



Република Србија
МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ
Број: 003004998 2024 10810 002 005 012 001
25. децембар 2024. године
Кнеза Милоша 20
Београд

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
У МИНИСТАРСТВУ ПРИВРЕДЕ
ЗА ПЕРИОД ОД 2025. ДО 2027. ГОДИНЕ**

САДРЖАЈ

I	УВОД.....	3
1.	ПРАВНИ ОКВИР.....	3
2.	СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ.....	4
3.	ДЕФИНИЦИЈЕ.....	4
II	УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА.....	6
1.	УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ.....	6
2.	ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	7
2.1.	Циљеви као предуслов за утврђивање ризика.....	8
2.2.	Идентификовање ризика.....	9
2.2.1.	Категорије/групе ризика.....	9
2.2.2.	Коришћење индикатора (показатеља) ризика.....	11
2.2.3.	Методe за идентификовање ризика.....	12
2.2.4.	Опис ризика.....	12
2.3.	Процена ризика.....	12
2.3.1.	Процена утицаја ризика.....	13
2.3.2.	Процена вероватноће дешавања ризика.....	13
2.3.3.	Процена укупне изложености ризику (рангирање ризика).....	14
2.3.4.	Матрица ризика.....	14
2.4.	Поступање по ризицима - одговори на ризике.....	15
2.5.	Апетит за ризиком - спремност за преузимање ризика.....	16
2.6.	Праћење спровођења мера за смањење ризика и статуса изложености ризику.....	17
3.	ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА.....	18
3.1.	Годишњи извештај о управљању ризицима.....	19
3.2.	Учинак управљања ризицима.....	19
3.3.	Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима.....	20
III	АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	21
IV	ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	21
V	ПРИЛОЗИ.....	21
	ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика (Образац бр.1.1.).....	22
	ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика (Образац бр.1.2.).....	23
	ПРИЛОГ 2: Регистар ризика (Образац бр. 2).....	24
	ПРИЛОГ 3: Образац за праћење статуса ризика (Образац бр.3).....	25

I УВОД

1. ПРАВНИ ОКВИР

Доношењем Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији 2009. године, Влада Републике Србије обавезала се на развој савременог система интерне финансијске контроле у јавном сектору. У складу са међународно прихваћеним стандардима и препорукама ЕУ, појам „интерне финансијске контрола у јавном сектору”, подразумева свеобухватни систем, који се успоставља ради управљања, контроле, ревидирања и извештавања о коришћењу средстава националног буџета и средстава ЕУ. Овај систем обухвата добро финансијско управљање, финансијске и друге контроле које омогућавају законито, економично, ефикасно и ефективно одвијање пословних процеса.

Систем интерне финансијске контроле у јавном сектору чине: финансијско управљање и контрола; интерна ревизија и Централна јединица за хармонизацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у јавном сектору. Систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК), у Републици Србији уређен је одредбама члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13-исправка, 108/13, 142/14, 68/2015 - др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21-др.закон, 138/22, 92/23 и 94/24) и Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 89/19).

Законом и Правилником је дефинисано да ФУК представља систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководиоца корисника јавних средстава (у даљем тексту: КЈС), а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери, да ће се циљеви КЈС остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин. Односи се на све руководиоце и запослене, а обухвата све организационе јединице, процесе, активности, програме и пројекте у оквиру КЈС. Финансијско управљање и контрола обухвата следеће међусобно повезане елементе који су усклађени са међународним стандардима интерне контроле („INTOSAI”) и укључују концепт „KOSO” оквира: „Интерна контрола - Интегрисани оквир” („Internal Control - Integrated Framework”):

- 1) Контролно окружење;
- 2) Управљање ризицима;
- 3) Контролне активности;
- 4) Информације и комуникацију и
- 5) Праћење и процену система.

У складу са Законом о буџетском систему, за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК одговоран је руководиоца КЈС, који ову надлежност може пренети на лице које он овласти. Руководилац КЈС је у обавези, да до 31. марта текуће године, за претходну годину, на прописани начин извештава министра финансија о адекватности и функционисању система ФУК. Министар финансија утврђује заједничке критеријуме, методологију и стандарде за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК.

Развој система финансијског управљања и контроле у јавном сектору у Републици Србији, покренуо је и развој процеса управљања ризицима, наглашавајући његову важност као једног од кључних елемената система. Правилником је дефинисано да управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева КЈС, обезбеђујући разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

Како би се вршиле све ове активности, руководилац КЈС усваја Стратегију која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајно измени, док контролне активности, које служе за свођење ризика на прихватљив ниво, морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

Стратегија управљања ризицима у Министарству привреде за период 2025. до 2027. године (у даљем тексту: Стратегија) представља наставак и надоградњу процеса управљања ризицима који је успостављена у претходном стратешком периоду (2022. до 2024. године), као и стратешки оквир за даљи развој овог процеса, са циљем да управљање ризицима постане општеприхваћени концепт и стандард, односно саставни део управљања Министарства привреде (у даљем тексту: Министарство), који ће помоћи оптималном остварењу утврђених циљева - на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

2. СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ

Сврха ове Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се подржало остваривање циљева Министарства, осигурала заштита запослених и имовине и обезбедио континуитет пословања.

Овом Стратегијом одредиће се линија одговорности руководства и запослених у процесу управљања ризицима, ток поступања при утврђивању ризика, процени ризика и предузимању мера/ активности потребних за ублажавање ризика, као и начин праћења и извештавања о ризицима.

Циљ управљања ризицима је предвидети неповољне догађаје који би могли спречити остваривање циљева и смањити ниво неизвесности који би могао представљати претњу пословном успеху Министарства. Како би се то постигло, свакодневни рад свих организационих јединица у саставу Министарства, у свим пословним процесима, мора бити интегрисан с активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за ублажавање ризика.

Управљање ризицима и контролне мере су важан и саставни део система управљања учинком и од суштинске су важности за остваривање резултата.

Приоритет Стратегије је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве Министарства. Како се остварење стратешких циљева спроводи кроз пословне процесе, важно је размотрити и пратити и оперативне циљеве, на нивоу пословних процеса, као и уз њих повезане ризике.

