


БРОЈ: 274 1/05/06		АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ЗАПАДНА СРБИЈА	ДАТУМ: 23.11.2023
--------------------------	---	--	--------------------------

СТРАТЕГИЈА
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
Академије струковних студија Западна
Србија
за период 2023-2025. године

На основу члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", бр. 89/2019), на предлог Радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле, председник Академије, дана 23.11.2023. године, доноси:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА **Академије струковних студија Западна Србија**

УВОД

Управљање ризицима у Академији струковних студија Западна Србија (у даљем тексту: Академија) је законска обавеза у постизању стратешких и оперативних циљева доброг управљања. Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава, са задатком да се остваре циљеви организације, односно да пружи разумно уверавање да су ризици за постизање циљева ограничени на прихватљив ниво дефинисан у процедурама за управљање ризиком.

Основ за доношење Стратегије је Закон о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 – исправка, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21 - др. закон, 138/22 и 92/2023).

Чланом 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 89/19) прописано је да ради управљања ризицима, руководилац корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени.

Полазећи од појма ризика дефинисаног чланом 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (у даљем тексту: Правилник), ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања. Ризици са којима се може суочити Академија су бројни, а могу се односити на:

- све оно што може нарушити углед Академије и смањити поверење јавности;
- неправилно и незаконито пословање, као и неекономично, неефикасно или неефективно управљање јавним средствима;
- непредузимање мера за наплату потраживања;

- непоуздано извештавање;
- неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање услуга.

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева.

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

Управљање ризицима део је стратешког планирања, чија је сврха смањити неизвесности које би могле бити претња пословној успешности, предвидети измењене околности и правовремено реаговати на њих.

I СТАВОВИ АКАДЕМИЈЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА (ПРОЦЕСИ У АКАДЕМИЈИ СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ЗАПАДНА СРБИЈА)

Процеси оперативног пословања који се одвијају у Академији су дефинисани Статутом Академије и Правилником о организацији и систематизацији послова и одвијају се кроз следеће организационе јединице:

- Одсеке
- Високошколске јединице ван седишта Академије
- Катедре
- Секретаријат
- Центре
- Лабораторије

Сагледавајући важност спровођења управљања ризицима Академија се залаже за ефикасно управљање ризицима који би могли бити претња извршењу постављених циљева. Ставови Академије према ризицима могу се сажети у следећем:

- ризике треба утврдити у свим планским документима;
- све активности које се спроводе морају бити у складу с циљевима Академије;
- све активности које спроводи Академија у сваком моменту морају бити усклађене са захтевима законодавног оквира;
- све активности које носе ризик значајних штетних последица или друге штете за углед Академије ће бити избегнуте;

- сви програми, пројекти и активности које спроводи Академија и с њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени буџетом, односно финансијским плановима корисника јавних средстава Академије;
- управљање ризицима треба да постане саставни део процеса планирања и доношења одлука;
- управљање ризицима треба да омогући да се предвиде неповољне околности или догађаји који би могли спречити остваривање циљева корисника буџета;
- организациона структура мора бити таква да омогући повољно окружење за управљање ризицима.

Академија се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених функција, послова и надлежности. Реализација циљева Академије, запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга, стално су под утицајем таквих ризика. Академија препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну, а шансе не пропусте.

II СВРХА И ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНА ОСНОВА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Сврха ове стратегије је да унапреди могућности остваривања стратешких и оперативних циљева Академије кроз управљање ризицима и стварање окружења које доприноси побољшању квалитета, сврсисходности и резултатима свих активности на свим нивоима. Ова Стратегија има за циљ да:

- успостави радно окружење које ће пружити подршку успостављању процеса управљања ризицима;
- побољша ефикасност управљања ризицима у Академији;
- омогући стицање и унапређење вештина управљања ризицима;
- обједини и интегрише управљање ризицима у Академији;
- осигура да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
- успостави активности за ефикасну комуникацију о ризицима и
- обезбеди управљање ризицима у складу са Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији и Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору.

Циљ ове Стратегије управљања ризицима је идентификовање и процена ризика како би се на најбољи начин донела одлука о томе како поступати у случају ризика. Оптималност одлуке о поступању постиже се уз увођење унутрашњих контрола ради минимализације појаве ризика, а што подразумева:

- дефинисање регистара ризика у односу на циљеве, који ће проценити све значајније ризике са којима се суочава Академија и тако помоћи остварењу мисије и циљева Академије;

- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја на субјект;
- расподелу јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед усклађености са законом и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради смањења ризика;
- повећање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених принципима контроле ризика.

