



**РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
МИНИСТАРСТВО ЗА  
БРИГУ О ПОРОДИЦИ  
И ДЕМОГРАФИЈУ**

Број: 401-00-126/2024-02

Датум: 22. октобар 2024. године

Булевар Михаила Пупина 2

Београд

На основу члана 23. став 2. Закон о државној управи („Службени гласник РС“, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 30/18 — др. закон и 47/18), у вези са чланом 81. став 3. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“ бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 — исправка, 108/13, 142/14, 68/15 — др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 138/22, 118/21 — др. закон и 92/2023) и чланом 12. став 1. тачка 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“ бр. 89/19), доносим

**РЕШЕЊЕ**

**о усвајању Стратегије управљања ризицима у Министарству за бригу о породици и демографију**

I

Овим решењем усваја се Стратегија управљања ризицима у Министарству за бригу о породици и демографију (у даљем тексту: Стратегија), која на методолошки начин ближе уређује процес управљања ризицима у Министарству за бригу о породици и демографију, као једног дела система финансијског управљања и контроле.

II

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године.

III

За ажурирање Стратегије задужена су лица одговорна за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле у Министарству за бригу о породици и демографију у сарадњи са секретаријатом Министарства- групом за финансијске и рачуноводствене послове и послове набавки.

IV

Саставни део овог решења је Стратегија управљања ризицима Министарства за бригу о породици и демографију са прилозима.

V

Ово решење доставити свим организационим целинама, односно органима у саставу Министарства за бригу о породици и демографију.

VI

Ово решење ступа на снагу даном доношења.



Достављено:

- Кабинету министра,
- Државном секретару Сањи Лакић,
- Државном секретару Николи Вукелићу,
- Државном секретару Радошу Пејовићу,
- Секретаријату министарства,
- Групи за финансијске и рачуноводствене послове и послове набавки,
- Сектору за планирање породице и деце и унапређење квалитета живота, продужетак живота и породично-правну заштиту,
- Сектору за демографију, унутрашње миграције и сарадњу са локалном самоуправом,
- Сектору за популациону политику, политику наталитета и репродуктивног здравља,
- Сектору за међународну сарадњу, европске интеграције и пројекте,
- и Архиви.



РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
Министарство за бригу о породици и демографију

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Београд, октобар 2024. године

## УВОД

Развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) у јавном сектору у Републици Србији, покренуо је и развој система управљања ризицима, наглашавајући његову важност. У складу са одредбама члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - исправка, 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 138/22, 118/21 - др. закон и 92/2023, у даљем тексту: Закон) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“ бр. 89/19), 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 буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

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

Управљање ризицима као елемент система ФУК представља стални процес који је од изузетне важности за Министарство и способност Министарства да обавља додељене му функције и оствари постављене циљеве.

Стратегија дефинише циљеве и користи од управљања ризицима у Министарству, овлашћења и одговорности за управљање ризицима и представља полазну основу за успешно управљање ризицима.

Стратегија полази од чињенице да је ризик сваки потенцијални догађај и ситуација који могу имати супротан ефекат на остваривање циљева Министарства. Пропуштање прилика се такође сматра ризиком.

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

Овом стратегијом одређен је процес идентификовања ризика, процена идентификованих ризика, рангирање, као и које активности треба предузети како би се ефекти ризика (укупна изложеност ризику) ублажили. Такође, одређује се и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима тј. ко све учествује у процесу управљања, начину извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

## I СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија је документ коју одобрава министар, а која описује процес који Министарство, као и све организационе јединице унутар Министарства, успостављају ради управљања ризицима. Стратегија 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/орган у саставу, 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.

У Министарству ће Одлуком министра бити именовано лице задужено за ФУК — руководилац Групе за финансијске и рачуноводствене послове и послове набавки и координатори лица задуженог за ФУК. Лице задужено за ФУК ће израдити План активности за имплементацију система ФУК у Министарству који одобрава министар.

Посебном Одлуком министра биће одређена лица одговорна за успостављање и развој система ФУК у Министарству.

Планом активности за имплементацију система ФУК у Министарству за носиоце израде Стратегије одговорни су лице задужено за ФУК са координаторима лица задуженог за ФУК.

У оквиру сваке организационе јединице за потребе развоја система ФУК руководиоци су образовали Радне групе за имплементацију и развој система ФУК (у даљем тексту: Радна група).

За идентификовање и процену ризика одговорни су руководиоци сваке организационе јединице и Радне групе за пословне процесе из своје надлежности.

Битно је нагласити да у процесу развоја система ФУК и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, као и описом радног места из систематизације радних места.

Такође, руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни комплексности процеса успостављања и развоја ФУК као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризика у свом домену.

