

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
ИНСТИТУТА ЕКОНОМСКИХ НАУКА
ЗА ПЕРИОД 2024. – 2026. ГОДИНЕ**

Март 2024. године

САДРЖАЈ

| Одељак | Назив одељка | Страна |
|--------|--|--------|
| I | Увод..... | 3 |
| II | Правни оквир и дефиниције..... | 4 |
| III | Сврха и циљеви..... | 5 |
| IV | Користи од управљања ризицима..... | 6 |
| V | Улоге, надлежности и одговорности..... | 7 |
| VI | Процес управљања ризицима..... | 8 |
| | 6.1 Дефинисање циљева..... | 9 |
| | 6.2 Идентификација ризика..... | 9 |
| | 6.3 Процена и рангирање ризика..... | 12 |
| | 6.4 Предузимање мера за смањење ризика..... | 15 |
| | 6.5 Праћење и извештавање..... | 17 |
| VII | Кључни показатељи успешности..... | 18 |
| VIII | Праћење и провера процеса управљања ризиком..... | 18 |
| IX | Едукација и комуникација..... | 19 |
| X | Ажурирање стратегије | 20 |
| XI | Завршне одредбе | 20 |

На основу члана 18. Статута Института економских наука, члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. - 54/2009, 73/2010, 101/2010, 149/2020, 118/2021, 138/2022,118/2021-др. Закона и 92/2023), а у складу са чланом 7. став 2. 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 - у даљем тексту: Правилник), председник Управног одбора усваја

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ИНСТИТУТА ЕКОНОМСКИХ НАУКА ЗА ПЕРИОД 2024. – 2026. ГОДИНЕ

I УВОД

Управљање ризицима у Институту економских наука (у даљем тексту: Институт) представља законску обавезу у постизању стратешких и оперативних циљева доброг 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 организација су непосредно одговорни за управљање и развој организације којом руководе. Основне функције руководиоца 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 се тиме не искључује одговорност руководиоца организације. Такође, одредбом члана 2. тачка 7) Правилника, утврђено је да је управљачка одговорност обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе који их је именовао или им је пренео одговорност.

Како не постоји јасан сигнал да ли успостављен систем контрола покрива све могуће ризике, руководиоца има одговорност да стално врши идентификовање, процењивање и праћење потенцијалних ризика и последично да успоставља контроле које ће заштитити организацију од реализовања неприхватљивих ризика. Руководилац је одговоран поред финансијских и за све друге активности и процесе у организацији и због тога мора разумети концепт **интерне финансијске контроле** (финансијско управљање и контрола - „Financial Management and Control” - у даљем тексту: ФУК и интерна ревизија - „Internal Audit” - у даљем тексту: ИР) и промовисати га међу запосленима. У том смислу, управљање ризиком није посебна активност у Институту, већ је део уобичајене одговорности руководства.

II ПРАВНИ ОКВИР И ДЕФИНИЦИЈЕ

Стратегија управљања ризицима се утврђује у складу са Законом о буџетском систему („Службени гласник РС“ бр. 54/2009, 73/2010, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021-др. Закона и 92/2023), Правилником, Приручником за финансијско управљање и контролу и Смерницама за управљање ризицима. Тачком 3.3.2. Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији и чланом 7. Правилника, прописано је да ради управљања ризицима, руководилац корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризицима, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени, а да контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Термини који се користе у управљању ризицима су:

Ризик - који представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева Института, при чему се првенствено мисли на најважније – стратешке циљеве организације. Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања. Ризик представља „ефекат неизвесности у односу на циљеве“. Ефекат може бити позитиван, негативан или представља одступање од очекиваног.

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

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

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

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

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

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

Ублажавање/третирање ризика је одговор на ризике који подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће, негативне последице повезане са ризиком, или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура).

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 одређени ризик.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који 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 на ризик.

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење. То је интерни документ сваке организационе јединице, а скуп регистара ризика свих организационих јединица представља Регистар ризика Института.

