Република Србија
**МИНИСТАРСТВО ПРОСВЕТЕ,
НАУКЕ И ТЕХНОЛОШКОГ РАЗВОЈА**
Број: 401-00-188/2020-08
Датум:02.09.2020.године.
Б е о г р а д
Немањина 22-26

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА МИНИСТАРСТВА ПРОСВЕТЕ, НАУКЕ И ТЕХНОЛОШКОГ РАЗВОЈА

Београд, септембар 2020. година

САДРЖАЈ

I ПРЕДМЕТ УРЕЂИВАЊА 3
1.1. ПРАВНИ ОКВИР 3
1.2. ДЕФИНИЦИЈЕ 4
II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ 5
III КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА 7
IV ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА 7
4.1. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА 9
4.2. ПРОЦЕНА РИЗИКА 11
4.3. РЕАГОВАЊЕ НА РИЗИК 13
4.4. ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА 14
V КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ 15
VI ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ 15
VII ОДГОВОРНОСТ, ОВЛАШЋЕЊА И НАДЛЕЖНОСТИ 16
VIII ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА 17
IX АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ 18
X ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ 18
Прилог бр.1. Образац РЕГИСТАР РИЗИКА

На основу члана 81. став 2. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“ бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013-испр, 108/2013, 142/2014, 68/2015-др.закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019 и 72/2019), члана 23. став 2. Закона о државној управи („Службени гласник РС“ бр. 79/2005, 101/2007, 95/2010, 99/2014, 47/2018, 30/2018-др.закон), а у вези са чланом 11. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“ бр. 89/2019) , министар просвете, науке и технолошког развоја доноси:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА МИНИСТАРСТВА ПРОСВЕТЕ, НАУКЕ И ТЕХНОЛОШКОГ РАЗВОЈА

I ПРЕДМЕТ УРЕЂИВАЊА

Стратегија управљања ризицима у Министраству просвете, науке и технолошког развоја (у даљем тескту: Министарство) представља стратешки и финални документ којим се успоставља систем финансијског управљања и контроле у Министарству, са крајњим циљем да се обезбеди пословање Министарства у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима, као и економично и ефикасно управљање и извештавање, ефективно коришћење ресурса, а што установљава поуздане основе за доношење одлука и планирање, коришћење средстава и заштита средстава и података.

Стратегијом управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) у Министарству прописује се начин процене, рангирања, поступања и одговор на све ризике идентификоване кроз Регистар ризика; дефинишу се врсте екстерних и интерних ризика; одређује се процес управљања ризицима и мере за смањење ризика; планира се начин праћења, управљања и извештавања о ризицима; дефинише се подела улога, овлашћења и одговорности у управљању ризицима и планира се едукација запослених за систем финансијског управљања и контроле.

Регистар ризика, којим су обухваћени сви ризици са којим се Министарство суочава и који могу да угрозе остваривање циљева Министарства, представљају састави део Стратегије.

Стратегија има за циљ да се у Министарству уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се и у будућем периоду развијати сам процес управљања. Под успешним управљањем ризицима, подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева тако и у процесу доношења одлука, где је управљање ризицима потребно уградити као стандард тј. општеприхваћен концепт и саставни део управљања, који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

1.1. ПРАВНИ ОКВИР

Влада РС је донела Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у РС за период 2017-2020. године („Сл. гласник РС”, бр. 51 од 25. маја 2017. године), која представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору, који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава

и усклађивање са захтевима из Поглавља 32: Финансијски надзор - за потребе преговорања о приступању Србије Европској унији.

Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору, иницирао је и развој утврђивања (идентификовања) и управљања ризицима. Законом о буџетском систему, у члану 81. став 2, дефинисани су елементи ФУК-а, и то:

- Контролно окружење;
- Управљање ризицима;
- Контролне активности;
- Информисање и комуникација и
- 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.