Свеобухватно сагледавање комплексног система ФУК са једне стране и слаба свест о развоју истог са друге стране, узроковало је креирање једног оваквог документа који ће на систематичан и свеобухватан начин заокружити и дати правац који треба следити за даљи развој система ФУК.

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

С тим у вези важно је истаћи да је Министарство изложено бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може штетити угледу органа и смањити поверење јавности;
- неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним средствима;
- непоуздано извештавање;
- неспособност деловања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или смањује неповољне утицаје за реализацију циљева.

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 унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду, и то кроз:

- креирање Регистра ризика (Регистар оперативних и Регистар стратешких ризика), у којима ће сви ризици са којима се суочава Министарство бити идентификовани и процењени, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисија Министарства;
- 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 унутрашњих контрола ради ублажавања ефекта ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика;
- извештавање о ризицима.

## **II ПРАВНИ ОСНОВ**

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.

И ТО:

У члану 81. став 2. Закона, дефинисани су елементи финансијског управљања и контроле,

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

Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору, иницирао је и развој идентификовања и управљања ризицима.

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. „COSO“ оквир у том смислу садржи осам међусобно повезаних компонента: унутрашње окружење, постављање циљева, утврђивање ризика и прилика, процену ризика, одговор на ризик, контролне активности, информације и комуникације, као и праћење.

### III ДЕФИНИЦИЈЕ

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

**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.

**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 настанака 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. Поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

**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. У том смислу потребно је разликовати Регистар оперативних ризика као и Регистар стратешких ризика.

## IV СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Према одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, руководилац 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.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, 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. Одређивање циљева и идентификација ризика
2. Анализу и процену ризика
3. Реаговање на ризик — поступање по ризицима
4. Праћење и извештавање о ризицима

### 1. Одређивање циљева и идентификација ризика

Први корак у управљању ризицима у Министарству је јасно дефинисање циљева које Министарство жели постићи. Циљеви морају бити конкретни, мерљиви, реални, остварљиви са ресурсима којима Министарство располаже и временски ограничени.

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

Циљеви се деле на:

- а) Стратешке циљеве (општи) и
- б) Оперативне циљеве — специфични (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. Међу најзначајним документима из којих се посредно могу дефинисати стратешки циљеви који су везани за област управљања ризицима Министарства могу се извојити Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у РС, Програм реформе управљања јавним финансијама 2021-2025, Стратегија развоја јавне управе у РС за период од 2021. до 2030. године као и Фискална стратегија за 2025. годину са пројекцијама за 2026. и 2027. годину, али и Оквирни споразум између РС и Европске комисије о спровођењу финансијске помоћи Европске уније Републици Србији у оквиру инструмента претприступне помоћи. Конкретније, циљеви Министарства и мере за остварење циљева, одређени су Акционим планом за спровођење Програма рада Владе (у даљем тексту: Акциони план), 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, омогућити 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. Наведене циљеве утврђују руководиоци унутрашњих организационих јединица са својим запосленима којим руководе у 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.

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 и почетни корак за даљи наставак и израду Регистра стратешких ризика. Регистар оперативних ризика сачињава свака организациона јединица.

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 и у том смислу, потребан је напор целе организације да се ризици идентификују, оцене и прате.

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

- набацивање идеја (brainstorming) — је уствари оформљена група кључних запослених (у Министарству то треба да буду Радне групе у оквиру сваке организационе јединице), која отворено дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;

- коришћење контролних листа (check lists) — представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу, при чему ову листу треба 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;

- 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.

Имајући у виду садашње свеобухватно стање везано за досадашњи развој у области система ФУК и његове компоненте тј. управљање ризицима, у Министарству треба успоставити праксу везану за идентификацију ризика као комбинација свих поменутих метода.

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 (нпр. фискална стратегија), планови (нпр. финансијски 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.

Оваква подела ризика обухвата како интерно тако и екстерно окружење па представља алат који се може употребити у фази утврђивања ризика, а узима у обзир све аспекте ризика и сва потенцијална подручја ризика.

## **2. Анализа и процена ризика**

Након што се утврде, ризици се анализирају и 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 бодује оценама од један до три, где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање 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 9 бодова.

Облик процене ризику, огледа се кроз матрицу тј. дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризику који је дат у наставку кроз такозвану „семафор матрицу“:

<b>Утицај</b>	Велики (3)	3		
	Средњи (2)	2	4	
	Мали (1)	1	2	3
<b>Интензитет ризику (утицај*вероватноћа)</b>		Мала (1)	Средња (2)	Велика (3)
		<b>вероватноћа</b>		

„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.

Оцена 9 подразумева сигурну појаву ризику са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1, најмања вероватноћа појаве ризику са малим утицајем.

Вероватноћа	Објашњење
Висок	Ризик ће се готово сигурно остварити.
Средњи	Ризик ће се вероватно остварити.
Низак	Није вероватно да ће се ризик остварити.