III СВРХА И ЦИЉЕВИ

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

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

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

- неправилног или незаконитог пословања, услед неадекватне или неажурне примене постојећих и нових законских решења;
- нетачног, непоузданог, нетранспарентног или временски неажурног извештавања, како екстерног, тако и интерног – не само о финансијским, већ и о свим другим показатељима битним за јавност;
- угрожавања рационалног и сврсисходног управљања средствима од јавног интереса повереним на управљање;
- угрожавања репутације Института;
- спорог и неадекватног реаговања на појаву нових, високих ризика приликом доношења нове законске регулативе, измене контролног окружења (нпр. организационе структуре) или других ризика који по својој природи директно угрожавају стратешке и оперативне циљеве Института.

На основу свега тога, могу се поставити и циљеви Стратегије управљања ризицима:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;

2. побољшање ефикасности управљања ризицима у Институту;
3. омогућавање стицања и побољшања вештина управљања ризицима;
4. обједињавање и интегрисање управљања ризицима у Институту;
5. осигурање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
6. успостављање активности у правцу ефикасније комуникације о ризицима;
7. обезбеђење управљања ризицима у складу са Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији и Правилником.

Активности на реализацији циљева су следећи:

1. интегрисати систем ФУК-а, а нарочито подсистем управљања ризицима са свим стратешким (дугорочним) и годишњим плановима (програмима рада) Института, односно развијати следеће регистре ризика у односу на циљеве, који ће идентификовати и проценити све значајне ризике са којима се суочава Институт:
 - регистар ризика на нивоу целе организације (у којем се прате ризици који угрожавају стратешке и годишње циљеве рада Института) – за који је одговоран директор, тј. лице које он одреди за послове успостављања, ажурирања и извештавања о ризицима на нивоу Института (координатор ризика);
 - регистар ризика на нивоу организационе јединице (у којем се прате ризици који угрожавају циљеве унутрашње организационе јединице) – за коју је одговоран руководиоца те организационе целине;
2. рангирати све ризике у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја на остваривање циљева Института;
3. извршити расподелу јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
4. извршити преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући и редовно извештавање о ефикасности система унутрашњих контрола ради смањења ризика;
5. повећати ниво свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећеност запослених принципима контроле ризика.

IV КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Иако је већ из претходно наведеног потпуно јасна и извесна корист од система ФУК-а и подсистема управљања ризицима интегрисаног у стратешком (дугорочном) и оперативном пословању Института, није наодмет истаћи неколико главних, нарочито корисних елемената подсистема управљања ризицима:

- 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 Института, и то - како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања Института. Заштита имовине подразумева и управљање средствима од јавног интереса пажњом доброг домаћина, на рационалан и сврсисходан начин;
- могућност да се са дефинисањем приоритетних циљева и на основу њих дефинисаних највећих и најопаснијих ризика (највеће вероватноће са највећим утицајем на остварење циља), Институт посвети отклањању таквих ризика и спровођењу адекватних контрола, не расипајући своје ресурсе и енергију на ризике које је могуће толерисати, тј. да Институт

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 унапређење репутације Института, јер ће се преко управљања ризицима отклонити или умањити негативан утицај догађаја који могу нарушити углед Института.

Целокупна корист условљена је потпуном и суштинском подршком и учешћем руководиоца унутрашњих организационих јединица Института и свих запослених у Институту у примени ове Стратегије.

V УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Сходно члану 14. Правилника, руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додељеним задацима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и управљање ризицима. Одговорни су руководиоцу организације за активности успостављања, одржавања, унапређења и извештавања о систему финансијског управљања и контроле. У циљу испуњавања обавезе из управљачке одговорности, руководиоци ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих и ефикасних механизма за смањивање ризика на прихватљив ниво.

Сви запослени у Институту 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 надређене у својим организационим јединицама, тј. она лица која су овлашћена и одговорна за праћење система управљања ризиком у својој организационој јединици.

