



Република Србија

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА  
У РЕПУБЛИЧКОЈ ДИРЕКЦИЈИ ЗА ИМОВИНУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
ЗА ПЕРИОД 2022. – 2025. године**

**март 2022. године**

## **САДРЖАЈ**

<b>Одељак</b>	<b>Назив одељка</b>	<b>Страна</b>
I	Увод.....	3
II	Сврха и циљеви.....	4
III	Користи о управљања циљевима.....	6
IV	Процес управљања ризицима.....	6
	4.1 Дефинисање циљева.....	7
	4.2 Идентификација ризика.....	7
	4.3 Процена и рангирање ризика.....	9
	4.4 Предузимање мера и смањење ризика.....	12
	4.5 Праћење и извештавање.....	12
V	Кључни показатељи успешности.....	13
VI	Праћење и провера процеса управљања ризиком.....	14
VII	Улоге, овлашћења и одговорности.....	15
VIII	Едукација и комуникација.....	16
IX	Ажурирање стратегије .....	16
X	Завршне одредбе .....	17

На основу члана 35.став 1 Закона о државној управи („Службени гласник РС“, бр. 79/2005, 95/2010, 30/2018 и 47/2018), члана 81. Закона о буџетском систему(„Службени гласник РС“, бр. - 54/2009, 73/2010, 101/2010, 93/2012, 62/2013-испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015-др. закон и 103/2015 – у даље Закон), члана 6. став 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле у јавном сектору („ Службени гласник РС“, бр. 89/2019) директор Републичке дирекције за имовину РС (у даљем тексту: Дирекција), доноси

## СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

### I УВОД

Управљање ризицима представља законску обавезу у постизању стратешких и оперативних циљева добrog управљања. Управљање ризицима обухвата поступак идентификовања, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на остваривање циљева корисника јавних средстава, са задатком да пружи разумно уверавање да ће циљеви бити остварени, односно да ће ризици за постизање циљева бити сведени на прихватљив ниво.

У складу са принципима управљачке одговорности, руководиоци су непосредно одговорни за управљање и развој организације којом руководе. Основне функције руководилаца су планирање активности организације, увођење процеса управљања ризицима, обезбеђење одговарајућег система контроле који ће ризике свести на прихватљив ниво и стално праћење адекватности контроле. Руководилац организације може на основу акта о унутрашњој организацији и начину рада, пренети овлашћења и одговорност на друга лица, али тиме се не искључује одговорност руководиоца организације.

Не постоји јасан сигнал да ли успостављен систем контрола покрива све могуће ризике, па стога руководилац има одговорност да стално врши идентификовање, процењивање и праћење потенцијалних ризика и последично да успоставља контроле које ће заштитити организацију од реализација неприхватљивих ризика. Руководилац је одговоран поред финансијских и за све друге активности и процесе у организацији и због тога мора разумети концепт интерне контроле (финансијско управљање и контрола - „Financial management and control“ - у даљем тексту: ФМЦ-ФУК ) и промовисати га међу запосленима.

С тих разлога руководилац корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени, а да контроле које служе за својење ризика на прихватљив ниво морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

Спознаја ризика, узрока њихових појава и последица које проузрокују, битан је услов за спречавање могућих штета. Спречавање могућих штета се постиже одговарајућим инструментима и начинима одговора на ризике. Све активности организације укључују постојање ризика. Организација управља тим ризицима тако што их идентификује, анализира, врши њихову евалуацију и доноси одлуке о поступању са њима. У току процеса управљања ризицима организација комуницира са заинтересованим странама, врши мониторинг и ревизију ризика и контрола - којима се смањује ризик - и обезбеђује ниво ризика на којем више није потребно третирати такве ризике.

Основни циљеви ФУК у јавном сектору:

- економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава;
- поузданост и исправност информација;
- усаглашеност са законима, подзаконским актима, плановима и процедурама;
- заштита имовине од штета, злоупотреба и оштећења.

У том смислу и ова стратегија има за циљ да се успостави свест о потреби сталног унапређења управљања, о прецизнијем дефинисању стратешких циљева и борби за њихово испуњење у планираном обиму, квалитету и у датим роковима, и о потреби да се благовременим препознавањем ризика који могу угрозити остваривање циљева произведе и брза реакција – увођењем контролних механизама који ће тај ризик држати на нивоу који се може толерисати, или да ризик у потпуности елиминише.

## II СВРХА И ЦИЉЕВИ

Сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима (претњама и шансама) унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Дирекције на правилан, економичан, ефикасан начин, односно да се створи боље контролно окружења које ће доприносити побољшању квалитета, сврсисходности и резултатима свих активности на свим нивоима управљања.

