

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ТЕХНИЧКИ ФАКУЛТЕТ У БОРУ**

**Број: IV- 868**

**Датум: 05. 09. 2022. година**

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА  
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ ТЕХНИЧКИ ФАКУЛТЕТ У БОРУ**

## 1. УВОД

Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, утврдила је Влада Републике Србије и она представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору.

На основу 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, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020 и 118/2021. – у даљем Закон), Централна јединица за хармонизацију (ЦЈХ) Министарства финансија РС, израдила је одговарајућа подзаконска акта, односно Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/2019), у којем су дефинисана питања од значаја за развој финансијског управљања и контроле (у даљем тексту ФУК) између осталог и развој идентификовања и управљања ризицима.

Управљање ризицима подразумева процес размишљања о потенцијалним догађајима који могу да настану, да утичу и да имају последице на остваривање циљева одређеног субјекта у будућности, због чега је потребно да се благовремено предузму мере како би се ти ризици минимизирали и неповољни чиниоци избегли или смањили.

Благовремено уочавање кључних ризика и предузимање одговарајућих мера за остваривање резултата подразумева избегавање свих непожељних финансијских учинака који би се нужно јавили као последица активираних ризика.

**Стратегија управљања ризицима** (у даљем тексту: Стратегија), представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК-а и има за циљ да се на Универзитету у Београду - Технички факултет у Бору (удаљем тексту Факултет) уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се у будућем периоду допринети развоју процеса 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.

Кључни процеси утврђени овом стратегијом односе се на идентификовања ризика, процену идентификованих ризика, рангирање, као и одређивање активности које треба предузети како би се ефекти ризика (укупна изложеност ризику) ублажили. Такође се одређују линије одговорности запослених у процесу управљања ризицима

## 2. ОСНОВНИ ПОЈМОВИ

**Ризик** представља било који догађај, активност или пропуштена прилика, која би могла да се деси и да неповољно утиче на постизање стратешких и оперативних циљева Факултета.

**Управљање ризицима** је кључни управљачки алат који руководство користи за остваривање циљева Факултета. Руководство кроз систем управљања ризиком идентификује, процењује, рангира и третира ризике, чиме подиже управљачку

одговорност и промовише оперативну ефикасност на свим организационим нивоима унутар Факултета.

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

**Опис ризика** представља процес јасне формулације и описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика на остваривање циљева.

**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 настанака ризика, ублажавање негативних последица које је ризик изазвао, што захтева успостављање одговарајућих контролних активности и 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.

**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.

### 3. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

**Основна сврха** ове Стратегије је да се њом побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Факултета. кроз стварање окружења које ће допринети већем квалитету и резултатима, на свим нивоима управљања.

С тим у вези, овом стратегијом се дефинишу унутрашњи и спољни фактори ризика који могу да представљају претњу на остваривање планираних активности, као и значајни стратешки и оперативни ризици, финансијски ризици или ризик губљења угледа (репутациони ризик).

**Спољни ризици** често представљају политичке или економске претње које су у потпуности изван контроле активности које се обављају на Факултету али имају посредан утицај на остварење одређених активности.

**Унутрашњи ризици** Факултета се у суштини могу контролисати под условом да постоји способност и воља.

**Стратешки ризици** представљају ризике који могу да угрозе постизање стратешких циљева Факултета нпр. неадекватна сарадња са институцијама које су уско повезане са активностима Факултета.

**Оперативни ризици** представљају ризике који могу да доведу до губитка, а који су последица застарелих или слабих пословних интерних процеса, неадекватне обучености, слабости система, као што су људски ресурси, пословни процеси, ИТ систем, континуитет образовања, правна регулатива и сл.

