

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

**Институт за филозофију и друштвену терорију,
Универзитет у Београду
за период 2022-2024. године**

Београд, децембар 2021. године

САДРЖАЈ:

УВОД.....	3
1.СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ	4
2.РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР	5
3.ДЕФИНИЦИЈЕ	6
4. МИСИЈА И ВИЗИЈА И ЦИЉЕВИ.....	8
5.ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	10
5.1 Идентификација циљева	10
5.2 Идентификација ризика	11
5.3 Процена ризика.....	14
5.4 Поступање са ризицима-одговор на ризик.....	16
5.5 Документовање, праћење и извештавање о ризицима.....	18
6.УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА.....	20
6.1 Запослени	20
6.2 Координатор за ризике.....	21
6.3 Руководиоци организационих јединица.....	21
6.4 Директор.....	22
7. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА	22
8. ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ СПРОВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	23
9. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	23
ПРИЛОЗИ	
Прилог 1: Образац за утврђивање и процену ризика	
Прилог 2: Образац Регистар ризика	
Прилог 3: Извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима	

У складу са чланом 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013, 108/2013, 142/14, 68/2015, 103/15, 99/16, 113/17, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 и 118/2021 - др. Закон), члана 11. и 12. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 89/2019) и члана 20. Статута Института за филозофију и друштвену теорију, Универзитет у Београду, директорка др Газела Пудар Драшко, доноси:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ЗА ПЕРИОД 2022-2024. ГОДИНЕ

УВОД

У складу са чланом 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013, 108/2013, 142/14, 68/2015, 103/15, 99/16, 113/17, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 и 118/2021 - др. Закон), (у даљем тексту: Закон о буџетском систему) и одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, 89/2019), систем Финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

Управљање ризицима као саставни део ФУК је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика као и предузимања потребних активности у циљу смањења ризика. У циљу извршења наведених активности прописаних Законом о буџетском систему, доноси се Стратегија управљања ризицима, Института за филозофију и друштвену теорију, Универзитет у Београду, за период 2022-2024. године (у даљем тексту: Институт).

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК-а и има за циљ успостављање методолошког оквира и правилника за процес управљања ризицима и њихово 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, утврђивања одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, заправо представља разраду Стратегије кроз Регистар ризика.

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

Циљ Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризицима.

Уобичајено решење је увођење одговарајућих интерних контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду и то кроз:

- креирање Регистра ризика у којима ће се кључни ризици са којима се суочава Институт бити идентификовани и процењени, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисија;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефективности система интерних контрола ради ублажавања ефекта ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика и
- извештавање о ризицима.

Успешном имплементацијом процеса управљања ризицима постижу се следеће користи:

1. **боље одлучивање** - све одлуке са собом носе одређени степен неизвесности, независно од тога да ли се односе на уобичајене задатке или на нове идеје и могућности. Управљање ризицима помаже руководиоцима да ускладе њихове одлуке с реалном проценом планираних и непланираних коначних резултата;

2. **повећање ефикасности** - прихватањем приступа који се темељи на ризицима, Институт може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле;
3. **боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава** - омогућује утврђивање кључних ризика с којима се Институт суочава;
4. **јачање поверења у управљачки систем** - управљање ризицима нужен је део управљачког процеса у Институту. Њиме се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни циљеви и процеси, а уједно се осигурава континуитет пружања услуга;
5. **развој позитивне организационе културе** - развој организационе културе која неће стварати негативан став према ризицима.

Носиоци израде Стратегије су: руководилац групе за успостављање система финансијског управљања и контроле и радна група. Руководилац групе за успостављање система финансијског управљања и контроле, наставља да обавља активности на даљем развоју ФУК-а и управљању ризицима као Координатор за ризике, чије су надлежности даље прописане овом Стратегијом.

2. РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР

Правни основ за успостављање и имплементацију финансијског управљања и контроле прописан је:

1. Чланом 81. Закона о буџетском систему и

2. Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору.

Законом о буџетском систему, у члану 81. дефинисани су елементи финансијског управљања и контроле и то:

1. Контролно окружење;
2. Управљање ризицима;
3. Контролне активности;
4. Информисање и комуникација и
5. Праћење и процена система.

Управљање ризицима успоставља се и развија на темељима „COSO“ оквира који представља интегрисани оквир интерне контроле који је дефинисала Комисија спонзорских организација (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), као једна од компоненти финансијског управљања и контроле.

3. ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик је могућност настанка догађаја који ће имати последице на остваривање стратешких и оперативних циљева. Ризиком се сматрају и неискоришћене прилике или могућности за побољшање пословања. Сходно томе, ризици су потенцијални нежељени догађаји који могу:

- угрозити остваривање стратешких и оперативних циљева, програма и пројеката, система и активности;
- нарушити квалитет услуга грађанима или другим заинтересованим странама и изазвати њихово незадовољство;
- угрозити репутацију и поверење грађана;
- изложити Институт негативним финансијским учинцима као последице губитака услед ненаменског, неекономичног, неефикасног и неефективног располагања средствима или надокнада штета из пропуста у пословању;
- угрозити професионализам и примерено (етично) понашање у обављању послова;
- резултирати злоупотребама средстава, неовлашћеним коришћењем или отуђењем имовине или информација;
- довести до непоузданог извештавања.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Института и предузимања потребних радњи, нарочито применом система финансијског управљања и контроле, а у сврху смањења ризика и повећања успешности рада Института и њених унутрашњих организационих јединица.

Утврђивање ризика је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Института.

Опис ризика је закључак процеса утврђивања ризика и почетак процеса процене ризика. Пре процене ризика потребно је јасно формулисати, односно описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (шта је основни проблем) и потенцијалне последице ризика (утицај на циљеве/активности).

Процена ризика је поступак којим се на систематски начин обавља процена и одређује вероватноћа настанка и последица неповољних услова и/или догађаја на остваривање циља.

Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја. Утицај се исказује односно мери као велики, средњи или мали утицај.

Вероватноћа је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Вероватноћа се исказује односно мери као ниска, средња или висока.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће, негативне последице повезане са ризиком, или обоје.

Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности ради ублажавања или елиминисања ризика у потпуности.

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли функционишу у пракси предложене контролне активности и постојеће процедуре и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.

Инхерентни ризик је ризик са којим се суочава корисник пре примене било каквих мера интерне контроле. Инхерентни ризик је ризик који постоји независно од примене било каквих мера. У инхерентне ризике спадају:

1. Степен сложености прописа, односно потешкоће у вези тумачења прописа;
2. Степен и развијеност организационе структуре;
3. Вредност укључених средстава и
4. Стручност запослених.

Контролни ризик је ризик да интерним контролама неће бити откривена грешка.

Контролни ризик настаје као последица неадекватних интерних контрола, контролних система и могућности да они на неадекватан начин штите читав систем. Најчешћи примери контролног ризика су следећи:

1. Неефикасне процедуре и процеси;
2. Неблаговременост спољашних информација;
3. Непоштовање временских рокова;
4. Неодговарајуће екстерно извештавање;
5. Неблаговремени захтеви за пренос средстава и неодговарајући пренос средстава;
6. Непостојање линија утврђених надлежности;
7. Недовољна интерна комуникација;
8. Неадекватан број запослених и недовољна вештина и знања запослених;
9. Незаконите радње руководиоца;
10. Неадекватно раздвајање задужења/разграничавање задужења запослених;
11. Неправилно чување документације и
12. Неуспешно ограничавање приступа информацијама.

Резидуални ризик је ниво ризика који остаје после примене постојећих мера и интерне контроле.

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење. Регистар ризика је интерни документ у електронској форми (excel).

4. МИСИЈА И ВИЗИЈА И ЦИЉЕВИ

Визија Института је подстицајна, интердисциплинарна заједница истраживача и истраживачица која негује плурализам теоријских перспектива и истраживачких оријентација и функционише као међународно релевантан академски центар извржности за хуманистику и друштвене науке.

Институт креира амбијент за друштвено и научно релевантна, мултиперспективна и интердисциплинарна теоријска и емпиријска истраживања која одражавају методолошку и садржајну комплексност и изазове савременог доба, узимајући у обзир историјске токове.

Институт делује у Србији и региону као пример посвећености доследној примени и унапређењу добрих пракси у теоријским и емпиријским истраживањима, стимулишући на тај начин подизање стандарда академског рада у домаћем контексту и продуктивну сарадњу са релевантним актерима како у академској заједници, тако и ван ње, чиме се настоји нагласити значај јавне улоге друштвено-хуманистичких наука.

Институт развија студије ангажованости у духу мултидисциплинарности и сталног дијалога, тематизујући друштвена, културна и политичка кретања која теже активној промени затеченог стања, моћ деловања појединаца и заједница. Истовремено се Институт бави и пропитивањем делотворности ангажмана, еманципације, солидарности и отпора, како у ширем друштвеном контексту, тако и у оквирима свакодневног искуства.

СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

Статешки циљеви Института са дефинисаним показатељима праћења су:

Р.број	Циљ	Показатељи праћења
1.	Интензивнија сарадња са иностраним партнерима	Увећање броја пројеката на којима Институт учествује и увећање броја закључених споразума о сарадњи
2.	Повећање удела објављених радова истраживача у међународним публикацијама	Број објављених радова истраживача на WOS и SCOPUS листи и броја објављених радова од стране ино издавача
3.	Међународно позиционирање Института као институције домаћина (host институција)	Број гостујућих истраживача на Институту

4.	Повећање броја младих истраживача на Институту	Број младих истраживача који учествују у активностима Института
----	--	---

Ставови Института према ризицима могу се сажети у неколико тачака:

1. све активности које спроводи Институт морају бити у складу са циљевима Института;
2. све активности које спроводи Институт у сваком тренутку ће бити у складу са захтевима законодавног оквира;
3. све активности које носе ризике са штетним последицама за углед Института ће се избећи;
4. сви програми, пројекти, и активности које спроводи Институт и са њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени финансијским планом.

Институт се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених пословних активности. Реализација циљева Института, запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга стално су под утицајем таквих ризика. Институт препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну али прилике не пропусте, тако да своје активности обавља у оквиру ниског обима укупног ризика.

5. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризицима подразумева:

- идентификација циљева;
- идентификација ризика;
- процену ризика;
- одговор на ризик и
- праћење и извештавање о ризицима.

5.1. Идентификација циљева

Свака унутрашња организациона јединица има специфичну улогу и циљеве који треба да буду испуњени, како би се обезбедило потпуно функционисање Института.

На основу утврђених циљева разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење те предузимају одређене радње за управљање оперативним и стратешким ризицима.

Циљеви се могу поделити у две групе:

- Стратешки циљеви и
- Оперативни циљеви

а) Стратешки циљеви - изводе се из мисије и визије Института и постављају се током процеса стратешког планирања који је утврђен Петогодишњим програмом научноистраживачког програма Института за период 2020-2025. година.

Стратешки ризици су ризици везани за остварење средњорочних и дугорочних циљева и стратешких приоритета Института. Управљање стратешким ризицима треба бити саставни део доношења кључних одлука на највишем управљачком нивоу у оквиру процеса стратешког/средњорочног планирања и праћења и евалуације спровођења усвојених планова. Овом Стратегијом дефинишу се и показатељи за праћење реализације стратешких циљева.

б) Оперативни циљеви – су краткорочни циљеви садржани у годишњим планом рада и пројектима Института и процедурама организационих јединица, а утврђују их руководиоци унутрашњих организационих јединица.

Оперативни ризици су ризици везани за спровођење активности и процеса унутар појединачних организационих јединица. Ради се о ризицима који се генерално односе на пословање и то у оквирима задатих рокова, у складу са показатељима реализације циљева, у складу са жељеним квалитетом услуге, у складу са применљивим законима и процедурама и слично. Управљање оперативним ризицима део су редовног пословања и представљају одговорност руководиоца организационих јединица и запослених који су носиоци тих ризика.

Интерни извори информација за идентификацију могућих ризика су:

- информациони систем (као нпр. програм за књижење),
- текућа пословна документација,
- анализа сопствених финансијских и других показатеља,
- анализа могућих неискоришћених потенцијала,
- процедуре и упутства и сл.

Екстерни извори информација за идентификацију могућих ризика у пословању су:

- измена законских прописа и подзаконских аката,
- налази контрола Државне ревизорске институције, надлежних министарстава и других екстерних органа,
- подаци и информације добијених од државних органа или из медија и други екстерни извори.

5.2. Идентификација ризика

а) Приступи за идентификацију ризика

Два су основна приступа која се могу користити за утврђивање ризика:

1. приступ „одозго према доле“ и
2. приступ „одоздо према горе“

Приступ „одозго према доле“ најчешће се користи за утврђивање стратешких ризика, односно ризика везаних уз реализацију стратешких циљева, приоритете у пословању и сл.

Приступ „одоздо према горе“ најчешће се користи за утврђивање оперативних ризика за које су одговорни носиоци ризика за пословне процесе.