Степен утицаја	Објашњење
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 спречи остваривање дугорочних циљева.

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

- ако представља директну претњу успешном осваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама или органа у саставу Министарства;
- 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. Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика преокрене 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, део је интерне контроле.

Разликују се две врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** — је ризик или низ ризика са којима се суочава корисник јавних средстава, али не узимајући у обзир успоставлене 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.

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.

Одлука о одговору на ризик - аспекти поступања по ризицима су:

а) **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;

б) **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;

в) **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;

г) **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). Наведено се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;

д) **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 и остваре.

На основу члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, 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.

Подела контролних активности у контексту управљања ризицима је 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 уључују 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.

#### **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).

Праћење и извештавање о ризицима у Министарству захтева стално ажурирање Регистра оперативних ризика и Регистра стратешких ризика.

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 редовних састанака — вертикална и хоризонтална комуникација (на кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу), руководећег кадра на вишем нивоу и Радних група, 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;

- 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 и чешће ако се за то укаже потреба, Радне групе свих организационих јединица/органа у саставу Министарства израђују извештаје о управљању ризицима и достављају их лицу задуженом за ФУК у Министарству.

#### **V УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ**

##### **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. 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. Носилац ризика је руководиоца сваке организационе јединице у саставу Министарства.

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у Министарству. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба да обавести руководиоца организационе јединице. Након процене од стране руководиоца организационе јединице, попуњава се образац за утврђивање и процену ризика (Прилог 1) који се доставља лицу задуженом за ФУК у Министарству. Подношење овог обрасца треба да буде део активности запослених на свим нивоима одговорности у организацији.

### **Овлашћења и одговорности**

Министар:

- доноси Стратегију управљања ризицима у Министарству;
- обезбеђује да се код руководиоца Сектора развија свест о потреби управљања ризицима;
- стара се да се устроји Регистар стратешких ризика и да се редовно ажурира.

Лице задужено за ФУК:

- припрема Предлог Стратегије управљања ризицима у Министарству;
- са координаторима лица задуженог за ФУК прати реализацију Плана активности за имплементацију система ФУК и о његовој реализацији извештава министра;
- разматра предлоге руководиоца Сектора, односно органа у саставу у вези ризика који би били део Регистра стратешких ризика;
- даје смернице о начину управљања ризицима у Министарству.

Секретаријат Министарства - група за финансијске и рачуноводствене послове и послове набавки:

- припрема и ажурира Стратегију управљања ризицима;
- води Регистар стратешких ризика Министарства;
- припрема обједињене годишње извештаје Министарства о ризицима.

Лица одговорна за успостављање и развој система ФУК у Министарству (руководиоци Сектора, односно органа у саставу):

- обезбеђују свакодневно управљање ризицима у својим областима и процесима рада;
- старају се да се води Регистар оперативних ризика на свом нивоу, да се исти ажурира по потреби, а најмање једном годишње;
- остварују квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у Министарству и оспособљавају их за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- обезбеђују квалитетно управљање ризицима Министарства из своје надлежности;
- након извршене коначне процене и рангирања идентификованих ризика из своје надлежности предлажу ризике који би били део Регистра стратешких ризика Министарства.

Радне групе:

- пружају помоћ запосленима у изради листа пописа и описа пословних процеса;
- активно учествују у идентификовању ризика које је потребно проценити;
- предлажу и у складу са одлукама руководиоца редовно ажурирају ризике из своје организационе јединице, попуњавањем образаца за утврђивање и процену ризика и у складу са тим израђују Регистар оперативних ризика и предлажу ризике за Регистар стратешких ризика;
- обавештавају запослене о донетим одлукама у вези са утврђеним ризицима;
- подстичу развијање и јачање свести о ризицима међу запосленима;
- учествују у ажурирању Стратегије управљања ризицима;



- припремају извештаје за претпостављени ниво о управљању ризицима у својој организационој јединици.

Сви запослени у Министарству:

- користе смернице 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.

Организациона јединица Интерне ревизије:

- процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик; указује 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.

## **VI АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ**

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. На Колегијуму министра ће се анализирати потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу министра или лица задуженог за ФУК коме је пренесена одговорност за те послове.

## **VII ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ**

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.

## **VIII ПРИЛОЗИ**

Образац за утврђивање и процену ризик

Назив организационе јединице:

ОБРАЗАЦ ЗА УТВРЂИВАЊЕ И ПРОЦЕНУ РИЗИКА

редни број	пословни процес	циљ пословног процеса	ризик (кратак опис ризика са узроком и потенцијалним последицама)	процена ризика			могуће радње за смањење ризика	Рок за извршење планираних радњи	Одговорно лице
				утицај	реповратноћа	утицај извозности			
						0			
						0			
						0			
						0			
						0			
						0			
						0			

Припремили:  
Радна група

Усаглашено са:  
Руководилац Сектора/органа