



Република Србија
МИНИСТАРСТВО ПРОСВЕТЕ

Број: 119-01-00288/1/2024-08

Датум: 20.09.2024. година

Београд
Немањина 22-26

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

МИНИСТАРСТВО ПРОСВЕТЕ

Београд, септембар 2024. година

На основу члана 81. став 2. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“ бр. 54/09, 73/10, 101/2010, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - испр., 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 138/22, 118/21 - др. закон и 92/23), члана 23. став 2. Закона о државној управи („Службени гласник РС“ бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 47/18, 30/18 - др. закон), а у вези са чланом 11. 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), министар просвете доноси:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА МИНИСТАРСТВА ПРОСВЕТЕ

1. ПРЕДМЕТ УРЕЂИВАЊА

Стратегија управљања ризицима у Министарству просвете (у даљем тексту: Министарство) представља стратешки и финални документ којим се успоставља систем финансијског управљања и контроле у Министарству, са крајњим циљем да се обезбеди пословање Министарства у сладу са прописима, унутрашњим актима и уговорима, као и економично и ефикасно управљање и извештавање, ефективно коришћење ресурса, а што установљава поуздане основе за доношење одлуке и планирања, коришћење средстава и заштита средстава и података.

Стратегијом управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) у Министарству прописује се начин процене, рангирања, поступања и одговор на све ризике идентификоване кроз Регистар ризика; дефинишу врсте екстерних и интерних ризика; одређују процес управљања ризицима и мере за смањење ризика; планира начин праћења, управљања и извештавања о ризицима; дефинише поделу улога, овлашћења и одговорности у управљању ризицима и планира едукација запослених за систем финансијског управљања и контроле.

Стратегија 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.

2. ПРАВНИ ОКВИР

Финансијско управљање и контрола, интерна ревизија и централна јединица за хармонизацију не постоје независно једна од друге, исто начело се примењује и за целокупни систем Интерне финансијске контроле у јавном сектору (ИФКЈ). Он не може постојати издвојено од свих других система. Систем ИФКЈ је кључни стуб Репорте управљања јавним финансијама. Управљање јавним финансијама је један од кључних стубова Репорте јавне управе.

Оваква међусобна повезаност је илустрована и у Програму реформе управљања јавним финансијама: “Програм реформе управљања јавним финансијама допуњује Стратегију реформе јавне управе детаљно описаним посебним циљевима и активностима дефинисаним у оквиру стубова управљања јавним финансијама, док у исто време представља засебну активност из Акционог плана за спровођење реформе јавне управе. Њиме се такође дефинише стратешки оквир за Стратегију интерне финансијске контроле у јавном сектору, у складу са захтевима приступања ЕУ који су обрађени у документима за преговоре у оквиру преговарачког поглавља 32 о финансијском надзору”. Стратегију развоја интерне

Министарство просвете

финансијске контроле у јавном сектору у РС за период 2017-2020. године („Службени гласник РС”, бр. 51 од 25. маја 2017. године), која представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору, који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава. Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору, иницирао је и развој утврђивања (идентификовања) и управљања ризицима.

3. СВРХА И ЦИЉ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија 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/орган у саставу, 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.

Доношење Стратегије за управљање ризицима у Министарству представља законску обавезу у постизању стратешких и оперативних циљева и неизоставан елемент доброг управљања. Одредбама члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, прописано је да ради управљања ризицима, руководиоца јавних средстава усваја Стратегију управљања ризицима, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајно измени.

Свеобухватно сагледавање комплексног система ФУК узроковало је креирање прве стратегије управљања ризицима која је на систематичан и свеобухватан начин заокружила и дала правац који треба следити за даљи развој ФУК система.

Министарство је започело увођење система финансијског управљања и контроле образовањем Радне групе и доношењем прве стратегије - Стратегија управљем ризицима Министарства просвете, науке и технолошког развоја број: 401-00-188/2020-08 од јула 2020. године.