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа битних ризика који прете остваривању циљева корисника јавних средстава како би се пронашао најбољи начина управљања ризицима. Наиме, првенствено се мора узети у обзир решавање ризика који утичу на стратешке циљеве Дирекције, али се морају третирати и сви остали ризици – који се појављују на нивоу организационих јединица Дирекције (у даљем тексту: ОЈ). Руководиоци основних ОЈ и запослени у морају редовно извештавати о ризицима које не могу самостално третирати и држати под контролом.

Циљеви ове Стратегије су:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. побољшање ефикасности управљања ризицима у Дирекцији;
3. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. обједињавање и интегрисање управљања ризицима у Дирекцији;
5. осигуравање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
6. успостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима;
7. обезбеђивање управљања ризицима у складу са Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији и Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору.

## III КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Руководиоци унутрашњих јединица у Дирекцији као и запослени, имају најбоља сазнања о ризицима, са којима могу бити суочени приликом обављања послова свог радног места. Стога је њихово знање и искуство у управљању ризиком значајно у индентификацији догађаја за које постоји већа вероватноћа да могу имати штетан утицај на Дирекцију. Зато њихово препознавање, правилно управљање, између осталог, доводе и до ових користи:

- повећање ефикасности и економичности у пословању, спречавањем да дође до штетних догађаја који су се могли предвидети благовременом анализом ризика који могу утицати на остварење циљева;
- заштита и чување имовине , и то - како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања, његов апликативни, системски и телекомуникациони део. Защита имовине подразумева и управљање средствима од јавног интереса пажњом доброг домаћина, на рационалан и сврсисходан начин;
- боље планирање и оптимизација расположивих средстава; одређивање активности према приоритету и распоређивање средстава за наменско поступање тако да систем

- интерних контрола не буде предимензиран и да средства и време који се улажу у контроле не буду већи од могућег утицаја одређеног ризика;
- очување и заштита имовине и даље унапређење управљања ризицима, јер ће се преко управљања ризицима отклонити неконтролисан утицај ризика, и избећи кризне ситуације, учешћем руководиоца основних ОЈ и свих запослених у Дирекцији.

#### **IV ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Управљање ризиком је кључно управљачко средство које се користи за остваривање стратешких и оперативних циљева. Обавеза Дирекције је да испита шта су ризици који могу да угрозе остварење циљева организације и да предузме мере које ће ублажити ризике до прихватљивог нивоа, па се као циљеви управљања ризиком постављају:

1. уочити, дефинисати и измерити ризик који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
2. благовремено предузети све потребне мере како би се уочени ризици умањили или отклонили;
3. унапређивати могућности препознавања и отклањања ризика у Дирекцији;
4. развијати систем документовања, праћења, евалуације и корекције свих радних процеса како би се смањили ризици и омогућило њихово уочавање и отклањање.

На основу наведеног, процес управљања ризицима састоји се од пет основних корака:

1. дефинисање циљева;
2. идентификација ризика;
3. процена и рангирање ризика;
4. предузимање мера за смањење ризика – решавање ризика;
5. праћење ризика и извештавање.

##### **4.1 ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА**

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно разумевање циљева који се желе постићи. Управљање ризицима је управљање претњама које могу ометати остваривање циљева и максимизирање прилика које ће помоћи да се циљеви остваре. Ефикасно управљање ризицима треба да буде усмерено како на стратешке тако и на оперативне циљеве које Дирекција жели да оствари у одређеном временском периоду. Дакле, предуслов за дефинисање циљева је постојање јасних стратешких и средњорочних планова – како за Дирекцију и директора, тако и за поједине организационе јединице.

Ради ефикаснијег дефинисања циљева, потребно је да буде успостављен јасан систем постављања и ажурирања циљева Дирекције.

Сви циљеви морају бити суштински креирани као тзв. „Паметни“ циљеви ( Конкретни циљеви, прецизно одређени; Мерљиви (да постоји могућност да измерите да ли реализација циља напредује); Остварљиви (да ли су циљеви који су постављени заиста и остварљиви); Реални (могу ли се циљеви реално остварити са расположивим ресурсима); Временски ограничени (у ком року, тј. до ког крајњег датума циљ треба да се оствари) при чему коначан избор приоритетних циљева мора бити производ успостављене корелације између различитих група постојећих циљева, који произистичу из следећих области, активности и докумената:

- циљеви из стратегија развоја Републике Србије ;
- циљеви годишњег програма пословања Дирекције;
- појединачни циљеви организационих јединица;

- циљеви највећих пројекта у које је укључена Дирекција или пројекта које Дирекција директно води.

