



Република Србија  
МИНИСТАРСТВО ГРАЂЕВИНАРСТВА,  
САОБРАЋАЈА И ИНФРАСТРУКТУРЕ

Број: 021-01-76/20-02

Датум: 22. фебруар 2023. године

Београд, Немањина 22-26

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Припремила:

Група за планска документа  
и подршку управљању

Весна Панић, руководилац Групе

Београд: 22. фебруар 2023. године

## САДРЖАЈ

УВОД .....	3
1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ .....	3
2. ДЕФИНИЦИЈЕ .....	4
3. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА .....	5
3.1. Идентификација ризика .....	6
3.2. Анализа и процена ризика.....	9
3.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику) .....	11
3.4. Праћење и извештавање о ризицима .....	12
4. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ.....	13
4.1. Носиоци ризика .....	13
4.2. Овлашћења и одговорности .....	13
5. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ .....	15
6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ .....	15
7. ПРИЛОЗИ .....	16
- Образац за утврђивање и процену ризика (1)	
- Регистар ризика (2)	

## УВОД

Према одредбама 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, 31/10, 72/19, 149/20, 118/21, 138/22 и 118/21 - др. закон) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 89/19), систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: систем ФУК) представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева буџет и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

Влада је донела Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, за период 2017 - 2020. године („Службени гласник РС“ број 51 од 25. маја 2017. године). Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору, представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава, без обзира на њихове изворе, као и усклађивање са захтевима из Поглавља 32: Финансијски надзор - за потребе преговора о приступању Србије у Европску унију.

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

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

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

## 1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија је документ који описује процес који Министарство, као и све организационе јединице унутар Министарства, успостављају ради управљања ризицима. Стратегија заправо представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар организације, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће свака организациона јединица развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Поступак идентификовања, процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефекта ризика на циљеве, утврђивања одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, заправо представља разраду Стратегије кроз Регистар ризика.

Носилац израде Стратегије је руководилац органа, односно лице на кога је пренета одговорност од стране министра за успостављање и развој система ФУК-а, у Министарству.

Преносом овлашћења за имплементацију и развој система ФУК, руководиоца органа/министар се не ослобађа одговорности за увођење и развој система ФУК.

Решењем министра грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре, именован је руководиоца одговоран за систем финансијског управљања и контроле, на кога је министар пренео одређена овлашћења за даљи развој и имплементацију система ФУК, и у оквиру њега система за управљање ризицима.

Такође, за потребе развоја система ФУК у Министарству је образована Група за планска документа и подршку управљању (у даљем тексту: Група за планска документа), као унутрашња организациона јединица у оквиру Секретаријата Министарства, која је између осталог задужена и за ажурирање и спровођење Стратегије.

У Групи за планска документа обављају се, између осталог, послови који се односе на пружање стручне подршке развоју финансијског управљања и контроле. У складу са тим Група учествује у развоју финансијског управљања и контроле и прати напредак у области финансијског управљања и контроле; пружа стручну помоћ руководиоцу одговорном за систем финансијског управљања и контроле, осталим руководиоцима и запосленима у поступку развоја финансијског управљања и контроле, израђује анализе и извештаје у вези са финансијским управљањем и контролом и обавља друге послове из ове области.

Министар може образовати и посебну радну групу за имплементацију и развој система ФУК, коју би чинили руководиоца одговоран за систем финансијског управљања и контроле, чланови Групе за планска документа и представници свих сектора као и других унутрашњих организационих јединица ван састава сектора.

Такође, у процесу развоја система ФУК и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени сходно додељеним овлашћењима и одговорностима и сходно опису радног места из систематизације радних места.

Руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни комплексности процеса развоја и имплементације система ФУК-а као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризика у свом домену.

Основна сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Министарства на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин, односно да се створи боље контролно окружење које ће допринети побољшању квалитета, сврсисходности и резултатима активности на свим нивоима управљања.

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа битних ризика који прете остваривању циљева Министарства како би се пронашао најбољи начин управљања ризицима. Наиме, првенствено се мора узети у обзир решавање ризика који утичу на стратешке циљеве Министарства, али се могу третирати и сви остали ризици - који се појављују на нивоу организационих јединица Министарства. Руководиоци организационих јединица и запослени у Министарству дужни су да редовно извештавају о ризицима које не могу самостално третирати и држати под контролом.

## 2. ДЕФИНИЦИЈЕ

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

**Идентификовање ризика** је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Министарства.

**Опис ризика** представља процес јасне формулације односно описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицај на циљеве и активности.

**Процена ризика** је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

**Ублажавање/третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао или обоје што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности односно процедура.

**Праћење ризика** је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли у пракси функционишу предложене контролне активности, и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

**Управљање ризицима** је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Министарства и предузимање потребних радњи у циљу смањења ризика, а у оквиру поштовања принципа ФУК.

**Инхерентни ризик** је ниво ризика у случају непостојања контроле и активности које ублажавају ризик.

**Резидуални ризик** је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања тј. одговора на ризик.

**Регистар ризика** је преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење. То је интерни документ сваке организационе јединице Министарства.

### **3. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Према одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, руководиоца корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Да би се успоставио адекватан систем односно процес управљања ризицима, руководиоца корисника јавних средстава треба да одреди/именује особу одговорну за координацију успостављања процеса управљања ризицима на нивоу корисника јавних средстава.

Такође, сви руководиоци сектора као и руководиоци других унутрашњих организационих јединица ван састава сектора у Министарству, именују координаторе за ризике који су, између осталог, задужени да идентификују ризике и ажурирају регистре ризика (приликом промене прописа, нове систематизације радних места, нових сазнања за отклањање ризика и вероватноће за појаву ризика и сл).

С обзиром да је управљање ризицима део планираних активности везаних за успостављање и развој система ФУК, координација активности за успостављање и развој процеса управљања ризицима може се поверити руководиоцу одговорном за успостављање и развој система ФУК или према процени руководиоца корисника јавних средстава, неком другом руководиоцу највише управљачке структуре.

Руководилац одговоран за систем финансијског управљања и контроле може припремити и кратка упутства за управљање ризицима и њима детаљније уредити начин поступања и утврђивања релевантних образаца за документовање ризика.

Решењем министра грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре именован је руководилац одговоран за систем финансијског управљања и контроле, на кога је министар пренео одређена овлашћења за даљи развој и имплементацију система ФУК, и у оквиру њега система за управљање ризицима.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Општи модел управљања ризицима подразумева:

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

### **3.1. Идентификација ризика**

Постављени циљеви су предуслов за успешно управљање ризицима.

На основу утврђених циљева, разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење и предузимају одређене радње за управљање ризицима. Идентификовање ризика је кључна фаза за остваривање утврђених циљева у управљању ризицима и зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, реални и временски одређени.

Циљеви могу бити:

- а) Стратешки и
- б) Оперативни (који су везани за пословне процесе и планове рада).

#### ***а) Стратешки циљеви***

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

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

У том смислу Министарство ће:

- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним и у свим планским документима - доношењем Регистра ризика;
- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом Министарства у складу са програмским буџетом РС;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Министарства, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Министарства;
- настојати да створи организациону структуру која, као таква, неће стварати одбојност према ризицима, али и да

- омогући да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, резултирати у корист Министарства кроз остварење постављених циљева.

### **б) Оперативни циљеви**

Оперативни циљеви су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични, али изведени из стратешких циљева, који су садржани у годишњим плановима активности организационих јединица. Наведене циљеве утврђује министар са руководиоцима унутрашњих организационих јединица својим помоћницима који руководе секторима, па је у складу с тим и за њих потребно идентификовати одговарајуће ризике и одредити адекватне мере за ублажавање или отклањање ризика, како би се ублажила или елиминисала могућност да оперативни ризици постану стратешки.

Министарство ће за утврђене циљеве:

- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним и у свим планским документима - доношењем/ ажурирањем Регистра ризика;
- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом Министарства у складу са програмским буџетом РС;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Министарства, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Министарства;
- настојати да створи организациону структуру која, као таква, неће стварати одбојност према ризицима, али и да
- омогући да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, резултирати у корист Министарства кроз остварење постављених циљева.

Праћење ризика у оквиру организационих јединица од стране руководиоца унутрашње организационе јединице, је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу. Регистар оперативних ризика представља значајан интерни документ у процесу управљања ризицима.

Након што су јасно постављени циљеви Министарства, а како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици односно претње остваривању утврђених циљева. Идентификација ризика заправо представља процес уочавања ризика или пропуштених шанси које би спречиле остварење јасно постављених циљева Министарства.

У том смислу, потребан је напор да се ризици идентификују, оцене и прате. У Министарству су за овај процес одговорни координатори за ризике, који су, у складу са динамиком појављивања ризика или потребом за њихово ажурирање и редефинисање, дужни да обавештавају руководиоце Сектора, руководиоце других унутрашњих организационих јединица ван састава сектора односно руководиоце ужих унутрашњих организационих јединица.

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

➤ **набацивање идеја** – је уствари оформљена група кључних запослених која отворено дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;

➤ **коришћење контролних листа** - заправо представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Ову листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њихова релевантност;

➤ **раније искуство** - по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике. У том смислу, Министарство

има Регистар оперативних ризика који може послужити као контролна листа и базна основа за даље праћење постојећих и идентификацију нових ризика, као и за њихово ревидирање у погледу вероватноће јављања и степена утицаја;

➤ **процена ризика од стране носиоца активности** - ово је приступ према којем сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у тзв. „дијагнози” ризика са којом се суочава. Ово се може извести путем документованог приступа (утврђени упитници) али је често продуктивније уколико се организују радионице. Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају када их идентификују сами носиоци пословног процеса.

Имајући у виду досадашње свеобухватно стање везано за развој у области система ФУК и његове компоненте тј. управљање ризицима, у Министарству је била успостављена пракса везана за идентификацију ризика као комбинација свих поменутих метода.

С обзиром на то, да процес управљања ризицима треба да постане саставни део стратешког и оперативног планирања, потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити, због унутрашњих или спољашњих фактора, а који утичу на успешно остварење циљева.

Да би се олакшало препознавање ризика као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, може се користити подела на пет главних група ризика, коју између осталог користи Европска комисија, и то:

**а) Екстерно - спољно окружење, као на пример:**

- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично);
- политичке одлуке и приоритети изван Министарства (Влада, Европска комисија и слично);
- спољни партнери (грађани, други корисници буџетских средстава, консултанци, медији и слично).

**б) Планирање, процеси и систем**

- политике (укључујући и интерне политике и одлуке), стратегије, планови;
- оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса);
- финансијски процеси и додела финансијских средстава;
- ИТ и остали системи подршке.

**в) Запослени и организација**

- структура запослених и њихова компетентност;
- етика и понашање организације („тон с врха”, могућност преваре и проневере финансијских средстава, сукоб интереса и слично);
- интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.);
- сигурност запослених, објеката и опреме.

**г) Законитост и исправност**

- јасна дефинисаност закона, усклађеност постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих.

**д) Комуникација и информације**

- методе и канали комуникације, тј. тачна, јасна и двосмерна линија комуницирања и преноса података;
- квалитетна и правовремена информисаност.



### 3.2. Анализа и процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим се утврђују приоритети и олакшава начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити односно који имају најинтензивнији ефекат деловања на циљеве.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.

Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Утицај се може бодовати нпр. оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Овде се може дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика), која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

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

За процену ризика и вредности у погледу утицаја и вероватноће, користи се матрица ризика, која се визуелно представља уз помоћ различитих боја и вредности за вероватноћу и утицај. Вероватноћа представља могућност или прилику за појављивање ризика, док се утицај односи на последице које настају услед остваривања ризика и његовог утицаја на остваривање циљева.

<b>УТИЦАЈ</b>	<b>ВЕЛИКИ (3)</b>			Неприхватљив и ризици
	<b>СРЕДЊИ (2)</b>		Ризици средњег нивоа	
	<b>МАЛИ (1)</b>	Прихватљив и ризици		
<b>НИВО РИЗИКА</b>		<b>МАЛА (1)</b>	<b>СРЕДЊА (2)</b>	<b>ВЕЛИКА (3)</b>
<b>(УТИЦАЈ X ВЕРОВАТНОЋА)</b>	<b>ВЕРОВАТНОЋА</b>			

**Зелена боја** означава ризике ниског интензитета деловања (могу се толерисати, треба одржавати постојеће контроле).

**Жута боја** представља ризике средњег нивоа (обезбедити да се ниво ризика сведе на низак, колико је то могуће и прихватљиво у пракси. Они се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и средњи утицај 2, као и велики утицај 3 и ниска вероватноћа).

**Црвена боја** означава високо рангиране ризике (неприхватљиви, захтевају пажњу и брзу реакцију, процењени са највишим бројем бодова 6 или 9, а то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто).

Дакле, оцена 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем. У наставку је дато објашњење вероватноће и утицаја:

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

Степен утицаја	Објашњење
Висок	Посао ће бити озбиљно угрожен, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено.
Средњи	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа. Руководству ће бити потребно доста времена да то испита и исправи.
Низак	Ризик би могао имати одређени утицај на посао, али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева.

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

- ако представља директну претњу успешном остваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама, грађанима, Влади или суфинансијерима (пројекти финансирани из средстава Европске уније);
- ако ће за последицу имати кршење закона и других прописа;
- ако ће за последицу имати значајне финансијске губитке;
- ако се доводи у питање сигурност запослених и имовине Министарства;
- ако озбиљно утиче на углед Министарства.

### 3.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика преокрене у корист Министарства, путем искоришћавања прилика и елиминисања претњи које утичу на остварење циљева. Свака радња коју Министарство предузме са циљем да реши одређени ризик, представља део онога што је познато као „интерна контрола”.

У овој фази, разликују се две врсте ризика:

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

- **Резидуални ризик** - је ризик након предузимања постојећих контрола које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То је резидуални ризик, односно ризик који се може уклонити.

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику.

У наставку су представљени следећи аспекти поступања по ризицима:

1) **Толерисање** - Представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради у погледу одређених ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи која се тиме може добити;

2) **Третирање** (решавање) - Највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму радње (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;

3) **Трансфер** (пренос) - Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је нарочито добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину;

4) **Коришћење прилика** - Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај (нпр. уколико је улагање већег износа капиталних инвестиција у велики пројекат ризично, треба преиспитати да ли постоје релевантне контроле, које су довољно добре да оправдају повећавање тог износа, како би се остварила још већа корист). Горе наведено се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;

5) **Прекид** - неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине. Ова опција може бити озбиљно ограничење у јавном сектору с обзиром да се у њему спроводе низ активности, иако су ризици прилично велики, јер нема другог начина да се резултати неопходни за грађане и остваре.

Из изнетог, а на основу члана 8. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, контролне активности темеље се на писаним процедурама и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева Министарства кроз смањење ризика до прихватљивог нивоа.

Постоје различите поделе контролних активности, а у контексту управљања ризицима једна од подела може бити следећа:

**Превентивне контроле** - осмишљене да спречавају појаву неефикасности, грешака односно неправилности. Ове контроле не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања. Пример ове контроле је везаност за поделу дужности и овлашћења нпр. одобрење комуникације с медијима само стручним и овлашћеним особама, чиме се спречава давање неприкладних коментара, медијима;

**Детекционе контроле** - Ове контроле се активирају након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица будући да омогућавају предузимање корективних активности. Примери ових контрола укључују нпр. потврђивање након плаћања;

**Директивне контроле** - усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи. Примери ових контрола јесу јасна дефиниција политика, постављање специфичних циљева као и адекватна обука и одговарајућа структура кадрова, и

**Корективне контроле** - осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација или обликовање уговорних обавеза којима се омогућује поврат више плаћених износа.

Наведене категорије контрола не морају бити јасно разграничене с обзиром да једна контрола може да има две или више функција. Надзор, на пример, обухвата све четири контроле. При обликовању контроле, важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не премашују добијене користи.

### 3.4. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима, представља континуиран процес који укључује праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике).

Стратегијом су дефинисане све активности како би се осигурало да су сви ризици повезани са циљевима као и да су сви ризици узети у обзир при утврђивању и ажурирању ризика. У том смислу, сви запослени (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци), треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Циљ наведеног је размена информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најучесталијих ризика, долази до остваривања циљева Министарства.

Начин комуникације и размена информација о утврђеним ризицима на свим нивоима и међу свим запосленима обухвата и одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима Министарства, и то на следећи начин:

- Након што су одређени стратешки циљеви и кључни процеси са којима ће се они постићи, а затим утврђени и процењени ризици који могу угрозити постизање циљева, али и дате мере за исте, одређују се носиоци истих описаних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђен начин (нпр. руководиоци ужих организационих јединица). Дакле, носиоци пословних процеса задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области;

- Одржавање састанака - вертикална и хоризонтална комуникација руководиоца одговорног за систем финансијског управљања и контроле, руководиоца сектора и других унутрашњих организационих јединица и координатора за ризике организационих јединица, односно кад год се према процени, наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима који ће бити одговорни за

извршавање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру оперативних и Регистру стратешких ризика;

- Такође, на састанцима треба анализирати и дискутовати у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрати процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези третирања предузете, одредити да ли су потребне даље акције ради достизања прихватљивог нивоа ризика;

- Најмање једном годишње, или ако се за то укаже потреба, сектори Министарства односно друге унутрашње организационе јединице ван састава сектора, израђују извештаје о управљању ризицима и достављају их Групи за планска документа и руководиоцу одговорном за систем ФУК и успостављање процеса управљања ризицима.

- Група за планска документа припрема Годишњи извештај о стању ФУК система који садржи и део везан за процес управљања ризицима, а којим се осигурава информисаност о ризицима односно дељење сазнања о ризицима и резултатима. Годишњи извештај се предаје руководиоцу одговорном за систем ФУК, на упознавање и парафирање, а онда се исти доставља министру на потпис.

## **4. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ**

### **4.1. Носиоци ризика**

За сваки ризик који захтева мере ублажавања, потребно је одредити носиоца ризика, односно лица у оквиру сваке организационе јединице министарства, које преузима одговорност за праћење мера, као одговора на ризик. Носилац ризика мора бити непосредно укључен у све активности у вези са ризиком, укључујући праћење и покретање одређених мера у случају даљег повећавања степена ризика.

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у Министарству. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести координатора за ризике, попуњавањем обрасца за утврђивање и процену ризика (Прилог 1).

Подношење овог обрасца треба да буде део активности запослених на свим нивоима одговорности у организацији.

### **4.2. Овлашћења и одговорности**

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

#### **Министар треба да:**

- осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима;
- усвоји Стратегију управљања ризицима у Министарству.

#### **Руководилац одговоран за систем финансијског управљања и контроле треба да:**

- успостави одговарајуће организационе структуре за ефективно остваривање циљева и управљање ризицима;
- организује састанке са руководиоцима сектора и унутрашњих организационих јединица ван састава сектора као и координаторима за ризике, у циљу побољшања процеса управљања ризицима у Министарству;
- контролише ажурирање Стратегије управљања ризицима у Министарству;
- припреми кратка упутства за управљање ризицима у Министарству, по потреби.

**Група за планска документа у Министарству треба да:**

- ажурира Стратегију управљања ризицима Министарства;
- оствари квалитетну комуникацију о ризицима са координаторима за ризике и осталим запосленима у Министарству;
- пружи стручну подршку руководиоцу за ФУК, осталим руководиоцима у Министарству, координаторима за ризике и осталим запосленима;
- израђује извештаје и анализе у вези са финансијским управљањем и контролом и управљањем ризицима у Министарству.

**Руководиоци сектора и других унутрашњих организационих јединица ван састава сектора треба да:**

- именују координаторе за ризике у својој организационој јединици;
- у сарадњи са координаторима за ризике подстичу развијање и јачање свести о ризицима међу запосленима;
- обавештавају запослене о донетим одлукама у вези са утврђеним ризицима;
- осигурају квалитетно управљање ризицима у својој организационој јединици.

**Координатори за ризике треба да:**

- редовно ажурирају ризике из своје организационе јединице (попуњавањем обрасца за утврђивање и процену ризика);
- активно учествују у дискусијама са руководиоцима о идентификованим ризицима или ризицима које је потребно проценити;
- учествују у ажурирању Стратегије управљања ризицима;
- ажурирају Регистар оперативних ризика по потреби, а најмање једанпут годишње у својој организационој јединици;
- Групи за планска документа достављају годишњи извештај о управљању ризицима у својој организационој јединици.

**Руководиоци ужих организационих јединица Министарства треба да:**

- заједно са координаторима за ризике прате ризике у својој организационој јединици;
- осигурају свакодневно управљање ризицима у својим областима и процесима рада;
- осигурају да се управљање ризицима у зони њихове одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима и инструкцијама координатора;
- подстичу запослене и да их оспособљавају за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада и да буду иновативни како би се уједно и систем ФУК развијао.

**Сви запослени у Министарству треба да:**

- поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима према смерницама за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријављују свом непосредном руководиоцу или координатору за ризике.

**Организациона јединица Интерне ревизије треба да:**

- процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик;
- укаже на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу десити као последица неадекватних и неефикасних интерних контрола;
- даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових.

## **5. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ**

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. Група за планска документа ће анализирати потребу за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу министра или руководиоца задуженог за развој система ФУК коме је пренесена одговорност за те послове.

## **6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ**

Ова Стратегија ступа па снагу даном доношења.

Стратегију објавити на интернет страници Мипистарства грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре.

Доношењем ове Стратегије престаје да важи Стратегија управљања ризицима донета актом број 021-01-76/20-02 од 5. октобра 2020. године.

## **7. ПРИЛОЗИ**

Образац за утврђивање и процену ризика

Образац Регистра ризика

  
**МИНИСТАР**  
Горан Весић

**Образац за утврђивање и процену ризика**

Образац Р1

1	Организациона јединица:						Датум:
2	Унутрашња целина:						
3	Пословни процес:						
4	Циљ пословног процеса						
5	Процена ризика			Потребне радње за смањење-отклањање ризика (Одговор на ризик)	Рок за извршење планираних радњи	Одговорно лице-носилац ризика	Активности у случају непредвиђених околности
	Утицај (1-3)	Вероватноћа	Рангирање (ст. У. р. р.)				
6	7	8	9	10	11	12	

Образац попунио:

\_\_\_\_\_