3. ДЕФИНИЦИЈЕ

Појмови који се користе у овој Стратегији имају следеће значење:

- 1) Управљачка одговорност** је обавеза руководиоца свих нивоа код КЈС 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;
- 2) Економичност** подразумева да средства која КЈС употребљава за спровођење својих делатности буду благовремено доступна, у одговарајућим количинама, одговарајућег квалитета и по најповољнијој цени;
- 3) Ефективност** представља однос између постигнутих резултата и предвиђених циљева;

- 4) **Ефикасност** значи постизање најбољег односа између употребљених средстава и постигнутих резултата;
- 5) **Неправилност** представља свако кршење неке одредбе прописаних правила и уговора, које је последица поступка или пропуста лица запослених код КЈС, уговарача, крајњих корисника и крајњих прималаца, а које као последицу има, или би могло имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС и/или неоправдане трошкове;
- 6) **Ризик** представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком;
- 7) **Управљање ризицима** је целокупан процес утврђивања, процене и праћења ризика и спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво;
- 8) **Утврђивање ризика** је процес идентификације догађаја (препознавања ризика и/или пропуштених шанси), који би, уколико би се остварили, спречили остварење постављених циљева;
- 9) **Опис ризика** представља процес јасног описивања утврђених ризика. Утврђени ризик се описује као **догађај с потенцијалном последицом**, узимајући у обзир узрок ризика (шта је основни проблем) ради лакшег дефинисања мера за умањење ризика;
- 10) **Процена ризика** је поступак којим се на систематски начин обавља процена утицаја које ризик има на остваривање циљева, и одређује вероватноћа настанка ризика.
- 11) **Утицај** је квантитативна мера последице настанка догађаја. Процена утицаја је **процена значајности последице**, не узима у обзир вероватноћу, него само даје одговор на питање: „Колики утицај утврђена последица одређеног догађаја/проблема може имати на остварење циља?”. Обично се исказује као велики, средњи или мали утицај.
- 12) **Вероватноћа** је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Даје одговор на питање „Колика је вероватно да се неки ризик/штетни догађај, оствари у току одређеног периода (године/трајања пројекта)?”. Обично се исказује као ниска, средња или висока.
- 13) **Процена укупне изложености ризику** је интензитет деловања ризика. Добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће.
- 14) **Поступање по ризицима** је одређивање мера (контролних активности) за управљање ризицима.
- 15) **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).
- 16) **Праћење ризика** је део процеса управљања ризицима у којој се утврђени ризици прате како би се благовремено уочиле све промене у вези с њима, као и ради провере да ли функционишу у пракси предложене мере (контролне активности) и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.
- 17) **Инхерентни ризик** је ниво ризика у случају непостојања контрола и мера које ублажавају ризик.
- 18) **Резидуални ризик** је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја.

19) Регистар ризика је образац који садржи 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.

II УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Стратегија обрађује процес управљања ризицима, као целокупан цикличан процес од фазе постављања циљева, идентификације ризика (укључујући и њихову категоризацију), процене ризика, утврђивања начина поступања по ризицима, документовања података о ризицима (у регистру ризика), као и праћења и извештавања о ризицима.

Циљ је да се схвати и препозна целовитост процеса управљања ризицима, утврди методологија управљања ризицима, и да се дефинишу улоге и задаци учесника у свим фазама процеса управљања ризицима.

Неке од користи управљања ризицима јесу следеће:

- одлучивање је боље, а пословање ефикасније;
- ресурси се боље предвиђају и оптимизирају;
- измењене околности се боље предвиђају и на њих се благовремено реагује;
- интерне контроле и ресурси се усмеравају према кључним подручјима пословања и ризицима који су с њима повезани;
- смањују се „шокови” и изненађења;
- смањују се притужбе/жалбе и мање се времена троши на „гашење пожара” и
- штити се репутација организације.

1. УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Да би процес управљања ризицима адекватно функционисао, неопходно је осигурати организационе предуслове за овај процес. То укључује прописану одговорност руководства у процесу управљања ризицима, образовање Радне групе за развој система ФУК, дефинисање улоге и одговорности координатора Радне групе, интерне ревизије, као и осталих руководиоца унутрашњих организационих јединица и свих запослених.

Министар је донео Решење о образовању Радне групе за развој система финансијског управљања и контроле у Министарству, Број: 002711396 2024 10810 002 005 012 002 од 29. новембра 2024. године, којим су дефинисане улоге и одговорности руководиоца, координатора и чланова и заменика чланова Радне групе у поступку даљег развоја процеса управљања ризиком.

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

Министар

- ✓ осигурава највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима и
- ✓ доноси стратегију управљања ризицима у Министарству.

Координатор Радне групе

- ✓ успоставља процес управљања ризицима;
- ✓ координира радом и обезбеђују подршку Радној групи у остваривању Стратегије кроз: прикупљање и обједињавање образаца за утврђивање и процену ризика и праћење утврђених ризика на нивоу Министарства;

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ
Стратегија управљања ризицима

- ✓ учествује у припреми нацрта Стратегије и Акционог плана и Годишњег извештаја о ризицима и
- ✓ организује састанак Радне групе ФУК.

Радна група

- ✓ даље развија систем финансијског управљања и контроле путем ажурирања постојећих пословних процеса, процедура рада и Регистра ризика;
- ✓ припрема Акциони план за развој система финансијског управљања и контроле у Министарству;
- ✓ по потреби ажурира донету Стратегију управљања ризицима и
- ✓ припрема Нацрт нове Стратегије управљања ризицима.

Руководиоци унутрашњих организационих јединица

- ✓ идентификују и процене ризике из своје надлежности, у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса и документују податке о ризицима у регистре ризика, одреде и прате мере које се предузимају на спречавању, односно ублажавању ризика, и извештавају надређене о значајним ризицима и њиховом утицају на реализацију пословних активности и остваривање циљева и о ризицима на које се није могло деловати на планирани начин.
- ✓ обезбеђују да сви запослени разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта је заправо стратегија управљања ризицима, шта су приоритети у погледу ризика и на који се начин конкретна радна задужења запослених уклапају у наведени оквир. Сваки руководиоца веће организационе јединице дужан је да одреди лице/а које/а ће помагати око вођења Регистра и његовог ажурирања и припреме извештаја и праћења мера за управљање ризицима.