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

1.2. ДЕФИНИЦИЈЕ

1. **Ризик** представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативни утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава, при чему се првенствено мисли на најважније – стратешке циљеве организације. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком. Ризик се мери кроз последице и вероватноћу дешавања.
2. **Утврђивање ризика** је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Министарства.
3. **Опис ризика** представља процес јасне формулације односно описивања утврђених циљева, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицаја на циљеве и активности.
4. **Процена ризика** је поступак којим се на систематски начин обавља процена утицаја које ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.
5. **Ублажавање/третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура).
6. **Праћење ризика** је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли функционишу у пракси предложене контролне активности (процедуре) и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, праћење омогућава идентификовање новонасталих ризика који су настали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

7. **Инхерентни ризик** је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризик.
8. **Резидуални ризик** је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања на ризик.
9. **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 предузимања потребних радњи, са циљем да ће ризици за постизање циљева бити сведени на прихватљив ниво.
10. **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.
11. **Управљачка одговорност** је обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обавља законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје поступке, одлуке и резулатате одговара ономе ко их је именовао или им пренео одговорност.
12. **Одговорност** је обавеза да се лицима која су доделила одређена овлашћења одговара за испуњавање тих овлашћења (обавеза поступања).
13. **Овлашћење** представља обавезу извршења додељених задужења.
14. **Надлежност** представља способност или право да се наложи доношење одлука које се односе на коришћење делегираних ресурса да би се остварили циљеви који су обухваћени датим овлашћењем.

II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

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, 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.

Доношење Стратегије за управљање ризицима у Министарству представља законску обавезу у постизању стратешких и оперативних циљева и неизоставан елемент доброг управљања. Чланом 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“ бр. 89/2019) прописано је да ради управљања ризицима, руководилац јавних средстава усваја Стратегију управљања ризицима, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајно измени.

За потребе развоја система ФУК у Министарству је образована Радна група за увођење и развој система ФУК, која је између осталог задужена за израду и спровођење Стратегије.

Битно је нагласити да у процесу развоја ФУК система 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 система ФУК као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризика у свом домену.

Свеобухватно сагледавање комплексног система ФУК узроковало је креирање једног оваквог документа који ће на систематичан и свеобухватан начин заокружити и дати правац који треба следити за даљи развој ФУК система.

Сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима (претњама и шансама), односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања, унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Министарства на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа битних ризика који прете остваривању циљева Министарства како би се пронашао најбољи начин поступања са ризицима. Првенствено се мора узети у обзир решавање ризика који утичу на стратешке циљеве Министарства али се морају третирати и сви остали ризици - који се појављују на нивоу организационих јединица у Министарству. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду.

Активности на реализацији циљева:

1. интегрисати систем финансијског управљања и контроле а нарочито подсистем управљања ризицима са свим стратешким и годишњим плановима Министарства, регистар ризика на нивоу целог органа и нивоу организационе јединице;
2. рангирати све ризике у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја на остваривање циљева Министарстава;
3. извршити преглед усклађености са законима и регулативама, укључујући и редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради смањења ризика;
4. извршити расподелу јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
5. повећати ниво свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених принципима контроле ризика кроз континуирану едукацију о систему финансијског управљања и контроле и подсистему управљања ризицима – према исказаним потребама у годишњем програму стручног оспособљавања и усавршавања запослених у Министарству. Систем едукације обухвата даље обуке од стране Министарства финансија.

На основу изнетог, могу се поставити циљеви ове Стратегије:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. побољшање ефикасности управљања ризицима у Министарству;
3. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. интегрисање управљања ризицима у Министарству;

5. осигуравање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
6. успостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима;
7. обезбеђивање управљања ризицима у складу са 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

На основу свега до сада исказаног јасно су приказане користи система финансијског управљања и контроле и подсистема управљања ризицима интегрисаног у стратешком и оперативном пословању Министарства, с тога у овом поглављу ћемо истаћи неколико корисних елемената подсистема управљања ризицима:

- спречавањем да дође до штетних догађаја који су се могли предвидети благовременом анализом ризика који могу утицати на остваривање циљева повећава се ефикасност и економичност у пословању;

- заштита и чување имовине Министарства и то како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања Министарства који се продукују и кроз информациони систем Министарства. Заштита имовине подразумева и управљање средствима од јавног интереса пажњом доброг домаћина, на рационалан и сврсисходан начин;

- могућност да се са дефинисањем највећих и најопаснијих ризика (највећа вероватноћа са највећим утицајем на остварење циљева), Министарство посвети отклањању таквих ризика и спровођењу адекватних контрола, не расипајући своје ресурсе на ризике које је могуће толерисати тј. Министарство управља ризицима тако да систем интерних контрола не буде предимензиониран и да средства и време који се улажу у контроле не буду већи од могућег утицаја одређеног ризика;

- очување и унапређивање репутације Министарства, јер ће се управљањем ризицима отклонити неконтролисан утицај ризика и избећи кризне ситуације.

Неопходно је напоменути да је целокупна корист условљена потпуном и суштинском подршком и учешћем руководилаца организационих јединица и свих запослених у Министарству просвете, науке и технолошког развоја у примени ове Стратегије.

IV ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризиком је кључно управљачко средство које се користи за остваривање стратешких и оперативних циљева. Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. Самим тим, одређени изабрани ниво управљања ризицима и одговарајући модел у примени не треба сматрати сталним и непроменљивим. Обавеза Министарства је да испита шта су ризици који могу да угрозе остварење циљева организације и да предузму мере које ће ублажити ризике до прихватљивог нивоа, па се као циљеви управљања ризиком постављају:

- уочавање, дефинисање и мерење ризика који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
- благовремено предузети све потребне мере како би се уочени ризици умањили или уклонили;
- развијати систем документовања, праћења, евалуације и корекције радних процеса у Министарству, како би се смањили ризици и омогућило њихово отклањање;
- унапређивати могућности препознавања и отклањања ризика у Министарству;

Приоритет у решавању ризика односи се на ризике који доводе до:

- угрожавања поверења јавности у квалитет пословања и репутацију Министарства;

- неправилог или незаконитог пословања, услед неадекватне примене законских решења:
- непоузаданог, нетачног или временски неажурног извештавања;
- спорог и неадекватног реаговања на појаву нових, високих ризика приликом доношења нове законске регулативе;
- угрожавање рационалног и сврсисходног управљања средствима од јавног интереса повереним на управљање.

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

График број 1. Приказ управљања ризицима

4.1. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА

Управљање ризицима пре свега подразумева јасно дефинисање и разумевање циљева који се желе постићи. Ефикасно управљање ризицима треба да буде усмерено како на стратешке тако и на оперативне циљеве које Министарство жели да оствари у одређеном временском периоду.

Сви циљеви морају бити прецизно одређени на начин да буду:

-**мерљиви** (постоји могућност да се измери да ли реализација циља напредује);
-**остварљиви** (да ли су постављени циљеви остварљиви);
-**реални** (да ли се циљеви могу реално остварити са расположивим ресурсима);
-**временски ограничени** (до ког крајњег датума циљ треба да буде остварен);

Циљеви се могу поделити на:

1. **стратешке циљеве** (општи) и
2. **оперативне циљеве** – специфични (који су везани за пословне процесе и планове рада).

Стратешки циљеви

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

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

У том смислу Министарство ће:

- утврдити ризике на свим нивоима, 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 одговарајућу организациону структуру за спровођење активности око управљања 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.

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

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.

Методе тј. технике за идентификацију ризика:

- **набацивање идеја** представља оформљивање групе запослених (Радна група), која отворено дискутује и утврђује ризике за своје делокруге рада;

- **контролне листе** су унапред припремљени спискови ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Листу редовно треба ажурирати како би се обезбедила њена релевантност;

- **ранија искуства** по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених из ранијих информација које поседују у вези ризика;

- **процена ризика од стране носиоца активности** неопходно је да сваки ниво и део организације анализира своје активности и уочи ризике које те активности доносе. Овај метод се може спроводити кроз адекватне моделе упитника или организовањем радионица на којима ће тема бити одређени ризици који су уско повезани са пословањем тог дела организације. Када сам носилац пословног процеса идентификује ризик, акценат се ставља на аналитичко посматрање ризика.

Потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити, због унутрашњих и спољашњих фактора, који утичу на успешно остваривање циљева. Како 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 и Европска комисија, и то:

1. **Спољно окружење**

-ризици макро окружења (економски, геополитички и сл.);

-политички које одликују и приоритети изван Министарства (Европска комисија, Влада и сл.) и

-спољни партнери (грађани, медији, други корисници буџетских средстава и сл.).

2. **Планирање, процеси и систем**
   - стратегије и планови (фискална стратегија, финансијски планови и сл.);
   - оперативни процеси и
   - информационе технологије и остала подршка.
3. **Запослени**
   - компетентности и структура запослених;
   - етика и понашање организације;
   - интерна организација (делегирање, начин управљања и сл.) и
   - сигурност запослених, објекта и имовине.

4. **Законитости и исправности**
   - јасно дефинисани закони, прописи и правила.

5. **Комуникација и информације**
- методе и канали комуникације и
- пренос података.