Циљеви садржани у стратешким, оперативним или финансијским планским документима полазна су основа за утврђивање ризика на свим нивоима у оквиру Академије. Утврђивање циљева подразумева јасно дефинисање очекиваних стратешких и оперативних резултата које Академија жели да оствари у одређеном временском периоду. У вези са тим, разматрају се ризици и врши управљање ризицима који могу утицати на остварење утврђених циљева. Стратешки циљеви (општи и посебни) дефинишу се током процеса стратешког планирања. Стратешки план се разрађује путем трогодишњег плана рада и програма и реализује се кроз пословне процесе.

Циљеви управљања ризиком у Академији су следећи:

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

Утврђивање ризика и управљање ризицима у процесима који доприносе остварењу стратешких и оперативних циљева, помоћи ће успешном остварењу циљева Академије.

III ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Општи модел управљања ризицима који успоставља Академија састоји се од четири корака:

1. идентификовање ризика;
2. процена ризика;
3. поступање по ризицима;
4. праћење и извештавање о ризицима.

1. Идентификовање ризика

Академија 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.

Ризици који се односе на екстерно окружење изван органа Академије су: ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично), политичке одлуке и приоритети изван корисника буџета (Народна скупштина, Влада РС, ЕУ и слично), екстерни партнери (грађани, други корисници буџета, привредни субјекти, екстерни извршиоци услуга, удружења, медији и слично).

Ризици који се односе на планирање, процесе и системе су: стратегија, планирање и политике, укључујући интерне политичке одлуке, оперативни процеси (дизајн и опис процеса), финансијски процеси и додела средстава, ИТ и остали системи подршке.

Ризици који се односе на запослене и организацију посла су: запослени, компетентност, етика и понашање у организацији посла („тон с врха”, превара, сукоб интереса и слично), интерна организација посла (управљање, улоге и одговорности, делегирање, итд.), сигурност запослених, објеката и опреме.

Ризици с аспекта законитости и исправности су: јасноћа, прикладност и јединственост постојећих закона, прописа и правила и други могући исходи који се односе на законитост и правилност.

Ризици који се односе на комуникацију и информисање су: методе и канали комуницирања, квалитет и правовременост информација.

Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика за стратешке и оперативне циљеве Академије и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика. Ризици се утврђују у *Обрасцу за утврђивање и процену ризика* (Прилог 1.) и евидентирају се у *Регистру ризика* (Прилог 2.) који се успоставља на нивоу Академије.

2. Процена ризика

Процена ризика се врши на основу две врсте улазних информација – о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај с бодовима за вероватноћу (тако се ризик с највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова). Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока. Матрица ризика која је приказана на следећој табели користиће се за мерење ризика.

УТИЦАЈ	Велики			
	Умерен			
	Низак			
		Ниска	Средња	Висока
		ВЕРОВАТНОЋА		

Академија ризик сматра критичним ако је укупна изложеност ризику оцењена као висока у следећим ситуацијама:

1. ако представља извесну претњу успешном завршетку пројекта, програма и активности;
2. ако ће узроковати знатну штету интересним групама Академије (студентима, привредним субјектима, државним институцијама, итд.);
3. ако је последица ризика повреда закона и прописа;
4. ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
5. ако се доводи у питање сигурност запослених;
6. у било ком случају озбиљног утицаја на углед Академије.

За бодовање вероватноће и утицаја ризика користе се следећи параметри:

ВЕРОВАТНОЋА		Оцена
Велика	Веома вероватна присутност – очекује се да ће се овај догађај јавити у већини случајева	3
Средња	Могућа присутност – догађај се понекад може догодити	2
Мала	Мало вероватна присутност – настанак догађаја није вероватан	1

УТИЦАЈ		Оцена
Велики	Активност (посао) ће бити озбиљно угрожена, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено (<i>прекид у пружању основних услуга; значајан губитак</i>)	3

	<i>имовине; озбиљне штете по околину; озбиљне претње по углед и поверење јавности; притисак јавности...).</i>	
Умерен	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка или потешкоћа. Руководству ће требати доста времена да то отклони (<i>прекид неких основних функција, штете на имовини, одређене штетне последице на околину, одређени-делимични губитак поверења јавности, негативна медијска пажња...</i>)	2
Мали	Ризик би могао имати одређене последице на активност (посао), али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева (<i>кашњење у роковима код мање значајних услуга; губитак на имовини мале вредности; привремене штетне последице; слабо стицање поверења; одређена неадекватна или неповољна медијска пажња...</i>).	1

3. Поступање по ризицима

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором адекватног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, као и од толеранције и става према ризику. Циљ управљања ризицима је смањити вероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан учинак.