Утврђивање ризика на свеобухватан начин захтева комбинацију оба приступа. Приступ „одозго према доле“ са нивоа највишег руководства је важан за утврђивање стратешких ризика јер помаже да се избегну ситуације великог броја утврђених, најчешће оперативних ризика, што је често пракса ако се за утврђивање ризика по стратешке циљеве користи искључиво приступ „одоздо према горе“. Такође, носиоци оперативних ризика задужени за спровођење процеса/активности треба такође да буду укључени у утврђивање ризика јер ће на тај начин омогућити да се највиши ниво руководства информише о потенцијалним оперативним ризицима који могу утицати на реализацију стратешких циљева. Институт ће користити комбинацију оба приступа за утврђивање ризика чиме се олакшава утврђивање ризика како стратешких (на нивоу Института у целини) тако и оперативних ризика (на нивоу појединих процеса/активности).

б) Типологија ризика

Успешном остваривању циљева ризик може претити због унутрашњих и спољних фактора. Како би се олакшало препознавање ризика и обезбедило да буду покривена сва подручја ризика, користиће се подела на 5 (пет) главних група ризика:

- спољно окружење;
- планирање, процеси и системи;
- запослени и организација;
- законитост и исправност и
- комуникације и информације.

У наставку је преглед главних група ризика и подручја које треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика:

Главна група ризика	Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
1. Ризици који се односе на спољно окружење/изван Института	<ul style="list-style-type: none">- макроокружење (одлуке Владе и надлежних министарстава)- корисници, државни органи, медији, екстерни контролни органи, итд.
2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	<ul style="list-style-type: none">- стратегија, планирање,- оперативни процеси (опис процеса),- финансијски процеси и коришћење додељених средстава у складу са планом рада и пројектима и- ИТ системи подршке
3. Ризици који се односе на запослене и организацију	<ul style="list-style-type: none">- запослени-компетентност, обученост, довољан број запослених,- етика и понашање организације (превара, сукоб интереса, поверљивост информација и података од стране запослених, итд.),- интерна организација (управљање, подела овлашћења и одговорности),- поштовање етичке одговорности запослених и- сигурност запослених и безбедност и заштита на раду
4. Ризици који се односе на законитости и исправности	<ul style="list-style-type: none">- честе измене законске регулативе,- нејасна правила и прописи, претерано сложени прописи, итд. и- усклађеност аката са законском регулативом и поштовање прописа
5. Ризици који се односе на комуникацију и информације	<ul style="list-style-type: none">- неодговарајућа комуникација са спољним партнерима (корисници, медији, државни органи и сл.),- неодговарајућа комуникација између организационих јединица приликом спровођења поједних процеса,- непоуздане и непотпуне информације или информације се добијају са закашњењем и- неадекватни канали информисања запослених

ц) Методе утврђивања ризика

Постоје различите методе и технике које се користе за идентификовање евентуалних ризика везаних за остваривање циљева, а њихов избор зависи од потреба Института:

- **Набацивање идеја (Brainstorming)** - формира се група кључних запослених коју треба да чине представници свих делова Института која отворено дискутује и идентификује ризике. Овај метод је карактеристичан по томе да се различито остварени резултати у раду организације (који се оцењују), прикупљају - иза чега се врши анализа ризика.
- **Раније искуство** - ризици се идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација о идентификованим ризицима.
- **Самостална процена ризика** - то је приступ према којем се сваки ниво и део у Институту позива да анализира своје активности и да доприноси "дијагнози" ризика са којима се суочава. Ово се може извести путем документованог приступа, али је често ефективније уколико се организују радионице (са лицима која их воде, а која поседују одговарајуће вештине које ће групи помоћи у утврђивању ризика који утичу на њихове циљеве). Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају кад их идентификују сами носиоци процеса.
- **Разматрањем препорука, Државне ревизорске институције, и других контролних органа.**
- **Разматрање препорука ЦЈХ МФ у поступку сагледавања квалитета ФУК.**

Имајући у виду садашње свеобухватно стање везано за досадашњи развој у области система ФУК и његове компоненте тј. управљање ризицима, у Институту је тренутно успостављена пракса везана за идентификацију ризика као комбинација прве две методе укључујући потенцијалне налазе екстерних контролних органа.

Са развојем система управљања ризицима, едукацијама кључних запослених, подстиче се коришћење и других метода за утврђивање ризика.

