

УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
2022-2025. године

Суботица, 2021. година

Садржај:

I УВОД.....	3
II ДЕФИНИЦИЈЕ.....	3
III ВРСТЕ РИЗИКА.....	4
IV ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	5
V ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА.....	5
VI ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА.....	6
VII АНАЛИЗА И ПРОЦЕНА РИЗИКА.....	7
VIII ТРЕТИРАЊЕ РИЗИКА.....	10
IX ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА.....	11
X РЕГИСТАР РИЗИКА.....	11
XI ОДГОВОРНОСТ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА.....	12

I УВОД

Према одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон и 103/2015, 99/2016, 113/2017 и 95/2018) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник“, бр. 99/11 и 106/13), руководилац корисника јавних средстава је одговор за доношење стратегије управљања ризицима.

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

Стратегија управљања ризицима на Економском факултету у Суботици за период 2022 – 2025. године се доноси ради успостављања интегрисаног система управљања и контроле ризика.

Сврха стратегије управљања ризицима огледа се у унапређењу могућности остваривања циљева Факултета путем адекватног управљања ризицима и креирања окружења које доприноси побољшању квалитета, сврхисходности и унапређењу резултата активности на свим нивоима организације. Примена процеса управљања ризицима треба да омогући боље планирање и одлучивање, већи степен ефективности и ефикасности, као и јачање поверења у систем управљања и остале активности које су од значаја за развој позитивног пословног амбијента.

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

II ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик представља било који догађај, активност или пропуст који бисе могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних 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 ризицима представља перманентни процес идентификовања, процењивања и праћења ризика. Процес правилног управљања ризицима подразумева предузимање активности које су усмерене на минимизирање ризика и ефеката нежељених догађаја, уз истовремено максимизирање очекиваних користи.

Идентификовање ризика представља процес утврђивања неповољних догађаја и околности који могу негативно утицати на остварење циљева Факултета.

Опис ризика представља процес јасног формулисања, односно дескрипцију утврђених ризика уз уважавање узрока и потенцијалних последица ризика на реализацију циљева и активности Факултета.

Процена ризика представља процес којим се на систематски начин обавља процена ризика и одређује вероватноћа настанка ризика, као и последица неповољних догађаја на реализацију циљева и активности Факултета.

Утицај представља квантитативну меру последице настанка догађаја. Обично се исказује као велики, средњи или мали утицај.

Вероватноћа представља квантитативну меру могућности настанка догађаја. Обично се исказује као ниска, средња или висока.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које су усмерене у правцу смањења вероватноће настанка ризика, као и ублажавања негативних ефеката које је ризик изазвао, што подразумева имплементирање контролних активности.

Праћење ризика представља процес у којем се проверава начин функционисања контролних активности, као и ефекти њихове имплементације на деловање ризика.

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

Резидуални ризик представља ризик који остаје након предузимања радњи за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја од стране одговорног лица, укључујући и контролне активности у смислу реаговања на ризик.

Регистар ризика подразумева преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, неопходних активности, односно киторла које ће смањити последице ризика, особа задужених за имплементирање конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

III ВРСТЕ РИЗИКА

За потребе управљања, ризици се могу категоризовати на стратешке ризике, оперативне ризике, ризике извештавања и ризике усаглашености.

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

Оперативни ризици су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на остварење краткорочних приоритета Факултета, односно на спровођење активности и процеса у дефинисаним роковима, а тиме и 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

Према члану 7 Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник“, бр. 89/2019) управљање ризицима јасно одређивање циљева ради утврђивања и процене ризика који се односе на дефинисане циљеве, као и идентификовање и анализу промена кој е би могле значајно утицати на систем интерне контроле.

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

- дефинисање циљева,
- идентификовање ризика,
- анализа и процена ризика,
- третирање ризика,
- праћење и извештавање о ризицима.

V ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА

Дефинисање циљева подразумева јасно утврђивање резултата које Факултет жели да оствари у одређеном временском периоду. У складу са тим, потребно је разматрање ризика и њихово адекватно управљање како би се избегли негативни ефекти на реализацију дефинисаних циљева.

Свака организациона јединица Факултета има специфичну улогу у функционисању Факултета и у складу са тим потребно је одредити њихове циљеве који требају бити испуњени, како би се обезбедило несметано и адекватно функционисање Факултета као целине.

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

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви дефинисани у стратешким документима Факултета који произилазе из мисије и визије факултета. Мисија Факултета је оспособљавање универзитетски квалификованих економиста, менаџера и пословних информатичара за будућу каријеру и имплементирање стечених знања у привреди и пракси. Усвајање теоријских знања и стицање практичних компетенција из области економије, пословне економије, менаџмента и пословне информатике омогућава значајан и трајан допринос развоју савременог друштва.

Визија Факултета је усмерена на профилисање позиције и препознавање Факултета као центра високог нивоа квалитета у образовању, истраживању и пружању консултантских услуга у области економије, пословне економије, менаџмента и пословне информатике. међу истоврсним институцијама у Републици Србији, као и региону Југоисточне и Централне Европе.

Оперативни циљеви су краткорочни циљеви који се односе на ефективност и ефикасност пословања, односно основни задатак организације. Оперативни циљеви су изведени из стратешких циљева и садржани у годишњим плановима активности организационих јединица Факултета. Адекватно функционисање свих унутрашњих организационих јединица доприноси правовременом идентификовању потенцијалних ризика и одређивању одговарајућих мера за ублажавање или елиминисање ризика. Сходно томе, повећава се могућност да оперативни циљеви буду остварени, укључујући и реализацију стратешких циљева.

Циљеви извештавања се односе на припрему благовремених, поузданих и релевантних извештаја ради доношења одлука унутар Факултета. Циљеви екстерног извештавања се постављају у складу са законима, правилима и прописима утврђених од регулаторних тела. Циљеви интерног извештавања су постављени у складу са стратешким управљањем Факултета.

Циљеви усаглашености са прописима осигуравају да се целокупно пословање придржава закона и регулатива ради обезбеђивања заштите овлашћења и угледа Факултета. Степен усаглашености организације са законодавним оквиром може имати значајан ефекат на комплетан пословни процес.

VI ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА

Врсте циљева одређују и врсте ризика. На основу дефинисаних циљева, разматрају се догађаји који могу неповољно утицати на остварење циљева, што подразумева одређене радње за управљањем ризицима. Сходно томе, важно је да циљеви буду адекватно дефинисани, јасно формулисани и разумљиви, као и међусобно усаглашени.

Идентификовање ризика који утичу на остваривање циљева представља један од централних корака у процесу управљања ризицима. Примарни циљ је утврдити главне неповољне догађаје који могу утицати на остваривање циљева Факултета. Ризици могу бити интерног и екстерног карактера, при чему:

Интерни ризици – обухвата људску грешку, проневеру, пад система, одсуство контрола, неедифинисане процесе, организациону и квалификациону структуру запослених, заштиту информација и ресурса и

Екстерни ризици – обухвата политичке, економске, социјалне, техничке, законске и везане за животну средину, односно политичке и економске одлуке, приоритете окружење, измене закона, као и природне непогоде.

Приликом идентификовања ризика користе се основни приступи као што су:

Приступ „одозго према доле“ – најчешће се користи за утврђивање стратешких ризика, односно ризика везаних за остваривање стратешких циљева, кључних програма и приоритета у раду.

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

Међусобна комплементарност приступа подразумева комбиновање оба приступа приликом идентификовања ризика.

Постоје различите методе и технике које се могу користити за идентификовање ризика везаних за остваривање циљева, при чему њихов избор зависи од потреба Факултета.

Основне методе и технике за идентификовање ризика су:

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

Заједничке радионице – техника која подразумева формирање групе коју треба да чине представници свих сегмената организације Факултета. Идентификовање ризика се врши путем слободне и неспутане дискусије.

Коришћење контролних листа – техника која се заснива на коришћењу унапред припремљеног списак свих потенцијалних ризика, где се ниво ризика појединачно разматра и вреднује.

Раније искуство – идентификовање ризика се врши на основу претходног искуства и знања запослених, као и евиденција из ранијег периода.

Самостална процена ризика – техника која се заснива на самовредновању ризика од стране лица која су одговорна за ту врсту ризика, што се постиже путем документованог приступа. Самостална процена ризика омогућава бољи приступ ризицима, јер се идентификовање ризика врши од стране носиоца процеса.

VII АНАЛИЗА И ПРОЦЕНА РИЗИКА

Процена ризика представља кључну фазу у процесу управљања ризицима. Циљ ове фазе огледа се у процени изложености ризицима који произилазе из идентификованих неповољних догађаја, како би се предузеле адекватне мере за свођење ризика на прихватљив ниво.

Основне активности у оквиру процене ризика су:

- процена вероватноће настанка ризичног догађаја,
- процена последица ризичног догађаја и
- процена укупне изложености ризику.

1. Процена вероватноће настанка ризичног догађаја

Процена вероватноће настанка ризичног догађаја подразумева исказивање на три нивоа:

- Ниска вероватноћа – оцена 1.
- Средња вероватноћа – оцена 2.
- Висока вероватноћа – оцена 3.

Виша оцена указује на већу вероватноћу настанка неповољног догађаја у наредном периоду, док нижа оцена указује на мању вероватноћу настанка неповољног догађаја у наредном периоду.

Вероватноћа	Оцена	Објашњење
Ниска	1	Готово немогућ неповољан догађај
Средња	2	Могућ неповољан догађај
Висока	3	Известан неповољан догађај

2. Процена последица ризичног догађаја

Процена последица ризичног догађаја на рад Факултета подразумева исказивање на три нивоа:

- Мали утицај ризичног догађаја – оцена 1.
- Средњи утицај ризичног догађаја – оцена 2.
- Велики утицај ризичног догађаја – оцена 3.

Виша оцена указује на већи утицај неповољног догађаја на рад Факултета у наредном периоду, док мања оцена указује на мањи утицај неповољног догађаја на рад Факултета у наредном периоду.

Утицај	Оцена	Објашњење
Мали	1	Неповољан догађај нема значајног утицаја на уобичајени рад Факултета
Средњи	2	Неповољан догађај доводи до ометања редовних активности и отежаног остваривања циљева Факултета
Велики	3	Неповољан догађај доводи до значајног поремећаја у раду и озбиљних последица на остваривање циљева Факултета.

3. Процена укупне изложености ризику

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

Вероватноћа		Ризик		
3	Висока	Средњи ризик	Неприхватљив ризик	Неприхватљив ризик
2	Средња	Прихватљив ризик	Средњи ризик	Неприхватљив ризик
1	Ниска	Прихватљив ризик	Прихватљив ризик	Средњи ризик

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

Процена ризика заснована на квантификовању вероватноће и утицаја треба користити на једноставан и прагматичан начин. С обзиром да је процена неретко субјективно, овај приступ треба посматрати и схватити више као начин покретања расправе о ризицима, а мање као средство за одређивање прецизног нивоа ризика. Важно је разумевање разлога који се крију иза оцењеног ризика, како би се утврдило да ли су и које мере потребне за даље смањење изложености ризику.

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, а документација и извештаји о ризицима свели на разумни ниво, неопходно је оријентисати се на критичне ризике. Критични ризици подразумевају ризичне догађаје оцењене највишом оценом ризика (оцена 6, оцена 9).

УТИЦАЈ	велик			неприхватљиви ризици
	умерен			
	мали	прихватљиви ризици		
		ниска	средња	висока
		ВЕРОВАТНОЋА		

На основу процене утицаја и вероватноће, може се извршити процена укупне изложености ризицима. Процена укупне изложености ризицима је засновано на укрштању утицаја и вероватноће настанка неповољног догађаја.

Укупна процена изложености ризицима најчешће се приказује помоћу матрице у којој се укрштају утицај и вероватноћа. На основу вредновања ризика врши се рангирање ризика и утврђивање приоритетних ризика за које се дефинишу и разматрају интерне контроле путем мапе пословних процеса.

VIII ТРЕТИРАЊЕ РИЗИКА

Начин третирања идентификованих ризика представља основу за утврђивање модела управљања ризицима, што је условљено степеном вероватноће и интензитетом утицаја ризика. Одлука о начину управљања ризицима зависи од важности ризика и спремности прихватања одређеног нивоа ризика. У зависности од значаја и укупне изложености ризицима, предузимају се неке од следећих мера:

- ублажавање ризика,
- избегавање ризика,
- преношење ризика и
- прихватање ризика.

Најчешћа реакција на ризике је прихватање ризика уз предузимање одговарајућих радњи како би се смањио ниво неповољног догађаја. Одговарајуће радње подразумевају унапређење система интерних контрола и модификовање пословних процеса, што треба да допринесе нижим степеном ризика.

Ублажавање ризика ризика подразумева предузимање одређених активности ради смањења и/или задржавања ризика на прихватљивом нивоу. Разлог ублажавања одређених ризика може бити оправдан у случајевима када је вероватноћа настанка неповољног догађаја ниска или средња, а утицај потенцијалног догађаја мали.

Избегавање ризика подразумева престанак или одустајање од одређених пословних активности које могу угрозити функционисање. Разлог избегавања одређених ризика може бити оправдан у случајевима када је вероватноћа настанка неповољног догађаја висока, а утицај потенцијалног догађаја велики.

Преношење ризика подразумева потпуно или делимично преношење ризика на друго лице. Разлог преношења одређених ризика може бити оправдан у случајевима када је вероватноћа настанка неповољног догађаја средња или висока, а утицај потенцијалног догађаја велики.

Прихватање ризика подразумева одсуство предузимања додатних радњи у погледу смањења или ублажавања ризика. Разлог прихватања одређених ризика може бити оправдан у случајевима када је вероватноћа настанка неповољног догађаја ниска или средња, а утицај потенцијалног догађаја мали.

IX ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Управљање ризицима представља континуиран процес који подразумева мониторинг утврђених ризика и утврђивање потенцијално нових неповољних догађаја.

Праћење ризика подразумева праћење спровођења мера за ублажавање или отклањање ризика, као и праћење нивоа изложености ризицима.

Извештавање о ризицима подразумева извештавање о спроведеним мерама и о статусу изложености ризицима.

Да би се обезбедила адекватна ефикасност управљања ризицима и осигурало правилно идентификовање кључних ризика, као и начин њиховог третирања успоставља се одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима.

За активности праћења и извештавања о ризицима задужени су руководиоци Факултета и руководиоци свих ужих организационих јединица Факултета. Обавеза сваког запосленог је да у складу са динамиком појављивања ризика или потребе за њихово ажурирање и промену, обавести свог непосредног руководиоца који о томе извештава руководство Факултета.

На редовним састанцима руководство Факултета доноси одлуке о мерама за смањење изложености ризицима, као и оперативним задацима, роковима и задуженим лицима која ће бити одговорна за извршавање неопходних активности.

На састанцима ће бити анализирани ефекти претходних активности у вези управљања ризицима, које су спроведене са аспекта ефикасности. Поред тога, биће разматране процене утицаја и вероватноће након што су активности у вези третирања ризика предузете, као и утврђивање да ли су неопходне даље раде ради достизања прихватљивог нивоа ризика. У зависности од процене значаја ризика и врсте активности, састанци се могу одржавати на месечном, кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу.

X РЕГИСТАР РИЗИКА

Регистар ризика служи за документовање резултата управљања ризицима и праћење предложених мера за ублажавање, односно отклањање ризика. Сврха регистра ризика огледа се у пружању кључних информација о ризицима Факултета. Регистар ризика се успоставља на нивоу Факултета и минимално треба да садржи следеће информације:

- назив идентификованог ризика,
- категорију ризика (стратешки ризик, оперативни ризик, ризик извештавања или ризик усаглашености са прописима),
- кратак опис ризика,
- власнике ризика,
- процењен ниво вероватноће настанка ризика,

- процењен ниво утицаја ризика,
- процењен ниво изложености ризику (квалитативно и квантитативно),
- одговор на ризик.

Регистар ризика се ажурира најмање једном годишње.

XI ОДГОВОРНОСТ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Управљања ризицима подразумева и утврђивање одговорности лица у организацији, односно декана, координатора за ризике и руководиоце организационих јединица Факултета за реализацију стратешких и оперативних планова и активности везаних за процес управљања ризицима.

Декан Факултета је одговоран за:

- именовање координатора за ризике,
- дефинисање стратешких циљева и
- доношење стратегије управљања ризицима.

Координатор за ризике је одговоран за:

- едукацију запослених у вези процеса управљања ризицима,
- вредновање укупне изложености ризицима,
- дефинисање адекватних одговора на ризике и
- вођење регистра ризика.

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

- дефинисање оперативних циљева, циљева извештавања и циљева усаглашености,
- обезбеђење информисаности и свести код запослености у вези кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихов сегмент организације, као и организација у целини,
- вредновање вероватноће настанка ризичног догађаја,
- вредновање последица ризичног догађаја и
- идентификовање ризика активности које спроводе.

Стратегија управљања се ажурира најмање једном у три године.

Суботица, 15.12. 2021. године

Декан Економског факултета у Суботици

Проф. др Небојша Гвозденовић