За сваки ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:

1. избегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе другачије;
2. преношење ризика – путем конвенционалног осигурања или преноса на трећу страну;
3. прихватање ризика – када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања мера несразмерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу;
4. подела ризика;
5. смањивање/ублажававање ризика – предузети мере да се смањи вероватноћа или утицај ризика.

Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

О поступању по ризицима значајним за целокупно пословање Академије одлучује председник Академије, на основу предлога Радне групе односно на сопствену иницијативу или на предлог руководиоца организационе јединице.

Одговарајући планови поступања, који одговарају одабраним одговорима на ризик, морају бити утврђени од стране руководиоца организационих јединица како би се осигурало да се предузму конкретне радње за поступање с ризицима без одлагања. Треба осигурати да је за сваку радњу (одговор на ризик) одговорност за извршење додељена конкретном носиоцу те активности уз назнаку рокова.

Подаци о поступању по ризицима и одговори на ризике (акциони план) биће садржани у Обрасцу за утврђивање и процену ризика и у Регистру ризика у којем је дефинисан рок за извршење планираних радњи и одговорна особа за спровођење потребних радњи.

Кључни ризици на које Академија приоритетно делује су ризици који:

- имају за последицу повреду закона и других прописа;
- могу довести до значајних финансијских губитака;
- представљају претњу успешном завршетку пројекта, програма или активности;
- узрокује штету интересним групама Академије (студентима, привредним субјектима, државним институцијама, и др.);
- доводе у питање сигурност запослених;
- могу озбиљно утицати на углед Академије.

Имплементација и унапређење процеса управљања ризицима утицаће на боље планирање и економичност, повећање ефикасности, боље одлучивање, јачање поверења у управљачки систем и остале активности које су од значаја за развој позитивног пословног амбијента.

4. Праћење и извештавање о ризицима

С обзиром да се окружење у коме Академија послује стално мења, потребно је стално праћење и информисање о ризицима. Овим се процењује ефикасност управљања ризицима и потреба додатног утицаја на ублажавање истих. У складу са тим, регистри ризика се ажурирају сваке године, а по потреби и чешће. Имајући у виду потребе Академије врши се процена Стратегије управљања ризицима, како би се ускладила са праксом и променама у методологији управљања ризицима у јавном сектору Републике Србије.

Управљање ризицима је континуирани процес па четврти корак укључује праћење и извештавање о ризицима. Због наведеног, ризике треба редовно прегледати и разматрати како би одговори на ризике били ефикасни. Извештавање о ризицима спроводиће се једном годишње, кроз годишње извештаје.

IV УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Сходно члану 14. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, руководиоци унутрашњих организационих јединица

корисника јавних средстава одговорни су руководиоцу корисника јавних средстава за активности успостављања, одржавања и унапређења финансијског управљања и контроле, као и за извештавање о систему финансијског управљања и контроле у делокругу рада организационе јединице којом руководе у оквиру овлашћења и одговорности која су им додељена.

Управљање ризицима требало би да буде једна од кључних одговорности руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава. Сходно наведеном, руководиоца корисника јавних средстава је одговоран за одређивање и остваривање циљева, управљање ризицима и увођење одговарајућих механизма за њихово смањење на прихватљив ниво. Такође, руководиоци свих нивоа код корисника јавних средстава сагласно својим овлашћењима одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности а тиме и за управљање ризицима.

Управљачка одговорност је обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефикасности, јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе који их је именовао или им је пренео одговорност. Финансијско управљање и контрола је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководиоца корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефикасан начин, кроз:

- 1) пословање у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима;
- 2) потпуност, реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја;
- 3) добро финансијско управљање;
- 4) заштиту средстава и података (информација).

У циљу испуњавања обавеза управљачке одговорности, руководиоца ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих и ефикасних механизма за њихово смањивање на прихватљив ниво. Сви запослени су укључени у управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком.

За сваки идентификовани и измерени ризик у Академији предузимају се превентивне мере ради смањења или отклањања ризика.