**Финансијски ризик** може да доведе до губитка одређене суме новца уколико Факултет не успе да обезбеди ефективно финансијско управљање и одговорност у свим

активностима које обавља нпр. неадекватан финансијски план, немогућност да се ефективно спроведу планиране активности, немогућност да се обезбеде потребна средства из буџета или из фондова ЕУ, немогућност да се детектују интерне грешке и сл. **Ризик на углед (репутацију)** Факултета односно ризик који угрожава поверење јавности може да буде нпр. лоше планирање научних и стручних истраживања, неадекватне контроле које утичу на систем расподеле финансијских средстава, повећавање броја грешака у систему, могућност присуства сукоба интереса и сл.

У вези са напред изнетим, **основни циљ** ове стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола кроз:

- креирање Регистра ризика;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед усклађености са законима и другом правном регулативом;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика;
- извештавање о ризицима.

Стратегија је документ који описује процес који руководство Факултета успоставља у свим својим организационим јединицама, ради управљања и праћења ризика. Стратегију управљања ризицима одобрава декан Факултета.

#### **4. УСПОСТАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ (ФУК)**

Финансијско управљање и контрола (у даљем тексту ФУК), као компонента PIFC-a (Public Internal Financial Control) представља целокупни систем финансијских и нефинансијских контрола, укључујући и организациону структуру, методе и процедуре и то не само финансијских, већ и оперативних и стратешких система организације у јавном сектору. Ове контроле, кроз управљање ризицима, у разумној мери пружају уверавање да ће се остварити циљеви организације. ФУК се односи на све руководиоце и све запослене при чему је одговорност руководиоца да успоставе читав скуп правила и обезбеде њихову примену са циљем:

- а) обављања пословања на правилан, етичан, економичан, ефективан и ефикасан начин,
- б) усклађености пословања са законима, прописима, политикама, плановима и поступцима,
- в) заштите имовине и других ресурса од губитака узрокованих лошим управљањем, неоправданим трошењем, неоправданим коришћењем, неправилностима и преварама,
- г) јачања одговорности за успешно остварење задатака,
- д) правовременог и тачног финансијског извештавања и праћења резултата пословања.

Систем за финансијско управљање и контроле успоставља се у свим организационим јединицама јавног сектора и на свим нивоима унутар организације без обзира на њену

величину и број запослених, а спроводе га руководиоци и сви запослени. Систем обухвата сва средства укључујући и средства Европске уније. Свака организација треба да обликује властити систем у складу са својим потребама и постојећим окружењем.

За успостављање ФУК-а примењују се опште прихваћени INTOSAI стандарди интерне контроле за јавни сектор (INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector), који укључује концепт COSO оквира «Интерна контрола-Интегрисани оквир» ("Internal Control - Integrated Framework"), који је дефинисала Комисија спонзорских организација Националне комисије за фалсификовање извештаје - позната и као Тредвејска комисија (Committee of Sponsoring Organisations - COSO of the Treadway Commission). – COSO, не укључујући функцију интерне ревизије, са пет међусобно повезаних елемената:

- контролно окружење,
- управљање ризицима,
- контролне активности,
- информисање и комуникација,
- праћење и процена система.

#### **4.1. Контролно окружење**

Контролно окружење чини скуп уведених процедура и активности којима се утврђује „тон” у организацији и тако утиче на свест запослених и представља основу за све друге компоненте интерне контроле, обезбеђујући дисциплину и структуру.

Адекватно контролно окружење чини:

- одговарајући акт о унутрашњој организацији и систематизацији радних места;
- интегритет, етичке вредности и стручност запослених у организацији;
- филозофију и стил рада руководства;
- начин на који руководство додељује овлашћења, одговорности и успоставља одговарајуће линије извештавања;
- организација и унапређење кадра утврђивањем ефикасне кадровске политике, нивоа знања и вештина потребних за свако радно место;
- увођење редовних обука и усавршавања постојећег кадра;
- постојање система заштите имовине од неовлашћеног приступа и коришћења;
- детаљан опис радних поступака, оперативних упутства, процедура приступа подацима и евиденцијама;
- одговарајућа правила подела дужности;
- обавеза редовног извештавања о управљању ризицима и интерној контроли;
- утврђен кодекс понашања свих запослених;
- неговање високих етичких и пословних принципа запослених у организацији.

