

# UPRAVLJANJE RIZICIMA I IZRADA STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA KOD KORISNIKA JAVNIH SREDSTAVA

Cilj ovog članka je da ukaže na značaj upravljanja rizicima kod korisnika javnih sredstava, da posluži kao praktični vodič za izradu strategije upravljanja rizicima i predstavi širi okvir koji korisnici javnih sredstava mogu koristiti i dalje osmišljavati prilikom njegove izrade. Krajnja namera ovog članka je da ukaže na moguće pravce, iskustva drugih korisnika javnih sredstava, pruži osnovne smernice i promovise opšte prihvatljivu metodologiju i standarde koji se mogu koristiti prilikom izrade strategije upravljanja rizicima.

## DEFINICIJA RIZIKA

Rizik je bilo koji događaj ili problem koji bi se mogao dogoditi ili nepovoljno uticati na postizanje strateških i operativnih ciljeva korisnika javnih sredstava.

Rizicima se smatraju i neiskorišćene prilike ili mogućnosti za poboljšanje.

Rizici su svi oni događaji koji se žele izbeći jer kao takvi mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva korisnika javnih sredstava;
- narušiti kvalitet pruženih usluga građanima i dovesti do njihovog nezadovoljstva;
- štetiti ugledu korisnika javnih sredstava;
- smanjiti poverenje javnosti;
- proizvesti finansijske gubitke i štetu.

Rizik karakteriše verovatnoća ili mogućnost nastanka događaja i uticaj ili posledice ukoliko do njega dođe. Ova dva faktora u kombinaciji predstavljaju stepen intenziteta rizika.

## REZIME

**Ključne reči:** korisnik javnih sredstava, rizik, upravljanje rizicima, strategija upravljanja rizicima.

Upravljanje rizicima je postupak identifikovanja, procene i kontrole potencijalnih događaja i situacija koje mogu imati suprotan efekat na ostvarivanje ciljeva korisnika javnih sredstava sa zadatkom da se obezbedi adekvatno upravljanje i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Upravljanje rizicima kod korisnika javnih sredstava vrši se na osnovu strategije upravljanja rizicima koju utvrđuje rukovodilac korisnika javnih sredstava.

## PRAVNI OSNOV

- Zakon o budžetskom sistemu u članu 81. (Službeni glasnik RS“ broj 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - ispr., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - dr. zakon, 103/2015, 99/2016, 113/2017 i 95/2018) propisuje, između ostalog, odgovornost rukovodioca korisnika javnih sredstava za efikasno upravljanje rizicima i za uvođenje odgovarajućih i delotvornih internih kontrola u cilju smanjenja rizika.
- Pravilnikom o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru (Službeni glasnik RS“ broj 99/2011 i 106/2013) utvrđeno je da rukovodilac korisnika javnih sredstava donosi strategiju upravljanja rizicima koja se ažurira svake tri godine, kao i u slučaju kada se kontrolno okruženje značajnije izmeni.

## UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizicima podrazumeva celokupan proces identifikovanja, procenjivanja, praćenja rizika i preduzimanja potrebnih aktivnosti u cilju smanjenja rizika. Kao takav za korisnika javnih sredstava ne predstavlja samo zakonsku obavezu, već potrebu kako bi se usmerili raspoloživi resursi prema ključnim oblastima poslovanja i ostvarili postavljeni ciljevi.

Razvoj sistema interne finansijske kontrole u javnom sektoru Republike Srbije uticao je i na razvoj upravljanja rizicima, naglašavajući njegovu važnost.

Upravljanje rizicima je od posebne važnosti za celokupnu upravljačku strukturu i treba da posluži za odgovorno, transparentno i uspešno upravljanje javnim finansijama. Ako korisnik javnih sredstava nije uspostavio efikasan sistem upravljanja rizicima on će najčešće morati utrošiti veliki iznos sredstava za otklanjanje posledica ukoliko se rizici ispolje.

U sklopu reforme sistema javnih finansija Republike Srbije, reforme državne uprave i sistema budžeta, koja između ostalog obuhvata i uvođenje strateškog planiranja i definisanje strateških ciljeva, razvoj programskog planiranja i praćenje realizacije ciljeva programa, veliku važnost za korisnika javnih sredstava ima i proces upravljanja rizicima koji je potrebno uporedno razvijati i to posebno u procesima koji su važni za realizaciju strateških ciljeva.

Upravljanje rizicima treba da rukovodstvu posluži kao koristan alat za sprečavanje nastanka i ublažavanje posledica nepo-

voljnih događaja koji mogu ugroziti ostvarivanje ciljeva, i dovesti do poremećaja u obavljanju poslova, naneti štetu okolini, zaposlenima, građanima i drugim zainteresovanim stranama.

Upravljanje rizicima pomaže rukovodstvu da postane dinamičnije i usmerenije prema budućnosti i povećava verovatnoću ostvarenja njegovih ciljeva.

### **Upravljanje rizicima treba da postane opšte prihvaćen koncept i sastavni deo korporativnog upravljanja.**

Kako bi se obezbedilo uspešno sprovođenje upravljanja rizicima važno je da korisnik javnih sredstava obezbedi radno okruženje koje će davati podršku uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, sticanju i unapređenju veštine upravljanja rizicima i uspostavljanju efikasne komunikacije o rizicima i aktivnostima koje se u tu svrhu preduzimaju.

Svi nivoi rukovođenja i zaposleni moraju biti uključeni u proces upravljanja rizicima.

Rukovodstvo korisnika javnih sredstava treba da radi na stvaranju organizacionih i drugih pretpostavki za upravljanje rizicima na sledeći način:

- imenovanjem osobe odgovorne za koordinaciju uspostavljanja procesa upravljanja rizicima ;
- imenovanjem osobe koja će biti zadužen za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima i njihovo evidentiranje u registar rizika;
- donošenjem registra rizika;
- definisanjem polaznih osnova za utvrđivanje rizika;
- utvrđivanjem jasne metodologije upravljanja rizicima;
- dokumentovanjem informacija o rizicima, njihovoj vrsti, verovatnoći nastanka i proceni uticaja;
- uvođenjem obaveznog izveštavanja o rizicima.

Upravljanje rizicima kod korisnika javnih sredstava treba stalno razvijati i unapređivati u svrhu kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja, povećanja efikasnosti korišćenja sredstava i pružanja usluga građanima i zainteresovanim stranama, boljeg planiranja i optimalizacije raspoloživih sredstava, jačanja poverenja u upravljački sistem.

### **Karakteristike upravljanja rizicima**

- nije posebna aktivnost već predstavlja sastavni deo ukupnih aktivnosti koje rukovodstvo obavlja u radu;
- predstavlja kontinuirani proces jer se okruženje stalno menja i zato je upravljanje rizikom potrebno stalno sagledavati, preispitivati i poboljšavati;
- upravljanje rizicima se odvija unutar korisnika javnih sredstava;

- primenjuje se na svakom nivou poslovnog procesa;
- sprovode ih zaposleni na svim nivoima rada;
- svodi se na ljude, jer ljudi osmišljavaju, sprovode i narušavaju procese;
- potrebno je znanje i iskustvo kako bi se prepoznali i predvideli potencijalni događaji koji mogu dovesti do pojave rizika.

### **Način upravljanja rizicima**

Rizikom možemo da upravljamo:

- pomoću efikasnih kontrolnih procedura;
- odgovarajućim osobljem koje će sprovoditi procedure za upravljanje rizikom;
- stručnom obukom zaposlenih o rizicima i kontrolnim procedurama;
- kontrolom od strane nadležnih rukovodilaca.

### **Aktivnosti za upravljanje rizicima**

- doneti strategiju upravljanja rizicima;
- primenjivati adekvatne mere za sprečavanje, identifikovanje, rešavanje i upravljanje rizicima koje su navedene u strategiji;
- sprovoditi procedure interne kontrole;
- vršiti redovnu procenu rizika;
- pratiti nalaze revizije i ostalih kontrola u vezi sa rizicima.

### **Cilj upravljanja rizicima**

- smanjiti mogućnost ostvarivanja neželjenih, štetnih događaja i posledica za korisnika javnih sredstava;
- povećati mogućnost ostvarivanja boljih rezultata u radu.

### **Zašto je važno upravljati rizicima?**

Od dobrog upravljanja rizikom zavisi :

- uspešno planiranje;
- izbegavanje neuspeha;
- ostvarivanje ciljeva korisnika javnih sredstava;
- poverenje javnosti;
- dobro korporativno upravljanje.

### **Instrumenti upravljanja rizicima**

- planiranje;
- organizacija;
- ljudski resursi;
- rukovođenje;
- kontrole;
- informacije i komunikacija.

## Ograničenja upravljanja rizicima

Ograničenja su najčešće proizvod:

- ljudskog faktora i grešaka;
- zaobilaženja kontrola;
- odnosa troškova i koristi od rešavanja rizika.

## IZRADA STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA

Strategija upravljanja rizicima sadrži:

- uvod;
- svrhu i ciljeve strategije;
- koristi od upravljanja rizikom;
- stavove korisnika javnih sredstava prema rizicima;
- ciljeve kao polaznu osnovu za proces upravljanja rizicima;
- faze procesa upravljanja rizicima;
- uloge, ovlašćenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima;
- komunikaciju i obuku zaposlenih o rizicima;
- ključne pokazatelje uspešnosti upravljanja rizicima;
- pregled/ažuriranje strategije upravljanja rizicima u skladu sa najboljom praksom

### Pogled na strategije

Strategijom upravljanja rizicima kod korisnika javnih sredstava postavlja se okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima kao neophodnog elementa dobrog korporativnog upravljanja, definišu se ciljevi i koristi od upravljanja rizicima, kao i odgovornosti za upravljanje rizicima.

### Svrha i ciljevi Strategije upravljanja rizicima

Strategija upravljanja rizicima ima za cilj:

- poboljšanje opšteg nivoa upravljanja kod korisnika javnih sredstava;
- implementaciju upravljanja rizicima u procese planiranja i donošenja odluka kao standard;
- obezbeđivanje da se okvir za utvrđivanje, procenu, postupanje, praćenje i izveštavanje o rizicima razume na svim nivoima rada;
- uspostavljanje koordinacije upravljanja rizicima;
- obezbeđivanje da upravljanje rizicima obuhvata sve oblasti rizika;
- obezbeđivanje da je upravljanje rizicima u skladu sa zakonskom regulativom koja se primenjuje u ovoj oblasti.

## **Koristi od upravljanja rizikom**

U strategiji upravljanja rizicima se navode moguće koristi od uspešne implementacije procesa upravljanja rizicima koje se ogledaju u:

- boljem odlučivanju ;
- povećanju efikasnosti u radu ;
- boljem predviđanju i optimalizaciji raspoloživih sredstava;
- jačanju poverenja internog i eksternog okruženja u upravljački sistem;
- razvoju pozitivnog okruženja kojim se otklanja odbojnost prema rizicima.

## **Stavovi korisnika javnih sredstava prema rizicima**

Sagledavajući važnost sprovođenja upravljanja rizicima korisnik javnih sredstava u strategiji navodi da se zalaže za efikasno upravljanje rizicima koji bi mogli biti pretnja izvršavanju postavljenih ciljeva.

U skladu sa tim:

- rizike treba utvrditi u odgovarajućim planskim dokumentima;
- sve aktivnosti koje se sprovode moraju biti u skladu sa ciljevima korisnika javnih sredstava;
- sve aktivnosti kod korisnika javnih sredstava trebaju u svakom trenutku biti u skladu sa zahtevima zakonodavnog okvira;
- sve aktivnosti koje nose rizik za ugled korisnika javnih sredstava treba izbeći;
- sve aktivnosti i s njima povezani finansijski izdaci moraju biti obuhvaćeni finansijskim planovima korisnika javnih sredstava;
- upravljanje rizicima treba da postane sastavni deo procesa planiranja i donošenja odluka;
- upravljanje rizicima treba da omogući da se predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli sprečiti ostvarenje ciljeva korisnika javnih sredstava;
- stav rukovodstva i zaposlenih treba da bude takav da ne stvara odbojnost prema rizicima.

## **Ciljevi kao polazna osnova za proces upravljanja rizicima**

Polazna osnova za upravljanje rizicima je jasno razumevanje toga šta korisnik javnih sredstava želi da postigne. Stoga će efikasno upravljanje rizicima biti usmereno na strateške i operativne ciljeve korisnika javnih sredstava. Ciljevi predstavljaju očekivane rezultate. Oni su proizvod procesa planiranja i predstavljaju polaznu osnovu za upravljanje rizicima.

Postavljanje ciljeva pomaže u planiranju budućih aktivnosti, utvrđivanju prioriteta, efektivnoj, efikasnoj i ekonomičnoj raspodeli raspoloživih resursa i praćenju napretka u odnosu na postavljene ciljeve.

Da bi upravljanje rizicima postalo sastavni deo procesa planiranja, pri izradi odgovarajućih planskih dokumenata kojima se utvrđuju strateški i operativni ciljevi, razmatraju se rizici koji mogu uticati na njihovo sprovođenje.

Naročito je važno da utvrđeni ciljevi kod korisnika javnih sredstava budu jasni, konkretni, realni, ostvarljivi i vremenski ograničeni.

### **Faze proces upravljanja rizicima**

Opšti model upravljanja rizicima najčešće se sastoji se od četiri faze - koraka:

- identifikovanja rizika;
- procene rizika;
- odgovora na rizike;
- praćenja i izveštavanja o rizicima

#### ***Prva faza - identifikovanje rizika***

Identifikovanje rizika podrazumeva identifikovanje potencijalnih događaja koji mogu dovesti do rizika i određivanje ključnih rizika koji mogu nepovoljno uticati na ostvarenje ciljeva sadržanih u planskim dokumentima. Korisnik javnih sredstava za ciljeve iz svoje nadležnosti, identifikuje rizike u obrascu za utvrđivanje i procenu rizika i evidentira ih u registru rizika.

Imenovani koordinator za rizike vodi i ažurira registar rizika. Rukovodioci unutrašnjih organizacionih jedinica pružaju informacije potrebne za redovno vođenje i ažuriranje registra rizika.

Prilikom identifikovanja rizika koristi se tipologija rizika kojom su rizici podeljeni na pet glavnih grupa.

Grupe rizika odnose se na sledeće oblasti:

- spoljno okruženje (rizici geopolitički, ekonomski, elementarne nepogode, odluke i prioriteta izvan korisnika javnih sredstava).
- planiranje, procesi i sistemi (rizici strategije, planiranje i politike, uključujući i interne političke odluke, rizici operativnih procesa, rizici finansijskih procesa i dodele sredstava i rizici IT sektora i ostalih sistema podrške).
- zaposleni i organizacija (rizici ljudskog faktora i kompetencije, interna organizacija upravljanje, podela uloga i odgovornosti, delegiranje i sl., kao i bezbednost i zaštita zaposlenih, objekata i opreme).
- zakonitost (jasnoća i jedinstvenost postojećih zakona i propisa, kao i usklađenost pravnih akata korisnika javnih sredstava sa zakonskom regulativom)

- komunikacije i informacije (rizici metoda i kanala komunikacije, kao i rizici kvaliteta i pravovremenosti informacija)

### *Druga faza - procena rizika*

Procena rizika se vrši na osnovu dve vrste ulaznih informacija - o proceni uticaja rizika i proceni verovatnoće pojave rizika. Uticaj rizika se najčešće procenjuje bodovima od 1 (za najmanji uticaj) do 3 (za najveći uticaj, a verovatnoća rizika bodovima od 1 (za najmanju verovatnoću) do 3 (za najveću verovatnoću).

Ukupna izloženost riziku dobija se množenjem bodova za uticaj s bodovima za verovatnoću, pa se tako rizik s najmanjim uticajem i najmanjom verovatnoćom može proceniti sa najviše jednim bodom, a rizici sa najvećim uticajem i najvećom verovatnoćom se mogu proceniti sa najviše devet bodova.

Korisnik javnih sredstava utvrđuje moguću granicu prihvatljivosti rizika i odgovore na rizike:

- Ukupna izloženost rizicima koja se kreću u granicama 1 i 2 (npr. niska verovatnoća 1 i srednji uticaj 2, ili obrnuto) ne zahtevaju dalje delovanje;
- Rizici koji se kreću u granicama 3 i 4 (npr. visoka verovatnoća 3 i mali uticaj 1, srednja verovatnoća 2 i srednji uticaj 2, veliki uticaj 3 i niska verovatnoća 1) treba nadgledati i upravljati njima tako da se vrate u zonu 1 i 2;
- Rizici koji se javljaju kad je verovatnoća pojave rizika visoka 3, a i uticaj rizika je takođe veliki 3, ili je verovatnoća pojave srednja, 2 a uticaj je visok 3, odnosno obratno, ocenjeni su najvišom ocenom rizika (6 ili 9) zahtevaju trenutnu akciju.

Korisnika javnih sredstava smatra rizik kritičnim ako je ocenjen najvišom ocenom rizika (6 ili 9) u sledećim situacijama:

- ako predstavlja direktnu pretnju uspešnom ostvarenju cilja ili završetku projekta/aktivnosti;
- ako mogu dovesti do znatne štete ciljnim grupama – zainteresovanim stranama;
- ako je posledica rizika povreda zakona i drugih propisa;
- ako može doći do značajnijih finansijskih gubitaka;
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenih;
- ili u bilo kom slučaju ozbiljnog uticaja na ugled korisnika javnih sredstava.

### *Treća faza - odgovor na rizike*

Verovatnoća učinka rizika smanjuju se izborom odgovarajućeg odgovora na rizik.

Odluka zavisi od važnosti rizika, kao i od tolerancije i stava korisnika javnih sredstava prema riziku.



Za svaki rizik treba izabrati jedan od sledećih odgovora na rizik:

- izbegavanje rizika – na način da se određene aktivnosti izvode drugačije;
- prenošenje rizika – putem osiguranja ili prenosa na treću stranu;
- prihvatanje rizika – kada su mogućnosti za preduzimanje određenih mera ograničene ili su troškovi preduzimanja nesrazmerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se obezbedilo da ostane na prihvatljivom nivou;
- smanjivanje/ublažavanje rizika – preduzimanje mere da se smanji verovatnoća ili uticaja rizika.

Odgovarajuće planiranje u slučaju nepredviđenih događaja (šta uraditi ukoliko rizik nastane) moraju biti utvrđeni od strane rukovodioca organizacionih jedinica kako bi se obezbedilo da se preduzmu konkretne radnje za postupanje s rizicima bez odlaganja.

Treba obezbediti da je za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje dodeljena pojedincu, po imenu, uz određivanje rokova sprovođenja. U određenim slučajevima, u kojima se s rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja u slučaju nepredviđenih događaja.

#### *Četvrta faza - praćenje i izveštavanje o rizicima*

Upravljanje rizicima je kontinuirani proces koji uključuje praćenje rizika i izveštavanje o rizicima. Rizike treba redovno pratiti i razmatrati kako bi odgovori na rizike ostali efikasni i efektivni. Izveštavanje o rizicima sprovodiće se jednom godišnje po proceduri koja će biti definisana dokumentima za sprovođenje strategije upravljanja rizikom.

#### **Uloge, ovlašćenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima**

Kako bi se obezbedilo uspešno sprovođenje procesa upravljanja rizicima u strategiji upravljanja rizicima treba odrediti ovlašćenja i odgovornosti:

Rukovodilac korisnika javnih sredstava

- odgovoran je za određivanje strateškog smera i stvaranje uslova za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima;
- obezbeđuje najviši nivo podrške za upravljanje rizicima;
- predlaže donošenje strategije upravljanja rizicima,
- imenuje koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima.

### *Izvršni direktori / Rukovodioci sektora - službi*

- obezbeđuju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima i dokumentima koji iz nje proizilaze;
- obezbeđuju da su svi zaposleni u njihovom odeljenju/ službi upoznati s procesom upravljanja rizicima i da su svesni zahteva koji se u tom smislu postavljaju;
- promovišu kulturu upravljanja rizicima na svim nivoima;
- stvaraju uslove za nesmetano prepoznavanje, analiziranje i evidentiranje rizika kao i određivanje prioriteta i pokretanje akcije na njima;
- obezbeđuju da upravljanje rizicima bude redovna tema na sastancima rukovodstva, kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovo postavljanje prioriteta na temelju efikasne analize rizika;
- obezbeđuju sistemsko i pravovremeno izveštavanje rukovodstva o rizicima;
- obezbeđuju svakodnevno upravljanje rizicima;
- obezbeđuju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornost sprovodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima;
- obezbeđuju da su zaposleni svesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika s kojima se suočava njihov deo organizacije i korisnik javnih sredstava u celini;
- podstiču zaposlene i osposobljavaju ih za sistemsko prepoznavanje i rešavanje rizika koji prete njihovim aktivnostima i iskorišćavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšati rezultati;
- utvrđuju nove metode rada i podstiču inovativnost



### *Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima*

- koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kod korisnika javnih sredstava;
- obezbeđuje da su svi rukovodioci upoznati s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa smernicama za upravljanje rizicima;
- podstiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima u delotvornom upravljanju rizicima jačanjem svesti upravljačkog dela organizacije o potrebi sistemskog upravljanja rizicima;
- sprovodi aktivnosti u vezi s prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registar rizika;
- upravlja dokumentacijom u vezi s rizicima

### *Zaposleni*

- smernice za upravljanje rizicima koriste delotvorno;
- obezbeđuju da se identifikuju rizici koji bi mogli dovesti do neispunjenja ključnih ciljeva i zadataka;
- svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mere kontrole prijavljuju nadređenom rukovodiocu;
- primenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika;
- utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za dalje poboljšanje kontrola;
- svesni su politike koja se sprovodi u vezi upravljanja rizicima.

### *Interna revizija*

- prati upravljanje rizicima i izveštava više rukovodstvo o ovom procesu;
- daje preporuke rukovodstvu kako unaprediti sistem upravljanja rizikom

### **Komunikacija i obuka zaposlenih o rizicima**

Komunikacija unutar korisnika javnih sredstava o pitanjima rizika je važna jer je potrebno obezbediti:

- da svi zaposleni razumeju šta je strategija, šta su prioritetni rizici i koje su njihove odgovornosti u svemu tome;
- da svoje znanje o rizicima mogu preneti i saopštiti drugima;
- da svaki nivo upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog nivoa kontrole.

U oblasti obuke potrebno je obezbediti sledeća usavršavanja:

- upoznavanje sa strategijom upravljanja rizicima za sve

zaposlene, uključujući obavezu upoznavanja novih zaposlenih;

- organizovanje radionica u vezi sa utvrđivanjem rizika prilikom izrade strateških dokumenata;
- organizovanje radionica u vezi sa utvrđivanjem rizika prilikom izrade godišnjih planova/programa rada.

### **Ključni pokazatelji uspešnosti upravljanja rizicima**

Uspešnost procesa upravljanja rizicima prati se pomoću ključnih pokazatelja uspešnosti:

- registar rizika je izrađen, redovno se pregleda i ažurira;
- nema potrebe za sprovođenjem dodatnih mera za ublažavanje rizika;
- mere iz plana koje su predviđene u pogledu rešavanja uočenog rizika se preduzimaju u okviru roka utvrđenog za izvršenje;
- smanjenjem broja preporuka interne i eksterne revizije

### **Pregled/ažuriranje strategije upravljanja rizicima**

Strategiju upravljanja rizicima treba redovno pregledati i usklađivati sa standardima i najboljom praksom, sa ciljem utvrđivanja mogućnosti za njenim poboljšanjem.

Kroz pregled i provere efikasnosti upravljanja rizikom treba utvrditi:

- da li su usvojene mere bile efikasne?
- da li su usvojeni postupci i prikupljanje podataka bili odgovarajući?
- nedostatke u kontrolama i mogućnosti za njihovo poboljšanje;
- da li je razmena informacija o rizicima pomogla u donošenju boljih odluka i izvlačenju pouka za buduće procene i upravljanje rizicima?

## **ZAKLJUČAK**

Radeći na ostvarenju postavljenih ciljeva, korisnik javnih sredstava se suočava sa neizvesnostima, odnosno brojnim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva.

Korisnik javnih sredstava mora da sagleda rizike sa kojima je suočen u poslovanju i da preduzme odgovarajuće mere koje treba da ublaže rizike i da ih svede na nivo koji neće ugroziti ostvarenje postavljenih ciljeva.

Upravljanje rizikom se bavi rizicima i prilikama koji utiču na stvaranje ili očuvanje vrednosti i predstavlja proces koji se

koristi od strane odbora direktora, menadžmenta i ostalog osoblja koji se primenjuje u celoj organizaciji u izradi strategije, dizajniran kako bi se identifikovali potencijalni događaji koji bi mogli uticati na ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Efikasno upravljanje rizicima kod korisnika javnih sredstava treba da stvori dobre pretpostavke za bolje odlučivanje i povećanje efikasnosti poslovanja, bolje predviđanje i optimalno korišćenje raspoloživih resursa, i da doprinese jačanju poverenja javnosti i ostalih zainteresovanih strana u njihov rad.

Zakon o budžetskom sistemu propisuje, između ostalog, odgovornost rukovodioca korisnika javnih sredstava za efikasno upravljanje rizicima i za uvođenje odgovarajućih i delotvornih internih kontrola u cilju njihovog umanjenja.

Svaki korisnik javnih sredstava mora da pripremi sopstvenu strategiju upravljanje rizicima, koja će utvrditi okvir za identifikovanje rizika, njihovu procenu, rešavanje, izveštavanje i praćenje.

Svrha strategije upravljanja rizicima je da kroz stvaranje odgovarajućeg okruženja poboljša, unapredi i olakša ostvarivanje strateških ciljeva i misije kroz upravljanje pretnjama i korišćenjem šansi i na taj način doprinose boljim rezultatima svih aktivnosti, na svim nivoima upravljanja kod korisnika javnih sredstava.

Strategiju upravljanja rizicima kod korisnika javnih sredstava treba pregledati i ažurirati po potrebi, u skladu sa razvojem procesa upravljanja rizicima i potrebe za unapređenjem procesa upravljanja rizicima.

## LITERATURA

1. Pravilnik o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru (Službeni glasnik RS. br. 99/2011 i 106/2013)
2. Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu, Ministarstvo finansija RS dostupno na: [www.mfin.gov.rs](http://www.mfin.gov.rs)
3. Smernice za upravljanje rizicima, Ministarstvo finansija, Centralna jedinica za harmonizaciju, dostupno na: [www.mfin.gov.rs](http://www.mfin.gov.rs)
4. Strategija za razvoj interne finansijske kontrole u javnom sektoru (Službeni glasnik RS. br. 61/2009, 23/2013 i 51/2017)
5. Zakon o budžetskom sistemu Republike Srbije (Službeni glasnik RS. br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013-isp. , 108/2013, 142/2014 , 68/2015- dr. zakon, 103/2015, 99/2016, 113/2017 i 95/2018)

## RISK MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT STRATEGY IN PUBLIC APPLICANT USERS SUMMARY

**Key words:** user of public funds, risk, risk management, risk management strategy

Risk management is the process of identifying, assessing and controlling potential events and situations that may have the opposite effect on the achievement of the objectives of public funds users with the task of ensuring adequate management and achievement of set goals. Risk management with the beneficiary of public funds is carried out on the basis of the Risk Management Strategy, which is determined by the manager of public funds users.