Руководилац интерне ревизије

- ✓ пружа независно уверавање о адекватности и ефективности управљања ризиком у Министарству и/или пружа савете/смернице при изради/ажурирању Стратегије, имплементацији методологије управљања ризицима и извештавању о ризицима, у циљу унапређења процеса управљања ризиком у Министарству, али није део линијског руководства и не преузима руководећу одговорност у процесу управљања ризицима, осим у оквиру сопствених активности.

Запослена и ангажована лица у Министарству

- ✓ укључују се у управљање ризицима, поступају у складу са политикама, процедурама, смерницама и методологијом за управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком и
- ✓ сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријављују свом непосредном руководиоцу или координатору.

2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризицима састоји се од следећих корака:

- **Идентификовање/ утврђивање ризика** (опис ризика) везаних за циљеве из стратешких планова, програма, годишњих планова рада, активности, процеса;

- **Процена ризика** (процена вероватноће настанка ризика и његовог утицаја на остварење циља);
- **Утврђивање мера / начина поступања по ризицима** (одговор на ризике) и
- **Праћење и извештавање о ризицима.**

У претходном стратешком периоду, у поступку увођења и развоја процеса управљања ризицима у Министарству, интерна ревизија је, за потребе спровођења саветодавних активности у виду радионица и подршке Радној групи, припремила оперативно упутство за спровођење целокупног процеса управљања ризиком, са пратећим обрасцима, у коме је детаљно разрађена методологија утврђивања и описа ризика, процене и рангирања, поступања по ризицима, као и праћења и извештавања о ризицима, како би се обезбедило уједињено поступање свих учесника у процесу. Предметно оперативно упутство је саставни део ове стратегије.

2.1. Циљеви као предуслов за утврђивање ризика

Предуслов и кључна почетна тачка за успешно управљање ризицима су постављени, јасно дефинисани циљеви, будући да је управљање ризицима, у ствари, управљање претњама које би могле да онемогуће остваривање циљева, а уједно је и увећање могућности за ефективније остваривање циљева.

Циљеви морају бити дефинисани у складу са **SMART** принципима, што подразумева утврђивање конкретних, мерљивих, остварљивих, реалних и временски ограничених циљева:

- **Specific - јасни, конкретни** (треба да наводе оно што треба да се оствари);
- **Measurable - мерљиви** (имају јасне индикаторе који ће показати да ли смо их остварили);
- **Achievable - достижни, остварљиви** (да ли су циљеви које смо утврдили остварљиви);
- **Realistic - реални** (да ли можемо да их остваримо са ресурсима са којима располажемо);
- **Timebound - временски ограничени** (временски оквир за остварење утврђених циљева).

Ефикасно управљање ризицима је усмерено на стратешке и оперативне циљеве, који морају бити међусобно усклађени.

Стратешки циљеви су општи, изводе се из мисије Министарства, а садржани су у стратешким докуменатима Министарства, као и у стратешким планским докуменатима Владе РС, у којима су представљени национални, регионални или специфични секторски приоритети, а у чијој реализацији учествује и Министарство.

Оперативни циљеви су специфични, краткорочни, односно орочени, служе за реализацију стратешких циљева, а садржани су у програмима, пројектима, годишњим плановима рада, активностима и пословним процесима Министарства.

Након што Министарство утврди своје стратешке и оперативне циљеве, потребно је размотрити кључне процесе који ће допринети остварењу тих циљева. Како су стратешки и оперативни циљеви, као и пословни процеси који служе за спровођење циљева, међусобно повезани, целокупан процес управљања утврђеним ризицима одвија се по истој методологији.

Да би идентификовали кључне интерне и екстерне факторе који имају значајан утицај на остваривање циљева Министарства, користимо „**SWOT**” анализу, која представља корисну прву фазу у процесу управљања ризицима, како следи:

- **Strengths - предности** (обележја Министарства која помажу у остваривању циља);
- **Weaknesses - слабости** (обележја Министарства која угрожавају остваривање циља);

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ
Стратегија управљања ризицима

- **Opportunities - прилике** (екстерни услови који помажу остваривање циља) и
- **Threats - претње** (екстерни услови који угрожавају остваривање циља).

Анализа предности (снаге) и слабости (недостатака) представља анализу утицаја унутрашњих фактора, док анализа прилика и претњи представља анализу утицаја спољашњег окружења на остварење циљева Министарства.

2.2. Идентификовање ризика

Како би управљање ризицима постало саставни део процеса планирања, важно је да се приликом израде планских докумената размотре сви ризици који могу утицати на спровођење циљева.

Уобичајени ризици са којима се сусрећемо су:

- све што је претња остваривању циљева Министарства и/или међусекторских програма;
- све што може да угрози репутацију Министарства и поверење грађана и привреде;
- непоштовање прописа и
- неспособност да се реагује на измењене околности, тј. да се њима управља на начин који ће спречити или свести на минимум негативне ефекте промена на континуитет пословања.

2.2.1. Категорије/групе ризика

Успешном остваривању циљева, ризик може претити због унутрашњих и спољних разлога, због чега је неопходно да се сагледавају сви догађаји који би могли негативно утицати на остварење циљева. Да би се олакшало препознавање ризика, као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, користимо следеће категорије ризика:

1. Екстерно окружење;
2. Планирање, процеси и системи;
3. Запослени и организација;
4. Законитост и правилност и
5. Комуникација и информације.

Подела на наведене категорије ризика може бити корисна при анализи ризика, груписању ризика и извештавању о ризицима.

У наставку је дат табеларни преглед побројених категорија ризика и подручја које треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика:

Главне категорије ризика	Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
1. Екстерно окружење	- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.) - Политичке одлуке и приоритети изван организације (Скупштина, Влада РС, Европска комисија и сл.) - Спољни партнери (привреда/грађани, друге институције јавног сектора, спољни пружаоци услуга, медији и сл.)
2. Планирање, процеси и системи	- Стратегије, планирање и интерне политике - Оперативни процеси (дизајн и опис процеса) - Финансијски процеси и расподела средстава - ИТ и остали системи подршке

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ
Стратегија управљања ризицима

3. Запослени и организација	- Структура запослених - Етика и понашање организације („тон с врха“, превара, сукоб интереса) - Унутрашња организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање) - Сигурност запослених, објеката и опреме
4. Законитост и правилност	- Специфични проблеми (нејасна правила и претерано сложени прописи) - Остали могући исходи који се односе на законитост и правилност
5. Комуникација и информације	- Методе и канали комуницирања - Поузданост, благовременост и квалитет добијених информација

У односу на циљеве, ризике делимо на две основне групе:

- Стратешки ризичи,
- Оперативни ризичи.

