у Министарству, по потреби.

Запослени на радном месту за подршку у припреми планских докумената и развоју финансијског управљања и контроле треба да:

- ажурира Стратегију управљања ризицима Министарства;

- тражи од организационих јединица у Министарству једном годишње извештаје о управљању ризицима;

- по упутствима Радне групе доставља предлоге о обиму и начину ажурирања Стратегије лицу задуженом испред организационе јединице (одговорном лицу);

- оствари квалитетну комуникацију о ризицима са координаторима за ризике и осталим запосленима у Министарству;

- пружи стручну подршку руководиоцу за ФУК, осталим руководиоцима у Министарству, координаторима за ризике и осталим запосленима;

- формира документацију у вези са целим процесом система ФУК;
- израђује Годишњи извештај у вези са финансијским управљањем и контролом и управљањем ризицима у Министарству на основу обједињених прилога које достављају организационе јединице и доставља их надлежном државном органу.

Руководиоци сектора и других ужих организационих јединица треба да:

- именују координаторе за ризике у својој организационој јединици давањем предлога заменика члана Радне групе;
- у сарадњи са координаторима за ризике подстичу развијање и јачање свести о ризицима међу запосленима;
- обавештавају запослене о донетим одлукама у вези са утврђеним ризицима;
- осигурају квалитетно управљање ризицима у својој организационој јединици.

Координатори за ризике треба да:

- редовно ажурирају ризике из своје организационе јединице (попуњавањем обрасца за утврђивање и процену ризика);
- активно учествују у дискусијама са руководиоцима о идентификованим ризицима или ризицима које је потребно проценити;
- учествују у ажурирању Стратегије управљања ризицима;
- ажурирају Регистар оперативних ризика по потреби, а најмање једанпут годишње у својој организационој јединици;
- запосленом на радном месту за подршку у припреми планских докумената и развоју финансијског управљања и контроле достављају прилоге за Годишњи извештај о управљању ризицима у својој организационој јединици.

Руководиоци ужих организационих јединица Министарства треба да:

- заједно са координаторима за ризике прате ризике у својој организационој јединици;
- осигурају свакодневно управљање ризицима у својим областима и процесима рада;
- осигурају да се управљање ризицима у зони њихове одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима и инструкцијама координатора, као и утврђеним и процењеним оперативним и стратешким ризицима;
- подстичу запослене и да их оспособљавају за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада и да буду иновативни како би се уједно и систем ФУК развијао.

Сви запослени у Министарству треба да:

- поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима према смерницама за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада; - сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријављују свом непосредном руководиоцу или координатору за ризике.

Организациона јединица Интерне ревизије треба да:

- процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик;
- укаже на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу десити као последица неадекватних и неефикасних интерних контрола;
- даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових.

5. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира на иницијативу Радне групе која утврђује потребу за ажурирањем Стратегије или по налогу министра. Запослени на радном месту за подршку у припреми планских докумената и развоју финансијског управљања и контроле врши ажурирање Стратегије.

6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа па снагу даном доношења.

Стратегију објавити на интернет страници Министарства ауке, технолошког развоја и иновација.

7. ПРИЛОЗИ

Образац за утврђивање и процену ризика

Образац Регистра ризика



МИНИСТАР

др Јелена Беговић

Образац за утврђивање и процену ризика

		Орган/Организациона јединица:			Датум:			
		Унутрашња целина:						
Пословни процес:								
Циљ пословног процеса:								
Опис ризика (са узроком и потенцијалним последицама)	Преглед постојећих контролних механизма уз утврђени ризик	Процена ризика			Одговор на ризик (третирати, трансферисати или толерисати)	Потребне радње	Рок за извршење планираних активности	Одговорно лице
		Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Рангирање (ут. X вер.)				

Образац попунио:

Руководилац организационе јединице:

ОБРАЗАЦ ЗА РЕГИСТАР РИЗИКА

Организациона јединица:								Датум:	
Пословни процес:									
Циљ пословног процеса/ стратешки циљ	Опис ризика	Процена ризика			Одговор на ризик (третирати, трансферисати или толерисати)	Мере за управљање ризицима (одговор на ризик)	Рок за извршавање мере	Одговорна особа	Датум следеће провере
		Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Рангирање (утв. Х вер.)					

Образац попунио:

Руководилац организационе јединице:
