



UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF EDUCATION

Број: 22/11
Датум: 3. 10. 2025.

Краљице Наталије 43, 11000 Београд
Тел: 011/ 3615-225, 2686-787

E-mail: dekanat@uf.bg.ac.rs
www.uf.bg.ac.rs

На основу члана 81. Закона 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, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 - др. закон, 92/2023 и 94/2024), чл. 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС“, број 89/2019), члана 13. Правилника о систему финансијског управљања и контроле на Факултету за образовање учитеља и васпитача и члана 31. Статута Факултета, Савет Факултета за образовање учитеља и васпитача Универзитета у Београду, дана 03. 10. 2025. године доноси

ОДЛУКУ

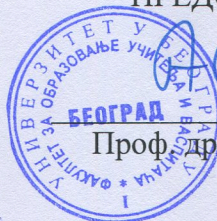
Усваја се Стратегија управљања ризицима за период 2025-28. године на Факултету за образовање учитеља и васпитача Универзитета у Београду.

Образложење

У складу са чл. 7. Правилником 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), Факултет је дужан да усвоји Стратегију управљања ризицима.

Имајући у виду напред наведено, Савет Факултета је усвојио Стратегију управљања ризицима за период 2025-28. године на Факултету за образовање учитеља и васпитача Универзитета у Београду, у складу са овлашћењима из чл. 31. Статута Факултета.

ПРЕДСЕДНИК САВЕТА



Проф. др Александар Стојановић



УЧИТЕЉСКИ ФАКУЛТЕТ
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ФИНАНСИЈСКИМ РИЗИЦИМА
ЗА ПЕРИОД 2019 - 2022. ГОДИНЕ
НА УЧИТЕЉСКОМ ФАКУЛТЕТУ УНИВЕРЗИТЕТА У БЕОГРАДУ**

Београд, април 2019. године

На основу члана 81. Закона 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 и 95/2018), Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС“, број 99/11 и 106/13) и члана 31. Статута Учитељског факултета Универзитета у Београду Савет Учитељског факултета Универзитета у Београду, дана 25. 04. 2019. године доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА ФИНАНСИЈСКИМ РИЗИЦИМА ЗА ПЕРИОД 2019 - 2022. ГОДИНЕ НА УЧИТЕЉСКОМ ФАКУЛТЕТУ УНИВЕРЗИТЕТА У БЕОГРАДУ

I Увод

Стратегија прављања ризицима (у даљем тексту: Стратегија), представља процес идентификовања ризика, анализу и процену идентификованих ризика, рангирање, као и активности које треба предузети како би се ефекти ризика (укупна изложеност ризику) ублажили поступање по ризицима и праћење и извештавање о ризицима.

Такође, Стратегијом се одређује се и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима тј. ко све учествује у процесу управљања, начину извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Стратегија управљања финансијским ризиком дефинише врсте ризика којима је Факултет изложен или може бити изложен и успоставља интегрисани систем финансијског управљања и контроле на Факултету, који поред финансијског пословања укључује и све друге пословне процесе.

Стратегија доприноси интегритету и репутацији институције и истовремено представља превенцију у борби против корупције.

II Термини

Ризик је било који догађај, активности или пропуст који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање статешких и оперативних циљева Факултета. Поред тога, и пропуштене прилике се сматрају ризиком.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Факултета и предузимање потребних радњи у циљу смањења ризика, а у оквиру поштовања принципа ФУК-а.

Управљање ризиком подразумева координисане активности вођења организације и управљање њоме у односу на ризик.

Приступ управљању ризиком

- Приступ прихватања ризика, у коме се занемарује постојање било чега везаног за ризик
- Приступ ретроактивног управљања ризиком, који подразумева покушаје смањења последица након реализације ризичног догађаја
- Приступ интерактивног управљања ризиком, у коме се за сваку фазу животног циклуса система унапред предузимају мере да до ризика не дође
- Приступ планског управљања ризиком, који захтева планирање и предвиђање могућности појаве ризика, а затим и усвајање оних активности којима се на најбољи начин контролише могући ризик

Идентификовање ризика је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Факултета.

Опис ризика представља процес јасне формулације односно описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицај на циљеве и активности.

Процена ризика је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанака ризика, ублажавање негативних последица које је ризик изазвао или обоје, а што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности односно процедура.

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли у пракси функционишу предложене контролне активности, и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

Инхерентни ризик је ризик са којим се суочава руководство Факултета пре примене било каквих мера интерне контроле.

Контролни ризик је ризик да интерним контролама неће бити откривена грешка.

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

Регистар ризика је документ који пружа кључне информације о идентификованим ризицима, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

III Сврха и циљеви стратегије

Стратегија је документ кроз који су представљени методолошки оквир, начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар Факултета, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће свака организациона јединица у саставу Факултета и Факултет као целина, развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Стратегија управљања финансијским ризиком представља основу за ефикасно управљање буџетским средствима и сопственим средствима Факултета, укључујући и идентификовање могућег ризика, активности и мера за његово отклањање. Стратегија се спроводи политикама, процедурама и активностима које имају задатак да обезбеде разумно уверавање да ће се управљање финансијским ризиком остварити:

1. пословањем у складу са законима, другим прописима, унутрашњим актима и уговорима,
2. реалношћу и интегритетом финансијских и пословних извештаја,
3. економичним, ефикасним и ефективним коришћењем средстава и
4. заштитом средстава и података (информација).