Стратешки ризичи су нежељени догађаји који могу неповољно деловати на реализацију дугорочних и средњорочних циљева, стратешких приоритета Министарства, као и националних, регионалних или специфичних секторских приоритета у чијој реализацији учествује и Министарство. Управљање стратешким ризиком посебно је значајно при доношењу кључних одлука на највишем нивоу руководства и требало би да буде саставна компонента у оквиру процеса стратешког планирања.

Оперативни ризичи су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на спровођење функција, процеса и активности у предвиђеним роковима, на нивоу квалитета услуга, или грешке у примени закона и процедура. Управљање оперативним ризицима представља одговорност руководиоца организационих јединица у чијој су надлежности ти ризичи.

За идентификовање ризика можемо користити два приступа:

- 1) **Први** је приступ **одозго према доле**, где се на највишем организационом нивоу разматрају ризичи везани уз стратешке циљеве и
- 2) **Други** је приступ **одоздо према горе**, који укључује све организационе јединице у оквиру Министарства које обављају преглед својих годишњих активности и пословних процеса те процењују могуће ризике.

Наведена два приступа међусобно се не искључују. Њихова комбинација у процесу идентификовања ризика је пожељна, јер олакшава идентификовање ризика на нивоу Министарства.

У претходном стратешком периоду, развијајући систем финансијског управљања и контроле, Министарство је сачинило попис кључних пословних процеса по организационим јединицама с дефинисаним циљевима, што је била полазна основа за утврђивање ризика и изразу Регистра оперативних ризика везаних за пословне процесе.

У овом стратешком периоду нагласак треба ставити на стратешке ризике, односно оперативне ризике који утичу на активирање стратешких ризика, ризике од превара и неправилности, као и ризике који захтевају међусекторски приступ у решавању, којима ће се бавити највише руководство Министарства. Остали приоритетни оперативни ризичи морају остати у фокусу руководиоца организационих јединица у чијој су оперативној надлежности.

Одређени стратешки циљеви заједнички су за више институција/сектора (међусекторски приоритети/циљеви), па последично и ризичи које носе, због комплексних узрока и чињенице да њихове последице могу имати учинке на више интересних страна, захтевају међусекторски приступ решавању, односно укљученост више институција.

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ
Стратегија управљања ризицима

Стратешки ризици који су заједнички за више унутрашњих организационих јединица, као и ризици који се односе на управе у саставу Министарства, индиректне кориснике и остале зависне институције у надлежности Министарства, требају бити процењени у сарадњи са релевантним организационим јединицама, односно, зависним институцијама и треба припремити заједничке акционе планове за решавање утврђених ризика.

У доле приказаној табели дати су примери подгрупа стратешких ризика:

ПОДГРУПЕ СТРАТЕШКИХ РИЗИКА	Подручја која треба узети у обзир у фази идентификовања ризика
ПОЛИТИЧКИ РИЗИЦИ	Способност организације да спроводи јавне политике/да оствари стратешке циљеве које су у њеној надлежности, нпр. међуресорне стратешке одлуке (капацитети, стручност/знање и вештине)
ФИНАНСИЈСКИ РИЗИЦИ	Финансијски ефекти предложених закона и подзаконских аката, одлука, инвестиционих пројеката
ТЕХНОЛОШКИ РИЗИЦИ	Технолошке промене и способност организације да се носи с њима и да их користи за решавање захтева грађана/привреде, нпр. дигитализација поступака у надлежности (стратешки циљ Владе РС)
ЗАКОНОДАВСТВО	Актуелне и потенцијалне промене националног или европског права (растуће значење с обзиром на преговарачки процес са ЕУ), нпр. закони који намећу одређене обавезе (које ризике носе те обавезе)
ЗАШТИТА ЉУДИ, ИМОВИНЕ И ДРУГИХ РЕСУРСА	Безбедност људи и имовине, здравствена заштита, спречавање несрећа/пожара, одржавање постројења, опреме, заштита од губитака/оштећења/ крађе - директно утичу на одрживост и континуитет пословања
РИЗИЦИ ПО РЕПУТАЦИЈУ	Поверење које заинтересоване стране морају да имају у организацију (поуздане информације, блевремено донете и спроведене одлуке, усклађеност са регулаторним захтевима)

2.2.2. Коришћење индикатора (показатеља) ризика

Приликом идентификовања ризика, треба размотрити и **индикаторе ризика**, који могу указивати на постојање ризика, који претходно нису идентификовани. Кључни **индикатори ризика** су:

- за **ризике са финансијским ефектима**: % извршења појединих програма/пројеката/уговора, пад броја корисника услуга, пад прихода, кретање трошкова задуживања, износ обавеза пренесених из претходног у текући период;
- за **ризике с правним ефектима**: учесталост промене закона и подзаконских аката, број спорова и изгубљених тужби, износи које треба платити по судским пресудама;
- за **ризике повезане са радним ефектом**: учесталост изостанка запослених због боловања, честа флукуација запослених, нови запослени, ниво способности и знања, мотивисаност запослених, број дана обуке по запосленом;
- за **ризике везане за јавне набавке** - број поступака за које се не спроводи јавна набавка, % уговора за које су склопљени анекси уговора, број поступака јавне набавке који нису предвиђени планом;

- за **ризике везане за дигитализацију** - (не)постојање адекватне опреме (софтвера и пратеће хардвер опреме), адекватна обученост систем администратора, администратора база података и осталих запослених укључених у процес дигитализације поступака (број примерених обука и могућност примене стеченог знања и вештина), могућност осигурања континуираног буџетирања (постојање стратешког плана развоја инфраструктуре информационо - комуникационог система и дигитализације пословних процеса).