#### **4.2. Управљање ризицима**

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

Добар систем управљања ризиком омогућиће руководству Факултета да идентификује, процени, рангира и третира ризик. Овај систем подстиче управљачку одговорност и промовише оперативну ефикасност на свим организационим нивоима Факултета.

Управљање ризиком треба да буде континуиран процес, да га спроводе руководиоци и запослени на свим нивоима, како би се омогућило да се идентификују стварни ризични догађаји који могу да угрозе управљање програмима Факултета.

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Идентификацију ризика
2. Анализу и процену ризика
3. Реаговање на ризик – поступање по ризицима
4. Документовање процеса ризика
5. Праћење и извештавање о ризицима

Фазе управљања ризицима илуструје следећи графикон:



#### 4.2.1 Идентификовање ризика

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. Циљеви се могу поделити на стратешке циљеве (општи) и оперативне циљеве – специфични (који су везани за пословне процесе и планове рада).

#### **а) Стратешки ризици**

Стратешки ризици представљају нежељене догађаје који могу да неповољно утичу на остварење одређених дугорочних или средњорочних циљева и стратешких приоритета које је утврдио Факултет а угрожавају не само остварење циљева Факултета, већ и шире, адекватан ниво услуга које Факултет пружа корисницима.

За управљање стратешким ризицима одговоран је декан и највише руководство Факултета. Управљање стратешким ризицима треба да се развије као саставни део процеса стратешког планирања и доношења кључних одлука на највишем нивоу руководства.

С тим у вези, руководство Факултета ће:

- 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 Факултета;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете на углед и остварење циљева Факултета;
- настојати да створи организациону структуру која ће спречавати појаву ризика;
- омогућити да сви руководиоци и запослени буду свесни одговорности и да ће јасне активности управљања ризицима, резултирати остваривањем постављених циљева Факултета.

#### **б) Оперативни ризици**

Оперативни ризици представљају нежељене догађаје који могу неповољно да утичу на спровођење функција, активности и процеса у задатим роковима, на ниво квалитета пружених услуга, на пропусте у примени закона и других прописа. У погледу временског рока, они су краткорочни и тиме специфични за тај рок. Рокове утврђује декан са руководиоцима унутрашњих организационих јединица, па је у складу с тим и за оперативне ризике потребно да буду идентификовани, да се одреде адекватне мере за њихово ублажавање или отклањање у циљу елиминације или ублажавања могућности да оперативни ризици постану стратешки.

Праћење ризика у оквиру организационих јединица, од стране руководиоца унутрашње организационе јединице, је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу. Регистар оперативних ризика, који је одобрен од стране декана, представља значајан интерни документ у процесу управљања ризицима и почетни корак за даљи наставак и израду Регистра стратешких ризика.

Руководиоци и запослени на Факултету најбоље су упознати са ризицима са којима су суочени, односно најбоље знају како да са њима управљају. За сваки циљ треба да се идентификују повезани ризици, односно догађаји за које постоји највећа вероватноћа да могу имати штетан утицај на њихов рад.

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

- набацивање идеја (**brainstorming**) – оформљена радна група кључних запослених, отворено дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;
- коришћење контролних листа (**check lists**) – заправо представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу;
- **раније искуство** – по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике;
- **процена ризика од стране носилаца 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.

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:

1) Екстерно – спољно окружење нпр.

- ризици макро окружења;
- политичке одлуке и приоритети изван Факултета;
- спољни партнери.

2) Планирање, процеси и систем

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

3) Запослени и организација

- структура запослених и њихова компетентност;
- етика и понашање организације;
- интерна организација;
- сигурност запослених, објеката и опреме.

4) Законитост и исправност

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

5) Комуникација и информације

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

Ефикасно управљање ризицима, подразумева да се број приоритетних ризика којима се бави највише руководство Факултета, сведе на разумну меру. По правилу, акценат се ставља на стратешке ризике, оперативне ризике који утичу на активирање стратешких



ризика који захтевају међусекторски приступ у решавању и којима ће се бавити највише руководство на Факултету. Остали приоритетни оперативни ризици треба да буду у сфери интересовања руководиоца одређених организационих јединица из чије је оперативне надлежности поступање по тим ризицима.

#### 4.2.2 Анализа и процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.. Утицај се може бодовати нпр. оценама од један (1) до три (3), па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика).

**Укупна изложеност ризику (скор ризика)** 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.

У наставку текста дате су стандардне табеле за израчунавање ризика.

Табела 1. границе прихватљивости ризика

ГРАНИЦЕ ПРИХВАТЉИВОСТИ РИЗИКА				
УТИЦАЈ	3 Озбиљан	3	6	9
	2 Средњи	2	4	6
	1 Мали	1	2	3
ВЕРОВАТНОЋА		1 Мала	2 Средња	3 Велика

Табела 2. степен ризика

Ризик (утицај вероватноћа) *	1-2	3-4	6-9
Укупна изложеност ризику <b>СТЕПЕН РИЗИКА</b>	<b>Низак</b>	<b>Средњи</b>	<b>Висок</b>
<b>Н</b>	Ризик ниског интензитета (не захтевају даље деловање – управљање уобичајеним процедурама)		
<b>С</b>	Ризик средњег интензитета (надzirати и управљати њима)		
<b>В</b>	Ризик високог интензитета (захтевају тренутну акцију)		

„*Зелени ризици*“ су ризици ниског интензитета деловања и тиме имају низак ниво у решавању. Они не захтевају висок ниво пажње, али их треба повремено проверавати и пратити.

„*Жути ризици*“ имају средњи ниво приоритета у решавању, захтевају одређени ниво пажње, мере за ублажавање и редовно праћење (нпр. два пута годишње или чешће уколико за то постоји потреба).

„*Црвени ризици*“, имају висок ниво приоритета решавања, захтевају висок ниво пажње, мере за ублажавање, за чије решавање или ублажавање се могу укључити и друге институције, ризик захтева континуирано праћење у интервалима које руководство оцени прихватљивим.

Број бодова од 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома значајним утицајем, док је број 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем.

При утврђивању приоритета ризика, приоритетним ризицима се сматрају ризици за које се процењује да имају највиши ниво укупног утицаја. Квалитетна процена ризика заснива се на објективној анализи узрока и последица ризика, фактора ризика и показатеља ризика који треба да јасно резултирају у оцени приоритета међу процењеним ризицима.

#### 4.2.3 Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Руководство Факултета ће преузимати активности са циљем да се реше одређени ризици, путем интерних контрола на начин да се спречавају потенцијалне опасности које ризик може да изазове.

Поступање са ризицима може се вршити на следећи начин:

**Толерисање** – У одређеним околностима одступање од активности може да буде једини начин да се ризик контролише. Зато толерисање ризика представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвата и толерише јер трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи.

**Третирање (решавање)** – представља најуобичајенији одговор на ризик. Ове мере се предузимају како би се спречила вероватноћа настанка ризика и њихов утицај. Највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се предузму радње (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;

**Трансфер (пренос)** – Преношење одговорности на другог субјекта, представља најбољи начин на одговор за неке ризике. Ово се може урадити путем уговора, конвенционалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик;

**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);

**Прекид** – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине, јер нема другог начина да се резултати остваре.

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;

**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;

**Директивне контроле** – усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи и

**Корективне контроле** – осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација.

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.

## 5. ДОКУМЕНТОВАЊЕ ПРОЦЕСА РИЗИКА

Процес управљања ризицима потребно је документовати, са циљем да се:

- осигура евиденција и размена информација о ризицима и планираним мерама;

- пружи полазна основа да се олакшају активности у наредном циклусу управљања ризицима;
- пруже свеобухватни подаци неопходни за спровођење планираних активности;
- омогући континуирано праћење, прегледи и извештавање руководства;
- покаже да је процес адекватно спроведен.

За потребе документовања процеса управљања ризицима, најчешће се користе:

- образац за утврђивање и процену ризика и
- образац регистра ризика.

У обрасцима за утврђивање и процену ризика документују се ризици, њихови узроци и последице, фактори ризичности и показатељи ризика, резултати процене утицаја и вероватноће ризика, укупна изложеност ризику, одговорна особа и др.

Образац регистра ризика попуњава се подацима из обрасца о утврђивању и процени ризика, допуњених информацијама о циљевима, на чије остварење би ризик могао да утиче, мерама, роковима и одговорним лицима за поступање по тим ризицима.

Основна сврха регистра ризика (или базе података о ризицима) јесте да се на једном месту евидентирају сви ризици које су идентификовале организационе јединице у оквиру Факултета, како би се највишем руководству олакшао систем праћења и извештавања о тим ризицима.

Регистар ризика може се у зависности од специфичних потреба Факултета и детаљније разрадити, уколико то, највише руководство, процени потребним. **Регистар ризика се ажурира по потреби, а најмање једном годишње**, у оквиру редовног годишњег циклуса управљања ризицима, како би се обезбедило праћење спроведених мера за ублажавање ризика.

## 6. ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Праћење ризика за циљ има спровођење мера за ублажавање ризика и праћење изложености ризику. Информације које се прикупљају кроз поступке праћења спровођења мера користе се за процену изложености ризику. Изложеност ризику може бити смањена, повећана или непромењена, што зависи од тога да ли су мере за ублажавање ризика спроведене.

Извештавање о ризицима подразумева да ти извештаји садрже опис предузетих мера и и опис статуса изложености ризику који се припрема за руководство. Извештавање о ризицима је саставни део редовних састанака руководства, део извештаја о реализацији стратешких циљева и предузетих мера, као и о спровођењу оперативних планских докумената. У зависности од специфичности пословања и процене ризика, могу да се припреме и посебни извештаји.

Извештавање има за циљ размену информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најучесталијих ризика, доприноси бољем остваривању укупних задатака Факултета.

Праћење и извештавање врши координатор за ризике и лице из организационе јединице из које се извештава о ризицима. Ова лица надгледају корективне мере и редовно обавештавају највише руководство о резултатима еволуције најзначајнијих ризика, ефикасности мера реаговања и појави нових ризика.

Начин комуникације и размена информација о утврђеним ризицима на свим нивоима и међу свим запосленима обухвата и одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима Факултета.

Одржавање редовних састанака обезбеђује вертикалну и хоризонталну комуникацију (на кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу), најчешће руководећег кадра на вишем нивоу и координатора за ризике организационих јединица. Састанци се заказују кад год се процени да за тим постоји потреба и када се појави изузетно значајан ризик, како би се донеле одлуке о мерама за смањивање изложености ризику.

## **7. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ**

Контролне активности су писане политике и процедуре и њихова примена, успостављене да пруже разумно уверавање да су ризици за постизање циљева сведени на прихватљив ниво дефинисан у процедурама за управљање ризиком. Оне се спроводе у целој организацији, на свим нивоима и функцијама од стране свих запослених у складу са утврђеним пословним процесом и описом посла. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести надлежног руководиоца.

**Успостављене контролне активности морају да буду одговарајуће и сразмерне ризику, а трошкови за њихово увођење не смеју превазићи очекивану корист након њиховог увођења.**

Сврха контролних активности је спречити могућност настанка ризика, односно свођење ризика на прихватљив ниво. У том смислу неопходно је да се контролне активности анализирају и ажурирају најмање једном годишње.