У складу са наведеним, структура управљања ризицима, обухвата:

- **Управни одбор** - који усваја Стратегију управљања ризицима и одређује стратешки смер;
- **Директора Института** – који ствара услове за несметано спровођење активности везаних за управљање ризицима; осигурава највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима; осигурава да се Регистар ризика ажурира најмање једном годишње; обезбеђује редовну анализу и дискусију система управљања ризицима на редовним састанцима, итд;
- **Руководиоца Радне групе за финансијско управљање и контролу** – који осигурава квалитетно управљање ризицима у организацији; обезбеђује да се изради и спроводи Стратегија управљања ризицима; ствара услове за квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у свим организационим целинама; изврши завршну процену идентификованих ризика; осигурава да се кључни показатељи анализирају најмање једанпут годишње; извештава о увођењу система управљања ризицима;
- **Руководиоце организационих јединица** – који 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 процедурама; спровode Стратегију управљања ризицима у свом домену; подстичу запослене да препознају и

извештавају о ризицима у оквиру послова и активности запослених; спроводе препоруке Радне групе за финансијско управљање и контролу и интерне ревизије;

- **Запослене** – који користе смернице за управљање ризицима, добијене од руководиоца, 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 организационе јединице или појединог организационог дела – обавештавају о томе непосредне руководиоце.

Везано за управљање ризицима потребно је нагласити и важност **интерне ревизије** која је у функцији независне и објективне процене о адекватности и ефикасности процеса управљања ризицима и постављених контрола као одговора на ризике. Интерна ревизија приликом обављања ревизија процењује ефикасност и адекватност процеса управљања ризицима, нарочито ефикасност контролних активности (процедура). Процењујући адекватност и ефикасност контролних активности у односу на спречавање и умањивање ризика, интерна ревизија у својим ревизорским извештајима у оквиру налаза указује на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу покренути као последица неадекватних или неефикасних контролних механизма и даје препоруке које иду у смеру јачања постојећих контролних механизма или увођења нових контрола. С обзиром на то да су за спровођење препорука задужени руководиоци, њиховом реализацијом руководиоци осигуравају предузимање радњи потребних за смањење ризика. Интерна ревизија на тај начин пружа помоћ руководиоцу у процесу управљања ризицима, али руководиоци су ти који су одговорни за управљање ризицима. Интерна ревизија ради вршења ревизије треба да има право приступа регистрима ризика како би могла проценити функционисање целокупног система интерне контроле.

VI ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

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

1. уочавање, дефинисање и мерење ризика који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
2. благовремено предузимање свих потребних мера како би се уочени ризици умањили или отклонили;
3. унапређивање могућности препознавања и отклањања ризика;
4. развијање система документовања, праћења, евалуације и корекције свих радних процеса у Институту, 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.

6.1 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 Институт жели да оствари у одређеном временском периоду. Дакле, предуслов за дефинисање циљева је постојање јасних стратешких (дугорочних) и годишњих планова – како за Институт, тако и за организационе јединице.

Ради ефикаснијег дефинисања циљева, потребно је да буде успостављен јасан систем постављања и ажурирања циљева Института, верификован кроз стратешка документа Института; Сви циљеви морају бити суштински креирани као тзв. „SMART“ циљеви (Specific – Конкретни циљеви, прецизно одређени; Measurable – Мерљиви (да постоји могућност да измерите да ли реализација циља напредује); Achievable – Остварљиви (да ли су циљеви који су постављени заиста и остварљиви); Realistic – Реални (могу ли се циљеви реално остварити са расположивим ресурсима); Timebound – Временски ограничени (у ком року, тј. до ког крајњег датума циљ треба да се оствари) при чему коначан избор приоритетних циљева Института мора бити производ успостављене корелације између различитих група постојећих циљева, који проистичу из следећих области, активности и докумената:

- циљеви из дугорочног плана рада Института (стратешки циљеви);
- циљеви Годишњег плана рада Института, односно циљеви пројеката који су утврђени Годишњим планом рада и пословања Института.
- појединачни циљеви организационих јединица.

6.2 Идентификација ризика

По завршеном процесу дефинисања циљева Института (и 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 последица ризичних активности опредељује да ли је идентификација ризика тачна и колики је утицај ризика на поједине пословне процесе.

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

- финансијски ризици (догађаји који имају директан финансијски утицај и могу утицати на повећање трошкова);
- оперативни ризици (догађаји који могу прекинути реализацију пројеката или имати за резултат одступање од циљева);
- и ризици по репутацију (догађаји који могу угрозити углед Института).

Такође, ризици се могу појавити као резултат:

- екстерних питања која су ван контроле организације (политички, економски, социјални, технолошки, законски – регулаторни, и др.);
- оперативних питања која утичу на обављање редовних активности (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 слабењу контрола и додатним ризицима.

Ризик са којима се суочава Институт пре примене било каквих мера интерне контроле назива се инхерентни (уграђени) ризик – нпр. неадекватан процес планирања потреба у сврху израде стратешког и годишњег плана рада или нпр. неадекватна кадровска структура запослених. Ризик да интерним контролама неће бити откривена грешка представља контролни ризик, а најчешћи примери су неефикасне процедуре, неадекватно разграничавање задужења запослених, недовољна интерна комуникација, неправилно чување документације и сл. Ниво ризика који остаје после примене постојећих мера и интерне контроле представља резидуални ризик.

У процесу идентификације ризика ниједног тренутка не треба губити из вида суштинско поимање ризика:

- све што представља претњу реализацији циљева Института, реализацији пројеката Института;
- све што може довести до ситуација непоштовања законских и подзаконских прописа, злоупотреба, штете на имовини – материјалној и интелектуалној, и слично;
- све оно што може да угрози репутацију и углед Института;
- неблагоприятно реаговање на појаву изненадних промена у екстерном или интерном окружењу Института – а које може угрозити остваривање циљева или оперативно функционисање Института у већој мери.

Да би се оптимално сагледали могући ризици, 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 наредне табеле (табела бр. 1) је, дакле, врста „check“ – листе, која је неопходна за утврђивање ризика, а која се – кроз тај процес, може и треба допуњавати и 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

| КАТЕГОРИЈЕ РИЗИКА | |
|--|--|
| СТРАТЕШКИ РИЗИЦИ | |
| <p>Политичко-економски (социјални ризици, као и заштита животне средине)</p> | <p>Промена приоритета, застој у реализацији појединих пројеката и других активности који су утврђени Годишњим планом рада Института (нпр. због изборне године и формирања нове Владе), макроекономски процеси (тржишне промене, процес рационализације итд.), неуспех у реализацији појединих јавних политика које имају утицаја на пословање организације, способност организације да одговори на промене у демографским и социоекономским трендовима (који могу утицати на њен рад), евентуалне последице које поједини пројекти могу имати на животну средину и др.</p> |
| <p>Финансијски ризици</p> | <p>Расположивост ресурса, недовољно средстава одређених у буџету РС за функционисање Института, велики пораст цена на тржишту, макроекономска нестабилност, (не)могућност измирења финансијских обавеза, финансијски ефекти предложених одлука и пројеката и др.</p> |

| | |
|--|---|
| Регулаторни ризици | Неусаглашеност са текућим и могућим променама националног или европског права (растућа важност, обзиром на преговарачки процес са ЕУ, ...). |
| Конкурентност | Конкурентност услуга (у смислу трошкова и квалитета и способности организације да пружи вредност корисницима услуга). |
| Корисници | Неиспуњавање садашњих и будућих захтева/очекивања корисника. |
| ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ | |
| Професионалност | (Не)професионализам запослених у обављању послова односно пружању услуга (компетентност, квалификациона и старосна структура, здравствено стање, етичност понашања, недовољно средстава за едукацију, итд). |
| Финансијски ризици | Финансијско планирање и извршавање финансијског плана, неадекватна расподела расположивих средстава на пројекте и активности који нису приоритетни, неажурност наплате прихода, контрола обавеза и сл. |
| Регулаторни ризици | Повреде прописа, неизвршавање уговорних обавеза, тужбе, спољне инспекције, неблаговремена или неадекватна усклађеност пословања са новим законима и подзаконским актима; могућност високих казни за непоштовање важеће регулативе; немогућност адекватне и ажурне примене регулативе због контрадикторности законских и подзаконских аката и различитих тумачења надлежних и стручних тела. |
| Безбедност и здравље на раду (заштита људи, имовине и др. ресурса) | Неадекватне процедуре, недовољна заштита, недовољно средстава, непоштовање прописаних мера безбедности и здравља на раду, неадекватни услови рада у погледу радне средине (пожар, безбедност, очување здравља, спречавање несрећа, одржавање опреме). |
| Добављачи/спољни партнери | Неуспех у реализацији уговора за пружање услуга, испорука услуга у односу на уговорену цену, квалитет, спецификацију и сл. |
| Технолошки ризици | Оперативни ризици везани за ИТ системе, опрему и сл. (неадекватан хардвер и софтвер за остварење циља, број рачунара, развијеност мреже, обученост кадрова, неадекватне апликације, недовољна безбедност ИТ система, нарушавање интегритета база података, 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 тендеру итд.) |

| | |
|---|---|
| Систем информисања и интерна комуникација | Недовољан и неадекватан систем информисања – екстерни и интерни – који угрожава остварење циљева; неблаговремена и неадекватна комуникација – хоризонтална и/или вертикална. |
| Организациона структура | Промена у структури организације услед деловања бројних фактора (екстерних и интерних) |
| | |

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);

6.3. Процена и рангирање ризика

У овом кораку се врши детаљнија анализа свих ризика, тј. њихова квантификација помоћу два параметра – утицаја који ризик може имати на остварење одређеног циља и вероватноћу да до тог ризика дође.

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 бодови

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

Пример рангирања вероватноће у пројектном циклусу (реализација пројекта)

| Вероватноћа - нивои | Рангирање – бодови | Опис за дату вероватноћу |
|---------------------|--------------------|--|
| Учестало | 3 | Вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта већа од 75% |
| Могуће | 2 | Вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта је 25%-75% |
| Ретко | 1 | Вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта је 0%-25% |

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. Потребно је проверити сваку комбинацију „идентификована опасност – дефинисани циљ“, па ниво утицаја може бити висок,

средњи и низак, који се путем табеле 3., преводи у одговарајућу нумеричку вредност, у распону од 1 до 3.

Табела 3: Нивои утицаја ризика – са описом и бодовима

| Утицај - нивои | Рангирање – бодови | Опис могућег утицаја* |
|----------------|--------------------|--|
| Висок | 3 | <ul style="list-style-type: none"> - дужи прекид у обављању делатности Института; - губитак везан за имовину Института велике вредности и било који други финансијски губитак који може бити већи од 1% одобрених средстава за једну буџетску годину; - интензивни, велики и озбиљни јавни напади на рад Института системског карактера; - кршење прописа и рационалног управљања имовином у великом обиму; - потпуна немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација током дужег временског периода; - више ситуација и догађаја који утичу на реализацију пројеката Института и др. |
| Средњи | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - прекид мањег обима у обављању делатности Института; - губитак везан за имовину Института велике вредности, и било који други финансијски губитак који може бити између 0,2% и 1% одобрених средстава за једну буџетску годину; - негативни јавни напади и негативни текстови везани за рад Института – везани за одређене пројекте, активности; - кршење прописа и рационалног управљања имовином у средњем обиму; - делимична немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација током средњег временског периода; - одређени број ситуација и догађаја који утичу на реализацију пројеката Института и др. |
| Низак | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - кашњења и краћи прекиди у обављању делатности Института; - мали губитак везан за имовину Института; - појединачни, ређи јавни напади и негативни текстови везани за рад Института; - кршење прописа и рационалног управљања имовином у малом обиму; - појединачни прекиди – немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација апликација; - мали или незнатан број ситуација и догађаја који утичу на реализацију пројеката Института и др. |

*Наведени утицаји су само неки од могућих утицаја. Табеле се редовно ажурирају и допуњавају, нарочито у Регистру ризика.

Институт ће у процену и рангирање ризика кренути од релативно једноставног оквира са по три нивоа, а током година - број нивоа и њихово значење се може кориговати и допуњавати, сходно подизању нивоа знања и већег искуства у управљању ризицима и потребе да се праве разлике између појединих нивоа – утицаја и вероватноће – за појединачне ризике.

Укупна изложеност поједином ризику добија се једноставним множењем бодова за поједини утицај (табела 3) и бодова за поједину вероватноћу (табела 2).

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

| | | | | |
|-----------------------|--|--------------------|--------|----------|
| УТИЦАЈ | ВИСОК | Б | | А |
| | СРЕДЊИ | | | |
| | НИЗАК | Г | | В |
| | Интензитет ризика (утицај x вероватноћа) | МАЛА | СРЕДЊА | ВЕЛИКА |
| МАТРИЦА РИЗИКА | | ВЕРОВАТНОЋА | | |

- **А. Критични ризици** – ризик се на бази скорa 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 скорa, 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 скорa 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. Безначајни ризици** – ризик се на бази скорa налази у доњем левом квадрату; вероватноћа ризика је мала, а утицај безначајан, што значи да такви ризици не би требало да изазивају проблеме у раду.

Процена и предложене активности доносе се на основу индивидуалног суда о датим околностима. Зато је важно да се код сваке процене ризика расправи зашто је поједини ризик процењен одређеним рангом утицаја и вероватноће. Такође треба бити опрезан у комбиновању утицаја и вероватноће као просте математичке процене. Тако нпр. уколико је „високо“ одређено као 3 поена, а „ниско“ као 1 поен, онда ће ризик који има велики утицај, а малу вероватноћу бити математички једнак ризику који има мали утицај, а велику вероватноћу. Ово дакле може да води погрешним закључцима будући да би се ова два ризика обично решавала на различите начине – први би обично био осигуран, а код другог би се унапредиле управљачке контроле у датој области.

Матрица ризика

| | | | | |
|-----------------------|---|--------------------|--------|--------|
| УТИЦАЈ | ВИСОК | 3 | 6 | 9 |
| | СРЕДЊИ | 2 | 4 | 6 |
| | НИЗАК | 1 | 2 | 3 |
| | Интензитет ризика (утицај x вероватноћа) | МАЛА | СРЕДЊА | ВЕЛИКА |
| МАТРИЦА РИЗИКА | | ВЕРОВАТНОЋА | | |
| Н | Ризик ниског интензитета (не захтевају даље деловање – управљање уобичајеним процедурама) | | | |
| С | Ризик средњег интензитета (надzirати и управљати њима) | | | |
| В | 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 свођење 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 Института.

Ризици се утврђују и евидентирају у Регистру ризика (Прилог бр.1.), а за идентификовање нових врста ризика користи се Образац: Управљање ризиком (Прилог бр. 2). Обрасци: Регистар ризика и Управљање ризиком, утврђени су овом стратегијом и чине њен саставни део.

До стицања потребних знања и искустава везаних за управљање ризицима, тј. за време важења ове стратегије, Институт ће пратити све регистроване ризике кроз регистре ризика и редовно пратити и извештавати о предузетим мерама за смањење утицаја ризика на остварење планираних циљева Института – 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.

6.4. 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** – неки се ризици могу делимично или у потпуности избећи модификовањем процеса/поступака или активности, док се у одређеним околностима одустаје од активности, пројекта или посла, као једини могући начин да се контролише ризик;
- **преношење (трансферисање) ризика на другог субјекта** (ова је опција посебно добра за ублажавање финансијских ризика или ризика по имовину,

нпр. путем редовног осигурања или 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 Института. Кроз овај корак се у Регистру ризика (на нивоу Института, као и на нивоу организационе целине) – доносе и уписују одговарајуће мере за смањење ризика односно имплементирају се интерне контроле (од одговарајућих одлука, упутстава, директива и наредби, креирања контролних процедура).

У контексту управљања ризицима разликујемо:

Директивне контроле - које усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остваривање циља који се жели постићи (закони и други прописи, планови, процедуре и поступци, ресурси потребни за остваривање циља).

Превентивне контроле - контроле обликоване на начин да ограничавају могућност настанка непожељног догађаја. Примери превентивних контрола укључују разграничење дужности или ограничење радњи овлашћених особа (као што је случај када само стручне и овлашћене особе имају дозволу комуницирати са медијима, чиме се спречава давање неприкладних коментара медијима).

Детективне контроле - контроле обликоване ради утврђивања прилика у којима су се непожељни догађаји јавили. Примери детективних контрола укључују проверу имовине (чиме се открива да ли је имовина уклоњена без овлашћења), усклађења (чиме се могу открити неовлашћене трансакције).

Корективне контроле - контроле обликоване тако да исправљају непожељне догађаје (који су се догодили).

Након завршетка дефинисања заштитних мера којима су неприхватљиви ризици преведени у прихватљиве, све испланиране активности и донете одлуке ће се документовати. Документовање се 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 (бесмислено 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.

6.5. 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“ = руководиоца унутрашње организационе јединице у којој је ризик идентификован. Руководилац унутрашње организационе јединице помаже да се ризици идентификују, затим рангира ризике према приоритетима; обавештава запослене о донетим одлукама у вези са обавештењима о утврђеним ризицима; врши упознавање 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.

Овакве промене начина рада захтевају и промене у начину размишљања свих запослених, тако да се овде у ствари ради о промени културе унутар организације. Промена културе подразумева да сваки запослени буде упознат са идентификованим ризицима, могућим последицама, могућим сигнаlima 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 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 организационих јединица (центара), одлучују о поступању по ризицима који могу угрозити остварење циљева из њихове надлежности. О поступању по ризицима значајним за целокупно пословање организације одлучује руководиоца организације – директор Института, на сопствену иницијативу или на основу предлога руководиоца унутрашњих организационих јединица.

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 Институт. Лица која су именована за успостављање система ФУК-а у Институту, истовремено су и 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. Њихова основна улога и

задатак је да прате идентификоване ризике, као и ефекте одговора на ризике и да најмање једанпут годишње подносе извештаје о примени Стратегије управљања ризицима (Прилог 3.).

VII КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ

Кључни 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 Института, као и на нивоу свих организационих целина у периоду важења ове стратегије;
2. регистри су прегледани и ажурирани на годишњем нивоу;
3. извештаји од стране власника ризика припремљени и достављени најмање једанпут годишње директору Института или лицу које он овласти, руководиоцу Радне групе за финансијско управљање и контролу и интерном ревизору;
4. запослени су упознати са активностима везаним за увођење система финансијског управљања и контроле (интерних и екстерних);
5. успостављена је и спроводи се активност интерне ревизије и израђују се и достављају извештаји интерне ревизије.

Кључни показатељи успешности из ове стратегије (Прилог бр. 4.), биће део годишњих извештаја о увођењу система финансијског управљања и контроле. Наравно, кључни показатељи успешности из овог поглавља, директно су везани са дефинисаним циљевима ове стратегије.

VIII ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

У наредном периоду потребно је успоставити адекватан систем управљања ризиком, који је функционалан и интегрисан у процесе стратешког и годишњег планирања. Тек по констатовању да имамо адекватан систем управљања ризиком – могу се донети одговарајуће одлуке о редовном праћењу и провери овог система, тј. процеса.

Радна група за увођење система финансијског управљања и контроле ће 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.

Такође, интерни ревизор, у оквиру својих планова рада, планира и начин контроле процеса управљања ризиком у Институту, о чему пружа руководиоцу организације независну и објективну оцену о адекватности успостављеног процеса, односно система управљања ризицима.

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 ефективно. 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 се редовно 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:
 - а) да ли су донета сва документа захтевана системом управљања ризиком;
 - б) да ли се та документа примењују у редовном раду и да ли се редовно ажурирају;
 - в) да ли су све евентуалне промене, тј. повећања вероватноће и утицаја појединих ризика благовремено констатоване и пријављене руководству;
- проверу ефикасности 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 Институт треба да обезбеди:

- постојање јасне одговорности за управљање посебним ризиком или подручјем ризика, односно одређују се носиоци критичних (кључних) 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 прихваљивом нивоу;
- начин извештавања, који ће нагласити промене у приоритетима ризика и све случајеве у којима се ризицима не управља ефикасно:
 - одржавање састанака између руководиоца организационих јединица 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 састанака (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 унутрашњих организационих јединица израђују извештаје о управљању ризицима, а затим их достављају директору Института, или лицу које он овласти, руководиоцу Радне групе за финансијско управљање и контролу и интерном ревизору.

IX ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

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

Комуникација о питањима ризика у Институту је важна, будући да је потребно осигурати да:

- свако разуме, на начин који одговара његовој улози, шта је стратегија управљања ризицима, 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.

X 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 Института.

XI ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова стратегија ступа на снагу даном доношења.

Прилози:

Прилог 1. Образац: Регистар ризика;

Прилог 2. Образац: Управљање ризиком;

Прилог 3. Годишњи извештај о управљању ризицима;

Прилог 4. Извештај о показатељима успешности примене Стратегије управљања ризицима.