## 4.2 ИДЕНТИФИКАЦИЈА РИЗИКА

По завршеном процесу дефинисања циљева Дирекције и њених организационих јединица приступа се идентификацији опасности, односно појава које са собом носе ризик. Приликом идентификовања ризика потребно је водити рачуна о томе да се тачно дефинише шта је узрок ризика и шта су последице, уколико се ризични догађај деси. Корелација узрока и последице ризичних активности опредељује да ли је идентификација ризика тачна и колики је утицај ризика на поједине пословне процесе.

У погледу врсте последице које ризици имају на организацију, постоје:

- финансијски ризици (догађаји који имају директан финансијски утицај и могу утицати на повећање трошкова организације);
- оперативни ризици (догађаји који могу прекинути пружање услуга или имати за резултат одступање од циљева);
- и ризици по репутацији (догађаји који могу угрозити углед организације - нпр. јавно изговорена реч).

Такође се ризици могу појавити као резултат:

- екстерних питања која су ван контроле организације (политички, економски, социјални, технолошки, законски – регулаторни, итд. – нпр. забрана запошљавања, максимални број запослених у органима јавне управе и др.);
- оперативних питања која утичу на пружање услуга корисницима (финансијски, кадровски, технички капацитети, пословни процеси, физичко обезбеђење, здравље и безбедност, итд. – нпр. неефикасан систем информисања, неадекватно особље, лоше планирање и др.);
- промена - односно да се организација повремено мења (нпр. усклађеност са новим законским прописима) или да се врши реорганизација неког дела организације која води слабљењу контрола и додатним ризицима.

У процесу идентификације ризика, важни су ови критеријуми:

- све што представља претњу реализацији циљева Дирекције, реализацији највећих пројекта Дирекције;
- све оно што може да угрози репутацију и углед Дирекције, тј. поверење корисника, јавности и медија у рад ;
- све што може довести до ситуација непоштовања законских и подзаконских прописа, злоупотреба, штете на имовини – материјалној и слично;

Потребно је за сваки циљ анализирати ризике у односу на следеће факторе, да се не би дошло у ситуацију да се превиде одређени – потенцијално велики – ризици. Листа из табеле бр. 1 је, она која је неопходна за утврђивање ризика, а која се кроз тај процес, мора и допуњавати новим факторима, на основу стечених искустава у наредним годинама.

Табела 1 – категорије ризика које треба узети у обзир при утврђивању ризика за остваривање појединих циљева

<b>КАТЕГОРИЈЕ РИЗИКА</b>	
<b>СПОЉАШЊИ РИЗИЦИ</b>	
Политички ризици	промена приоритета, секторских циљева, застој у пројектима везаним за Дирекцију (Народна Скупштина РС, Влада, Европска комисија и сл), основна средства (тржишне промене, девизни курс, политички аспект) итд.
Буџетско-финансијски ризици	расположивост ресурса, економска криза, велики пораст цена на тржишту, макроекономска нестабилност, (не)могућност измирења обавеза, итд.
Законодавни ризици	усвајање закона и подзаконских аката који значајно утичу на рад Дирекције

Елементарне непогоде и катастрофе	могући ризици по имовину и запослене, ризици везани за набавку потребних елемената за пословање
Ризици из посебних задатака и пројекта	постављање пред Дирекцију одређених нових задатака и пројекта који утичу на реализацију других, раније планираних активности; недовољно прецизне инструкције
Медијски сектор и комуникација са корисницима	(не)оправдани медијски напади на Дирекцију који значајније угрожавају репутацију Дирекције;
<b>УНУТРАШЊИ РИЗИЦИ</b>	
Систем информисања	Методе и канали комуникације; правовременост информација
Људски ресурси	Структура и компетентност запослених; етика и понашање; интерна организација посла, безбедност запослених
Организација/систематизација	ограничења и ризици узроковани неадекватном организацијом или лоше систематизованим пословима / радним местима (овлашћења, одговорности, делегирање, итд) уз неадекватно вредновање сложености посла;
Безбедност и здравље на раду	неадекватне процедуре, недовољна заштита, недовољно средстава, непоштовање прописаних мера безбедности и здравља на раду
Финансијски фактори	неадекватна расподела расположивих средстава на пројекте и активности који нису приоритетни
Информациони систем	адекватан хардвер и софтвер за остварење циља (број рачунара, развијеност мреже, обученост кадрова, нарушавање интегритета база података, неадекватне апликације, безбедност ИТ система, итд)
Набавка	ризик да се набавка не спроведе у планираном обиму и роковима (превелик број набавки, лоше припремљена набавка, намерно обарање набавке од стране понуђача, неуспех да се привуче одговарајући број понуђача на тендери, итд)
Поштовање закона	неблаговремена или неадекватна усклађеност пословања са новим законима и подзаконским актима; могућност високих казни, забране рада у неким сегментима пословања; немогућност адекватне и ажурне примене регулативе због недоречености и контрадикторности законских и подзаконских аката и различитих тумачења надлежних и стручних тела
Интерна комуникација	неблаговремена и неадекватна комуникација – хоризонтална и/или вертикална
Заштита физичке имовине	непоштовање и непримењивање прописаних процедура; неадекватне процедуре;