2.2.3. Методе за идентификовање ризика

Узимајући у обзир досадашње искуство у процесу управљања ризицима, као корисне **методе** (начини) за идентификовање ризика показале су се следеће:

- 1) Анализа стратешких и оперативних циљева и повезаних пословних процеса - пажљива анализа може да буде најважнија фаза у процесу идентификовања постојећих ризика;
- 2) Одржавање заједничких састанака и набацивање идеја („brainstorming”) - ова метода посебно је корисна при идентификовању кључних ризика на највишем нивоу (нпр. од стране Радне групе), кроз поделу знања, искуства и мишљења;
- 3) Раније искуство - коришћење података из претходног периода (преглед Регистра ризика) и идентификација и анализа ранијих неповољних исхода (инцидента који су се „замало десили” и оних који су се заиста десили);
- 4) Коришћење смерница за идентификовање ризика;
- 5) Извештаји ревизије, инспекција и других контролних органа - независне ревизије и евалуације, представљају важан извор информација за руководство, када је у питању управљање постојећим и потенцијалним ризицима, док утицај мера које су већ спроведене, а базиране су на налазима и препорукама, омогућава руководству да планира будуће активности на бољи (превентивнији) начин.

У будућем стратешком периоду користиће се комбинација претходно наведених метода, а ради успешне реализације међусекторских циљева, односно управљања међусекторским ризицима, при идентификовању ризика, пожељно је применити и следеће методе:

- 1) Консултације са заинтересованим странама;
- 2) Поређење („benchmarking”) могућих ризика на међусекторском нивоу.

2.2.4. Опис ризика

Идентификовани (утврђени) ризик се мора јасно формулисати, уз описивање **догађаја и потенцијалних последица** утврђеног ризика уколико се не предузму мере. Такође је потребно описати **узрок ризика**, јер се у том случају могу лакше дефинисати мере за умањење ризика.

2.3. Процена ризика

Процена ризика спороводи се на основу идентификованих ризика. Након што се идентификују и опишу, ризике је потребно проценити како бисмо их рангирали и одредили приоритете. Приликом процене ризика, у обзир се узима **утицај** који ризици имају на остваривање циљева као и **вероватноћа** њиховог јављања.

2.3.1. Процена утицаја ризика

Утицај догађаја који може довести до потенцијалног ризика у Министарству, можемо дефинисати као **процену осетљивости Министарства на последице посматраног догађаја** (тј. процену значајности последице, ако се ризик оствари). Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање: „**Колики утицај утвђена последица одређеног догађаја (ризика) може имати на остварење циља?**”.

Утицај бодујемо оценама од један до три, где оцена **1** значи процену да ће тај догађај имати **мали утицај**, оцена **2** упућује на **средњи утицај**, док оцена **3** значи да ће догађај имати **велик утицај** на остварење циља.

Осим бодовања, може се дати описна процена, па тако **утицај ризика** може бити **мали**, **средњи** или **велики**. У наредној табели је приказ процене утицаја, давањем бодова са припадајућим тумачењем:

Оцена	Утицај	Опис
1	Мали	У случају појаве ризика, исти може имати утицај на активности Министарства, али не такав да спречи остварење циља.
2	Средњи	У случају појаве ризика, исти може довести до значајних губитака и/или потешкоћа у остваривању циља (нпр. кашњења у извршењу планираних активности).
3	Велики	У случају појаве ризика, активности и послови Министарства ће бити озбиљно угрожени и биће потребно уложити значајна средства/напоре за остварење циљева.

2.3.2. Процена вероватноће дешавања ризика

Код процене вероватноће дешавања ризика, процењује се колика је вероватноћа настанка одређеног ризика у току одређеног периода (нпр. током једне године). За све ризике за које се ради процена треба **узети исти временски период**. Вероватноћа се може бодовати оценама, или се може проценити описно као **мала**, **средња** и **велика вероватноћа**.

Најнижа оцена (мала вероватноћа) значи да појава ризика није вероватна, тј. да није вероватно да ће се одређени догађај десити у већини случајева, док највиша оцена значи да ће се догађај десити у већини ситуација.

У наставку дајемо табелу са прегледом оцена везаних за вероватноћу дешавања ризика:

Оцена	Вероватноћа	Опис
1	Мала	Није вероватно да ће се ризик остварити - појава ризика је готово немогућа, или се ризик појавио у неколико одвојених случајева.
2	Средња	Ризик би се могао остварити у неком тренутку - вероватноћу појаве ризика потврђују претходни докази да се ризик већ појавио.
3	Велика	Ризик ће се готово сигурно остварити - вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази да ризик постоји.

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ
Стратегија управљања ризицима

Код процене вероватноће појаве утврђеног ризика при спровођењу одређеног пројекта, процена вероватноће би се могла одредити у складу са трајањем пројектног циклуса, на начин приказан у наредној табели:

Оцена	Вероватноћа	Опис/дефиниција
1	Ретко	Вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта: 0 – 25%.
2	Могуће	Вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта: 25 – 75%.
3	Учестало	Вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта: већа од 75%.

2.3.3. Процена укупне изложености ризику (рангирање ризика)

Као резултат процене утицаја и вероватноће појављивања ризика, добијамо **процену укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика)**, која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

Процена **укупне изложености ризику**, односно **рангирање ризика** засновано је на укрштању утицаја и вероватноће. Тако се ризик, с највећим утицајем и вероватноћом која се бодује с оценом три, може проценити с највише девет поена. 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. Исто тако, треба бити опрезан у комбиновању утицаја и вероватноће, само 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 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.

2.3.4. Матрица ризика

Укупна изложеност ризику приказује се помоћу тзв. „семафор” матрице, у којој се укрштају утицај и вероватноћа, и добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће, како следи:

		Интезитет ризика (утицај x вероватноћа)		
Утицај	Велики (3)	3	6	9
	Средњи (2)	2	4	6
	Мали (1)	1	2	3
		Мала (1)	Средња (2)	Велика (3)
		Вероватноћа		

Укупна изложеност ризику може бити:

- 1) **Ниска** (оцена 1 и 2) - „зелени ризици”,
- 2) **Средња** (оцена 3 и 4) - „жути ризици” и
- 3) **Висока** (оцена 6 и 9) - „црвени ризици”.

„Зелени ризици” су ризици ниског интезитета деловања (прихватљиви ризици).

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

„Црвени ризици” захтевају тренутну акцију - то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева (критични и/или неприхватљиви ризици).

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документација и извештаји о ризицима свели на разумну меру, важно је оријентисати се на **критичне ризике**. При том, не треба занемарити ни ризике оцењене нижим оценама, јер перцепција важности ризика је субјективна процена.

2.4. Поступање по ризицима - одговори на ризике

Поступање по ризицима представља одређивање мера за управљање ризицима. Одабир прикладног начина поступања по ризицима спроводи се од стране руководиоца организационих јединица у Министарству.

Постоје четири основна начина **поступања по ризицима**, односно одговора на ризик:

- 1) Избегавање ризика;**
- 2) Третирање (решавање) ризика;**
- 3) Трансферисање ризика и**
- 4) Толерисање ризика.**

1) Избегавање ризика

Неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности односно процеса. Међутим, могућност укидања одређене активности у јавном сектору је ограничена. Опција избегавања ризика може се користити у управљању пројектима, ако у неком тренутку постане јасно да је угрожен однос између планираних трошкова и користи.

2) Третирање (решавање) ризика

Највећи број ризика решава се на овај начин. Третирање се састоји у томе да ће руководство, иако ће одређену активност наставити са ризиком, предузети радње (контролне мере) да се ризик задржи на прихватљивом нивоу. Уколико се одлучи да поједине ризике треба третирати, потребно је одредити мере за управљање ризицима, рок и одговорно лице за спровођење мера.

3) Трансферисање (пренос) ризика

Најбољи одговор за управљање одређеним ризицима јесте да се ризици пренесу трећој страни, или да се поделе с трећом страном. Ова је опција посебно добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину. Трансфер ризика може умањити изложеност организације том ризику, на начин да друга организација поседује капацитете за ефективно управљање тим ризиком. Типичан пример преноса ризика јесте ангажовање осигуравајућег друштва, којем се може платити преузимање ризика.

Важно је напоменути да се неки ризици не могу (у потпуности) трансферисати; нарочито није могућ трансфер ризика који је везан за репутацију. Однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора да буде пажљиво вођен како би се обезбедио успешан трансфер ризика.

4) Толерисање ризика

Један од одговора на ризике може бити толерисање ризика без предузимања било каквих мера. Чак иако се не може толерисати, способност да се нешто уради по питању неких ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања одређених мера могу бити несразмерни потенцијалној користи. У тим случајевима одговор може бити толерисање постојећег степена ризика. Ова опција може се допунити **планирањем за случај непредвиђених околности**, односно решавањем последица уколико се одређени ризик материјализује (нпр. план за поступање у случају пожара и других елементарних непогода). У Регистру, уз ризике који се толеришу потребно је навести зашто се ризик прихватио, односно зашто се није решавао (третирао).

Утврђени и процењени ризици, као и начин поступања по ризицима уписују се у **Образац за утврђивање и процену ризика** - Образац 1.1. и Образац 1.2., који су саставни део ове стратегије.

2.5. Апетит за ризиком - спремност за преузимање ризика

Крајња сврха и циљ управљања ризицима, није да се елиминишу сви ризици, већ да се они сведу на **прихватљив ниво**. Тај ниво је познат као „**апетит за ризиком**”.

Апетит за ризиком је граница коју, на одговарајући начин, одобрава највише руководство, без обзира да ли се ради о претњи и трошку контроле, или о прилици и трошку покушаја да се она искористи. У најширем смислу, апетит за ризиком представља количину ризика коју је руководство спремно да преузме (толерише) у процесу остваривања одређеног резултата. Спремност за преузимање (толерисање) ризика, утиче и усмерава процес доношења одлука у Министарству и обезбеђује да избори који су донети буду у складу са капацитетима и способностима Министарства.

Апетит за ризиком није нужно статичан. Руководство мора константно да прати ниво ризика које је спремно да прихвати (толерише), а у зависности од датих околности, оцена нивоа прихватљивости (толерисања) може да варира. На тај начин ризици се преузимају, али на контролисани начин.

Концепт „апетита за ризиком“ је важно размотрити пре него што се пређе на разматрање начина на који се могу решавати ризици. Овај концепт може се посматрати у зависности од тога да ли је ризик који се разматра **претња** или **прилика** (могућност).

При разматрању **претњи**, овај концепт обухвата степен изложености који се сматра толерантним и оправданим, уколико се реализује. У том смислу ради се о поређењу трошкова (финансијских или других) везаних за „обуздавање” ризика и трошкова саме изложености ризику, уколико би се она материјализовала, те проналажењу прихватљиве равнотеже.

Када се разматрају **прилике (могућности)**, овај концепт обухвата оно што је руководство спремно да активно изложи ризику, како би се извукла корист из те прилике. У том смислу, ради се о поређењу вредности потенцијалне користи (финансијске или друге) и губитака који би могли настати.

Када се процени да неки догађаји представљају критичне и/или неприхватљиве ризике, то је за руководство јак сигнал да их треба пажљиво посматрати и појачати контроле.

У случају неприхватљивих ризика, апетит за ризиком не постоји.

Министарство ризик сматра **критичним** ако процена укупне изложености ризику износи 6 или 9 („црвени ризици”), а **неприхватљивим** у следећим случајевима:

- када доводи у питање сигурност запослених и имовине и података;
- ако може значајно да угрози успешно остваривање стратешких циљева Министарства;

- ако може проузроковати значајне финансијске губитке и штету;
- ако ће проузроковати кршење закона и других законских прописа и
- када озбиљно утиче на углед Министарства.

Такви ризици захтевају тренутно реаговање - увођење контролних мера за ублажавање ризика и/или извештавање највишег руководства и/или министра о могућим последицама утврђеног ризика.

У циљу ублажавања ризика Министарство је донело Акт о процени ризика, Програм обуке запослених из области безбедности и здравља на раду, Програм оспособљавања запослених за безбедан и здрав рад, Правилник о правима, обавезама и одговорностима у области безбедности и здравља на раду, Програм обуке запослених из области заштите од пожара, спроведена је основна обука и практична провера знања из области заштите од пожара.

Министарство обавља своје активности у оквиру ниског обима укупног неприхватљивог ризика. Ризици, као што су смрт и, уопште, безбедност запослених и радног окружења, као и преваре и неправилности (корупција, крађа, неусклађеност) Министарство сматра **неприхватљивим**, без обзира на њихов утицај и/или вероватноћу појављивања. Занемарљиво виши степен спремности за преузимање ризика односи се на стратешке циљеве и циљеве у погледу извештавања и пословања.