**ПРЕДСЕДНИК УПРАВНОГ ОДБОРА
ИНСТИТУТА ЕКОНОМСКИХ НАУКА**

Проф. др Благоје Пауновић

ПРИЛОГ 1. Образац: Регистар ризика

Ниво поверљивости: Интерно

| | |
|------------------------------------|--|
| Организациона јединица | |
| Шифра организационе јединице | |
| Руководилац организационе јединице | |

| Идентификација ризика | | | Процена инхерентног ризика | | | Процена ефикасн. постојећих контрола | Одговор на ризик | | Праћење ризика | | | |
|-----------------------|-----|------------------------------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. |
| Пословни процес | Циљ | Опис ризика и датум идентификовања | Вероватноћа (1 до 3) | Утицај (1 до 3) | Укупна изложеност ризику | -висока -средња -ниска | Неопходне мере за ублажење ризика | Рок за спровођење мера | Поверено/ Одговорна особа | Мере управљања ризиком | Датум спровођења мере | Статус извршења мера |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|------------|------------------------------------|-------|--------|
| | Име и презиме и назив радног места | Датум | Потпис |
| Припрема | | | |
| Контролише | | | |
| Одобрава | | | |

ПРИЛОГ 2. Управљање ризиком

Ниво поверљивости: Интерно

| | |
|---|--|
| Организациона јединица: (Делатност- сектор- служба) | |
| Шифра организационе јединице: (биће додељена накнадно) | |
| Руководилац организационе јединице: (Име, презиме) | |

| Шифра/ број | Назив утврђеног ризика |
|-------------------|---------------------------|
| Организациони циљ | |
| Процес/ активност | |
| Опис ризика | |
| Узрок ризика | |
| Последица ризика | |

| Процена ризика – Инхерентни ризик (пре контролних активности) | | |
|---|----------------------------------|--|
| Утицај | Рангирање (Висок, средњи, низак) | |
| Разлози | | |
| Вероватноћа | Рангирање (Висок, средњи, низак) | |
| Разлози | | |

| Решавање ризика | | | |
|--|-----------|---------------------------------------|--|
| Апетит за ризиком | Рангирање | | |
| Прихватљив | | Неприхватљив | |
| Средства за решавање ризика | | третирати, трансформисати или укинути | |
| Контроле активности или друге радње које треба предузети | | | |

| Процена ризика – Резидуални (преостали) ризик након контролних активности | | |
|--|----------------------------------|--|
| Утицај | Рангирање (Висок, средњи, низак) | |
| Вероватноћа | Рангирање (Висок, средњи, низак) | |

| Планирање за случај непредвиђених ситуација | |
|--|--|
| Радња/ мера коју треба предузети | |

| Праћење ризика | | | |
|-------------------------------|--|------------------------------|--|
| Носилац ризика | | Коме је одговоран | |
| Рок за спровођење радње/ мере | | Датум спровођења радње/ мере | |

| | Име и презиме | Датум | Потпис |
|------------|---------------|-------|--------|
| Припрема | | | |
| Контролише | | | |
| Одобрава | | | |
| | | | |

ПРИЛОГ 3. ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

1) Ризици који се третирају дужи временски период

| Пословни процес | Ризик | Опис ризика | Опис контрола |
|-----------------|-------|--------------------------|---------------|
| | | Ниска изложеност ризика | |
| | | 1. | |
| | | 2. | |
| | | Средња изложеност ризика | |
| | | 1. | |
| | | 2. | |
| | | 3. | |
| | | Висока изложеност ризика | |
| | | 1. | |
| | | 2. | |

2) Нови ризици који су се појавили

| Програм | Подручје ризика | Опис ризика | Опис контрола |
|---------|-----------------|--------------------------|---------------|
| | | Ниска изложеност ризика | |
| | | 1. | |
| | | 2. | |
| | | Средња изложеност ризика | |
| | | 1. | |
| | | 2. | |
| | | 3. | |
| | | Висока изложеност ризика | |
| | | 1. | |
| | | 2. | |

ПРИЛОГ 4: ИЗВЕШТАЈ О ПОКАЗАТЕЉИМА УСПЕШНОСТИ СПРОВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Датум израде:

Временски период:

ОКВИР ЗА ОЦЕНУ

| 1. Регистар ризика | 2. Редовно ажурирање Регистра ризика | 3. Обука о управљању ризицима | 4. Извештавање и размена информација о ризицима | 5. Активност интерне ревизије |
|---------------------------|---|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |