

ИНСТИТУТ ЗА НУКЛЕАРНЕ НАУКЕ
ИНСТИТУТ ОД НАЦИОНАЛНОГ ЗНАЧАЈА ЗА РЕПУБЛИКУ СРБИЈУ
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

"ВИНЧА"

Бр. 460-7/2020-000

09. 09. 20 20 год.

11001 БЕОГРАД-ВИНЧА, П.П.522
Тел. (011) 3408101

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ИНСТИТУТА
ЗА НУКЛЕАРНЕ НАУКЕ „ВИНЧА“ ИНСТИТУТА ОД
НАЦИОНАЛНОГ ЗНАЧАЈА ЗА РЕПУБЛИКУ СРБИЈУ
УНИВЕРЗИТЕТА У БЕОГРАДУ ЗА ПЕРИОД 2020-2022.
године

Садржај

1. УВОД	3
2. СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ.....	3
3. ПРАВНИ ОКВИР И ПОЈМОВИ	4
4. УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ.....	4
5. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	5
5.1. Постављање циљева.....	6
5.2. Утврђивање ризика	6
5.3. Процена ризика	7
5.4. Поступање по ризицима	9
5.5. Праћење и извештавање	10
6. АПЕТИТ ЗА РИЗИКОМ ИНСТИТУТА	11
7. АКЦИОНИ ПЛАН	11
8. УЧИНАК УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	11
9. ОДОБРАВАЊЕ И ПРЕГЛЕД	12

У складу са Законом о буџетском систему („Сл. 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 и 72/2019) а на основу Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС”, бр. 89/2019) и Статута Института за нуклеарне науке „Винча“, директор Института за нуклеарне науке „Винча“ доноси

**СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ИНСТИТУТА
ЗА НУКЛЕАРНЕ НАУКЕ „ВИНЧА“ ИНСТИТУТА ОД НАЦИОНАЛНОГ ЗНАЧАЈА ЗА
РЕПУБЛИКУ СРБИЈУ УНИВЕРЗИТЕТА У БЕОГРАУ са седиштем на адреси ул. Мике
Петровића Аласа бр. 12-14, Београд-Винча, за период 2020-2022. године**

1. УВОД

Финансијско управљање и контрола (у даљем тексту ФУК) је свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава (у даљем тексту КЈС) односно директор Института, а то су политике, процедуре и активности које имају за циљ да управљајући ризицима, осигурају разумну увереност да ће средства буџета и друга средства бити коришћена економично, ефикасно, ефективно и етично.

Управљање ризицима у Институту за нуклеарне науке „Винча“ (у даљем тексту Институт) обухвата процесе утврђивања, процене и надзора над догађајима који могу имати неповољан утицај на остварење циљева Института, са задатком да се остваре задати циљеви односно да се пружи разумно уверавање да су ризици сведени на прихватљив ниво.

2. СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ

Сврха стратегије управљања ризицима је да се пружи смернице у погледу управљања ризицима, у циљу остварења циљева Института као корисника јавних средстава, заштити запослених и пословне имовине коју користи Институт а која представља имовину Републике Србије. Стратегија се примењује на пословне активности које се одвијају у свим организационим јединицама Института, односно лабораторијама и центрима.

Циљ стратегије је да развије радно окружење у Институту како би било снажна подршка успостављању процеса управљања ризицима, омогућавање стицања и унапређења вештине управљања ризицима, утврђивање свих постојећих ризика који имају утицај на остварење стратешких и оперативних циљева Института

односно његових организационих јединица, осигурање да се управљањем ризицима обухвате сва подручја ризика и успостављање ефикасне комуникације у управљању ризицима у Институту.

3. ПРАВНИ ОКВИР И ПОЈМОВИ

Ова Стратегија управљања ризицима Института, израђена је у складу са Законом о буџетском систему, Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС”, бр. 54/2009, 71/2017), Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, Приручником за финансијско управљање и контролу и Смерницама за управљање ризицима.

Појашњења коришћених појмова:

Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева Института. Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.

Утврђивање ризика је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Института.

Опис ризика је процес формулисања основног проблема и потенцијалне последице ризика.

Процена ризика одређује вероватноћу настанка и последице неповољних догађаја на остваривање циљева.

Третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће и негативних последица ризика. Начин третирања ризика подразумева успостављање процедура којим се спречавају или ублажавају последице ризика.

Праћење ризика је континуиран процес провере деловања процедура на ризике.

Инхерентни ризик је ниво ризика у појавној фази без постојања контрола и фактора који ублажавају ризик.

Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја.

Портфелј ризика евиденција скупа ризика који се појављују или се могу појавити у свим организационим јединицама Института, током пословања.

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности односно контрола и процедура које ће смањити

последиче ризика, особа задужених за спровођење контролних активности и рокова за њихово извршење.

4. УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Систем финансијског управљања и контроле односи се на сва запослена/ангажована лица и руководиоце у Институту, а обухвата све организационе јединице, процесе, активности, програме, пројекте и теме у Институту. Крајња одговорност за управљање ризиком је на директору Института и руководиоцима организационих јединица-лабораторија и центара сразмерно додељеним овлашћењима и одговорностима. Директор Института, као руководилац КЈС осигурава подршку за управљање ризицима, доноси Стратегију управљања ризицима, надзор и осигурава да се Регистар ризика редовно ажурира.

Руководиоци организационих јединица Института одговорни су директору Института за активности успостављања, одржавања и унапређења финансијског управљања и контроле, као и за извештавање о систему финансијског управљања и контроле у делокругу рада организационе јединице којом руководе. Од руководиоца се очекује да подржавају и подстичу запослене/ангажоване у организационим јединицама за препознавање ризика који су претња њиховим активностим.

Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле одговорна је за израду Акционог плана за увођење система ФУК, попис и опис пословних процеса, израду мапе пословних процеса, идентификацију пословних процеса који нису прописани у писаном облику, утврђивање контролног окружења, идентификацију и процену ризика и одређивање начина управљања ризиком, за успостављање контролних активности и успостављање система информисања, комуникације и извештавања односно успостављање система контрола и начин праћења и процене адекватности и функционисања успостављеног система ФУК.

Задатак координатора радне групе је да обједини и рангира све ризике на нивоу организационих јединица и сачини обједињени Регистар ризика Института. Координатор радне групе сачињава обједињени извештај са предлозима мера за њихово отклањање. Заменик координатора радне групе прикупља извештаје организационих јединица и унутрашњих организационих целина које евентуално постоје као акредитоване лабораторије, акредитовани центри, сектори, службе и одељења, сачињава обједињени извештај са предлозима мера за сузбијање ризика на прихватљив ниво.

Сва запослена и на други начин ангажована лица у Институту укључена су у процес управљања ризиком и у обавези су да поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима. Од истих се очекује висок стандард етичности и професионалног понашања. Обавеза запослених је да активно учествују у поступку сагледавања и мапирања постојећих процеса рада, идентификују недостатке и дају конкретне предлоге за измене пословног окружења које могу да доведу до веће ефикасности пословних процеса.

Интерна ревизија Института осигурава ревизију кључних елемената процеса управљања ризицима, процењује адекватност и ефективност интерних контрола у односу на ризик, указује на ризике и последице и даје препоруке и смернице.

5. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризицима је динамичан, променљив и континуирани процес и као такав подложен преиспитивању а све у циљу достизања вишег нивоа управљања ризицима. Исти подразумева неколико поступака:

1. постављање циљева
2. утврђивање ризика
3. процену ризика
4. поступање по ризицима
5. праћење и извештавање

5.1. Постављање циљева

Мисија Института је да као водећа научно-истраживачка организација Републике Србије и чланица Универзитета у Београду, која послује по светским стандардима квалитета, обједињује основна, примењена и развојна мултидисциплинарна истраживања у природним, техничким и медицинским наукама у циљу што веће примене и комерцијализације резултата истраживања у земљи и иностранству, увећања међународне конкурентности индустрије Србије заснованој на знању и новим технологијама, као и у циљу ширења научних знања и вештина заинтересованим академским институцијама, привредним субјектима и појединцима у земљи и иностранству. Начин остварења Мисије Института и доприноса развоја економије и друштва у Србији дефинисан је Исказом о мисији и визији Института за нуклеарне науке „Винча“, број 1469/1-I-11 од 09.07.2013. године.

Свака лабораторија и центар у саставу Института као и организациони делови и акредитоване лабораторије, акредитовани центри, сектори, службе и одељења Института утврђују своје стратешке, посебне и оперативне циљеве и предузимају радње за њихово остварење. Исто се уноси у Образац број 1, који је саставни део ове Стратегије. Рангирани по значају, циљеви организационих јединица представљају циљеве Института.

5.2 Утврђивање ризика

Утврђивање ризика или опасности који утичу на остваривање циљева Института је кључна фаза у управљању ризицима и подразумева не само идентификацију могућих ризика већ и опис и подручје ризика. Ризик се јасно дефинише кроз уочавање основног проблема и последица које имају на постављене циљеве. Обзиром на специфичну структуру Института посебна пажња ће бити посвећена ризицима који зависе од међусобних односа између организационих јединица

Ризици се утврђују зависно од спољњег окружења, процеса рада унутар организационе јединице, структуре запослених и организације, законитости и степена комуникације и информисаности. Ризици се могу утврдити и на основу досадашњег искуства, откривањем слабости и грешака у пословању, извештаја интерне и екстерне ревизије, инспекцијских органа, потом релевантних анализа, упитника и других документа.

Дужну пажњу захтевају и одговорности и надлежности у спровођењу законских и других прописа као и прилагођавање процедура у циљу постизања исправности и економичности пословања. Због специфичне организације пословања препоручује се метод размене искуства и идеја како би се идентификовали заједнички ризици и припремили акциони планови.

У циљу једноставнијег утврђивања ризика, може се користити опште прихваћена подела на пет група ризика, приказаних у следећој табели:

Група ризика	Подручје потенцијалних ризика
1. Екстерно окружење	Макро окружење, политички утицај, спољни партнери
2. Планирање, процеси и системи	Стратешко планирање и анализа, оперативни процеси, Финансијски процеси и ИТ системи и други системи подршке
3. Запослени и организација	Компетентност, одговорност, стручна оспособљеност, етичност, непотизам, унутрашња организација и безбедност запослених, објеката и опреме и информација
4. Законитост и регуларност	Основни закони, уредбе, правилници и друга акта која уређују активности Института
5. Комуникација и информације	Начин и канали комуникације у Институту, квалитет и благовременост информација

Утврђивање ризика врши се на Обрасцу број 2 за утврђивање и процену ризика а евидентира у Обрасцу број 3, Регистру ризика који се сачињава на нивоу организационе јединице. Обједињени Регистар ризика организационих јединица представља Регистар ризика Института, који се ажурира једном годишње.

5.3 Процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли бити рангирани. Рангирање ризика олакшава начин доношења одлука тако што се на ризике највишег степена приоритета одговара применом одговарајућих мера контроле.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остваривање циљева и са становишта вероватноће појављивања. Утицај је последица који би на Институт имао могући неповољни догађај; последица је штета или пропуштена прилика и од великог значаја је детаљни опис исте како би се указало на значај ризика. Вероватноћа је пак могућност да се неповољни догађај деси уколико се не спроводе неопходне интерне контроле на смањењу или спречавању ризика. Вероватноћа се процењује за сваки утврђени ризик.

Множењем оцене утицаја и вероватноће добија се процена укупне изложености ризику, што је представљено у табели Матрице ризика:

неприхватљив

УТИЦАЈ

3 висок	3	6	9 Изразито висок
2 умерен	2	4	6
1 мали	1 Прихватљив	2	3

занемарљив

1 ниска	2 средња	3 висока
----------------	-----------------	-----------------

ВЕРОВАТНОЋА

Уобичајено је представљање ризика у погледу степена утицаја и вероватноће појављивања у 5 нивоа: занемарљив (безначајан), мали, средњи, висок и изразито висок (неприхватљив).

Ради једноставније процене могло би се рећи да су резултати **1** и **2** који се добију множењем оцене утицаја и вероватноће појаве ризика, са аспекта укупне изложености **мали ризици**, оцене **3** и **4** су **средња изложеност** а **6** и **9** су оцене **високог утицаја и вероватноће**.

Дакле, прихватљиви су ризици са оценама 1 и 2, ризике са оценама 3 и 4 потребно је пажљиво надгледати и управљати њима а ризици са оценама 6 и 9 захтевају предузимање мера и активности како би се последице њиховог деловања свеле на најмању могућу меру.