Сваки од препознатих ризика мора бити пропраћен јасном формулацијом, која садржи следеће:

- циљ пословног процеса за који се утврђује ризик;
- опис утврђеног ризика;
- потенцијалне последице ризика (уколико се ништа не би предузело);

#### 4.3 ПРОЦЕНА И РАНГИРАЊЕ РИЗИКА

Процену ризика обављају руководиоци организационих јединица за сваку унутрашњу организациону јединицу која је предмет процене. Процена утицаја обухвата процену значаја

последице ако се ризик оствари, односно процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари.

Упоредо са идентификовањем опасности потребно је установити и вероватноћу наступања идентификоване опасне ситуације. Како није могуће прецизно одредити вероватноћу наступања штетног догађаја, прибегава се квалитативној процени одговарајуће вероватноће коришћењем три категорије: велика, средња и мала вероватноћа појављивања, које се путем табеле 2. преводе у нумеричке вредности тј. бодове од 1 до 3.

Табела 2: Нивои вероватноће ризика – опис и бодовима

<b>Вероватноћа - нивои</b>	<b>Рангирање – бодови</b>	<b>Опис за дату вероватноћу</b>
Велика	3	Очекује се да ће се одређени догађај (ризик) дрогодити у већини случајева
Средња	2	Догађај (ризик) би се могао десити у неком тренутку
Мала	1	Настанак догађаја је мало вероватан или није вероватан

Када је процес идентификовања ризика завршен, потребно је установити какав утицај свака од идентификованих опасности има на организацију, њен углед или успех у реализацији дефинисаних циљева. Вероватноћа да се ризик оствари се бодује оценама од 1-3, при чему оцена 1-један значи да није вероватно да ће се ризик остварити односно вероватноћа је мала или се ризик појавио у неколико случајева, оцена 2-два значи да ће се ризик вероватно остварити што се потврђује претходним доказима да се ризик раније већ појавио те је вероватноћа средња, а оцена 3-три значи да ће се ризик скоро сигурно остварити што се потврђује јасним и бројним доказима да се ризик већ појавио те је вероватноћа висока..

Табела 3: Нивои утицаја ризика – са описом и бодовима

<b>Утицај - нивои</b>	<b>Рангирање – бодови</b>	<b>Опис могућег утицаја*</b>
Висок	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дужи прекид у обављању делатности ;</li> <li>- губитак везан за имовину велике вредности и било који други финансијски губитак који може бити већи од 1% одобрених средстава за једну буџетску годину;</li> <li>- тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака;</li> <li>- потпуна немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у службама Дирекције током дужег временског периода;</li> <li>- кршење прописа и рационалног управљања имовином у великим обимима.</li> </ul>
Средњи	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прекид мањег обима у обављању делатности Дирекције;</li> <li>- губитак везан за имовину Дирекције велике вредности, и било који други финансијски губитак који може бити између 0,2% и 1% одобрених средстава за једну буџетску годину;</li> <li>- теже повреде запослених током обављања радних задатака;</li> <li>- делимична немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у службама Дирекције током средњег временског периода;</li> <li>- негативни медијски напади и негативни текстови везани за рад Дирекције – везани за одређене пројекте, активности;</li> </ul>
Низак	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кашњења и краћи прекиди у обављању делатности Дирекције;</li> <li>- мали губитак везан за имовину Дирекције;</li> <li>- лакше повреде запослених;</li> <li>- појединачни прекиди – немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација апликација у службама Дирекције;</li> <li>- појединачни, ређи медијски напади и негативни текстови везани за рад Дирекције;</li> <li>-</li> </ul>

\*Наведени утицаји су само неки од могућих утицаја. Све табеле ће бити ажуриране и допуњаване током наредног периода, нарочито по успостављању Регистра ризика.

