

Број: 08-2436

Дана: 17.11.2025. године

На основу члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 – др. закон, 92/2023 и 94/2024), као и чланова 5 и 11–17 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), те члана 42. Статута Економског факултета у Суботици, полазећи од потребе да се ризици у пословању Факултета идентификују, процењују, прате и ублажавају на систематичан начин, у циљу унапређења одговорности, ефикасности и законитости рада, Савет Економског факултета у Суботици доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ЗА ПЕРИОД 2025-2027. ГОДИНЕ

I УВОД

Стратегија управљања ризиком Економског факултета у Суботици (у даљем тексту: Факултет) описује начин на који Факултет имплементира приступ управљања ризицима кроз методологију процеса управљања ризицима.

Сврха стратегије управљања ризиком је побољшање могућности остваривања циљева Факултета кроз управљање ризицима и стварање окружења које доприноси побољшању квалитета, сврсисходности и унапређењу резултата активности на свим нивоима. Имплементација процеса управљања ризицима треба да утиче 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.

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за доношење стратегије управљања ризиком.

Стратегија управљања ризиком је развијена у складу са COSO препорукама за управљање ризицима (COSO ERM модел).

II ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик је било који догађај или проблем, који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање циљева Факултета. Ризици могу да доведу до:

- нарушавања квалитета пружене услуге,
- погрешног приказа информација,
- финансијских губитака и штете,

- злоупотребе јавних средстава неовлашћеним коришћењем или отуђењем имовине,
- нарушавања репутације и др.

Управљање ризиком представља процес идентификације, оцене, издвајања приоритета, координирања и економичног примењивања ресурса како би се минимизирала, пратила и контролисала могућност или утицај нежељених догађаја и максимизирала реализација очекиваних успеха.

Одговор на ризике је начин на које Факултет реагује на утврђене ризике.

Процена ризика је поступак којим се на систематски начин обавља процена и одређује вероватноћа настанка и последица неповољних услова и/или догађаја на остваривање циља.

Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја. Обично се исказује као велики, средњи или мали утицај.

Вероватноћа је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Обично се исказује као ниска, средња или висока.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризик.

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

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

III ВРСТЕ РИЗИКА

Ризици се, за потребе управљања, категоризују на **стратешке ризике, оперативне ризике, ризике извештавања и ризике усаглашености.**

Стратешки ризици су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на остварење дугорочних и средњорочних приоритета Факултета. Стратешки ризици усмерени су на шире интересне групе, крајње кориснике услуга и др.

Оперативни ризици су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на спровођење активности и процеса у задатим роковима и тиме на квалитет пружене услуге.

Ризици извештавања су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на пружање финансијских, рачуноводствених и других информација заинтересованим странама.

Ризици усаглашености су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на поштовање екстерних и интерних прописа.

IV ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених. Општи модел управљања ризицима обухвата следеће фазе:

- постављање циљева
- идентификација ризика
- процену ризика
- реакција на ризике

V ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА

Утврђивање циљева подразумева јасно дефинисање резултата које Факултет 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.

Организационе јединице Факултета има специфичну улогу и у складу са тим потребно је одредити њихове циљеве који требају бити испуњени како би се обезбедило потпуно функционисање Факултета као целине.

Циљеви Факултета се могу класификовати као стратешки циљеви, оперативни циљеви, циљеви извештавања и циљеви усаглашености са прописима.

Врсте циљева одређују и врсте ризика. На основу утврђених циљева разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење те предузимају одређене радње за управљање ризицима. Стога је важно да циљеви буду адекватно постављени, разумљиви и међусобно усаглашени.

VI ИДЕНТИФИКАЦИЈА РИЗИКА

Идентификовање ризика који утичу на остваривање циљева је једно од централних корака у управљању ризицима. Циљ ове фазе је да се идентификују главни неповољни догађаји који могу утицати на остварење циљева Факултета. Ризици могу бити:

- интерни (људска грешка, проневера, пад система, одсуство контрола, недефинисани процеси, организациона и квалификациона структура запослених, заштита информација и ресурса) и
- екстерни (политичке и економске одлуке и приоритети окружења, измене закона, природне непогоде), који се могу поделити на: политичке, економске, социјалне, техничке, законске и оне везане за животну средину.

Основни приступи који се користе приликом идентификације ризика су:

- приступ „одозго према доле“ и

- приступ „одоздо према горе“.

Приступ „одозго према доле“ најчешће се користи за утврђивање стратешких ризика, односно ризика везаних за реализацију стратешких циљева, кључних програма, приоритета у рад и др.

Приступ „одоздо према горе“ најчешће се користи за утврђивање оперативних ризика, ризика извештавања и ризика усаглашености са прописима.

Ова два приступа су међусобно комплементарна и због тога се требају комбиновати приликом идентификације ризика.

Постоје различите методе и технике које се могу користити за идентификовање ризика везаних за остваривање циљева, а њихов избор зависи од потреба Факултета. Основне методе и технике за идентификацију ризика су:

- заједничке радионице,
- коришћење контролних листа (упитника),
- раније искуство и
- самостална процена ризика.

Заједничке радионице (*Brain storming*) – техника подразумева формирање групе коју треба да чине представници свих делова Факултета. Ризици се идентификују кроз слободну, неспутану дискусију.

Коришћење контролних листа – техника се заснива на коришћењу унапред припремљеног списка свих могућих ризика. Ризици се појединачно разматрају и вреднују.

Раније искуство – идентификација ризика се врши на основу претходног знања, искуства запослених и евиденције из ранијег периода.

Самостална процена ризика – ова техника заснива се на самооцењивању ризика од стране лица која су за те ризике одговорна. Ово се може извести путем документованог приступа. Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају кад их идентификују сами носиоци процеса.

VII ПРОЦЕНА РИЗИКА

Процена ризика представља кључну фазу у управљању ризиком. Циљ ове фазе је да се за идентификоване неповољне догађаје изврши процена изложености ризику како би се предузеле одговарајуће мере за свођење ризика у прихватљиве границе.

Основне активности у оквиру фазе процене ризика су:

- а) Процена вероватноће настанка ризичног догађаја,
- б) Процена последица ризичног догађаја и

ц) Процена укупне изложености ризику.

а) Процена вероватноће настанка ризичног догађаја

Процена вероватноће настанка ризичног догађаја исказује се на три нивоа:

- Ниска вероватноћа (оцена 1),
- Средња вероватноћа (оцена 2) и
- Висока вероватноћа (оцена 3).

Виша оцена указује на већи изглед да дође до неповољног догађаја у наредном периоду.

Оцена	Вероватноћа	Објашњење
1	Ниска	Појава неповољног догађаја је готово немогућа.
2	Средња	Неповољан догађај је могућ.
3	Висока	Неповољан догађај је веома изванредан.

б) Процена последица ризичног догађаја

Процена ефеката ризичног догађаја на рад Факултета исказује се на скали од један до три:

- Мали утицај ризичног догађаја (оцена 1),
- Средњи утицај ризичног догађаја (оцена 2) и
- Велики утицај ризичног догађаја (оцена 3).

Виша оцена указује на већи ефекат неповољног догађаја на рад Факултета у наредном периоду.

Оцена	Утицај	Објашњење
1	Мали	Неповољан догађај неће се значајно одразити на уобичајен рад Факултета.
2	Средњи	Неповољан догађај ће утицати на ометање редовних активности и може отежати остварење циљева Факултета.
3	Велики	Неповољан догађај ће изазвати значајан поремећај у раду и имаће озбиљне последице по остваривање циљева Факултета.

ц) Процена укупне изложености ризику

Процена изложености ризику нумерички се изражава као производ вероватноће настанка и величине последица ризичног догађаја.

Вероватноћа	Висока (3)	Средњи ризик	Неприхватљив ризик	Неприхватљив ризик
	Средња (2)	Прихватљив ризик	Средњи ризик	Неприхватљив ризик
	Ниска (1)	Прихватљив ризик	Прихватљив ризик	Средњи ризик
		Мали (1)	Средњи (2)	
		Велики (3)		

Утицај

Укупна изложеност ризику може бити прихватљива (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) или неприхватљива (оцена 6,9).

Овако одређени ниво ризика представља инхерентни ризик што значи да он не узима у обзир стратегије умањења ризика и квалитет система интерних контрола.

Процену ризика која се заснива на квантификацији вероватноће и утицаја треба користити на једноставан и прагматичан начин. С обзиром да је процена углавном субјективна, овај приступ треба схватити више као начин покретања расправе о ризицима, а мање као средство за успостављање прецизног нивоа ризика. Важно је да се разумеју разлози који се крију иза оцењеног ризика и да се на основу ове информације утврди јесу ли и које мере потребне за даље смањивање изложености ризику.

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, а документација и извештаји о ризицима свели на разумну меру, важно је оријентисати се на критичне ризике. Ризик се сматра критичним ако је оцењен највишом оценом ризика (6 или 9).

На основу вредновања ризика врши се рангирање ризика и утврђивање приоритетних ризика. За приоритетне ризике се дефинишу и разматрају интерне контроле кроз мапу пословних процеса која одређује контроле тачке.

VIII РЕАКЦИЈА НА РИЗИКЕ

Начин реаговања на идентификоване ризике зависи од вероватноће и утицаја ризика и чини основу за утврђивање начина управљања ризицима. Одлука зависи од важности ризика и спремности да се одређени ниво ризика прихвати. У зависности од значаја и укупне изложености ризику, предузимају се неке од следећих мера:

1. ублажавање ризика,
2. избегавање ризика,
3. преношење ризика или
4. прихватања ризика.

1. Ублажавање ризика

Најчешћи одговор на ризике је прихватање ризика уз предузимање радњи да се ризик умањи. Те радње могу се односити на унапређење система интерних контрола и модификацију пословних процеса што треба да резултира нижим ризиком. Ублажавање ризика подразумева наставак обављања активности која изазива ризик уз истовремено предузимање радњи (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу.

2. Избегавање ризика

Неки ризици се могу делимично или у потпуности избећи одустајањем од одређених пословних активности.

3. Преношење ризика

У одређеним околностима могуће је умањити ризик кроз преношење целог или дела ризика на друго лице.

4. Прихватање ризика

Могући одговор на ризике је и прихватање ризика без предузимања додатних радњи. Разлог за прихватање ризика може постојати када су трошкови предузимања радњи у несразмери са могућим користима. У таквим случајевима реакција може бити прихватање постојећег нивоа ризика, с тим да Факултет припреми планове за случај непредвиђених околности.

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

Након дефинисања и спровођења одговара на ризике, преостали (резидуални) ризик треба да буде нижи од процењеног ризика неповољног догађаја.

IX РЕГИСТАР РИЗИКА

Регистар ризика служи за документовање резултата управљања ризицима и праћење предложених мера. Сврха регистра ризика је да пружи све кључне информације о ризицима Факултета.

Регистар ризика успоставља се на нивоу Факултета. Регистар ризика минимално треба да садржи следеће информације:

- назив идентификованог ризика,
- категорију ризика (стратешки ризик, оперативни ризик, ризик извештавања или ризик усаглашености),
- кратак опис ризика,
- власнике ризика,
- процењену вероватноћу настанка ризика,
- процењен ниво утицаја ризика,
- процењен ниво изложености ризику (ако је могуће изразити га финансијски) и
- одговор на ризик.

Регистар ризика се ажурира најмање једном годишње.

X ОДГОВОРНОСТ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Декан Факултета одговоран је за:

- именовање руководиоца за успостављање финансијског управљања и контроле који има улогу координатора за ризике,
- постављање стратешких циљева и
- доношење стратегије управљања ризиком.

Руководилац за успостављање финансијског управљања и контроле у функцији координатора за ризике одговоран је за:

- едукацију запослених везано за процес управљања ризицима,
- вредновање укупне изложености ризику,
- одређивање адекватних одговора на ризике и
- вођење регистра ризика.

Руководиоци организационих јединица, у складу са својим надлежностима, одговорни су за:

- постављање оперативних циљева, циљева извештавања и циљева усаглашености,
- обезбеђење да су запослени свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихов део организације и организација у целини,
- вредновање вероватноће настанка ризичног догађаја,
- вредновање последица ризичног догађаја и
- идентификацију ризика активности које спроводе.

Стратегија управљања се ажурира најмање једном у три године.

Председник Савета

Проф. др Дејан Брцанов