4.2. ПРОЦЕНА РИЗИКА

Након идентификовања ризика, врши се детаљна анализа свих ризик. Ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим, утврђују се 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. Како није могуће прецизно одредити вероватноћу наступања штетног догађаја, прибегава се квалитативној процени одговарајуће вероватноће коришћењем три категорије: велика, средња и мала вероватноћа појављивања, која је у табели приказана кроз нумеричке вредности.

Табела број 1: Нивои вероватноће ризика

Вероватноћа (нивои)	Рангирање (бодови)	Опис
Велика	**3**	Очекује се да ће се одређен догађај (ризик) догодити у већини случајева
Средња	**2**	Догађај (ризик) би се могао десити у неком тренутку
Мала	**1**	Настанак догађаја (ризика) је мало вероватан

Неопходна је процена ризика са становишта утицаја сваке опасности на Министарство, његов углед или успех у реализацији дефинисаних циљева. Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Ниво утицаја се такође може

категоризовати на три нивоа утицаја: велики, средњи и мали утицај који је у табели приказан кроз нумеричке вредности.

Табела број 2: Нивои вероватноће ризика

Утицај (нивои)	Рангирање (бодови)	Опис
Велики	**3**	повреде закона и других прописа, финансијски губици, тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака, немогућност завршетка свих активности, нарушен углед Министарства, потпуна немогућност коришћења рачунарске мреже у Министарству током дужег временског периода и нерационално управљање имовином
Средњи	**2**	повреда неких закона и прописа, финансијски губици који делимично угрожавају извршење обавеза, немогућност извршења неких активности, делимично неомогућивање коришћења рачунарске мреже у Министарству и негативан медијски утицај
Мали	**1**	мање непоштовање прописа, мањи финансијски губици, мања угроженост реализације активности, лакше повреде запослених и мањи негативни медијски коментари

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

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

Матрица ризика: *„Семафор матрица“*

УТИЦАЈ	**Велики (3)**	**3**	**6**	**9**
	Средњи (2)	**2**	**4**	**6**
	Мали (1)	**1**	**2**	**3**
ИНТЕНЗИТЕТ РИЗИКА		**Мала (1)**	**Средња (2)**	**Велика (3)**
		ВЕРОВАТНОЋА		

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета, они у матрици приказују интензитет ризика 1 и 2. Ризици ниског интензитета не захтевају даље деловање, односно управљање овим ризицима се врши кроз уобичајене процедуре.

„Жути ризици“ су ризици који могу изазвати штету у одређеној мери и њих треба пратити, док корективне мере и контроле треба усмерити на спречавање настанка нежељених ефеката. 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, то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто.

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

-ако представља директну претњу успешном остваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;

-ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама или органа у саставу Министарства, грађанима, Влади или суфинансијерима (пројекти финансирани из средстава Европске уније);

- ако ће за последицу имати кршење закона и других прописа;
- ако ће за последицу имати значајне финансијске губитке;
- ако се доводи у питање сигурност запослених и имовине Министарства;
- ако озбиљно утиче на углед Министарства.

4.3. РЕАГОВАЊЕ НА РИЗИК

Након идентификовања и процене ризика, потребно је дефинисати одговоре на ризик тј. мере које ће умањити вероватноћу дешавања појаве или умањити последице догађаја у тој мери да посматрани ризик буде прихватљив. Дефинисање мера за смањење или отклањање ризика подразумева предострожност да се тиме не створе услови за настајање новог, раније неидентификованог ризика. Неопходно је сваку меру добро проучити и проверити да ли она може имати последице по посматране циљеве.

Сходно наведеном постоје две врсте ризика:

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

-**Резидуални ризик** – је ризик који остаје након узимања у обзир утицаја контролних активности које су уведене у циљу смањења последица ризика. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји.

Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику. У наставку су представљени следећи аспекти одговара на ризик:

-**Избегавање ризика** – реализовање одређених активности се прекида и спроводи на другачији начи.

-**Трансферисање ризика -** 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.

-**Прихватање ризика** – ризик се прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимањем мера већи од потенцијалних користи која би се добила предузимањем мера.

-**Ублажавање ризика** – предузимање мера којима ће се смањити утицај ризика или вероватноћа ризика. Кроз овај корак се у Регистру ризика Министарства доносе и уписују одговарајуће мере за смањење ризика (одлуке, упутства, директиве, наредбе и контроле процедуре).

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. У складу са тим неопходно је утврдити исплативост мера, неприхватљиво је инвестирати већа средства у заштитну меру, него што може бити штета од посматраног ризика.Такође не треба отпочињати имплементацију заштитне мере, ако та мера захтева више средстава него што Министарство има на располагању. Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

4.4. ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Одговорност за праћење, третирање и управљање ризицима има „власник ризика“, руководилац организационе јединице у којој је ризик идентификован. Руководилац организационе јединице или лице које овласти за те послове, помаже да се: ризици идентификују тако што прикупља обрасце којима запослени обавештавају о утврђеним ризицима у њиховим организационим јединицама, 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 подразумева обуку извршилаца о томе како ће вршити своје радне активности. Извршиоцима ће се објаснити шта је 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 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.

Овакве промене начина рада захтевају и промене у начину размишљања свих запослених, тако да ово представља промену културе унутар организације у овом случају Минстарства. Промена културе подразумева да сваки запослени буде упознат са идентификованим ризицима, могућим последицама, могућим сигналима да се развије неки ризик, као и поступцима које је потребно предузети у том случају.

Сви запослени треба да буду посвећени и да учествују у процесу управљања ризицима, али лице одговорно за спровођење одговора на ризик и управљање ризицима надгледа тестирање ризика, врши мониторинг и преиспитивање ако је потребно одређује корективне мере и надгледа њихово спровођење, идентификује нове ризике и о томе

писмено извештава надређеног, нарочито у случају значајног повећања утицаја ризика или вероватноће дешавња ризика.

Министар или овлашћени руководилац одлучује о поступању по ризицима који могу угрозити остварење циљева.

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 томе је што у фази планирања и анализирања није могуће сагледати све детаље у тој мери. Стога је потребно предвидети начин и динамику провере успешности дефинисаних мера (преиспитивање) промене вероватноћа и последица идентификованих ризика, као и појаву нових ризика. Ове активности би требало бити спроведене периодично у унапред утврђеном интервалу.

Како ће ове провере довести до идентификовања разних недостатака у дефинисаним мерама или у процесу праћења и управљања ризиком, потребно је ова сазнања документовати и тиме формирати базу знања о ризицима и поступцима управљања ризицима, чиме ће се створити основ да се овај процес убудуће одвија много брже, лакше и са много бољим ефектима.

Стратегија управљања ризицима представља темељ организованог и ефикасног система управљања потенцијалним штетним догађајима који се могу појавити у делокругу послова које обавља Министарство. Извештаји о процесу управљања ризицима се припремају и достављају овлашћеном руководиоцу најмање једном годишње.

V КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ

Развој ситуације са увођењем система Финансијског управљања и контроле пратиће могућу корекцију дефинисаних показатеља успешности у процесу управљања ризицима. Како би се процес управљања ризицима могао пратити, дефинишу се следећи показатељи успешности:

1. успостављање Регистра ризика на нивоу Министарства, као и на нивоу свих организационих јединица;
2. мере акционих планова спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере се ажурирају у Регистар ризика;
3. припремљен и достављен извештај од стране власника ризика, најмање једном годишње руководиоцу Радне групе за финансијско управљање и контролу и интерном ревизору.
4. број спроведених обука везаних за увођење система финансијског управљања и контроле;
5. број извршених интерних ревизија.

VI ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле ће спроводити План активности за имплементацију финансијског управљања и контроле, додатно аланизирати, доносити све потребне одлуке и спроводити проверу процеса управљања ризиком у Министарству.

Провера процеса управљања ризиком мора бити периодичног карактера и континуирана 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 увек 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 ризицима треба да буде подложан редовном прегледу како би управљање било одговарајуће.

Регистар ризика је потребно редовно ажурирати у погледу нивоа ризика, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које се није могло деловати на планиран начин, како би праћење и извештавање било ефикасно.

Провера процеса се односи пре свега на:

-испитивање и проверу документације везана за систем управљања ризиком што подразумева да ли је достављена потребна документација и проверу да се документација примењује у раду и сл.

-провера ефикасности предузетих мера за отклањање појединих ризика и давање пердлога за унапређивање тих мера;

-провера реализације постављених циљева ове Стратегије.

Праћење ефикасности процеса управљања ризицима је од великог значаја због тога је неопходно обезбедити:

-постојање јасне одговорности за управљања посебним ризиком или подручјем ризика. Односно одређивање носиоца пословног процеса који ће бити задужен за праћење остваривања циљева и управљања најважнијим ризицима који могу утицати на реализацију циљева.

-одређивање начина извештавања што подразумева одржавање састанака између руководиоца организационих јединица када се наиђе на значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама смањивања изложености ризику, о роковима и лицима одговорним за извршавање потребних радњи као и због ажурирања података у Регистру ризика. Одржавање колегијума као начин извештавања на којима ће теме бити да ли су предузете радње биле ефикасне или их треба модификовати.

VII ОДГОВОРНОСТ, ОВЛАШЋЕЊА И НАДЛЕЖНОСТИ

Концепти одговорности, овлашћења и надлежности су међусобно повезани. У јавном сектору, одговорност је процес у оквиру ког корисници јавних средстава , као и сви запослени у њима, одговарају за одлуке и поступке, као и за располагање јавним средствима и подлежу одговарајућим екстерним проверама. Јасним дефинисањем овлашћења и улоге сваког запосленог унутар Министарства остварује се преглед домена одговорности сваког запосленог.

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 може на основу акта о унутрашњој организацији и начину рада, да пренесе овлашћења и одговорност на друга лица али тиме не искључује сопствену одговорност.

У циљу испуњавања обавеза из управљачке одговорности, руководилац ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих механизама за свођење ризика на прихватљив ниво.

Министар – усваја Стратегију и осигурава највиши ниво одоговорности и подршку за управљање ризицима.

Руководилац Радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле у Министарству – осигурава квалитетно управљање ризицима у организацији; обезбеђује да се Стратегија спроведе; ствара услове за квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у свим организационим целинама у Министарству; осигурава да се кључни показатељи анализирају минимум једанпут годишње; извештава о увођењу и функционисању система управљања ризицима.

Руководиоци организационих јединица - објављују процену постојећих система интерних контрола и њихово усклађивање у односу на циљеве које желе да остваре и ризике који утичу на остварење циљева; осигуравају свакодневно управљање ризицима у својим областима рада и својим организационим јединицама, процесима и процедурама; проводе Стратегију управљања ризицима у свом домену; организују едукацију запослених у вези препознавања и извештавања о ризицима; спроводе препоруке Радне групе.

Интерна ревизија – процењује адекватност контролних механизама у односу на ризик; даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових; указује на ризике који се могу десити као последица неадекватних интерних контрола и даје препоруке и смернице за њихово побољшање.

Запослени – користе смернице за управљање ризицима, добијене од руководилаца; решавају и третирају ризике у оквиру свог посла у складу са процедурама; у случају појаве новог ризика обавештавају непосредног руководиоца.

Сви запослени у Министарству ће бити укључени у процес управљања ризиком морају бити свесни своје одговорности да у оквиру свог радног места и својих радних задатака идентификују евентуалне ризике и да преузимају корективне мере и надгледају њихово спровођење.

VIII ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

Унапређивање система управљања ризицима неизоставно подразумева континуирану едукацију свих учесника у овом процесу. Неопходно је планирати обуку о захтевима стандарда ISO 31000- управљање ризицима/ принципи и смернице чија је сврха интеграција процеса управљања ризицима у читавој организацији тј. читавом Министарставу. Ову и остале обуке требало би планирати и у редовним годишњим програмима стручног оспособљавања и усавршавања запослених у Министарству.

Комуникација о питањима ризика у Министарству је веома важна, потребно је осигурати да сваки запослени разуме шта је Стратегија, шта су приоритетни задаци и како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада. Преношење стеченог знања и искустава које може бити од користи за остале запослене је свакако предуслов за успешно управљање ризицима.

IX АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби а најмање једном у три године. На састанцима Радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле у Министарству ће се анализирати потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу министра или руководиоца задуженог за развој система ФУК коме је пренесена одговорност за те послове.

X ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.

Стратегију објавити на интернет страници Министарства просвете, науке и технолошког развоја.

Београд, септембар 2020. године

МИНИСТАР

Младен Шарчевић

Прилог бр. 1

РЕГИСТАР РИЗИКА

Назив органа или организационе јединице:_____
Датум ажурирања:_____

Циљ пословног процеса	Опис ризика	Утицај	Вероватноћа	Рангирање	Потребне радње (одговор на ризик)	Одговорно лице	Рок за извршење	Датум контроле извршења (праћења)	Статус извршења мере

Руководилац органа или организационе јединице

_____