## **8. ИНФОРМИСАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈА**

Поуздане информације и ефективно комуницирање на свим нивоима Факултета неопходни су за вођење и контролу пословања обзиром да интерна комуникација омогућава руководству и запосленима да испуне своје обавезе и одговорности ефикасно и успешно.

Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору дефинише обавезу информисања и комуникација које обухватају:

- идентификовање, прикупљање и дистрибуцију у одговарајућем облику и временском оквиру, поузданих и истинитих информација које омогућавају запосленима да преузму одговорности;
- ефективно комуницирање, хоризонтално и вертикално, на свим хијерархијским нивоима корисника јавних средстава;

- изградњу одговарајућег информационог система који омогућава да сви запослени имају јасне и прецизне директиве и инструкције о њиховој улози и одговорностима у вези са финансијским управљањем и контролом;
- коришћење документације и система тока документације који обухвата правила бележења, израде, померања, употребе и архивирања документације;
- документовање свих пословних процеса и трансакција ради израде одговарајућих ревизорских трагова за надгледање (надзор);
- успостављање ефективног, благовременог и поузданог система извештавања, укључујући нивое и рокове за извештавање, врсте извештаја који се подносе руководству и начин извештавања у случају откривања грешака, неправилности, погрешне употребе средстава и информација, превара или недозвољених радњи.

Руководиоци унутрашњих организационих јединица одговорни су руководиоцу корисника јавних средстава (у овом случају декану Факултета) за активности успостављања, одржавања и унапређења финансијског управљања и контроле као и за извештавање о систему у делокругу рада организационе јединице којом руководе и овлашћења и одговорности која су им додељена.

Члан 11. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, дефинише одговорност руководиоца корисника јавних средстава за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, као и за извештавање о адекватности успостављеног система.

Чланом 19. наведеног Правилника прописана је обавеза руководиоца корисника јавних средстава да извештава министра финансија до 31. марта текуће године за претходну годину, о адекватности и функционисању успостављеног система финансијског управљања и контроле, подношењем одговора на упитник који припрема Централна јединица за хармонизацију.

Чланом 20. истог Правилника руководилац корисника јавних средстава потписује изјаву о интерним контролама којом потврђује ниво усклађености система ФУК-а у односу на стандарде интерне контроле. Изјава о интерним контролама је саставни део годишњег извештаја о систему ФУК-а.

## **9. ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕНА СИСТЕМА**

Праћење и процена система подразумева увођење система за надгледање са циљем да се процени квалитет пословања током одређеног периода проценом адекватности и ефикасности његовог функционисања. То се постиже текућим увидом од стране запослених, самопроцењивањем које спроводе руководиоци, активностима интерне ревизије и благовременим извештавањем. У том смислу је веома важно :

- да Радна група за финансијско управљање и контролу (ФУК) Факултета по потреби изврши ажурирање Регистра ризика, при чему су руководиоци јединица („власници ризика“) активно укључени;
- да је остварена сарадња руководиоца Факултета и интерне ревизије, поступање по препорукама екстерних и интерних ревизора за унапређење система интерних контрола;
- проверавање процеса управљања ризиком периодично најмање два пута годишње;

- да управљање неправилностима постане битан чинилац управљачке одговорности;
- редовно ажурирање постављених и остварених циљева и нивоа ризика;
- извештавање руководства најмање једанпут годишње о управљању ризицима, достављањем извештаја руководиоца организационих делова Факултета руководиоцу Радне групе за ФУК.

## **10. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ**

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. На састанцима Радне групе за развој система ФУК Факултета анализираће се потреба за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу декана или руководиоца задуженог за развој система ФУК-а коме је пренесена одговорност за те послове.

## **11. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ**

Саставни део Стратегије управљања ризицима Техничког факултета у Бору је Регистар ризика Техничког факултета у Бору Универзитет у Београду Број: IV- 868/1 од 05.09.2022. године.

**Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.**

**ДЕКАН**

**Проф. др Нада Штрбац**