д) Поступак утврђивања ризика

Ризике евидентирају запослени путем Обрасца за утврђивање и процену ризика. При утврђивању ризика, треба узети у обзир то да утврђивање ризика не би требало бити сувише уопштено (тако да се не могу осмислити специфичне мере ублажавања ризика) или сувише детаљно (навођење свих могућих ризичних ситуација и мера ублажавања ризика што би трајало предуго и не фокусира се на најважније циљеве).

Утврђене ризике треба да потврде руководиоци организационих јединица.

е) Опис ризика

Утврђене ризике потребно је описати на начин да опис ризика обавезно садржи информације о:

- узроцима ризика и
- последицама ризика.

Не постоји оптималан број ризика који би требало идентификовати у фази идентификације ризика. Препоручује се, међутим, да због захтеваних процедура везаних за описивање и даљу анализу ризика, Институт одреди разуман број ризика које може адекватно проценити у складу са расположивим капацитетима.

5.3. Процена ризика

Поступак процене ризика је утврђивање и процењивање догађаја или проблема који утичу на активности Института и њених организационих делова и на постизање утврђених циљева.

Процена ризика се даје на основу два елемента:

- утицаја ризика,
- вероватноће појаве ризика.

Поступак процене ризика је мишљење које се заснива на стручности и искуству и количини доступних података у време посматрања.

а) Процена утицаја ризика

Утицај догађаја који доводи до ризика може се дефинисати као перцепција осетљивости Института на последице посматраног догађаја (процена значајности последице ако се ризик оствари). Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање „Шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари?“. Утицај се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 представља процену да ће тај догађај имати мали утицај, оцена 2 упућује на средњи утицај и 3 значи да ће догађај имати велики утицај на одређену активност Института, односно њених организационих делова.

У ниже наведеној табели је приказан предлог за процену утицаја (последице) давањем бодова (и припадајући опис).

Оцена	Утицај-последица	Тумачење
1	Мали	У случају појаве ризика, започети послови и активности нису нарушени или су минимално поремећени да нема потребе за додатним мерама.
2	Средњи	У случају појаве ризика, активности су значајно отежане и можда ће бити потребна додатна средства како би се остварио циљ.
3	Велики	У случају појаве ризика, активности су значајно нарушене и за остварење циља потребна су знатна додатна средства.

б) Процена вероватноће појаве ризика

Након процене утицаја, процењује се колика је вероватноћа да се штетни догађај оствари.

У ниже наведеној табели у наставку дат је предлог оцене везане за вероватноћу ризика.

Оцена	Вероватноћа	Тумачење
1	Ниска	Појава ризика је готово немогућа или се ризик заиста појавио у неколико случајева.
2	Средња	Вероватноћа појаве ризика потврђују претходни докази или знање о томе да се ризик већ појавио.
3	Висока	Вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази или знање о томе да се ризик већ појавио.

ц) Процена укупне изложености ризику

Поступак за утврђивање ризика и процена ризика (који се заснивају на двама врстама улазних информација - о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика) треба да произведу резултат везано за појаву ризика, како је приказано у матрици ризика која следи:

Вероватноћа	Висока	3	6	9
	Средња	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мали	Средњи	Велики
		Утицај		

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета деловања.

„Жуте ризике“ треба надzirати и управљати њима све до довођења до зелене боје, ако је могуће. 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).

„Црвени ризици“, су оцењени са највишим оценама (6 или 9), захтевају тренутну акцију, а то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто.

Из процене утицаја и вероватноће произилази процена укупне изложености ризику, која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу (ако се ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом 3, може проценити са највише 9 бодова).

Укупна изложеност ризику може бити:

- ниска (оцена 1, 2),
- средња - умерена (оцена 3, 4) и
- висока (оцена 6,9).

д) Значајни ризици

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документација и извештаји о ризицима свели на разумну меру, важно је оријентисати се на критичне (значајне) ризике. Институт ризик сматра критичним ако је оцењен највишом оценом ризика (6 или 9) у следећим ситуацијама:

- ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/ активности/програма;
- ако ће проузроковати знатну штету интересним странама са којима Институт сарађује;
- ако је последица ризика неусаглашености са законом и другим прописима;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака и
- у било ком другом случају озбиљног утицаја на углед и репутацију Института.

5. 4. Поступање са ризицима - Одговор на ризик

Решавање ризика је заправо процес поступања са идентификованим ризиком и избор једног или више начина на који ће се управљати сваким идентификованим ризиком.

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором адекватног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранцији и ставу према ризику (одређени ризици се могу прихватити, други не могу или могу само до одређене границе). Свака радња коју Институт предузме са циљем да реши одређени ризик, представља део онога што је познато као „интерна контрола“.