У складу са Законом о министарствима („Службени гласник РС“ бр. 128/20, 116/22 и 92/23 др. закон) и новом структуром министарства, настала је потреба Министарства просвете за доношењем новог документа Стратегија управљања ризицима Министарства просвете за период 2024-2027. године, а ради наставка имплементирања система ФУК у Министарство просвете, у току је ревизија постојећих пословних процеса, мапа пословних процеса и Регистра ризика.

Битно је нагласити да у процесу развоја ФУК система и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, као и описом радног места из систематизације радних места. Такође, руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни комплексности процеса успостављања и развоја ФУК-а, као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризика у свом домену.

Сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима (претњама и приликама), односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и бољим резултатима свих активности, на свим

Министарство просвете

нивоима управљања, унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева, који су дефинисани у документима јавних политика Министарства просвете (Стратегија образовања и васпитања у Републици Србије до 2030. године) на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа ризика који прете остваривању оперативних и стратешких циљева Министарства како би се пронашао најбољи начин поступања са ризицима. Првенствено се мора узети у обзир решавање ризика који утичу на стратешке циљеве Министарства, али се морају третирати и сви остали ризици - који се појављују на нивоу организационих јединица у Министарству. Министарство треба да успостави систем унутрашњих контрола који укључује концепт COSO оквира како би се отклонили или умањили ризици да се циљеви и задаци пословања неће остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Активности на реализацији циљева:

1. интегрисати систем финансијског управљања и контроле, а нарочито подсистем управљања ризицима са свим стратешким документима (Стратегија образовања и васпитања у Републици Србије до 2030. године, Акциони план за период 2023-2026. године за спровођење за Стратегија образовања и васпитања у Републици Србије до 2030. године, средњорочни план за период од 2024-2026. године) и годишњим плановима Министарства (Годишњи план рада Министарства просвете и Финансијски план Министарства просвете);
2. рангирати све ризике у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја на остваривање циљева Министарства;
3. извршити преглед усклађености са законима и регулативама, укључујући и редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради смањења ризика;
4. извршити процену адекватности контролних механизма у односу на ризик, дати препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових, указати на ризике који се могу десити као последица неадекватних интерних контрола и дати препоруке и смернице за њихово побољшање;
5. повећати ниво свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених принципима контроле ризика кроз континуирану едукацију о систему финансијског управљања и контроле и подсистему управљања ризицима - према исказаним потребама у годишњем програму стручног оспособљавања и усавршавања запослених у Министарству. Систем едукације обухвата даље обуке.

На основу изнетог, могу се поставити циљеви ове Стратегије:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. побољшање ефикасности управљања ризицима у Министарству;
3. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. интегрисање управљања ризицима у Министарству;
5. осигуравање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
6. успостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима;

Министарство просвете

7. обезбеђивање управљања ризицима у складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору;
8. побољшање ефикасности интерних контрола како би се отклонили или умањили ризици.

Одредбом члана 81. став 2. Закона о буџетском систему, дефинисани су елементи ФУК-а, и то:

- Контролно окружење;
- Управљање ризицима;
- Контролне активности;
- Информисање и комуникација и
- Праћење и процена система.

4. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

Контролно окружење представља став према интерној контроли и свест о контроли, коју утврђују и одржавају руководство и запослени у организацији. На контролно окружење утиче начин формирања унутрашњих организационих јединица, њихов делокруг рада и њихови међусобни односи, руковођење, овлашћења и одговорности руководиоца унутрашњих организационих јединица као и описи послова свих радних места у Министарству, организациона структура и начин успостављања одговорности.

Контролно окружење утиче на одлуке и активности организације и пружа основу за цео систем интерне контроле. Руководство министарства је одговорно да успостави позитивно контролно окружење а запослени у Министарству су дужни да пруже подршку оваквом окружењу.

Принципи контролног окружења:

1. **Етичке вредности и интегритет** су кључни елементи који доприносе добром контролном окружењу. Постоје стандарди понашања који чине оквир за понашање запослених, као што су: Кодекс понашања државних службеника (“Службени гласник РС” број: 29/08, 30/15, 20/18, 42/18, 80/19 и 32/20) и Кодекс етичког понашања у Министарству просвете, науке и технолошког развоја Број: 012-01-00294/2018-02 од 2. јула 2018. године.
2. Остварује се **одговорност за надзор** - Управљање и поступање руководиоца има снажан утицај на начин на који запослени у организацији обављају своје дужности.
3. **Успоставља се структура, надлежност и одговорност**
4. Демонстрира се **посвећеност стручности** - Одговорност руководства да обезбеди стручност својих запослених треба да почне са успостављањем одговарајућих кадровских политика и пракси које одражавају посвећеност раду пословних активности у оквиру пословних процеса.
5. **Примењује се одговорност** - у процесу остваривања циљева од запослених се захтева одговорност за реализацију својих задужења у погледу интерне контроле што се огледа у верификацији интерних аката (захева, дописа и сл.).

5. КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

На основу свега до сада исказаног, јасне су користи од система финансијског управљања и контроле и подсистема управљања ризицима интегрисаног у стратешком и оперативном пословању Министарства, с тога у овом поглављу ћемо истаћи неколико корисних елемената подсистема управљања ризицима:

- спречавањем да дође до штетних догађаја који су се могли предвидети благовременом анализом ризика који могу утицати на остваривање циљева повећава се ефикасност и економичност у пословању;
- заштита и чување имовине Министарства и то како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања Министарства који се продукују и кроз информациони систем Министарства. Заштита имовине подразумева и управљање средствима од јавног интереса пажњом доброг домаћина, на рационалан и сврсисходан начин;
- могућност да се са дефинисањем приоритетних циљева и на основу њих дефинисаних највећих и најопаснијих ризика (највећа вероватноћа са највећим утицајем на остварење циљева), Министарство посвети отклањању таквих ризика и спровођењу адекватних контрола, не расипајући своје ресурсе на ризике које је могуће толерисати, тј. да Министарство управља ризицима тако да систем интерних контрола не буде предимензиониран и да средства и време који се улажу у контроле не буду већи од могућег утицаја одређеног ризика;
- очување и унапређивање репутације Министарства, јер ће се преко управљања ризицима отклонити неконтролисан утицај ризика и избећи кризне ситуације.

Неопходно је напоменути да је целокупна корист условљена потпуном и суштинском подршком и учешћем руководиоца на свим нивоима и свих запослених у Министарству просвете у примени ове Стратегије.

6. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризиком је кључно управљачко средство које се користи за остваривање стратешких и оперативних циљева. Одређени изабрани ниво управљања ризицима и одговарајући модел у примени не треба сматрати сталним и непроменљивим. Обавеза Министарства је да испита шта су ризици који могу да угрозе остварење циљева организације и да предузму мере које ће ублажити ризике до прихватљивог нивоа, па се као циљеви управљања ризиком постављају:

- уочити, дефинисати и измерити ризике који настају у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
- благовремено предузети све потребне мере како би се уочени ризици умањили или уклонили;
- развијати систем документовања, праћења, евалуације и корекције радних процеса у Министарству, како би се смањили ризици и омогућило њихово отклањање;
- унапређивати могућности препознавања и отклањања ризика у Министарству.

Приоритет у решавању ризика односи се на ризике који доводе до:

- угрожавања поверења јавности у квалитет пословања и репутацију Министарства;
- неправилног или незаконитог пословања, услед неадекватне примене законских решења;
- непоузданог, нетачног или временски неажурног извештавања;
- спорог и неадекватног реаговања на појаву нових, високих ризика приликом доношења нове законске регулативе и увођење нових пословних процеса као последнице промене организације и систематизације послова у Министарству;
- угрожавање рационалног и сврсисходног управљања средствима од јавног интереса повереним на управљање.

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:

Идентификацију ризика
Анализу и процену ризика
Реаговање на ризик - поступање по ризицима
Праћење и извештавање о ризицима

7. ПРОЦЕНА РИЗИКА

Ризици се процењују како би могли да се рангирају, и у складу са тим утврђују се 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.

Утицај је ефекат који би неповољан догађај имао на организацију уколико би се остварио. Овај ефекат може да буде нека врста штете или изгубљене прилике. Уколико је могуће, треба га квантификовати. Ефекат у најмању руку треба описати довољно конкретно да се укаже на значај ризика.

Вероватноћа дешавања јесте вероватноћа да се деси неповољан догађај уколико нема контролних активности (опис је у наставку) које ће спречити или умањити ризик. Вероватноћа дешавања треба да се процени за сваки идентификовани ризик.

Како није могуће прецизно одредити вероватноћу наступања штетног догађаја, прибегава се квалитативној процени одговарајуће вероватноће коришћењем три категорије: велика, средња и мала вероватноћа појављивања, која је у табели приказана кроз нумеричке вредности.

Табела: *Нивои вероватноће ризика*

Вероватноћа (нивои)	Рангирање (бодови)	Опис
Велика	3	Очекује се да ће одређен догађај (ризик) догодити у већини случајева
Средња	2	Догађај (ризик) би се могао десити у неком тренутку
Мала	1	Настанак догађаја (ризика) је мало вероватан

Неопходна је процена ризика са становишта утицаја сваке опасности на Министарство, његов углед или успех у реализацији дефинисаних циљева. Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Ниво утицаја се такође може категоризовати на три нивоа утицаја: велики, средњи и мали утицај који је у табели приказан кроз нумеричке вредности.

Табела: *Нивои утицаја ризика*

Утицај (нивои)	Рангирање (бодови)	Опис
Велики	3	<ul style="list-style-type: none"> - повреде закона и других прописа - финансијски губици - тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака - немогућност завршетка свих активности - озбиљно нарушен углед Министарства - потпуна немогућност коришћења рачуарске мреже у Министарству током дужег временског периода - нерационално управљање имовином
Средњи	2	<ul style="list-style-type: none"> - повреда неких закона и прописа - финансијски губици који делимично угрожавају извршење обавеза - немогућност извршења неких активности - делимично немогућавање коришћења рачуарске мреже у Министарству - негативан медијски утицај
Мали	1	<ul style="list-style-type: none"> - мање непоштовање прописа - мањи финансијски губици - мања угроженост реализације активности - лакше повреде запослених - мањи негативан медијски коментари

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.

Најчешћи облик процене ризика, огледа се кроз матрицу тј. дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризика који је дат у наставку кроз такозвану „семафор матрицу“:

Матрица ризика: „Семафор матрица“

УТИЦАЈ	Велики (3)	3	6	9
	Средњи (2)	2	4	6
	Мали (1)	1	2	3
ИНТЕНЗИТЕТ РИЗИКА		Мала (1)	Средња (2)	Велика (3)
		ВЕРОВАТНОЋА		

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета, они у матрици приказују интензитет ризика 1 и 2. Ризици ниског интензитета не захтевају даље деловање, односно управљање овим ризицима се врши кроз уобичајене процедуре.

„Жути ризици“ су ризици који могу изазвати штету у одређеној мери и њих треба пратити, док корективне мере и контроле треба усмерити на спречавање настанка нежељених ефеката. 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 1).

„Црвени ризици“, су оцењени са највишим оценама (6 или 9), захтевају тренутну акцију, а то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто.

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

- ако представља директну претњу успешном осваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама или органа у саставу Министарства (Управе), индиректним буџетским корисницима, 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 и идиректних буџетских корисника Министарства;
- ако озбиљно утиче на углед Министарства.

Принципи који се односе на Процену ризика:

1. **Утврђују се одговарајући циљеви** - циљеви Министарства су усаглашени са законским и подзаконским актима, на начин који је довољно јасан да би се омогућила идентификација и анализа ризика.
2. **Врши се идентификација и анализа ризика** - руководиоци треба да идентификују све ризике повезане са сваким од циљева пословног процеса (тј. догађаје који прете остваривању сваког од циљева).
3. **Врши се оцена ризика од преваре** - процена ризика од преваре узима у обзир лажно финансијско извештавање, лажно нефинансијско извештавање, отуђење средстава и незаконите радње.
4. **Идентификују се и анализирају значајне промене** - промене ће се увек дешавати, како у окружењу тако и унутар Министарства. Такве промене утичу на ризике (нпр. нови ризици се могу јавити, неки стари ризици више неће бити релевантни, доћи ће до промене вероватноће или утицаја ризика) и контроле (нова структура захтева нове описе радних места, промена радног места захтева промену корисничких овлашћења у информационом систему). Законом о Министарствима се променила организациона структура министарстава и Министарство просвете је успоставило нове пословне процесе.

1. РЕАГОВАЊЕ НА РИЗИК

Након идентификовања и процене ризике, потребно је дефинисати одговоре на ризик тј. мере које ће умањити вероватноћу дешавања појаве или умањити последице догађаја у тој мери да посматрани ризик буде прихватљив. Дефинисање мера за смањење или отклањање ризика подразумева предострожност да се тиме не створе услови за настајање новог, раније неидентификованог ризика. Неопходно је сваку меру добро проучити и проверити да ли она може имати последице на посматране циљеве.

Сходно наведеном постоје 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 који остаје након узимања у обзир утицаја контролних активности које су уведене у циљу смањења последица ризика. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји.

Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику. У наставку су представљени следећи аспекти одговара на ризик:

- **Избегавање ризика** - реализовање одређених активности се прекида и спроводи на другачији начи.

- **Трансферисање ризика** - 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.
- **Прихватање ризика** - ризик се прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања мера већи од потенцијалне користи која би се добила предузимањем мера.
- **Ублажавање ризика** - предузимање мера којима ће се смањити утицај ризика или вероватноћа ризика. Кроз овај корак се у Регистру ризика Министарства доносе и уписују одговарајуће мере за смањење ризика (одлуке, упутства, директиве, наредбе и контроле процедуре).

Када су прецизно дефинисане све активности које је потребно спроводити како би се ризици свели на прихватљиву меру, дефинисале се потребни ресурси за увођење тих мера. У складу са тим, неопходно је утврдити исплативост мера, неприхватљиво је инвестирати већа средства у заштитну меру, него што може бити штета од посматраног ризика. Такође, не треба отпочињати имплементацију заштитне мере, ако та мера захтева више средстава него што Министарство има на располагању. Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

2. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

Контролне активности се предузимају на свим нивоима организације, током различитих фаза пословних процеса. Укључују низ различитих активности као што су: одобравања, овлашћења, оверавања, усклађивања и прегледи оперативне успешности.

Принципи контролних активности:

1. Организација у јавном сектору врши **одабир и развија контролне активности** које доприносе да ризици за остваривање циљева буду сведени на прихватљив ниво. Најчешће врсте контролних активности су подела дужности, организација индивидуалних активности по налогу и овлашћења и одобравања пословне активности.
2. Бира и развија **опште контролне активности у технолошком окружењу** да би подстакла остваривање циљева. Информациона технологија у пословним информационим системима има највећи утицај. Министарство просвете одређене пословне активности спроводи путем апликативних софтвера других државних органа и путем интерног апликативног софтвера. Планирање буџета Министарства, планирање буџета интерних корисника, извршење финансијских обавеза индиректних корисника, спроводи се путем апликације, с тим у вези омогућена је контролна активност - аутоматске контроле у апликацији са законским ограничењима који анулирају могућност за појаву одређених ризика.
3. **Контролне активности кроз политике у којима су дефинисана очекивања, као и кроз процедуре у којима се те политике реализују** - Руководство успоставља контролне активности које су „уграђене“ у пословне процесе и свакодневне активности запослених, кроз политике у којима су утврђена очекивања, као и кроз релевантне процедуре у којима су конкретно наведене радње, уз дефинисане одговорности. Руководство периодично врши преглед контролних активности да би утврдило да ли су оне и даље релевантне, и ажурира их по потреби.

3. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА

Информације су потребне организацији да би могла да извршава задужења у погледу интерних контрола, чиме се подстиче остваривање циљева. Комуникација представља размену корисних информација између запослених у организацији, као подршка одлукама и активностима координације. Комуникација пружа организацији неопходне информације за спровођење текућих активности интерне контроле. Комуникација омогућава запосленима да разумеју задужења у погледу интерне контроле и њихов значај за остваривање циљева. Информације треба да се преносе руководству и другим запосленима којима су оне потребне, у форми и временском оквиру који ће им помоћи да изврше своје дужности.

Принципи на којима се заснива информација и комуникација:

1. **Прибављање коришћење релевантне, квалитетне информације** - Информације се могу преносити усменим путем, у писаној и електронској форми. Важне информације је потребно документовати, тиме се обезбеђује трајнија евиденција и руководиоцима и осталим лицима омогућава се анализа информација. (Службене белешке, извештаји са састанка и сл.)
2. **Обављање интерне комуникације** - запослени добијају јасну поруку од вишег руководства да се одговорностима у погледу контроле мора приступити са озбиљношћу. Информације треба да „путују“ у свим правцима како би се обезбедило да су сви запослени у организацији обавештени и да се одлуке и радње спровode у оквиру различитих јединица.
3. **Обавља се екстерна комуникација.**

4. ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Одговорност за праћење, третирање и управљање ризицима има „власник ризика“, руководиоца организационе јединице у коме је ризик идентификован. Руководилац организационе јединице или лице које овласти за те послове, помаже да се: ризици идентификују тако што прикупља обрасце којима запослени обавештавају о утврђеним ризицима у њиховом одељењу, затим рангира ризике према приоритетима; обавештава запослене о донетим одлукама у вези са обавештењима о утврђеним ризицима; врши едукацију о врстама и могућностима настанка ризика; води Регистар ризика; дефинише процедуре за ублажавање ризика и координира са свим организационим јединицама.

Увођење мера у употребу подразумева обуку извршилаца о томе како ће вршити своје радне активности. Извршиоцима ће се објаснити шта је био разлог за промену начина рада и које се опасности тиме елиминишу односно, који се ефекти очекују од новог начина рада. Свака промена начина рада подразумева праћење да ли извршиоци примењују нови начин рада или теже да се врате старим навикама, односно да ли меру спровode како је планирано и да ли мера даје очекиване резултате.

Овакве промене начина рада захтевају и промене у начину размишљања свих запослених, тако да ово представља промену културе унутар организације у овом случају Министарства. Промена културе подразумева да сваки запослени буде упознат са идентификованим ризицима, могућим последицама, могућим сигнаlima да се развије неки ризик, као и поступцима које је потребно предузети у том случају.

Министарство просвете

Сви запослени треба да буду посвећени и да учествују у процесу управљања ризицима, али лице одговорно за спровођење одговара на ризик и управљање ризицима надгледа тестирање ризика, врши преиспитивање и ако је потребно одређује корективне мере и надгледа њихово спровођење, идентификује нове ризике и о томе писмено извештава надређеног, нарочито у случају значајног повећања утицаја ризика или вероватноће дешавања ризика.

Министар или овлашћени руководиоца одлучује о поступању по ризицима који могу угрозити остварење циљева.

Након увођења у примену свих предвиђених мера, потпуно је очекивано да се тек у том тренутку идентификују нови ризици или недостаци предвиђених мера, а разлог томе је што у фази планирања и анализирања није могуће сагледати све детаље у тој мери. Стога је потребно предвидети начин и динамику провере успешности дефинисаних мера (преиспитивање) промене вероватноћа и последица идентификованих ризика, као и појаву нових ризика. Ове активности би требало бити спроведене периодично и унапред утврђеном интервалу.

Како ће ове провере довести до идентификовања разних недостатака у дефинисаним мерама или у процесу праћења и бављења ризиком, потребно је ова сазнања документовати и тиме формирати базу знања о ризицима и поступцима управљања ризицима, чиме ће се створити основ да се овај процес убудуће одвија много брже, лакше и са много бољим ефектима.

Стратегија управљања ризицима представља темељ организованог и ефикасног система управљања потенцијалним штетним догађајима који се могу појавити у делокругу послова које обавља Министарство. Извештаји о процесу управљања ризицима се припрема и доставља овлашћеном руководиоцу најмање једном годишње.

5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ

Развој ситуације са увођењем система Финансијског управљања и контроле пратиће могућу корекцију дефинисаних показатеља успешности у процесу управљања ризицима. Како би се процес управљања ризицима могао пратити, дефинишу се следећи показатељи успешности:

1. успостављање Регистра ризика на нивоу Министарства, као и на нивоу свих организационих јединица;
2. мере акционих планова спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере се ажурирају у Регистар ризика;
3. припремљен и достављен извештај од стране власника ризика, најмање једном годишње руководиоцу Радне групе за финансијско управљање и контролу;
4. број спроведених обука везаних за увођење система финансијског управљања и контроле;
5. број извршених интерних ревизија.

6. ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле ће спроводити План активности за имплементацију финансијског управљања и контроле и покушати да додатно анализира и донесе све потребне одлуке и начину праћења и провере процеса управљања ризиком у Министарству.

Провера процеса управљања ризиком мора бити периодичног карактера и континуирана активност. Преглед процеса треба да обезбеди да се сви аспекти процеса управљања ризиком прегледају најмање једном годишње - како би се размотрило да ли ризици још увек постоје или су се појавили нови ризици, да ли су се вероватноћа и утицај ризика променили и да ли се ради о значајним променама које се прилагођавају приоритети ризика као и да би се осигурала ефективност контроле. Целокупан процес управљања ризицима треба да буде подложен редовном прегледу како би управљање било одговарајуће.

Регистар ризика је потребно редовно ажурирати у погледу нивоа ризика, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које се није могло деловати на планиран начин, како би праћење и извештавање било ефикасно.

Провера процеса се односи пре свега на:

- испитивање и провера документације везана за систем управљања ризиком што подразумева да ли је достављена потребна документација, да ли се документација примењује у раду и сл.
- провера ефикасности предузетих мера за отклањање појединих ризика и давање предлога за унапређивање тих мера;
- провера реализације постављених циљева ове Стратегије.

Праћење ефикасности процеса управљања ризицима је од великог значаја, због тога је неопходно обезбедити:

- Постојање јасне одговорности за управљање посебним ризиком или подручјем ризика. Односно одређивање носиоца пословног процеса који ће бити задужен за праћење остваривања циљева и управљања најважнијим ризицима који могу утицати на реализацију циљева.
- Одређивање начина извештавања што подразумева одржавање састанака између руководиоца организационих јединица када се наиђе на значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама смањивања изложености ризику, о роковима и лицима одговорним за извршавање потребних радњи као и због ажурирања података у Регистру ризика. Одржавање колегијума као начин извештавања на којима ће теме бити дискутовање да ли су предузете радње биле ефикасне или их треба модификовати.

7. ОДГОВОРНОСТ, ОВЛАШЋЕЊА И НАДЛЕЖНОСТИ

Концепти одговорности, овлашћења и надлежности су међусобно повезани. У јавном сектору, одговорност је процес у оквиру ког корисници јавних средстава, као и сви запослени у њима, одговарају за одлуке и поступке, као и за располагање јавним средствима и подлежу одговарајућим екстерним проверама. Јасним дефинисањем овлашћења и улоге сваког запосленог унутар Министарства, остварује се преглед домена одговорности сваког запосленог.

Основне функције руководиоца су палнирање активности организације, увођење процеса управљања ризицима, обезбеђење одговарајућег система контроле који ће ризике свести на прихватљив ниво и стално праћење адекватности контроле. Руководилац може на основу акта о унутрашњој организацији и начину рада, да пренесе овлашћења и одговорност на друга лица али тиме не искључује сопствену одговорност.

Министарство просвете

У циљу испуњавања обавеза из управљачке одговорности, руководилац ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих механизма за свођење ризика на прихватљив ниво.

Министар - Усваја Стратегију и осигурава највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима.

Руководилац Радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле у Министарству - осигурава квалитетно управљање ризицима у организацији; обезбеђује да се Стратегија спроведе; ствара услове за квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у свим организационим целинама у Министарству; осигурава да се кључни показатељи анализирају минимум једанпут годишње; извештава о увођењу и функционисању система управљања ризицима.

Руководиоци организационих јединица - објављују процену постојећих система интерних контрола и њихово усклађивање у односу на циљеве које желе да остваре и ризике који утичу на остварење циљева; осигуравају свакодневно управљање ризицима у својим областима рада и својим организационим јединицама, процесима и процедурама; спроводе Стратегију управљања ризицима у свом домену; организују едукацију запослених у вези препознавања и извештавања о ризицима; спроводе препоруке Радне групе.

Интерна ревизија - процењује адекватност контролних механизма у односу на ризик; даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових; указује на ризике који се могу десити као последица неадекватних интерних контрола и даје препоруке и смернице за њихово побољшање.

Запослени - користе смернице за управљање ризицима, добијене од руководилаца; решавају и третирају ризике у оквиру свог посла у складу са процедурама; у случају појаве новог ризика обавештавају непосредног руководиоца.

Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству просвете Број: 110-00-16/202202 од 29. децембра 2022. године, прописана је организациона јединица - Група за финансијско управљање и контролу, чији је основни задатак да кординира на увођењу и имплементирању система ФУК у Министарству просвете.

Сви запослени у Министарству ће бити укључени у процес управљања ризиком, и морају бити свесни своје одговорности да у оквиру свог радног места и својих радних задатака идентификују евентуалне ризике и да преузимају корективне мере и надгледају њихово спровођење.

8. ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

Унапређивање система управљања ризицима неизоставно подразумева континуирану едукацију свих учесника у овом процесу. Неопходно је планирати обуку о захтевима стандарда ISO 31000-управљање ризицима/ принципи и смернице чија је сврха интерграција процеса управљања ризицима у читавој организацији тј. читавог Министарства. Ову и остале обуке требало би планирати и у редовним годишњим програмима стручног оспособљавања и усавршавања запослених у Министарству.

Комуникација о питањима ризика у Министарству је веома важна, потребно је осигурати да сваки запослени разуме шта је Стратегија, шта су приоритетни задаци и како се њихове одговорности уклапају

Министарство просвете

у тај оквир рада. Преношење стеченог знања и искустава које може бити од користи за остале запослене је свакако предуслов за успешно управљање ризицима.

9. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. На састанцима Радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле у Министарству просвете ће се анализирати потребе за ажурирањем Стратегије. Ажурирање се може извршити и по налогу министра или руководиоца задуженог за развој система ФУК коме је пренесена одговорност за те послове.

10. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.

Стратегију објавити на интернет страници Министарства просвете.

У Београду, 20. септембра 2024. године



МИНИСТАР
Славица Ђукић Дејановић

Проф. др Славица Ђукић Дејановић

РЕГИСТАР РИЗИКА

Назив органа или организационе јединице: _____

Датум ажурирања: _____

Циљ пословног процеса	Опис ризика	Утицај	Вероватноћа	Рангирање	Потребне радње (одговор на ризик)	Одговорно лице	Рок за извршење	Датум контроле извршења (праћења)	Статус извршења мере