

САДРЖАЈ

| | |
|--|----|
| I Полазне основе | 3 |
| 1. Увод..... | 3 |
| 2. Сврха и област примене | 7 |
| 3. Правни оквир | 8 |
| 4. Дефиниције | 9 |
| II Управљање ризицима | 11 |
| 5. Улоге, надлежности и одговорности у процесу управљања ризицима | 12 |
| 6. Процес управљања ризицима..... | 14 |
| 7. Категорије ризика | 18 |
| 8. Спремност за преузимање ризика (апетит за ризик)..... | 19 |
| 9. Матрица ризика | 20 |
| 10. Регистар ризика | 22 |
| 11. Извештавање о ризицима..... | 23 |
| 12. Учинак управљања ризицима | 24 |
| 13. Комуникација и едукација | 24 |
| III Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима | 26 |
| 14. Модели улоге интерне ревизије у управљању ризицима | 28 |
| 15. Идентификовање и процена појединачних ризика од стране интерне ревизије..... | 31 |
| 16. Коришћење налаза и препорука интерне ревизије..... | 31 |
| IV Преглед и одобравање | 32 |
| V Завршне одредбе | 32 |
| VI Прилози | 32 |

III

1. Увод

Финансијско управљање и контрола (у даљем тексту: **ФУК**) је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац организације, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви организације остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

COSO оквир¹ предвиђа три категорије циљева које омогућавају организацијама да се фокусирају на различите аспекте унутрашње контроле:

1) пословање - ови циљеви се односе на ефективност, ефикасност и економичност пословних активности субјеката, укључујући и оперативне, као и циљеве финансијског учинка и заштиту средстава од губитака;

2) извештавање - односе се на интерно и екстерно финансијско и нефинансијско извештавање и могу се односити на поузданост, благовременост, транспарентност, као и друге захтеве и стандарде које прописују законодавни или други надлежни органи;

3) усаглашеност - ови циљеви се односе на усаглашеност са законима и другим прописима.

Ове категорије циљева се међусобно преклапају и обухватају све активности, пројекте и програме које спроводи организација у јавном сектору. На основу тога, могу се извести кључна обележја система ФУК:

- утиче на све аспекте организације у јавном сектору: све запослене, процесе, активности, програме и пројекте у организацији;
- представља основни елемент који се провлачи кроз све активности организације, а не обележје које је придодато организацији да би се увео додатни административни терет;
- подразумева квалитете доброг управљања и преношење овлашћења и задужења у оквиру надлежности;
- зависи од запослених и биће успешно, односно неуспешно, у зависности од пажње коју му посвећују запослени – у том погледу доступност релевантних информација или алата за едукацију запослених о елементима ФУК система јесте предуслов за успешно спровођење ефективног система управљања и контроле;
- ефективан је само уколико сви запослени и окружење раде заједно;
- у разумној мери пружа уверавање везано за вероватноћу да организација у јавном сектору остварује своје циљеве и мисије;
- свака нова активност, програм или операција треба да се ослони на постојећа обележја система ФУК, ради уштеде времена и ресурса, уз коришћење постојећих (већ имплементираних) процеса, информационих система и интерних контрола;

¹COSO оквир је свеобухватни оквир за имплементацију система интерне контроле који је дефинисала Комисија спонзорских организација (COSO) у документу „Интерна контрола - интегрисани оквир“.

- редовним сагледавањем система ФУК, управа и организација добиће важне улазне информације за унапређење већ постојећег система што ће допринети даљем јачању система и подржати ефикасније остваривање циљева организације. Сходно томе, скуп одлука руководилачких структура допринеће ефикаснијем, ефективнијем и благовременом остваривању циљева организације, у складу са стандардима учинка и одобреним буџетом.



Слика 1. Компоненте интерне контроле

COSO оквир најбоље објашњава функционисање система интерне контроле путем коцке. Коцка почиње са циљевима на врху који се односе на пословање, извештавање и усаглашеност са прописима који представљају колоне коцке. Свака организација утврђује релевантне циљеве и формулише стратегије и планове за њихово остварење. Страна коцке приказује да се циљеви могу утврђивати за организацију као целину, али и посебно за организационе јединице (сектор, одељење) или функције у оквиру организације. Хијерархијска структура је приказана од врха организације на ниже.

На предњој страни коцке се налазе компоненте интерне финансијске контроле, које помажу организацији да оствари своје циљеве. Систем ФУК обухвата следеће међусобно повезане елементе који су усклађени са међународним стандардима интерне контроле (INTOSAI) и укључују концепт COSO оквира „Интерна контрола – Интегрисани оквир“ („InternalControl – IntegratedFramework“):

- 1) контролно окружење,
- 2) процена ризика,
- 3) контролне активности,
- 4) информације и комуникација, и
- 5) праћење.

Ове компоненте функционишу како на нивоу целе организације, тако и на нивоу свих организационих јединица и функција.

Коцка описује директан однос између циљева организације (оно што организација жели да постигне), компоненти интерне контроле (оно што је потребно да би се циљеви постигли) и организационих јединица које представљају нивое организације у којима наведене компоненте функционишу. Свака компонента интерне контроле се примењује на све три категорије циљева.

Контролно окружење има пресудан утицај на одлучивање и извршавање предвиђених активности и у значајној мери креира и утиче на функционисање и ефикасност укупног система интерне контроле организације. Контролно окружење одражава став и свест о интерној контроли у оквиру организације. Уколико успостављени систем контроле није одговарајући и ако контролно окружење није позитивно, мање су шансе да укупни систем интерне контроле буде успешан. Фактори који се одражавају унутар контролног окружења обухватају: функције, надлежности, стил рада, методе доделе и делегирања овлашћења и одговорности, организациону структуру организације и одговарајуће субординације.

Руководство организације одговорно је за успостављање организационе структуре која јасно додељује одговорности и овлашћења, одређује одговарајуће контроле и надзире њихову адекватност и ефективност. Укључивање највишег руководства у питања интерне контроле је од кључне важности за постизање њене ефективности, чиме се даје тон који одређује да ли контролно окружење доприноси ефикасном функционисању интерне контроле. Осим руководства, у обезбеђивању постојања и функционисања интерне контроле своју значајну улогу имају и сви запослени, а обухвата све организационе јединице, процесе, активности, програме и пројекте у оквиру корисника јавних средстава (у даљем тексту: **КЈС**).

Процена ризика – све организације у јавном сектору суочавају се са низом ризика из екстерних и интерних извора, који се морају редовно процењивати и на основу тога уводити одговарајуће мере. Предуслов за процену ризика јесте утврђивање циљева, који су повезани на различитим нивоима и интерно су конзистентни. Процена ризика је процес идентификовања и анализе релевантних ризика повезаних са остваривањем циљева, што представља основу за утврђивање начина на који се може управљати тим ризицима. Будући да се економски, регулаторни и оперативни услови стално мењају, неопходни су механизми кроз које ће се идентификовати и решавати посебни ризици везани за промене.

Контролне активности представљају политике и процедуре које успоставља руководство у писаном облику, а које му помажу у спровођењу мера и предузимању одговарајућих радњи ради смањења могућих ризика који могу настати и угрозити предвиђене циљеве у вези са извршењем донетог финансијског плана и планираних активности, задатака и програма.

Политиком се дефинише шта треба радити, док поступци служе за спровођење дефинисане политике. Контролним поступцима имплементирају се контролне политике путем специфичних и рутинских задатака којим се обухватају основне функције контролних активности које треба да буду одвојене и адекватно надгледане, а то су: сегрегација дужности; ауторизација, овлашћење и одобравање; систем дуплог потписа;

адекватно документовање; правила за приступ средствима и информацијама и интерна верификација и поуздано извештавање.

Контролне активности могу бити превентивне и корективне. Превентивне контроле представљају проактивне контроле које се одвијају истовремено са извршавањем трансакције и имају задатак да спрече настанак или деловање одређене неправилности, грешке или другог облика деформације. Корективне контроле представљају контроле које се одвијају накнадно, након завршетка пословне трансакције и имају задатак да открију и искажу деловање одређене неправилности, грешке или другог облика настале деформације с циљем да се утврде и елиминишу њене негативне последице и да се њено деловање спречи у наредном периоду.

Информације и комуникација - за успешно финансијско управљање и контролу од битног значаја је успостављање адекватног информационог система и ефективно комуницирање на свим хијерархијским нивоима КЈС.

Информације и комуникација обухватају следеће принципе:

- Прибављање, креирање и употребу релевантних и квалитетних информација како би се подстакло функционисање интерне контроле;
- Интерну размену информација, укључујући циљеве и одговорности за интерну контролу, које су неопходне да би се подстакло функционисање интерне контроле;
- Комуникацију са екстерним странама о питањима која утичу на функционисање компоненти интерне контроле.

Добијање правих информација у право време је за руководиоце кључно за успешно пословање и ефективни систем интерне контроле.

Праћење и процена система подразумева континуирани процес надгледања финансијског управљања и контроле његове адекватности, функционалности, као и одговарајуће дизајнирање, са циљем побољшања његове ефикасности. Праћење и процена система се изводи на неколико начина: текућим увидом, самопроцењивањем и интерном ревизијом.

Управљачка одговорност је процес на основу ког су руководиоци на свим нивоима одговорни за, и по потреби дужни да образложе, одлуке и поступке предузете у правцу остваривања циљева организације којом управљају.

Концепти надлежности, овлашћења и одговорности су међусобно повезани.

Надлежност представља право и дужност доношења одлука које се односе на управљање делегираним ресурсима (људским, финансијским и др.) да би се остварили циљеви КЈС.

Овлашћење се додељује на основу надлежности даваоца (права на поступање) и представља обавезу извршења додељених задужења.

Одговорност је обавеза да се даваоцу овлашћења одговара за испуњавање тих овлашћења (обавеза поступања). Одговорност обухвата и давање информација и образложења за спровођење одређених поступака, активности или одлука.

Лице демонстрира истинску одговорност када:

- јасно истакне шта запослени треба да предузму, начин на који ће се то остварити и у којој мери;
- верује у оно што каже;
- оствари предвиђено;
- промовише резултате рада.

Управљачки принципи за ефективну управљачку одговорност су стимулативни правни оквир, етичко окружење, инспиративан „тон на врху“ и усредсређеност на процесе.

Управљачка одговорност представља основ за успостављање и развој система ФУК, међутим, важи и супротно, добар систем ФУК доприноси јачању управљачке одговорности.

Ризик је могућност настанка догађаја који може неповољно утицати на остварење постављених циљева. Свака активност са собом носи одређени ризик, који може угрозити остваривање циљева процеса који се одвијају у оквиру организационих јединица или на нивоу целе организације. Без добре праксе управљања ризицима организација не може ефикасно управљати ни својим ресурсима.

Успостављање и развој система ФУК захтева развој процеса управљања ризицима.

Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати утицај на остваривање циљева КЈС, са задатком да пружи разумно уверавање да ће циљеви бити остварени. С тим у вези, руководиоца КЈС усваја Стратегију управљања ризицима.

2. Сврха и област примене

Сврха Стратегије управљања ризицима је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се подржало остваривање циљева у ЈП „Градска стамбена агенција“ Ниш (у даљем тексту: **Предузеће**), осигурала заштита запослених и имовине и обезбедио континуитет пословања.

Стратегија дефинише линије 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.

Циљеви садржани у стратешким, оперативним или финансијским планским документима полазна су основа за утврђивање ризика на свим нивоима у Предузећу. Утврђивање циљева подразумева јасно дефинисање очекиваних стратешких и оперативних резултата које Предузеће жели да оствари у одређеном временском периоду. У вези са тим, разматрају се ризици који могу утицати на остварење утврђених циљева.

Приоритет Стратегије јесте размотрити оне ризике који имају утицај на стратешке циљеве Предузећа. Како се остварење стратешких циљева спроводи кроз пословне процесе, подједнако је важно размотрити и пратити и оперативне циљеве, на нивоу пословних процеса, као и уз њих повезане ризике.

Под успешним управљањем ризицима подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева, тако и у процесу доношења одлука. Свакодневни рад свих организационих јединица у саставу Предузећа, у свим пословним процесима, мора бити интегрисан са активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и припреми 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.

Стратегија управљања ризицима представља стратешки оквир за даљи развој процеса управљања ризицима са циљем да управљање ризицима постане општеприхваћен концепт и стандард, односно саставни део управљањаПредузећем, који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава тј. коришћење средстава на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Стратегија управљања ризицима односи се на све пословне процесе и појединачне активности уПредузећу, саставни је део оквира управљања и примењује се на сва запослена и ангажована лица у Предузећу.

3. Правни оквир

Отварањем поглавља 32 – Финансијски надзор, у поступку преговарања о приступању Србије Европској унији (у даљем тексту: ЕУ), наглашена је потреба усвајања међународно прихваћених стандарда јавне интерне финансијске контроле и најбоље праксе ЕУ са циљем да земље кандидати изврше реформу својих система унутрашњих контрола. У складу са међународно прихваћеним стандардима и препорукама ЕУ, појам „интерна финансијска 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: ФУК, интерна ревизија и Централна јединица за хармонизацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у јавном сектору.

Основ за доношење Стратегије управљања ризицима чине члан 81. Закона о буџетском систему², у оквиру ког су дефинисани елементи система ФУК,и члан 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору³ којим је прописано даради вршења активности управљања ризицима,руководилац КЈС усваја Стратегијууправљањаризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружењезначајније измени.

²(„Сл.гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013-испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015-др.закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 118/2021-др.закон, 138/2022 и 92/2023)

³(„Сл.гласник РС“, бр. 89/2019)

Контролне активности које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

У складу са Законом о буџетском систему, за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК одговоран је директор Предузећа, који ову надлежност може пренети на лице које он овласти. Директор Предузећа је у обавези, да до 31. марта текуће године, за претходну годину, на прописан начин извештава Министра финансија о адекватности и функционисању система ФУК.

У циљу бољег разумевања различитих тема које заједно чине оквир за ФУК, Министарство финансија донело је Приручник за финансијско управљање и контролу у коме су наведена основна обележја ФУК, која треба да успоставе све организације како би се омогућило спровођење свеукупног система интерне контроле.

Развој система ФУК у јавном сектору Републике Србије, покренуо је и развој процеса управљања ризицима, наглашавајући његову важност као једног од кључних елемената система.

Смернице за управљање ризицима⁴, које је објавило Министарство финансија, имају за циљ да омогуће лакше разумевање и препознавање целовитости процеса управљања ризицима, методологије управљања ризицима, као и улоге и задатака свих учесника у овом процесу (руководства, радне групе за ФУК, координатора за ФУК и осталих запослених код КЈС).

4. Дефиниције

Појмовикоји секористе уСтратегијиуправљања ризицима имајуследећезначање:

1)

Управљачка одговорност је обавеза руководиоца свих нивоа код КЈС да све послове обавља ју законито, поштујући принципе економичности, 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 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 уговора, које је последица поступка или пропуста лица запослених код КЈС, уговарача, крајњих корисника

⁴ https://www.mfin.gov.rs/upload/media/jX9B8F_601022142144f.pdf

и крајњих прималаца, ако је као последицу има, или бимо глоиматинегативанутицајна остваривање циљева КЈС и/или неоправдане трошкове;

6) Ризик представља вероватноћа да ће се десити одређени догађај који бимо гаоиматинегативан утицај на остваривање циљева КЈС. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања. Пропуштен приликетако је сесматрају 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 пропуста шанси), који би, уколико се остваре, 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 лакше 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 вероватноћу настанка ризика;

11) Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја. Процена утицаја је проена значајности последице, не узима у обзир вероватноћу, него само да је 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 могућности настанка догађаја. Да је одговор на питање: „Колика је вероватноћа 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 са бодовима вероватноће.

14) Поступање по ризицима је одређивање мера (контролних активности) за управљање ризицима;

15) Ублажавање/третирање ризика подразумева активност 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 везисањима, као и ради провере дали 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 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

последичеризика,особазадуженихзаспровођењекокретнихактивности,каоироковазањи ховоизвршење.

Циљ

Ова 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, документовање података о ризицима (у Регистру ризика), као и праћење и извештавање 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.

Управљање ризицима обухвата следеће принципе:

- Предузеће утврђује циљеве на начин који је довољно јасан да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве;
- Анализу ризика у оквиру Предузећа као основа за утврђивање начина на који би се ризицима требало управљати;
- Процену ризика од могућности преваре;
- Идентификовање и процену промена у оквиру Предузећа које би могле значајније утицати на систем интерне контроле.

Управљање ризицима у Предузећу подразумева следеће активности:

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

Користи од процеса управљања ризицима су следеће:

- унапређена одговорност и боље управљање;
- боље управљање сложеним и заједничким ризицима;
- унапређено финансијско управљање, усмеравање интерних контролних мера/активности и ресурса према кључним подручјима пословања и њима повезаних ризика;
- унапређен организациони учинак и отпорност организације;
- боље предвиђање и оптимизовање расположивих ресурса;
- боље предвиђање измењених околности и благовремене реакције на њих;
- пружају се услуге бољег квалитета јер се већи нагласак ставља на превентивне активности, него на детекцију проблема;

- већи је фокус на потребе и интересе оних који користе услуге Предузећа, него на оне који их пружају;
- заштита репутације Предузећа.

5. Улоге, надлежности и одговорности у процесу управљања ризицима

Улога вишег руководства је да успостави „тон“ и да утиче на културу процеса управљања ризицима у Предузећу, као и да утиче на то да процес управљања ризицима буде неизоставни део система ФУК.

Да би процес управљања ризицима адекватно функционисао, неопходно је осигурати организационе предуслове за овај процес. То укључује прописану одговорност руководства у процесу управљања ризицима и именовање лица задуженог за координацију активности на успостављању процеса управљања ризицима у Предузећу.

Имајући у виду да је управљање ризицима једна од компоненти система ФУК, **Руководилац Радне групе за ФУК (Руководилац за ФУК) уједно је и именовано лице задужено за координацију активности на успостављању и развоју управљања ризицима на нивоу Предузећа.**

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

а) Директор Предузећа је одговоран:

- за одређивање циља, разраду и спровођење стратешких планова, акционих планова и програма за остварење циљева;
- за идентификацију, процену и управљање ризицима који прете остварењу циљева Предузећа, увођењем одговарајућих контрола у складу са међународним стандардима интерне контроле;
- за успостављање одговарајуће организационе структуре за ефективно остваривање циљева и управљање ризицима;
- за промовисање културе управљања ризицима на свим нивоима;
- за именовање координатора активности на успостављању и развоју управљања ризицима на нивоу Предузећа (Руководилац Радне групе за ФУК);
- да осигура да управљање ризицима буде редовна ставка на управљачким органима Предузећа како би се омогућило разматрање изложености ризику и дефинисање приоритета;
- да осигура да Руководилац Радне групе за ФУК присуствује састанцима управљачких органа Предузећа, најмање једном годишње, како би се разматрале активности на унапређењу овог процеса;
- за усвајање Стратегије управљања ризицима;
- за усвајање Регистра ризика (стратешких и оперативних ризика).

б) Руководилац за ФУК (Руководилац Радне групе за ФУК) одговоран је да:

- упозна остале руководиоце о потреби увођења управљања ризицима и са Смерницама за управљање ризицима;

- припрема смернице/упутства за управљање ризицима и њима детаљније уређује начин поступања и утврђује све релевантне обрасце за документовање ризика;
- подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима у ефективном управљању ризицима јачањем свести вишег руководства о потребисистемског приступа управљању ризицима;
- у сарадњи с руководиоцима организационих јединица започне активности на увођењу процеса управљања ризицима (идентификовање ризика, описи ризика, процена ризика, предлози активности за ублажавање/спречавање ризика и сл.) и заједнички одредерокове за поједине активности;
- документује податке о ризицима у Регистру ризика на нивоу организације;
- координира рад на изради извештаја о спровођењу активности на успостављању процеса управљања ризицима и најзначајнијих ризика;
- обезбеди потребну обуку о управљању ризицима;
- управља документацијом у вези с ризицима.

в) Радна група за ФУК одговорна је да:

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

г) Руководиоци организационих јединица у Предузећу, у свом подручју надлежности, одговорни су да:

- осигурају да се управљање ризицима у оквиру њихових надлежности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима и интерним актима Предузећа;
- промовишу културу управљања ризицима на свим нивоима;
- осигурају да управљање ризицима буде редовна ставка на састанцима управљачких органа како би се омогућило разматрање изложености ризику и дефинисање приоритета;
- осигурају системско и благовремено прегледање и извештавање о управљању ризицима;
- упознају своје запослене с процесом управљања ризицима и њиховим задацима у том процесу;
- осигурају да су запослени свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихов део организације и Предузеће у целини;
- идентификују ризике у значајним пословним процесима и активностима у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса који су у надлежности њихове организационе јединице;
- процене вероватноћу настанка ризика и његов утицај;
- донесу одлуку о начину управљања ризицима;
- прате спровођење мера за смањење ризика;

- интегришу управљање ризицима у доношење пословних одлука и свакодневно пословање;
- да подстичу запослене и да их оспособљавају за системско препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и коришћење прилика којима ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати;
- документују податке о ризицима у регистрима ризика организационих јединица (сваки руководиоца организационе јединице/дела може одредити/задужити службеника који ће помагати око вођења регистра ризика и његовог ажурирања и припреме извештаја и праћење мера за управљање ризицима, али целокупна одговорност за управљање ризицима остаје на надлежном руководиоцу организационе јединице/дела);
- благовремено извештавају директора Предузећа, односно Руководиоца Радне групе за ФУК о управљању ризицима на нивоу организационе јединице.

д) **Запослена и ангажована лица у Предузећу су одговорна да:**

- ефикасно користе знања из области управљања ризицима;
- идентификују ризике који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева или задатака;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле пријављују надређеном руководиоцу;
- примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика;
- предлажу и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола.

Сви запослени у Предузећу укључени су у управљање ризицима и морају бити свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком!

6. Процес управљања ризицима

Управљање ризицима помаже Предузећу да предвиди измењене околности и да на њих реагује благовремено. Процес управљања ризицима састоји се од следећих корака:

1. Идентификовање ризика;
2. Процена ризика;
3. Решавање ризика (одговор на ризик);
4. Праћење и извештавање о ризицима.



Слика 2. Процес управљања ризицима

Фазе у процесу управљања ризицима су међусобно повезане и неопходно их је посматрати као континуирани циклични процес који се никада у потпуности не завршава из разлога што су ризици динамични по својој природи и подложни променама кроз време. Добра пракса управљања ризицима омогућава доношење квалитетнијих одлука, боље планирање и предвиђање ресурса, њихову ефикаснију употребу, усредсређеност на приоритете и избегавање потенцијалних проблема који се могу јавити.

1. Идентификовање ризика

Предуслов за идентификацију ризика су јасно дефинисани циљеви.

Циљеви могу бити **стратешки** (изводе се из мисије организације и одређују се током процеса стратешког планирања, у стратешким планским документима, обично на период од неколико година) и **оперативни** (краткорочни, служе за остваривање стратешких циљева, а садржани су у програмима, пројектима, активностима, пословним процесима и годишњим плановима рада).

У оквиру активности за успостављање система ФУК Предузеће је дефинисало кључне пословне процесе и идентификовало „власнике“ тих кључних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на прописан начин.

Управо су „власници“ процеса задужени за праћење остваривања циљева пословних процеса и управљање најважнијим ризицима који могу утицати на остварење циљева.

Утврђивање ризика и управљање ризицима у процесима важан су и користан алат који доприноси остварењу стратешких и оперативних циљева.

Предузеће ће приликом идентификовања ризика узети у обзир циљеве наведене у стратешким, оперативним и финансијским планским документима. **Ризици се идентификују на нивоу организационих јединица у односу на стратешке и оперативне циљеве, односно циљеве пословних процеса.**

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

циљеви буду јасни, мерљиви, достижни, реални и временски одређени („СМАРТ“ принцип).

Ризици треба да се односе на постављене циљеве. Добра процена и рангирање ризика може се извршити само уколико је успостављена повезаност са циљевима.



Слика 3. Веза ризика са циљевима

Предузеће ће за идентификовање ризика од стране Радне групе за ФУК и лица одговорног за овај процес користити следеће методе:

- коришћење података из претходног периода (преглед попуњеног Регистра ризика);
- коришћење контролних листа (ризички се идентификују провером сваког наведеног ризика који је релевантан за Предузеће);
- одржавање заједничких састанака/размена идеја (brainstorming);
- консултације са заинтересованим странама;
- поређење („benchmarking“) са сличним организацијама;
- анализираних неповољних исхода;
- извештаји ревизије, инспекције и других органа;
- анализа пословних процеса.

Идентификовани ризици се описују на начин да се из њиховог описа види о ком догађају се ради, који је његов узрок и шта би могла бити последица у односу на циљ.

Идентификовани ризик не може бити описан на начин да буде различито схваћен.

Ризици који су заједнички за више унутрашњих организационих јединица у оквиру Предузећа, идентификују се и процењују у сарадњи свих релевантних организационих јединица и заједнички се дефинишу мере за њихово смањење.

За идентификацију ризика могу се користити два приступа:

- 1) **I приступ** – одозго према доле, где се на највишем организационом нивоу разматрају ризици везани за стратешке циљеве и
- 2) **II приступ** – одоздо према горе, који укључује све организационе јединице у оквиру Предузећа 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 Предузећа.

2. Процена ризика

Процена ризика спроводи се на основу идентификованих ризика. Након идентификације, ризике је потребно проценити како би се рангирани и одредили приоритети.

Ризици се процењују узимајући у обзир утицај нежељеног догађаја на циљ и вероватноћу настанка нежељеног догађаја. Процену ризика спроводи руководство на свакој идентификованој проценљивој јединици/процесу.

При процени ризика користи се матрица 3x3.

Након процене ризика потребно је утврдити спремност Предузећа за преузимање ризика, односно његов апетит за ризиком.

Свеобухватне анализе пружају основу за објективну процену ризика и одређивање адекватних мера за поступање по ризицима.

3. Поступање по ризицима

Поступање по ризицима представља одређивање мера за управљање најзначајнијим ризицима.

Сврха поступања по ризицима је ограничавање претњи и коришћење пружених прилика, односно разматрање до које границе је ризик прихватљив, а да не омета континуирано пословање.

Вероватноћа и утицај ће се смањити избором одговарајућег начина поступања по ризицима. Одлука о избору зависи од важности ризика, као и од толеранције и ставу према ризику.

При осмишљавању контроле, као средству решавања ризика и њихово третирање, важно је обезбедити да контрола која се успоставља буде сразмера ризику. Свака контрола производи и одређени трошак и због тога је важно да контрола активност обезбеђује најбољу вредност за уложени новац у односу на ризик који контролише.

Четири основна начина поступања по ризицима односно одговора на ризик су:

- 1) **Избегавање ризика** - подразумева прекидање активности, јер ризике није могуће третирати или свести на прихватљив ниво, а угрожавају пословање.
- 2) **Третирање (решавање) ризика** - организација предузима радње (контроле) да се ризик ограничи на прихватљив ниво. Успостављена контрола мора бити сразмерна ризику, обезбеђујући да трошкови контроле не буду већи од користи.
- 3) **Трансферисање ризика** - ризици се трансферишу трећој страни или да се деле с трећом страном (нпр. осигурање).
- 4) **Толерисати ризик** - изложеност ризику се може толерисати без предузимања било каквих мера.

Одлуку о поступању по ризицима доноси директор Предузећа.

На нивоу организационе јединице начин поступања одредиће руководиоца организационе јединице за оне ризике за чије решавање има надлежност.

Утврђени и процењени ризици, као и начин поступања са ризицима уписује се у **Образац за утврђивање и процену ризика (Образац 1)**, који је саставни део ове Стратегије (**Прилог бр. 1**).

Резултат тока управљања ризицима потребно је структурирано уносити у **регистре ризика** који се успостављају на нивоу Предузећа (**Прилог бр. 2 – Регистар стратешких ризика и Прилог бр. 3 – Регистар оперативних ризика**).

4. Праћење и извештавање о ризицима

Праћење ризика се спроводи како би се благовремено уочиле промене у пословном окружењу, односно да ли је дошло до промене циљева, да ли ризици још постоје, да ли су се појавили нови ризици, да ли су се вероватноћа и утицај ризика променили и да ли су контроле за смањење ризика ефективне.

Управљање ризицима неће имати ефекта уколико се не спроведу мере за решавање ризика. На основу припремљеног Регистра ризика на нивоу организационе јединице, одређују се приоритетни ризици (ризиви за које је процењен највиши ниво укупне изложености) од стратешког и оперативног значаја којима треба да се бави највише руководство.

Сврсисходно управљање ризицима налаже да се број приоритетних ризика сведе на разумну меру. Нагласак треба ставити на стратешке ризике, односно на 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 треба да буду у фокусу организационих јединица у чијој су оперативној надлежности

Сваки руководиоца организационе јединице, у свом делу надлежности, у обавези је да периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

Резултати праћења уписују се у Регистар ризика ради добијања информација које су неопходне учесницима у систему управљања ризицима и доносиоцима пословних одлука.

Предузеће успоставља одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима директор Предузећа и највиши руководиоци буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

7. Категорије ризика

Да би успешно извршило идентификовање ризика и да би се обезбедио обухват свих области ризика, Предузеће ће приликом утврђивања ризика користити поделу на **пет главних група ризика** и то:

1. екстерно окружење;
2. планирање, процеси и системи;
3. запослени и организација;
4. законитост и исправност;
5. комуникације и информације.

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

Табела 1. Преглед главних група ризика и подручја која треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика

| ГЛАВНЕ ГРУПЕ РИЗИКА | ПОДРУЧЈА КОЈА СЕ УЗИМАЈУ У ОБЗИР КАДА СЕ УТВРЂУЈУ РИЗИЦИ |
|---------------------------------|---|
| 1. Екстерно окружење | <ul style="list-style-type: none"> - Ризицимакроокружења(геополитички,економски,природнекатастрофе и сл.) - Политичке одлуке и приоритети изван организације (Скупштина, Влада Републике Србије, Европска комисија и сл.) - Спољнипартнери(привреда/грађани, другеинституције јавногсектора, спољни пружаоци услуга, медији и сл.) |
| 2. Планирање, процеси и системи | <ul style="list-style-type: none"> - Стратегије,планирањеиинтернеполитике - Оперативнипроцеси(дизајниописпроцеса) - Финансијскипроцесиирасподеласредстава - ИТиосталисистемиподршке |
| 3. Запослени и организација | <ul style="list-style-type: none"> - Структуразапослених - Етикаипонашањеорганизације(„тонсврха“,превара,сукобинтереса) - Унутрашњаорганизација(управљање,улогеиодговорности,делегирање) - Сигурностзапослених,објекатаиопреме |
| 4. Законитости правилност | <ul style="list-style-type: none"> - Специфичнипроблеми(нејаснаправилаипретераносложенипрописи) - Осталимогућиисходикојисеодносеназаконитостиправилност |
| 5. Комуникација и информације | <ul style="list-style-type: none"> - Методеиканаликомуницирања - Поузданост,благовременостиквалитетдобијенихинформација |

8. Спремност за преузимање ризика (апетит за ризик)

Спремност за преузимање ризика представља ниво ризика који је Предузеће спремно да прихвати при остваривању својих циљева. 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.

Јасно дефинисан ниво ризика који је Предузеће спремно да прихвати усмерава процес доношења одлука, стратешке намере чини јаснијим и обезбеђује да одлуке које су донете буду у складу са капацитетима и способностима Предузећа. Сви запослени треба да буду упознати са „апетитом за ризицима“ како би и они допринели остваривању циљева.

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

Концепт „апетит за ризиком“ важно је размотрити пре него што се пређе на разматрање начина на који се могу решавати ризици. Овај концепт се може 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 и 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 и 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.

Предузеће сматра ризик критичним ако процена укупне изложености ризику износи „6“ или „9“ („дрвени ризици“).

Предузеће сматра ризик неприхватљивим ако је оцењен највећом оценом ризика у некој од следећих ситуација:

- ако представља директну претњу успешном остваривању његових стратешких и оперативних циљева, завршетку пројеката/активности;
- ако ће узроковати знатну штету интересима Предузећа;
- ако је последица ризика неусаглашеност са законима и другим прописима;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- ако се доводи у питање сигурност запослених; или
- у било ком случају озбиљно утиче на углед и репутацију Предузећа.

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

9. Матрица ризика

Ризици се процењују узимајући у обзир утицај нежељеног догађаја на циљ и вероватноћу настанка нежељеног догађаја.

Матрица ризика, коју одобрава директор Предузећа, у сарадњи са вишим руководством и Радном групом за ФУК, визуелно се представља уз помоћ различитих боја и вредности за вероватноћу и утицај.

Матрица ризика показује укупну изложеност ризицима која се добија множењем ранга за утицај са рангом за вероватноћу (тако се ризик с највећим утицајем и највећом вероватноћом, који се бодују оценом три, може проценити са највише девет бодова).

За мерење ризика користи се матрица ризика 3 x 3. Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) и висока (оцена 6, 9). Резултати процене треба да буду евидентирани у Регистар ризика.

| | | | | |
|--------------------|--------|--------------------|--------|--------|
| УТИЦАЈ | Велики | | | |
| | Средњи | | | |
| | Низак | Прихватљиви ризици | | |
| | | Мала | Средња | Велика |
| ВЕРОВАТНОЋА | | | | |

Црвена боја означава високо рангиране ризике (критични/неприхватљиви, захтевају пажњу и брзу реакцију), жута боја представља ризике средњег нивоа (обезбедити да се ниво ризика сведе на низак, колико је то могуће и прихватљиво у пракси) и зелена боја означава ризике ниског нивоа (могу се толерисати, треба одржавати постојеће контроле).

За бодовање вероватноће и утицаја користиће се следећи критеријуми:

Утицај ризика

| Ранг | Утицај | Детаљан опис |
|------|--------|--|
| 3 | Велики | Значајан утицај на остварење циљева-активност (посао) ће бити озбиљно угрожена, односно остварење циљева ће бити значајно нарушено (прекид у пружању основних услуга; значајан губитак имовине; озбиљна штета по околину; озбиљна претња по углед и поверење јавности; притисак јавности и др.) |
| 2 | Средњи | Умерен утицај на остварење циљева-ризик ће довести до значајног финансијског губитка или потешкоћа (прекид неких основних функција; штете на имовини; делимични губитак поверења јавности; негативна медијска пажња и др.) |
| 1 | Низак | Низак утицај на остварење циљева-ризик би могао имати одређене последице на активности (посао), али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева (кашњење у роковима код мање значајних услуга; губитак на имовине мале вредности; привремене штетне последице; неповољна медијска пажња и др.) |

Вероватноћа дешавања ризика

| Ранг | Вероватноћа | Детаљан опис |
|------|-------------|--|
| 3 | Велика | Очекује се да ће се одређени догађај десити у већини ситуација |
| 2 | Средња | Догађај би се могао десити у неком тренутку (понекад) |
| 1 | Мала | Није вероватно да ће се догађај десити |

10. Регистар ризика

Документовање ризика је веома важно за успешно управљање ризицима, а Регистар ризика је један од кључних елемената у овом процесу.

Регистар ризика је интерни документ Предузећа који садржи:

- циљеве (могу бити стратешки/оперативни циљеви, циљевипрограма, пројекта, процеса...);
- кратак опис ризика (с наведеним узроком ризика и могућом последицом);
- процену нивоа ризика;
- одговор на ризике/потребне активности (мере);
- особезадуженеза спровођење потребних активности и роковеза решавање.

Регистар ризика је „база података“ за све информације о ризицима.

Сваком утврђеном ризику у Регистру ризика треба доделити његовог „власника“, односно одговорно лице за спровођење потребних контрола у пракси, тј. управљање ризиком. „Власништво“ ће се доделити особи на одговарајућем нивоу која може предузимати потребне радње/мере.

У Предузећу се формирају две врсте регистра ризика:

1. **Регистар стратешких ризика** – укључује све најзначајније ризике, по организационим/процењивим јединицама, који погађају целу организацију и могу угрозити остварење стратешких циљева Предузећа.
2. **Регистар оперативних ризика** – односи се на ризике који могу угрозити остварење циљева организационе/процењиве јединице, односно циљеве идентификованих пословних процеса. Руководилац организационе јединице врши идентификацију и ажурирање и извештава о овим ризицима.

Директор Предузећа именује Руководиоца за ФУК (Руководилац Радне групе за ФУК) са циљем да идентификује, ажурира и извести о обједињеним регистрима стратешких и оперативних ризика на нивоу Предузећа.

Руководилац Радне групе за ФУК одговоран је за документовање података о ризицима у Регистру стратешких ризика и Регистру оперативних ризика на нивоу Предузећа.

Регистар ризика се ажурира 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, а обавезно једном годишње, и то:

- 1) уочи израде Програма пословања или
- 2) током припреме Годишњег извештаја о систему ФУК, који се доставља Министарству финансија – Централној јединици за хармонизацију.

Уколико се јаве нови ризици потребно их је додати у Регистар ризика. Ризици који су повезани са циљевима који су остварени уклањају се из Регистра ризика.

Регистар ризика ажурира Радна група за ФУК.

Директор Предузећа усваја Регистар стратешких ризика и Регистар оперативних ризика, као и све њихове измене.

11. Извештавање о ризицима

Системизована извештавања о ризицима у одређеним временским раздобљима омогућава да директор Предузећа и највиши руководиоци буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

Извештај о управљању ризицима се израђује и доставља директору Предузећа најмање једном годишње, а учесталост извештавања може бити и чешћа од зависности од значаја утврђених ризика о којима се извештава. О учесталости извештавања одлучује Радна група за ФУК.

Руководиоци организационих јединица дужни су да припреме извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје надлежности и доставе га Руководиоцу Радне групе за ФУК.

На основу достављених извештаја о ризицима и активностима на нивоу организационих јединица, Руководилац Радне групе за ФУК припрема Нацрт обједињеног Извештаја о управљању ризицима на нивоу Предузећа и доставља члановима Радне групе ради усвајања.

Извештај о управљању ризицима на нивоу Предузећа треба да садржи:

- кратакопис успостављеног система управљања ризицима у Предузећу;
- преглед најзначајнијих ризика;
- објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима;
- информације о томе који су се значајнији ризици остварили, у претходном раздобљу, и због чега.

Годишњи Извештај о управљању ризицима, усвојен од стране Радне групе за ФУК, Руководилац Радне групе за ФУК доставља директору Предузећа најкасније до 28. фебруара текуће године за претходну. Директор Предузећа, до 31. марта текуће године, доноси одлуку којом се дефинишу ризици које приоритетно треба решавати.

На састанцима највишег руководства Предузећа разматрају се извештаји о активностима предузетим на успостављању процеса управљања ризицима и о најзначајнијим ризицима.

12. Учинак управљања ризицима

Мерење учинка је кључна активност у праћењу да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава дефинисане циљеве. Утврђени показатељи мењаће се временом и прилагођавати променама у пословном окружењу.

Кључни показатељи успешности пратиће се кроз изразу и годишње ажурирање Регистра стратешких и оперативних ризика и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика.

Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледа се и кроз смањење броја препорука интерне и екстерне ревизије.

Показатељи могу бити следећи:

- на годишњем нивоу регистрстратешких и оперативних ризика су у потпуности прегледани и договорено је управљање ризицима;
- мере се спроводе у утврђеним роковима за извршење и све нове мере су ажуриране у Регистру стратешких ризика и Регистру оперативних ризика;
- управљање ризицима је редовна ставка на састанцима и организационих јединица и на нивоу Предузећа, како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;
- број имплементираних препорука интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима;
- проценат насталих ризика.

13. Комуникација и едукација

Комуникација о питањима која се односе на ризике и управљање ризицима је важна с обзиром да је потребно:

1. Осигурати да сви разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта су стратегија, циљеви, приоритетни ризици, те како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада;
2. Осигурати да се искуство из управљања једним ризиком може пренети и саопштити и осталима који се могу срести са тим ризиком;
3. Осигурати да сви нивои управљања траже и примају одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији степен није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

Екстерна комуникација са другим организацијама о питањима ризика такође је важна јер омогућава учење о ризицима из туђих искустава.

Едукацијом запослених о свим аспектима управљања ризиком осигураће се:упознавање са Стратегијом управљања ризицима свих запослених, укључујући и новозапослене и разумевање алата и техника које се користе у управљању ризицима;да се стечена знања и искуства могу преносити и саопштити онима који могу имати користи од њих;организовање радионица у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената Предузећа и годишњих планова/програма рада.

Учешће на едукацијама ће организовати Руководилац Радне групе за ФУК.

III Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима

Независна и ефективна интерна ревизија у организацијама у јавном сектору пружа уверавање у разумној мери и даје препоруке везане за општи систем интерне контроле и његову адекватност, као и његово ефективно и ефикасно функционисање.

Интерна ревизија је одговорна за оцену процеса контроле пословања на нивоу целе организације на основу процене адекватности система интерне контроле. Ова одговорност се врши кроз три одвојена корака:

- оценити да ли је „дизајн“ система интерне контроле, онакав какав је успостављен и како га представља руководство, адекватан;
- кроз тестирање и друге процедуре утврдити да ли систем интерне контроле заиста функционише како је и замишљено и на ефективан и ефикасан начин;
- подношење извештаја о резултатима обављеног ревизорског посла и давање препорука када су оне неопходне за побољшање система интерне контроле.

Активност интернеревизије мора да процени ефективност и допринесе унапређењу процеса управљања ризицима.

Одлука о томе да ли су процеси управљања ризицима ефективни представља просуђивање које је резултат процене интерног ревизора, у односу на то да ли:

- циљеви Предузећа подржавају и прате мисију Предузећа,
- је извршена идентификација и процена значајних ризика,
- су одабрани одговарајући одговори на ризике на основу којих ће ризици бити у складу са апетитом за ризик Предузећа,
- су релевантне информације о ризицима обухваћене и благовремено саопштене у целокупном Предузећу, што ће омогућити запосленима, руководству и управљачким органима да извршавају своја задужења.

Интерна ревизија може прикупити информације током различитих ангажмана којима би поткрепила наведену процену. На основу сагледавања обједињених резултата из наведених ангажмана, стећи ће се разумевање о процесу управљања ризицима у Предузећу и ефективности тог процеса.

Процеси управљања ризицима се прате у виду сталних активности управљања, засебних процена или комбиновањем ова два начина.

Активност интернеревизије мора проценити изложеност ризицима повезаним с управљањем, пословањем као и информационим системима којима се односе на:

- остварење стратешких циљева организације,
- поузданост и интегритет финансијских и оперативних информација,
- ефективност и ефикасност операција и програма,
- заштиту имовине,
- усклађеност пословања са законима, политикама, процедурама и уговорима.

Активност интернеревизије мора проценити могућност за настанак преваре као и начин како организација управља ризиком од преваре.

У току консултантских ангажмана, интерни ревизори се морају бавити ризицима који су у складу са циљевима ангажовања али и бити свесни постојања осталих важних ризика.

Интерни ревизори морају укључити знање о ризицима које су стекли током консултантских ангажмана приликом процене процеса управљања ризицима у организацији.

Приликом пружања помоћи руководству при успостављању или развијању процеса управљања ризицима, интерни ревизори се морају уздржати од преузимања било какве одговорности руководства тако што ће они заправо управљати и морају бити свесни потенцијалне претње по независност интерне ревизије.

Узимајући у обзир одредбе међународно признатих стандарда, важно је да интерни ревизори буду сигурни да нису одговорни за процес управљања ризицима у организацији. Повеља интерне ревизије ће детаљније дефинисати улогу интерне ревизије у овом процесу.

Управљање ризицима је главни задатак вишег руководства које је одговорно за управљање ризицима у организацији као и за функционисање процеса надзора и контрола. Ипак, интерна ревизија путем саветодавних услуга може помоћи руководству у идентификовању, евалуацији и имплементацији методологије управљања ризицима, односно интерних контрола којима се умањују или спречавају ти ризици.

Руководилац интерне ревизије/интерни ревизор треба да разуме очекивања које руководство Предузећа има од интерне ревизије у процесу управљања ризицима. Важно је имати отворену комуникацију и директне линије за извештавање највишег руководства које редовно покривају потенцијалне ризике. Ово разумевање између највишег руководства и интерног ревизора треба да буде уграђено у Повељу интерне ревизије. Активности интерне ревизије треба да буду координисане између разних служби и појединаца у процесу управљања ризицима унутар Предузећа. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима унутар организације може се мењати протоком времена и може укључивати следеће варијанте:

- нема улоге у управљању ризицима,
- ревидирање процеса управљања ризицима у оквиру годишњег плана,
- активна, континуирана подршка и укљученост у процесу управљања ризицима попут учествовања у надзорним активностима и извештавању о тренутном стању процеса управљања ризицима,
- координација процеса управљања ризицима.

Интерни ревизор треба да оцени да ли је одбрана методологија за управљање ризицима довољно комплексна и прикладна за природу активности Предузећа.

Интерни ревизор треба да прибави довољно доказа како би закључио да ли су остварени циљеви процеса управљања ризицима односно формирао мишљење о адекватности процеса управљања ризицима. У прикупљању доказа, интерни ревизор може да размотри коришћење следећих ревизијских процедура:

- Разматрање трендова повезаних са стањем у сектору у којем послује Предузеће и других примерених извора информација како би

- се утврдила изложена стризицима којима могу утицати на пословање Предузећа и контролне процедуре које се користе за идентификавање и праћење ризика;
- Разматрање корпоративних политика и записника са састанака како би утврдили стратегију пословног управљања, сврху и методологију управљања ризицима, прихватљивних ризика и случајеве у којима ће се ризици прихватити;
 - Разматрање претходних извештаја о управљању ризицима састављених од стране руководства, интерних и екстерних ревизора као и осталих релевантних извора;
 - Спровођење интервјуа са средњим и вишим руководством у сврху утврђивања циљева пословних јединица, повезаних ризика, мера за управљање ризицима као и другим надзорним активностима;
 - Прибављање информација за потребне независне процене ефективности процеса управљања ризицима, праћења и саопштавања ризика те пратећих активности;
 - Процену примерености линија извештавања о праћењу статуса појединачних ризика;
 - Разматрање адекватности као и поштовања рокова извештавања о резултатима управљања ризицима;
 - Разматрање комплетности евиденције утврђених ризика и активности које су предузете за корекцију проблема утврђених у процесу управљања ризицима као и предлагање побољшања;
 - Оцену ефективности самопроцене коју је спровело руководство користећи посматрање, тестирање процеса контрола и праћења, тестирање тачности информација коришћених у активностима праћења и другим примерним техникама;
 - Преглед недостатака повезаних с ризицима којима могу указивати на слабости у процесу управљања ризицима те по потреби исправити уочену недостатка са вишим руководством.

14. Модели улоге интерне ревизије у управљању ризицима

Руководилац интерне ревизије/интерни ревизор треба да расправи с руководством на којина начин функционише управљање ризицима у Предузећу, какви су резултати управљања ризицима као и на којина начин интерна ревизија може на најefективнијиначине допринети развоју процеса управљања ризицима. У том смислу се претходно занајважније процесе/системе од линијског руководства могу прибавити информације о стању система управљања ризицима користећи упитник дат у Анексу 1 Смерница за управљање ризицима⁵, путем које руководиоца интерне ревизије може да добије јасну слику стања управљања ризицима у организацији.

⁵ https://www.mfin.gov.rs/upload/media/iX9B8F_601022142144f.pdf

Интерна ревизија, према ПА PositionPapers⁶, може преузети различите улоге у процесу управљања ризицима. Могуће улоге интерне ревизије у процесу управљања ризицима приказане су у Табели бр. 2.

Табела 2. Могућа улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима

| Главна улога интерне ревизије | Могуће улоге интерне ревизије | Улоге које интерна ревизија не сме да предузме |
|---|---|--|
| Давање мишљења о процесу управљања ризицима и извештавања о кључним ризицима. | Саветовање код израде Стратегије управљања ризицима. | Одређивање прихватљивог нивоа ризика. |
| | Саветовање код идентификовања и процене ризика. | Одређивање мера за управљање ризицима. |
| | Саветовање руководства код одабира мера управљања ризицима. | Спровођење мера управљања ризицима уместо руководства. |
| | Саветовање код извештавања о главним ризицима. | Преузимање одговорности за управљање ризицима. |

Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима у Предузећу укључује следеће:

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

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 постоји 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 са циљем процене учинка управљања ризицима, у односу на то:

- да ли циљеви подржавају и прате мисију Предузећа;
- да ли је извршена идентификација и процена значајних ризика у Предузећу;
- да ли су одређени координатори/особе надлежне за управљање ризицима;
- да ли су регистри ризика успостављени и периодично ажурирани;
- да ли се спроводе мере интерне контроле за умањење ризика;

⁶ <https://www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit/position-papers/>

- да ли су одабрани одговарајући одговори на ризике;
- да ли су релевантне информације о ризицима обухваћене и благовремено саопштене;
- да ли се периодично саставља извештај о управљању ризицима за руководство Предузећа.

Могућа укљученост интерне ревизије као саветодавне функције може да се детаљније сагледа по следећим фазама процеса управљања ризицима:

а) У фази идентификовања ризика, интерна ревизија може да провери да ли су ризици:

- идентификовани са све стратешке циљеве организације (везани уз планске документе);
- дефинисани као неистоварно догађај;
- у надлежности (под контролом) организације;
- имају јасну последицу и могуће узроке;
- финансијски квантификовани.

б) У фази процене ризика, интерна ревизија може да провери да ли је/су:

- ефекат ризика добро и разумљиво објашњен и процењен;
- у оквиру процеса процене ризика узета у обзир сва ризична подручја односно главни ризици;
- адекватно квантификован финансијски аспект реализованих/потенцијалних ризика.

в) У фази одређивања третмана ризика, интерна ревизија може да провери да ли је/су:

- предузете мере за управљање ризицима оптималне (прихвата се, умањује се, делегира се, укида се по везана активност);
- за предузете контролне мере добро одмерено односно користи и трошкова;
- кода одобрених мера за умањење ризика јасно треба да их спроведе и у којем року.

г) У фази праћења и извештавања о управљању ризицима, интерна ревизија може да провери да ли је/се:

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

15. Идентификовање и процена појединачних ризика од стране интерне ревизије

Предуслов процене појединачних ризика у одређеном процесу/систему је постојање описа пословних активности односно процеса/система уз које се могу везивати појединачни ризици. Процена појединачних ризика одређеног процеса/система је специфична јер је сваки процес другачији, па процена ризика захтева више извора информација како би интерни ревизори спознали све детаље спровођења неког процеса/система.

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани и потом утврдили приоритети ревизорских ангажмана. Процена самих ризика врши се класичним моделом, односно множењем вероватноће и утицаја. Такође, ревизор треба да узме у обзир и процену ризика руководства, нпр. из регистра ризика или неке друге анализе која је урађена. За утврђене ризике, свакако треба проценити и финансијске последице активације тих ризика.

Код процене вероватноће, одређује се колика је вероватноћа настанка одређеног ризика унутар неког периода (нпр. једне године). Временски хоризонт за који се ради процена исти је за све ризике за које се врши процена. Утврђени и процењени ризици се рангирају како би се одабрали приоритети ревизорских ангажмана.

16. Коришћење налаза и препорука интерне ревизије

Независне ревизије и евалуације представљају важан извор информација за руководство организације када је у питању управљање постојећим и потенцијалним ризицима. Ако руководство може да комбинује своје ставове и процене ризика са независним мишљењем других тела и јединица, биће у могућности да подржи своје одлуке свеобухватним информацијама о статусу управљања ризиком. Руководство је упознато са утицајем мера које су већ спроведене, а базиране су на налазима и препорукама, што му омогућава да планира будуће активности на бољи начин.

Налази интерне ревизије, као и налази екстерне ревизије, обично указују на недостатке у активностима организације, и углавном могу да се повежу с настанком неког ризика који интерне контроле нису отклониле. Због тога и јесте логично да се налази интерне ревизије, уколико садрже јасну идентификацију ризика, налазе у регистру ризика заједно са осталим ризицима које је организација идентификовала.

Власник свих ризика, без обзира ко их је идентификовао, јесте руководство, а регистар ризика треба да олакша периодично праћење спровођења контролних мера за све ризике.

IV Преглед и одобравање

Преглед Стратегије управљања ризицима вршиће се на састанцима Радне групе за ФУК, обавезно на годишњем нивоу, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за ревизијом / изменом Стратегије и за њеним усклађивањем са стандардима, са циљем утврђивања могућности за њено побољшање.

Стратегија управљања ризицима ажурираће се сходно потребама (у складу са развојем процеса управљања ризицима, уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури или уколико се значајније измене стратешки циљеви Предузећа), а најмање једном у три године.

V Завршне одредбе

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења и биће објављена на огласној табли Предузећа.

Даном ступања на снагу ове Стратегије престаје да важи Стратегија управљања ризицима за период 2024 – 2026. године, бр. 01-302 од 27.03.2024. године.

VI Прилози

Прилог бр. 1: Образац за утврђивање и процену ризика (Образац 1)

Прилог бр. 2: Регистар стратешких ризика (Образац 2)

Прилог бр. 3: Регистар оперативних ризика (Образац 3)

Припремила Радна група за успостављање,
праћење и спровођење система ФУК



Данијела Милић, Руководилац Радне групе

В.д. директор



Владан Стојановић, дипл. грађ. инж.