2.6. Праћење спровођења мера за смањење ризика и статуса изложености ризику

Управљање ризицима је континуиран процес, који подразумева праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике). Будући да се пословно, економско и законодавно окружење непрестано мења, мења се и окружење сваког ризика, па ће се мењати и приоритетни циљеви и значај придружених ризика. Због тога, ризике треба редовно прегледати и анализирати како би се задржала ефикасност одговора на ризик.

Посебно треба обратити пажњу на нове ризике настале услед промене постојеће регулативе, промене надлежности за одређено подручје приликом спајања или раздвајања организација/организационих делова и слично. Такође, ако се неки стратешки циљеви или програми нису у целости остварили, накнадно треба проверити јесу ли ризици који су довели до негативних трендова били уведени у регистре ризика. То подразумева ажурирање **Обрасца за утврђивање и процену ризика**, увођењем новопроцењених потенцијалних ризика. Саставни делови овог обрасца су: стратешки циљ/циљ пословног процеса, опис ризика, преглед постојећих контролних механизма за утврђени ризик, процена ризика која обухвата; утицај, вероватноћу и рангирање, потребне радње (одговор на ризик), рок извршења и одговорно лице.

Праћење утврђених ризика обухвата:

- **праћење спровођења мера за смањење ризика и**
- **праћење изложености ризику.**

Сваки руководиоца организационе јединице у Министарству, у свом делу надлежности, обавезан је да периодично ажурира процену ризика и прати **спровођење мера за смањење ризика** (пожељно је да се ризици ажурирају у току израде планова рада и припреме извештаја о раду). Статус спровођења утврђених мера уписује се у **Регистар ризика** (Образац 2, који је дат у прилогу ове стратегије).

Регистар ризика садржи следеће елементе:

- циљеве (могу бити стратешки циљеви, циљеви програма, пројекта, процеса...);
- опис ризика (кратак, с наведеним узроком ризика и могућом последицом);
- процену нивоа ризика;

- одговор на ризике/потребне активности (мере);
- особе задужене за спровођење потребних активности и рокове за решавање;
- статус извршења мере (спроведено, делимично спроведено, неспроведено).

На основу припремљеног Регистра ризика на нивоу организационе јединице, одређују се **приоритетни ризици** (ризичи за које је процењен највиши ниво укупне изложености) од **стратешког и оперативног значаја** којима треба да се бави највише руководство. Сврхисходно управљање ризицима налаже да се број приоритетних ризика сведе на разумну меру. Дакле, нагласак треба ставити на стратешке ризике, односно оперативне ризике који утичу на активирање стратешких ризика, ризике од превара и неправилности, као и ризике који захтевају међусекторски приступ у решавању. Остали приоритетни оперативни ризици требају бити у фокусу организационих јединица у чијој су оперативној надлежности.

Информације прикупљене кроз поступке праћења спровођења мера користе се за **процену изложености ризику**. Изложеност ризику може бити смањена, повећана или непромењена, што зависи од тога јесу ли мере за ублажавање ризика спроведене и у којој мери, као и јесу ли наступиле нове околности у пословању. Приликом праћења могу се узети у обзир и информације о позитивним и негативним променама у показатељима пословања, јер могу указати на промену изложености ризику.

Регистар ризика треба ажурирати када год дође до значајне промене изложености ризику или нове одлуке о поступању по ризику ради добијања информација које су неопходне учесницима у систему управљања ризицима и доносиоцима пословних одлука.

Подаци за праћење статуса ризика, односно изложености ризику и ажурирање утврђених ризика прикупљају се путем **Обрасца бр. 3. - Образац за праћење статуса ризика**, који је саставни део допуне оперативног упутства, тј. Смерница за праћење и извештавање о ризицима, које је интерна ревизија припремила у претходном стратешком периоду за потребе праћења и извештавања о ризицима, а у циљу унапређења процеса управљања ризицима у Министарству. Подаци прикупљени путем овог обрасца дају неопходне информације и за извештавање о ризицима.

Образац за праћење статуса ризика попуњава се следећим подацима:

- статус реализације мера за ублажавање ризика (спроведено, делимично спроведено, неспроведено);
- образложење ако су мере делимично спроведене или нису спроведене;
- нова процена укупне изложености ризику;
- статус изложености ризику (мања, већа или непромењена изложеност ризику);
- нове мере за ублажавања ризика;
- рокови и одговорне особе за спровођење у случају повећања изложености ризику и/или процене потребе за увођењем нових мера.

3. ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Сврха извештавања о ризицима је да се развије свест о кључним ризицима, повећа одговорност за управљање ризицима и да се благовремено саставе планови за третирање ризика.

Руководиоци унутрашњих организационих јединица у обавези су да редовно прате ризике из своје надлежности, извештавају надређене о значајним ризицима и њиховом утицају на реализацију пословних активности, односно остваривање циљева, радњама које се предузимају на спречавању, односно ублажавању ризика, као и о ризицима на које се није могло деловати на планирани начин.

Овлашћења за предузимање мера за решавање одређених ризика, понекад излазе из оквира унутрашње јединице, или чак Министарства, али је важно да се о таквим ризицима извести виша управљачка структура.

Руководиоци свих унутрашњих јединица, као и сви запослени, дужни су да поднесу надређенима редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално и/или о ризицима који значајно утичу на остварење циљева (стратешких/оперативних).

О таквим ризицима, неопходно је да руководство извести и руководиоца интерне ревизије, најмање једном годишње, у току ажурирања стратешког и припреме годишњег плана рада интерне ревизије.

У будућем стратешком периоду, Министарство ће успоставити такав систем извештавања о ризицима да, у одговарајућим временским раздобљима, министар и највише руководство буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези с управљањем ризицима, тако што ће више руководство одабрати ризике од стратешког значаја за које су им неопходне информације о предузетим мерама. То су ризици који утичу на остварење стратешких циљева и на репутацију, као и ризици с великим финансијским последицама. Информације о позитивним и негативним променама у индикаторима пословања (степен остварења циљева дефинисаних у стратешким плановима/годишњем плану рада Министарства) такође треба узети у обзир код извештавања. Код оних стратешких циљева или програма који се нису у целости реализовали, накнадно треба проверити јесу ли ризици који су довели до тога били уведени у Регистре.