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

- **Председник Академије:**

- 1) одређује стратешки правац и ствара услове за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима,
- 2) обезбеђује највиши ниво подршке за управљање ризицима,
- 3) упознаје органе Академије о реализацији Стратегије управљања ризицима,

- 4) обезбеђује да је Регистар ризика на нивоу посебних циљева успостављен и да се редовно прати,
 - 5) обезбеђује ефикасно управљање ризицима кроз Академију,
 - 6) обезбеђује да се Стратегија управљања ризицима оцењује најмање једном годишње,
 - 7) обезбеђује да се Регистар ризика на нивоу посебних циљева прегледа најмање једном годишње.
- **Руководиоци Одсека:**
 - 1) обезбеђују свакодневно управљање ризицима,
 - 2) обезбеђују да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима,
 - 3) обезбеђују да су сви запослени упознати са процесом управљања ризицима и да су свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихов део организације и организација у целини,
 - 4) промовишу културу управљања ризицима,
 - 5) подстичу запослене и оспособљавају их за системско препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима,
 - 6) обезбеђују правовремено и системско извештавање о ризицима на нивоу Одсека,
 - 7) утврђују нове методе рада и стимулишу иновативност.
 - **Руководилац за финансијско управљање и контролу - координатор за управљање ризицима:**
 - 1) координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз организацију,
 - 2) обезбеђује да су сви руководиоци упознати с потребом увођења управљања ризицима,
 - 3) подстиче културу управљања ризицима и пружа подршку руководиоцима у делотворном управљању ризицима јачањем свести управљачког дела организације о потреби системског управљања ризицима,
 - 4) спроводи активности у вези са прикупљањем података о ризицима и евидентирањем података о ризицима у Регистар ризика,
 - 5) прати провођење мера из акционих планова,
 - 6) управља документацијом везаном за ризике.
 - **Запослени у Академији:**
 - 1) обезбеђују да су идентификовани ризици који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева и задатака,
 - 2) пријављују надређеном руководиоцу сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле,
 - 3) примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика,
 - 4) утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшавање контрола,

- 5) свесни су политике управљања ризицима која се спроводи у Академији.

V КОМУНИКАЦИЈА И ЕДУКАЦИЈА

Комуникација дефинисана као „чин преношења разумљиве информације“ захтева пошиљаоца, поруку и примаоца. Комуникација је важна активност коју чак и несвесно спроводимо у сваком тренутку. Многи аспекти савремене комуникације се данас подразумевају, јер су постали природна активност у свакодневним пословима и навикама на различитим организационим нивоима. Тако је и са комуникацијом везаном за ризике.

Комуникација о питањима ризика важна је 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 с 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.

У Академији ће се спроводити едукација запослених о свим аспектима управљања ризиком. Едукације ће организовати и спроводити руководиоца за финансијско управљање и контролу, уз помоћ Радне групе и ЦЈХ. Потребно је обезбедити да свако разуме, на начин који одговара његовој улози, шта је Стратегија, шта су и који су приоритетни ризици, те како се њихове одговорности у организацији уклапају у тај оквир рада. На подручју едукације осигураће се пре свега следећа усавршавања:

- упознавање са Стратегијом управљања ризицима за све запослене, укључујући обавезу упознавања нових запослених и
- обуке у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената.

VI КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ

Кључни показатељи успешности исказују се кроз израду и годишње ажурирање Регистра ризика код Академије и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика.

VII ПРЕГЛЕД / АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ У СКЛАДУ СА НАЈБОЉОМ ПРАКСОМ

Стратегија управљања ризиком процењиваће се на годишњем нивоу, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за изменом Стратегије и за њеним усклађивањем са стандардима, са циљем утврђивања могућности за њено побољшање. Стратегија управљања ризиком ажурираће се сходно развоју процеса управљања ризицима.

VIII ОБЈАВЉИВАЊЕ И СТУПАЊЕ НА СНАГУ

Стратегија управљања ризицима ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на интерн страници Академије.



Председник Академије

L. Diković

Др Љубица Диковић, проф. струк. студ.

Образац за утврђивање и процену ризика

Орган или организациона јединица		датум				
Унутрашња целина:						
Пословни процес:						
Циљ пословног процеса:						
Опис ризика	Одговорна особа	Анализа ризика			Рок за извршење	Активности у случају непредвиђених околности
		Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Рангирање ут х вер.		

Образац попунио: _____

Прилог 2.

Регистар ризика

Назив органа или организационе јединице: _____

Циљ пословног процеса	Опис ризика	Утицај	Вероватноћа	Рангирање	Потребне радње (одговор на ризик)	Носилац ризика	Рок за извршење	Датум следеће провере

Руководилац органа или организационе јединице _____