За процену као и за утврђивање ризика користи се Образац за утврђивање и процену ризика, а резултати процене ризика треба да буду евидентирани у Регистру ризика.

Регистар ризика је интерни документ Института који садржи следеће елементе:

1. Циљ, процес (програм, пројекат, тему и др.),
2. Датум када је ризик утврђен,
3. Опис ризика,
4. Подручје утицаја,
5. Процену резидуалног (минималног) нивоа ризика,
6. Предлог одговора на ризик,
7. Особе задужене за спровођење потребних радњи на смањењу ризика и
8. Рокове за њихово извршење.

Утврђивање и процену ризика процеса врше запослени у сарадњи са руководиоцима организационих јединица који су истовремено и чланови радне групе. Након анализе ризика разматрају се и могуће мере за смањење изложености ризику а резултати се такође бележе у Обрасцу број 2.

5.4. Поступање по ризицима

Одређивање мера за управљање најважнијим ризицима у Институту представља одговарајући одговор на ризике, односно поступање по ризицима. Избором одговора на ризик очекује се смањење вероватноће и утицаја ризика на постављене циљеве или процесе. Могуће је следеће поступање по ризицима:

1. Толерисање ризика без предузимања било каквих радњи, у случају када се процењује да је реакција на ризик објективно ограничена или када трошкови предузимања радњи премашују могућу корист;
2. Решавање ризика са циљем да, иако се одређена активност у Институту одвија са ризиком, Институт предузима одговарајуће радње кроз увођење интерних контрола да се ризик ограничи на прихватљив ниво;
3. Пренос ризика на треће лице често представља одговарајући одговор на неке ризике. Спроводи се путем осигурања или финансијске надокнаде трећем лицу које ризик преузима на други начин и ова врста поступања је добра за умањење ризика по имовину и финансијских ризика;

4.Коришћење прилика је могућност коју треба размотрити увек када се толерише, решава или преноси одређени ризик, у ситуацији када истовремено са смањењем неких претњи постоји и прилика да се искористи позитиван утицај и

5.Прекид - неке ризике је могуће решити или свести на прихватљив ниво само у случају прекида активности.

Контролне активност које ће бити предузете могу бити типа:

1.Превентивних контрола, које умањују вероватноћу појављивања неправилности и грешака,

2.Детекционих контрола, које се активирају након одређеног догађаја и делимично могу да смање ризик од нежељених последица,

3.Директивних контрола, које усмеравају одређени процес у жељеном смеру и

4.Корективних контрола, које исправљају уочене грешке.

5.5. Праћење и извештавање

Управљање ризицима представља континуирани процес у циљу праћења утврђених ризика како би се сагледале све промене везане за ризике, утврђивање нових ризика, могућност спровођења нових или додатних мера за ублажавање ризика, редифинисање прихватљивих ризика као и утврђивање ризика на које се није могло деловати на планирани начин и изналагање одговарајућег одговора на исти. Како се и окружење у коме Институт послује мења, од руководиоца организационих јединица се очекује да прате и извештавају о ризицима, процењују ефекте управљања ризицима и предлажу додатне мере за ублажавање ризика.

Извештавање о ризицима омогућава да директор Института буде информисан о битним ризицима и мерама које се предузимају за управљање ризицима. Систем праћења и извештавања о ризицима у Институту се организује на следећи начин: чланови радне групе најмање једном годишње извештавају Руководиоца одговорног за увођење и развој система ФУК о ризицима који могу утицати на остварење постављених циљева.

На основу достављених извештаја, Руководилац одговоран за увођење и развој система ФУК сачињава годишњи извештај који се доставља директору Института и Министарству финансија-Централној јединици за хармонизацију.

Интерна ревизија пружа независну и објективну оцену о адекватности управљања ризицима и интерним контролама. Према предложеним активностима, све организационе јединице су дужне да прате ефекте предузетих радњи на постојеће ризике и евентуалну појаву нових ризика.

Веома је важно да се о присутним ризицима дају реалне оцене и сачини Акциони план управљања ризицима са дефинисаним роковима за њихово отклањање. Свест

о значају утицаја на ризике пословања треба да повећа и одговорност запослених а нарочито руководства за управљање ризицима. Једном годишње, на састанку запослених, расправља се о стратегији управљања ризицима, а на кварталном нивоу о ризицима и повезаним контролним мерама.

6. АПЕТИТ ЗА РИЗИКОМ ИНСТИТУТА

Институт дефинише спремност прихватања односно неприхватања одређених нивоа ризика и сходно томе се сачињава Акциони план управљања ризицима. Начела Института према ризицима су:

1. Све активности Института морају бити у складу са законом и у складу са утврђеним циљевима;
2. Финансијским планом Института морају бити предвиђене све активности и са њима повезани расходи и издаци;
3. активности које носе ризик по репутацију Института морају се избећи;
4. мора бити обезбеђена заштита имовине Института а сви ресурси коришћени економично и ефикасно и
5. мора бити обезбеђена поузданост информација и података Института.

Зато, Институт оцене високог ризика (оцене 6 и 9) сматра претњом у следећим случајевима: кршење закона и значајне финансијске губитке, када ризик представља директну претњу остваривању постављених циљева, ако ризик може утицати на репутацију Института, ако ризик може проузроковати значајну штету имовини Института и запослених као и институцијама система и ако је угрожено здравље и безбедност запослених у Институту. Поред ових случајева, ризици попут корупције и људских губитака су неприхватљиви за Институт.

7. АКЦИОНИ ПЛАН

Акциони план управљања ризицима у коме су јасно разграничени екстерни, интерни, ризици везани за запослене и организацију, законитост и регуларност пословања, комуникације и информације доноси се након сачињавања Регистра ризика.

Ради остваривања постављених циљева, Институт предузима контролне активности које се заснивају на писаним правилима и начелима, поступцима и другим мерама које се предузимају ради смањења ризика на приватљиви ниво. Поред тога постоје и директивне контроле (закони, уредбе, процедуре и други прописи) који одређене процесе усмеравају у жељеном смеру односно осигуравају остваривање циљева.

8. УЧИНАК УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Оцена учинка управљања ризицима врши се најмање једном годишње а по потреби и чешће уколико се ради о значајнијим ризицима чије последице треба отколони у краћем временском интервалу. Учинак управљања ризицима огледа се у проценту смањења односно увећања утицаја ризика на остварење постављених циљева.

Интерна ревизија има значајну улогу у оцени учинка управљања ризицима кроз повећање односно смањење ризика, будући да се деловање управљања ризицима може мерити и бројем препорука интерних као и екстерних ревизора.

9. ОДОБРАВАЊЕ И ПРЕГЛЕД

Одобравање стратегије ризика врши директор Института. Ажурирање Стратегије се врши по потреби а најмање једном у три године.

Преглед стратегије ризика врши интерна ревизија, једном годишње.

Прилози Образаца:

1. Циљеви,
2. Образац за утврђивање и процену ризика и
3. Регистар ризика

Број:

Датум:

9



Директор Института

Снежана Пајовић
Проф. др Снежана Пајовић

1. ЦИЉЕВИ ИНСТИТУТА ЗА НУКЛЕАРНЕ НАУКЕ „ВИНЧА“

Организациона јединица:	
Одговорно лице организационе јединице:	
СТРАТЕШКИ ЦИЉ:	
ПОСЕБНИ ЦИЉЕВИ	ОПЕРАТИВНИ ЦИЉЕВИ
1.	1.1.
	1.2.
	1.3.
	1.4.
2.	2.1.
	2.2.
	2.3.
	2.4.
	2.5.

2. ОБРАЗАЦ ЗА УТВРЂИВАЊЕ И ПРОЦЕНУ РИЗИКА ИНСТИТУТА ЗА НУКЛЕАРНЕ НАУКЕ „ВИНЧА“

Организациона јединица:									
Одговорно лице организационе јединице:									
Процес(програм, пројекат, тема и др.):									
Циљ пословног процеса:									
Редн и број	Посебан циљ	Оперативни циљ	Опис ризика	Подруч је ризика	Процена инхерентног ризика			Процена ефикасности постојећих контрола	Предлог одговора на ризик
					Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Укупна изложеност		

Датум: _____

Образац попунио: _____

Образац контролисао: _____