У наставку су представљени следећи аспекти могућег поступања односно одговора на ризике које може да примени Институт:

Избегавање ризика

Избегавање ризика спроводи се делимичним/потпуним модификовањем или укидањем активности, односно процеса који је изложен ризику. Овај вид поступања карактеристичан је, на пример, за ризике који се јављају код реорганизације постојећих или увођења нових програма, пројеката, система, процеса и/или активности када се процени да су последице ризика неприхватљиве.

Преношење (дељење) ризика

Најбољи одговор на неке ризике може бити њихово преношење трећој страни или дељење ризика са трећом страном. Ова је опција посебно добра за ублажавање финансијских ризика или ризика везаних за имовину. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања. Институт преноси (дели) ризик везано за ангажовање рачуноводствене агенције за послове рачуноводственог обухватања пословних промена и састављање финансијских извештаја као и за ангажовање стручног консултанта у поступцима јавних набавки.

Толерисање (прихватање) ризика

Један од одговора на ризике може бити прихватање ризика без предузимања додатних радњи. Чак и ако се ризик и не може прихватити, може се догодити да могућности за предузимање одређених мера у вези са неким ризицима могу бити ограничене или трошкови предузимања радњи могу бити у несразмери у односу на могуће користи. Реакција у таквим случајевима може бити прихватање постојећег нивоа ризика, а Институт тј. њен организациони део припрема планове поступања ради решавања утицаја који ће се појавити у случају остварења ризика. **У случају да је ризик прихваћен (у целости или делимично) у Регистру ризика треба објаснити зашто је прихваћен.**

Третирање/ублажавање ризика

Поступци смањивања/ублажавања ризика најубичајенији су одговор на ризике, што значи да се предузимају радње и доносе одлуке како би се смањила вероватноћа настанка или утицај ризика, или обоје. Радње које Институт предузима с циљем смањивања, односно ублажавања ризика, заправо су контролне активности. Сврха ублажавања ризика подразумева наставак обављања активности у којој се јавља ризик уз истовремено предузимање радњи (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу.

Контролне активности заснивају се на писаним правилима и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остварења циљева Института, смањењем ризика на прихватљиви ниво.

Контролне активности одвијају се у оквиру свих организационих јединица, а укључују низ различитих активности као што су одобравања, оверавања, усклађивања, прегледи оперативних перформанси (успешности), безбедност средстава и подела дужности.

Примери контролних активности које може да спроводи Институт су:

- 1) успостављене процедуре за ауторизацију и одобравање;
- 2) подела дужности и пренос овлашћења, како би се онемогућило једном лицу да у исто време буде одговорно за ауторизацију, извршење, књижење и контролне активности;

- 3) систем дуплих потписа, у коме ниједна обавеза не може бити преузета или извршено плаћање без ауторизације најмање два лица;
- 4) правила за приступ средствима и информацијама;
- 5) процедуре потпуног, исправног, тачног и благовременог књижења свих трансакција;
- 6) извештавање и преглед активности - процену ефективности и ефикасности трансакција;
- 7) надгледање процедура;
- 8) надзор над обављањем активности;
- 9) правила документовања свих трансакција и послова везаних за пословне активности.

Сврха контрола је да се спречи могућност настанка ризика, односно да се ублаже утицаји кад дође до ризика. При обликовању контроле важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не смеју премашити добијену корист.

Добре интерне контроле немају утицај уколико се не примењују у пракси. У процесу мапирања пословних активности су утврђене кључне контроле које постоје у оквиру процеса.

Такође, интерне контроле у Институту су дефинисане у оквиру усвојених писаних процедура Института.

5.5. Документовање, праћење и извештавање о ризицима

а) Документовање

Корак спроведене у процесу управљања ризицима потребно је документовати. Циљеви документовања су:

- осигурати евиденцију и размену информација о ризицима и планираним мерама,
- пружити полазну тачку и олакшати активности у наредном циклусу управљања ризицима,
- пружити свеобухватне податке неопходне за спровођење планираних активности,
- омогућити континуирано праћење, преглед и извештавање руководства,
- показати да је процес адекватно спроведен.

Документовање је кључни елемент у ефикасном управљању ризицима и садржи следеће документе:

- Образац за утврђивање и процену ризика;
- Регистар ризика;

- 1) **Образац за утврђивање и процену ризика садржи детаљне податке о свим ризицима које уоче носиоци ризика и запослени и налази се у Прилогу 1 ове Стратегије.**

- 2) **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.

Образац Регистар ризика се налази у Прилогу 2 Стратегије. Образац ће се користити у е-xcel формату ради једноставности, брзине и ефикасности коришћења самог документа.

Регистар ризика је интерни документ и саставни део Стратегије управљања ризицима и садржи следеће елементе:

- датум односно месец када су ризици утврђени односно ажурирани,
- назив организационе јединице,
- циљ и опис ризика са узроком и потенцијалном последицом,
- процену нивоа ризика односно рангирање ризика,
- одговор на ризик,
- мере управљања ризицима и додатне мере,
- рокове за спровођење мера,
- одговорно лице односно особе по функцији задужене за спровођење потребних радњи,
- датум следећег праћења.

б) Праћење

Изложеност ризику мења се током времена. Одговори на ризике који су некада били адекватни могу постати ирелевантни; активности праћења могу постати мање ефикасне или се више не спроводити. Како би праћење ризика и извештавање било ефикасно, Регистар ризика, редовно се ажура у погледу:

- нових ризика,
- ризика који се третирају,
- ризика који су прихваћени,
- ризика на које се није могло деловати на планирани начин, односно ревидираних процена ризика.

Процес праћења треба успоставити да би се размотрило да ли ризици још постоје, да ли су се појавили нови ризици, да ли су се вероватноћа и утицај ризика променили и да би се осигурала ефективност контроле.

Приликом ажурирања регистра ризика уносе се и подаци о новонасталим ризицима.

За праћење ризика користиће се исти Образац Регистра ризика (Прилог 2) који ће за потребе праћења ризика садржати додатне две колоне:

- статус извршења мера за ублажавање ризика (спроведено, делимично спроведено или није спроведено);
- статус ризика (мања, већа или непромењена изложеност ризику)

Праћење подразумева праћење спровођења мера за ублажавање ризика и праћење изложености ризику (изложеност може бити већа, мања или непромењена).

Сваки ризик који више није актуелан у регистру ризика се и даље чува у евиденцији, да би се унапредило будуће искуство.

в) Извештавање

Координатор за ризике, уз сарадњу са релеватним запосленима припрема Годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле на прописаном Обрасцу Министарства финансија и исти по одобрењу Директора доставља Министарству финансија - Централној јединици за хармонизацију.

Годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле заједно са извештајем о показатељима успешности спровођења Стратегије (Прилог 3) се подноси Директору најкасније до 20. марта текуће године за претходну годину.

6. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

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

6.1. Запослени

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у Институту.

Запослени имају следеће одговорности:

- Дужни су да се користе смерницама за управљање ризицима на што ефикаснији начин;
- Неодговарајуће постојеће мере контроле потребно је пријавити надређеном руководиоцу;
- Уколико уоче одређене нове ризике који би могли да резултирају да се кључни циљеви не испуне, обавезни су да укажу на њих и такође да пријаве надређеном руководиоцу;
- Одговорни су за примену контролних механизма уграђених у процедуре и свакодневно обављање активности, којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекат ризика.

Када запослени наиђе на ризичну ситуацију, треба да испуни Образац за утврђивање и процену ризика (Прилог 1), детаљно наводећи ризик (догађај/ситуацију) на који је наишао и достави га свом руководиоцу организационе јединице. Испуњавање Обрасца за утврђивање и процену ризика редовна је текућа активност која се чини у вези са свакодневним активностима те на нивоу одговорности одговарајућој за сваког појединог запосленог. Руководилац организационе јединице прегледа Регистар ризика, ради оцене ризика на нивоу конкретне организационе јединице у саставу Института и утврђивања мера за ублажавање ризика.

Уколико се ради о значајним ризицима, Руководилац организационе јединице одмах обавештава Координатора за ризике, ради заједничке анализе о значајним ризицима садржаним у регистрима ризика.

6.2. Координатор за ризике

За даље праћење, надзор и имплементацију и развој ФУК-а и процеса управљања ризицима одређују се Координатор за ризике.

Координатор за ризике:

- координира имплементацијом процеса управљања ризицима;
- обезбеђује да су сви руководиоци упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима;
- најмање једном годишње указује запосленима на обавезу утврђивања и процене ризика тако што ће им доставити Образац за утврђивање и процену ризика до краја новембра текуће године;
- координира припрему Годишњег извештај о систему финансијског управљања и контроле, који се по одобрењу Директора доставља Министарству финансија - Централној јединици за хармонизацију на прописаном обрасцу до краја марта текуће године за претходну годину;
- припрема годишњи извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије.

6.3. Руководиоци организационих јединица

Руководиоци организационих јединица одговорни су Директору за активности успостављања, одржавања и унапређења ФУК-а, као и за извештавање о систему ФУК у делокругу рада организационог дела којим руководе у оквиру овлашћења и одговорности која су им додељена.

Руководиоци организационих јединица имају обавезу да континуирано прате и контролишу обављање послова у деловима процеса рада којим руководе и да о потенцијалним и насталим ризицима благовремено информишу Координатора за ризике.

У том смислу задаци руководиоца организационих јединица су:

- обезбедити да се управљање ризицима у оквиру њихове организационе јединице спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
- обезбедити да су запослени у оквиру организационе јединице свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика са којима се суочава њихов организациони део и Институт у целини;
- отворати питања у вези са ризицима и подстицати запослене на препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и искоришћавање прилика којима ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати;
- информисати координатора ризика о новим значајним идентификованим ризицима приликом ажурирања Регистра ризика;
- ажурирање регистра ризика најмање једном годишње за своју организациону јединицу;

6.4. Директор

- се стара за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће смањити могућност да се постављени циљеви не остваре;
- одговоран је за одређивање стратешког смера и стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима.

7. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

Комуникација у оквиру Института о питањима ризика важна је будући да је:

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

На подручју едукација осигураће се следеће:

- упознавање са Стратегијом управљања ризицима свих запослених у Институту;
- учествовање Координатора и других кључних запослених које одреди директор на обукама за ФУК и управљање ризицима.

8. ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ СПРОВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, неопходно је пратити кључне показатеље успешности Стратегије:

1. На годишњем нивоу Регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима.
2. Идентификоване потребне обуке из области управљања ризицима су реализоване.
3. Мере из ажурираног акционог плана се спроводе у оквиру утврђених рокова.
4. Одржавање редовних састанака – вертикална и хоризонтална комуникација (на годишњем нивоу), координатора за ризике, руководиоца 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 ризика.

Показатељи успешности ће се временом прилагођавати, у зависности од развоја процеса управљања ризицима.

Извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима налази се у Прилогу 3 Стратегије и подноси се Директору.

9. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Стратегија управљања ризицима ступа на снагу даном усвајања.

Стратегија управљања ризицима ажурира се по потреби, а најмање једном у три године и уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури или уколико се значајније измене стратешки циљеви.



Директор

Јудит Јакоб

ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

-Назив унутрашње организационе јединице: _____

Р.бр.	Циљ	Опис ризика	Процена ризика			Преглед постојећих контролних активности које минимизирају идентификовани ризик	Предлог решења (одговора) на ризик
			Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Укупна изложеност		

Образац попунио
Руководилац организационе јединице

ПРИЛОГ 2: Образац Регистар ризика

Назив унутрашње организационе јединице : _____

Датум : _____

Циљ пословног процеса	Опис ризика	Увођење контролних механизма или постојеће контроле	Рангирање ризика			Одговор на ризик	Рок за спровођење мере	Одговорно лице	Датум контроле следећег праћења извршења
			утицај	вероватноћа	Укупно				

Образац попунио:
Руководилац организационе јединице

ПРИЛОГ 3: Извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима

Датум израде:

Временски период: за ----- годину

ОКВИР ЗА ОЦЕНУ			
1. Регистар ризика	2. Обука о управљању ризицима на годишњем нивоу	3. Извршење мера из ажурираног акционог плана	4. Извештавање и размена информација о ризику
Регистар ризика је прегледан и ажуриран једном годишње	Обука спроведена	На годишњем нивоу извршено је више од -----% мера из ажурираног Акционог плана	Одржавани су редовни састанци и разматран ниво изложености ризицима и постављени приоритети
Регистар ризика није у потпуности прегледан и ажуриран	На годишњем нивоу идентификоване су потребе за обуком о управљању ризицима али обука није у потпуности спроведена	На годишњем нивоу извршено је -----% мера из ажурираног Акционог плана	Одржавани су састанци по потреби увек када су се идентификовани значајни ризици од стране руководиоца организационих јединица
Регистар ризика није ажуриран и ризици се не евидентирају	Нису идентификоване потребе за обуком и обуке нису спроведене	Нема напретка односно нису извршене активности предвиђене ажурираним акционим планом	Нема састанака и комуникације о питањима ризика

Координатор за ризике