3.1. Годишњи извештај о управљању ризицима

Извештај се израђује и доставља министру најмање једном годишње, а учесталост извештавања може бити и чешћа и зависиће од значаја утврђених ризика о којима се извештава. О учесталости извештавања одлучује више руководство.

На основу утврђених образаца за праћење статуса ризика, руководство доставља координатору податке и информације неопходне за припрему нацрта **годишњег извештаја о управљању ризицима**. Нацрт предметног извештаја припрема координатор и доставља га члановима Радне групе за ФУК, а усваја га Радна група за ФУК.

Извештај треба да садржи минимално:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима у Министарству;
- преглед најзначајнијих ризика;
- објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима и
- информације о томе који су се значајнији ризици остварили (у претходном периоду) и зашто, као и о потенцијалним ризицима који су процењени као високоризични, односно који имају велики утицај на остварење циљева и високу вероватноћу остварења, а који излазе из оквира надлежности.

Годишњи извештај о управљању ризицима припрема се и доставља министру најкасније до 28. фебруара текуће године за претходну годину.

3.2. Учинак управљања ризицима

Мерење учинка управљања ризицима је кључна активност у праћењу управљања ризицима у Министарству.

У сврху мерења учинака, користиће се следећи **индикатори учинака** управљања ризицима:

- процентуално повећање у погледу донетих Регистара на нивоу Министарства, за период од три године;
- циљани број спроведних обука о систему ФУК, а нарочито о управљању ризицима, на годишњем нивоу;
- број припремљених извештаја о ризицима;
- повећање учесталости теме управљање ризицима на састанцима руководства и/или Радне групе за ФУК;
- проценат остварених ризика и
- допринос управљања ризицима нивоу остварености циљева.

Наведени индикатори биће коришћени при изради Годишњег извештаја о управљању ризицима.

3.3. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима

Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима дефинисана је међународним (ИА) стандардом 2120 - Управљање ризицима, у складу са којим, интерна ревизија мора да оцени ефективност процеса управљања ризицима и допринесе развоју процеса управљања ризицима. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима у Министарству укључује следеће:

- ревидирање процеса управљања ризицима у оквиру годишњег плана, у складу са сопственом проценом ризика;
- активна, континуирана подршка и укљученост у процес управљања ризицима на начин да пружа савете/смернице при изради/ажурирању Стратегије и изради и имплементацији интерне методологије за управљање ризицима у Министарству.

Интерна ревизија може у оквиру сваког планираног ревизорског ангажмана уверавања да провери стање управљања ризицима у процесу који ревидира, на начин да провери:

- да ли је руководство свесно ризика који постоје у процесу,
- да ли је успостављен регистар ризика у процесу,
- да ли су одређене мере за умањење ризика и да ли се спроводе.

Такође, интерна ревизија може, у складу са сопственом проценом ризика, планирати и један ревизорски ангажман годишње с циљем процене учинка управљања ризицима, у односу на то:

- да ли циљеви подржавају и прате мисију Министарства;
- да ли је извршена идентификација и процена значајних ризика у Министарству;
- да ли су одабрани одговарајући одговори на ризике;
- да ли су релевантне информације о ризицима обухваћене и благовремено саопштене.

У фази праћења и извештавања о управљању ризицима, на основу планираног ревизорског ангажмана уверавања, интерна ревизија може да провери:

- да ли је дошло до промене степена вероватноће и ефекта ризика (поготово код промена у организацији) односно да ли је у складу са тим ажуриран регистар ризика;
- да ли се периодично одвијају активности праћења у спровођењу корективних мера за умањење ризика;
- да ли спроведене контролне мере резултирају умањењем вероватноће или ефекта ризика;
- да ли је трошак спровођења контролних мера сразмеран користи од тих мера;
- да ли је састављен концизан и разумљив извештај о управљању ризицима у организацији за министра.

III АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

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

На састанцима Радне групе за развој ФУК анализираће се потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу министра.

Спровођење Стратегије уредиће се Акционим планом за сваку годину.

IV ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења, и биће објављена на интернет страници Министарства.

V ПРИЛОЗИ

Прилози:

- Прилог 1 - Образац за утврђивање и процену ризика (Образац бр. 1.1. и 1.2.);
- Прилог 2 - Регистар ризика (Образац бр. 2) и
- Прилог 3 - Образац за праћење статуса ризика (Образац бр. 3).


МИНИСТАР
Адријана Месаровић


ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

Образац бр. 1.1.

Организациона јединица:					Датум:		
Пословни процес:							
Циљ пословног процеса:							
Опис ризика (са узроком и потенцијалним последицама)	Преглед постојећих контролних механизма уз утврђени ризик	Процена ризика			Потребне радње / Одговор на ризик (са јасним образложењем / описом мере)	Рок за извршење планираних активности	Одговорно лице
		Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Рангирање (ут. X вер.)			

Припремио:

Сагласан:

Координатор за ризике организационе јединице

Руководилац организационе јединице

ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

Образац бр. 1.2.

Организациона јединица:					Датум:	
Стратегија/Програм/Пројекат:						
Стратешки циљ:						
Опис ризика (са узроком и потенцијалним последицама)	Преглед постојећих контролних механизама уз утврђени ризик	Процена ризика		Потребне радње / Одговор на ризик (са јасним образложењем / описом мере)	Рок за извршење планираних активности	Одговорно лице
		Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)			

Припремио:

Сагласан:

Координатор за ризике организационе јединице

Руководилац организационе јединице

ПРИЛОГ 2: Регистар ризика

Назив организационе јединице: _____

Датум ажурирања: _____

Образац бр. 2

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

Припремио:

Сагласан:

Координатор за ризике организационе јединице

Руководилац организационе јединице

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ
Стратегија управљања ризицима

ПРИЛОГ 3: Образац за праћење статуса ризика

Назив организационе јединице: _____

Праћење статуса ризика за период: од _____ . године

Образац бр. 3

Ризик (опис)	Претходна процена (укупна изложеност)	Мере за ублажавање ризика	Статус спровођења мера	Образложење за неспроведене или делимично спроведене мере	Нова процена укупне изложености ризику	Статус изложености ризику	Нове мере за ублажавање ризика	Рок за извршење	Одговорно/а лице/а

Припремио:

Координатор за ризике организационе јединице

Сагласан:

Руководилац организационе јединице