Резултат процене утицаја и вероватноће појављивања ризика добија се процена укупне изложености ризику (интезитет деловања ризика) на основу које се утврђују приоритети-најзначајнији ризици којима треба управљати.

Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за поједини утицај (табела 3) и бодова за поједину вероватноћу (табела 2), тако да се ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом може проценити са највише девет-9 бодова, а ризик са најмањим утицајем и најмањом вероватноћом се може проценити са највише једним бодом.

Множењем тих вредности добија се тзв. „матрица ризика“, следеће форме:

УТИЦАЈ	ВИСОК	Б		A
	СРЕДЊИ			
	НИЗАК	Г		B
	Интензитет ризика (утицај x вероватноћа)	МАЛА	СРЕДЊА	ВЕЛИКА
<b>МАТРИЦА РИЗИКА</b>		<b>ВЕРОВАТНОЋА</b>		

- **A. Критични ризици** – ризик се на бази скора ризика налази у горњем десном квадрату; његова вероватноћа настанка ризика је велика и утицај који он носи је значајан – Ови ризици имају приоритет у предузимању корективних мера.
- **Б. Условни ризици** – ризик се на бази скора, налази у горњем левом квадрату; вероватноћа његовог дешавања је мала, међутим утицај који он има је висок, односно носи значајан утицај. Такви ризици су забрињавајући, па се морају надзирати, а контроле усмерити на спречавање настанка нежељених ефеката.
- **В. Ризици од малог утицаја** – ризик се на бази скора налази у доњем десном квадрату; вероватноћа ризика је велика, а његов утицај је мали, односно мањи од просечног. Елиминација и контрола таквих ризика представља релативно неефикасну активност, што значи да за такву активност треба издвојити мала или никаква средства.
- **Г. Беззначајни ризици** – ризик се на бази скора налази у доњем левом квадрату; вероватноћа ризика је мала, а утицај беззначајан, што значи да такви ризици не би требало да изазивају проблеме у раду.

УТИЦАЈ	ВИСОК	3	6	9			
	СРЕДЊИ	2	4	6			
	НИЗАК	1	2	3			
	Интензитет ризика (утицај x вероватноћа)	МАЛА	СРЕДЊА	ВЕЛИКА			
<b>МАТРИЦА РИЗИКА</b>		<b>ВЕРОВАТНОЋА</b>					
H	Ризик ниског интензитета (не захтевају даље деловање – управљање уобичајеним процедурама)						
C	Ризик средњег интензитета (надзирати и управљати њима)						
B	Ризик високог интензитета (захтевају тренутну акцију)						

Сви случајеви где је изложеност ризику већа или једнака од вредности 6 – а посебно у случајевима где је та вредност 9 – захтевају моментално предузимање мера за својење таквих ризика на разумну меру: То су ризици који представљају директну претњу успешном остварењу циља или завршетку пројекта/активности, имају за последицу повреду закона и других прописа, значајне финансијске губитке, доводе у питање сигурност запослених и озбиљно утичу на углед институције.

Ризици се утврђују у Обрасцу за утврђивање и процену ризика (Образац број 1) и евидентирају у Регистру ризика (Образац број 2), који чине саставни део Стратегије управљања ризицима.

До стицања потребних знања и искуства везаних за управљање ризицима, тј. за време важења ове Стратегије, Дирекција ће пратити све регистроване ризике кроз регистре ризика и редовно праћење и извештавање о предузетим мерама за смањење утицаја ризика на остварење планираних циљева – с тим што ће се фокусирати на случајеве где постоји велика изложеност ризику, а остали случајеви ће се редовно пратити и провераваће се да ли је дошло до промена везаних за утицај или вероватноћу таквих ризика.

#### 4.4 ПРЕДУЗИМАЊЕ МЕРА ЗА СМАЊЕЊЕ РИЗИКА

Након идентификовања и оцењивања ризика, следећи корак је дефинисање мера које ће умањити вероватноћу дешавања појаве или умањити последице појаве и то у толикој мери да посматрани ризик пређе у област прихватљивог ризика. Некада ово може значити и дефинисање две, три, па и више разних одбрамбених мера, како би посматрани ризик постао прихватљив. Овде се крије опасност да увођење мера заштите не створи услове за нови, раније неидентификовани ризик. Стога је потребно сваку меру добро проучити и проверити да ли она може имати последице по посматране циљеве.

У зависности од значаја и укупне изложености ризику, могу се предузети следеће мере:

- избегавање ризика – ова мера има за циљ да се у одређеним околностима одустаје од активности, пројекта или посла, као једини могући начин да се контролише ризик;
- преношење (трансферисање) ризика на другог субјекта (путем редовног осигурања или, на пример, преношењем ризика на друге уговорне стране);
- прихватање ризика таквог какав јесте, уз континуирано праћење (да не дође до повећања ризика, тј. његовог утицаја или вероватноће) – када нема другог решења, или када су трошкови предузимања мера већи од користи која би се добила предузимањем таквих мера;
- смањење, тј. ублажавање ризика – тј. предузимање мера којим ће се смањити утицај ризика или вероватноћа ризика, што је – уједно и основни задатак . Кроз овај корак се у Регистру ризика на нивоу Дирекције, као и на нивоу организационе целине – доносе и уписују одговарајуће мере за смањење ризика (од одговарајућих одлука, упутства, директиве и наредби, креирања контролних процедура, или – ако су запослени свесни да не могу самостално отклонити ризик – обавезно обавештавање надређених – о постојећем ризику).

Након завршетка дефинисања заштитних мера којима су неприхватљиви ризици преведени у прихватљиве, све испланиране активности и донете одлуке ће се документовати. Документовање врши са циљем да се олакша посао каснијег преиспитивања дефинисаних мера и провере да ли је дошло до промене неких услова или ескалације неког ризика или чак и појаве нових ризика.

Када су прецизно дефинисане све активности које је потребно спроводити како би се ризици свели на прихватљиву меру, дефинисаће се потребни ресурси за увођење тих мера. Ово је неопходно урадити из два врло битна разлога. Први разлог се односи на исплативост мера (није логично инвестирати већа средства у заштитну меру, него што може бити штета од посматраног ризика). Други разлог се односи на расположива средства (бесmisлено је отпочињати имплементацију неке заштитне мере, ако та мера захтева више средстава него што организација има на располагању).

Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

## **4.5 ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ**

Пре увођења мера у редовне радне процедуре неопходно је обезбедити ко ће, у којим интервалима и на који начин спроводити провере појаве ризика и деловања заштитних мера. Одговорност за праћење, третирање и управљање ризицима има „власник ризика“ = руководилац ОЈ у коме је ризик идентификован. Руководилац ОЈ помаже да се: ризици идентификују тако што прикупља обрасце којима запослени обавештавају о утврђеним ризицима у њиховом одељењу или одсеку ако је образован као ужа унутрашња јединица у сектору (не у одељењу), затим рангира ризике према приоритетима; обавештава запослене о донетим одлукама у вези са обавештењима о утврђеним ризицима; врши едукацију о врстама и могућностима настанка ризика; води регистар ризика; дефинише процедуре за ублажавање ризика и координира са свим организационим јединицама.

Увођење мера у употребу подразумева обуку извршилаца о томе како ће вршити своје радне активности и зашто то мора тако да се ради. Извршиоцима ће се објаснити шта је био разлог за промену начина рада и које се опасности тиме елиминишу, односно, који се ефекти очекују од новог начина рада. Свака промена начина рада подразумева помно праћење да ли извршиоци примењују нови начин рада или теже да се врате старим навикама односно да ли меру спроводе како је планирано и да ли мера даје очекиване резултате.

Сви запослени треба да буду посвећени и да учествују у процесу управљања ризицима, али лице одговорно за спровођење одговора на ризик и управљање ризицима тзв. „власник ризика“ надгледа корективне мере и њихове резултате, евентуално идентификује нове ризике и о томе писмено извештава надређене, а нарочито у случају значајног повећања утицаја ризика или вероватноће да се дати ризик оствари.

Руководилац органа и руководиоци унутрашњих ОЈ одлучују о поступању по ризицима који могу угрозити остварење циљева из њихове надлежности. О поступању по ризицима значајним за целокупно пословање организације одлучује руководилац-директор, на сопствену иницијативу, на основу предлога руководиоца ОЈ.

Након увођења у примену свих предвиђених мера, потпуно је очекивано да се тек у том тренутку идентификују нови ризици или недостаци предвиђених мера, а разлог за то лежи у чињеници да још у фази планирања и анализирања није могуће сагледати све детаље. Стога је потребно предвидети начин подешавања ових мера, затим начин и динамику провере успешности дефинисаних мера (преиспитивање), промене вероватноћа и последица идентификованих ризика, као и појаву нових ризика. Ове активности би требале бити спроведене периодично у унапред одређеним интервалима, од стране обучених и припремљених лица, како би провере биле свеобухватније и много темељније.

Стратегија управљања ризицима представља темељ организованог и ефикасног система управљања потенцијалним штетним догађајима који се могу појавити у делокругу послова које обавља Дирекција. Након што се текст Стратегије усвоји, именоваће се лица одговорна за имплементацију овог стратешког акта - власници ризика или запослени који обављају најсложеније послове у појединим организационим јединицама и који на основу свог радног искуства могу најбрже оценити какав је ефекат наложених мера у пракси. Основна улога лица која су одговорна за имплементацију овог стратешког акта, огледаће се у томе да начела установљена у Стратегији преточе у конкретне акционе планове, који ће садржати обавезујуће мере за запослене у Дирекцији. Њихов задатак је да прате идентификоване ризике, као и ефекте одговора на ризике и да најмање једанпут годишње подносе извештаје о примени Стратегије управљања ризицима.

## **В КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ**

Показатељи успешности који се могу пратити у наредном периоду биће подложни корекцијама, зависно од развоја ситуације са увођењем система Финансијског управљања и контроле и управљања ризицима. Како би се процес управљања ризицима могао пратити, дефинишу се следећи показатељи успешности:

1. успостављање регистра ризика на нивоу Дирекције, као и на нивоу свих организационих целина у периоду важења Стратегије;
2. регистри су прегледани и ажурирани на годишњем нивоу;
3. извештаји од стране власника ризика припремљени и достављени најмање једанпут годишње директору или лицу које он овласти и руководиоцу Радне групе за финансијско управљање и контролу;
4. спровођење обука везаних за увођење система финансијског управљања и контроле (интерних и екстерних), обука везаних за управљање ризицима;
5. степен реализације Плана активности за спровођење и развој финансијског управљања и контроле.

Показатељи успешности из ове Стратегије биће део годишњих извештаја о увођењу система финансијског управљања и контроле, који су везани са дефинисаним циљевима Стратегије.

## **VI ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ**

Радна група за увођење система финансијског управљања и контроле ће, у наредним годинама, спроводити План активности за спровођење и развој финансијског управљања и контроле и покушати да додатно анализира и донесе све потребне одлуке о начину праћења и провере процеса управљања ризиком у Дирекцији.

Провера процеса управљања ризиком мора бити периодичног карактера и трајна активност. Преглед процеса треба да обезбеди да се сви аспекти процеса управљања ризиком прегледају најмање једном годишње - како би се размотрило да ли ризици још постоје или су се појавили нови ризици, да ли су се вероватноћа и утицај ризика променили и да ли се ради о значајним променама којима се прилагођавају приоритети ризика, као и да би се осигурала ефективност контроле.

Целокупан процес управљања ризиком треба да буде подложен редовном прегледу како би управљање било одговарајуће и ефективано. Преглед ризика и преглед процеса управљања ризиком су процеси који се међусобно разликују и један не може да служи као замена за други.

Како би праћење ризика и извештавање било ефикасно, регистри ризика и акциони планови, редовно се ажурирају у погледу нивоа ризика, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које се није могло деловати на планирани начин, односно ревидираних процена ризика.

Провера процеса ће се односити пре свега на:

- испитивање и проверу најбитније писане документације везане за систем управљања ризиком:
  - да ли су донета сва документа захтевана системом управљања ризиком;
  - да ли се та документа примењују у редовном раду и да ли се редовно ажурирају;
  - да ли су све евентуалне промене, тј. повећања вероватноће и утицаја појединих ризика благовремено констатоване и пријављене руководству;
- проверу ефективности и ефикасности предузетих мера за отклањање појединих ризика, и давање предлога за евентуално унапређење тих мера;
- проверу реализације постављених циљева ове стратегије.

Праћење ефикасности процеса управљања ризицима је од великог значаја, због чега руководилац органа-директор, треба да обезбеди:

- постојање јасне одговорности за управљање посебним ризиком или подручјем ризика, односно одређују се носиоци истакнутих и опасних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђени начин. Носиоци пословних процеса задужени су за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима који могу утицати на остварење циљева. Циљ управљања је одржавање ризика на прихватљивом нивоу;
- начин извештавања, који ће нагласити промене у приоритетима ризика и све случајеве у којима се ризицима не управља ефективно:
  - одржавање састанака између руководиоца ОЈ када се према процени наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима која ће бити одговорна за извршавање потребних радњи као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру ризика;
  - одржавање колегијума ради прегледа и дискусије у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрања процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези третирања ризика окончане, одређивања да ли су потребне даље акције ради достизања прихватљивог нивоа ризика;
  - да најмање једанпут годишње руководиоци ОЈ израђују извештаје о управљању ризицима, а затим их достављају директору, или лицу које он овласти и руководиоцу Радне групе за финансијско управљање и контролу.

## VII УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Сходно члану 12. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додељеним задацима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и управљање ризицима. У циљу испуњавања обавезе из управљачке одговорности, руководилац ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих и ефикасних механизама за смањивање ризика на прихватљив ниво.

Сви запослени су укључени у процес управљања ризиком и морају бити свесни своје одговорности да у оквиру свог радног места и својих радних задатака идентификују евентуалне ризике и да предузимају мере за њихово отклањање или држање под контролом. За све оне ризике за које су запослени свесни да превазилазе њихове могућности или овлашћења, запослени су дужни да о томе (о таквим ризицима) упознају своје надређене у својим орг. целинама, тј. сва она лица која би одређеним решењима била овлашћена и одговорна за праћење система управљања ризиком у својој орг. целини.

- **Директор** – Усваја Стратегију управљања ризицима; Одређује стратешки смер и ствара услове за несметано спровођење активности везаних за управљање ризицима; Осигурува највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима; Осигурува да се Регистар ризика ажурира најмање једном годишње; Обезбеђује редовну анализу и дискусију система управљања ризицима на редовним састанцима у Дирекцији, итд;
- **Руководилац Радне групе за финансијско управљање и контролу** – Осигурува квалитетно управљање ризицима у организацији; Обезбеђује да се уради и спроводи Стратегија управљања ризицима; Ствара услове за квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у свим организационим целинама; Изврши завршну процену идентификованих ризика; Осигурува да се кључни показатељи анализирају најмање једанпут годишње; Извештава о увођењу система управљања ризицима;
- **Руководиоци орг. целина и подређених организационих јединица** – Обављају процену постојећих система интерних контрола и њихово усклађивање у односу на циљеве које желе

да остваре и ризике који утичу на остваривање тих циљева; Обезбеђују покривеност свих процеса и поступака интерним актима; Осигуравају свакодневно управљање ризицима у својим областима рада и својим организационим јединицама, процесима, и процедурима; Спроводе Стратегију управљања ризицима у свом домену; Подстичу запослене и организују едукацију запослених у вези препознавања и извештавања о ризицима у оквиру послова и активности запослених; Спроводе препоруке Радне групе за финансијско управљање и контролу;

- **Запослени** – Користе смернице за управљање ризицима, добијене од руководилаца, у побољшању ефикасности рада; Решавају и третирају ризике у оквиру свог радног места у складу са прописаним процедурама; У случају препознавања новог ризика или знатног повећања постојећих ризика који би могли да утичу на остваривање циљева орг. целине или појединог орг. дела – обавештавају о томе непосредне руководиоце;

Детаљнија разрада овлашћења и одговорности може се урадити и кроз будуће процесе реорганизације и систематизације, јер управљање ризицима постаје трајни задатак за све нивое управљања у Дирекцији – па тиме може постати и део описа послова за таква радна места.

## VIII ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

Неизоставни део унапређења система управљања ризицима је континуирана едукација свих учесника у овом процесу.

У наредном периоду редовно ће се сагледавати потребе за обукама у домену управљања ризицима. Све такве обуке требало би планирати и у редовним годишњим програмима стручног оспособљавања и усавршавања запослених .

Потребно је осигурати, кроз систем комуникације, да:

- свако разуме, на начин који одговара његовој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни задаци и како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада (ако се то не постигне, неће се постићи одговарајуће интегрисање управљања ризицима у култури организације и приоритетни ризици се неће доследно третирати);
- се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити онима који могу имати користи од њих (нпр. ако се један део организације сусретне са новим ризиком и осмисли најбољи начин надзора над њиме, такво решење треба саопштити и свим осталим организационим јединицама, које се такође могу сусрести са таквим ризиком);
- сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог обима контроле, који ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чија висина није прихватљива, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

## IX АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Ажурирање ове Стратегије се врши сваке три године, као и у случајевима битних измена у правцима пословања и у случајевима измена стратешких циљева Дирекције.

## X ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ову стратегију објавити на интернет страници Дирекције и на огласној табли.

Прилог:

- Образац за утврђивање и процену ризика;
- Образац регистрара ризика.

У Београду, 18. март 2022. године

Број 011 -3 /2022-08



## Образац за утврђивање и процену ризика

Образец бр. 1

## Образац попунио:

РЕГИСТАР РИЗИКА

**Назив органа или организационе јединице:**

Образац бр. 2

## **Руководилац органа или организационе јединице**