Стратегија поред управљања финансијским ризицима има за циљ да дефинише и ризике у оквиру општег пословања Факултета, ризике по безбедности и здравље на радном месту и у радној околини, правне ризике, ризике од противправног деловања, ризике од елементарних непогода и других ванредних околности.

3.1.Сврха

Сврха Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Факултета кроз управљање претњама и коришћењем шанси, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.

Стратегија Факултета има за сврху подизање на виши ниво способности за остваривање планираних циљева, а кроз адекватно управљање ризицима и стварање окружења које доприноси вишем нивоу успешности на свим нивоима рада.

Сврсисходност Стратегије оствариће се кроз њену благовремену припрему и потпуну примену без одлагања и у роковима који су планирани.

3.2 Циљеви стратегије су:

1. Успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. Побољшање ефикасности управљања ризицима;
3. Омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. Обједињавање и интегрисање управљања ризицима на Факултету;
5. Осигуравање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
6. Упостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима;
7. Обезбеђивање успостављања ризика у складу са Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији.

IV Процес управљања ризицима

Управљање ризиком се заснива на правилницима, процедурама и политикама које успоставља, одржава и редовно ажурирају надлежни органи Факултета, а којима се уређују контрола, контролни поступци, процене ризика и мере за њихово отклањање/умањење ради правилног, ефикасног, економичног, ефективног пословања, усклађености са законским прописима, потпуног и тачног извештавања и заштиту средстава и података.

Управљање ризиком је укључено у фазе развоја активности, пројеката или добити Факултета у циљу омогућавања:

- боље идентификације стања система и присутних или потенцијалних опасности,
- процену добити/губитака из неизвестности и разноликости,
- поузданији основ за одлучивање и планирање,
- ефективнију расподелу и употребу ресурса,
- боље управљање инцидентима,
- смањење губитака и трошкова ризика,
- већу безбедност и поверење запослених и студената односно ефективније управљање Факултетом.

Принципи на којима се управља ризиком на Факултету су:

- управљање ризиком ствара и штити вредност,
- управљање ризиком представља интегрални део свих организационих процеса,
- управљање ризиком представља саставни део доношења одлука,
- управљање ризиком експлицитно се односи на несигурност (неизвесност),
- управљање ризиком је систематично, структурирано и правовремено,
- управљање ризиком се заснива на доступним информацијама,
- управљање ризиком је прилагођено,
- управљање ризиком узима у озбир људске и културолошке факторе,
- управљање ризиком је транспарентно и инклузивно,
- управљање ризиком је динамично и итеративно и реагује на промене,

- управљање ризиком олакшава стално побољшање организационе структуре Факултета.

Процес управљања ризицима који се успоставља овом Стратегијом обухвата:

- Утврђивање циљева,
- Идентификовање ризика,
- Процену ризика,
- Реаговање на ризик,
- Праћење и извештавање о ризицима.

4.1.Одређивање стратешких и оперативних циљева

Одређивање стратешких и оперативних циљева Факултета представља полазиште за утврђивање ризика који прате те циљеве и сходно томе одређују се и циљеви у процесу управљања ризицима.

Циљеви могу бити:

а) Стратешки циљеви (општи, односно дугорочни циљеви Факултета садржани у стратешким документима) и

б) Оперативни циљеви – специфични (који су везани за пословне процесе и планове рада, Оперативни циљеви су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични, али изведени из стратешких циљева, који су садржани у годишњим плановима активности Факултета).

Ризици везани за функционисање Факултета могу се сврстати у финансијске, оперативне и ризике репутације.

При одређивању, пре свега стратешких циљева, Факултет као индиректни буџетски корисник је обавезан да се стара о финансијској стабилности, усваја годишњи финансијски план прихода и расхода Факултета, план јавних набавки, редовно извршава сва плаћања добављачима и користи буџетска и сопствена средства у складу са законским прописима и подзаконским прописима, финансијским планом, планом јавних набавки и општим актима Факултета.

При одређивању својих циљева, органи Факултета су у обавези да планирају трошак тако да се може реализовати само уколико је усклађен са апропријацијама из финансијског плана и одобрен од стране Декана или лица овлашћеног од стране декана.

Факултет при одређивању циљева не ствара обавезе изнад планираних и расположивих средстава за текућу годину. Факултет набавља добра, услуге и робе у складу са Законом о јавним набавкама, Правилником о ближем уређивању поступка јавних набавки и усвојеним Планом јавних набавки. За гарантовање квалитетног испуњења и поштовање рокова уговорних обавеза, од добављача се у одређеним набавкама захтева банкарска гаранција, депозит или други облици обезбеђења, предвиђају пенали.

4.2.Општи модел управљања ризицима

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Идентификацију ризика
2. Анализу и процену ризика
3. Реаговање на ризик – поступање по ризицима
4. Праћење и извештавање о ризицима

Графички приказ управљања ризицима:



4.2.1. Идентификација ризика

На основу утврђених циљева, разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење и предузимају одређене радње за управљање ризицима. Зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, достижни, реални и временски одређени.

У поступку идентификовања ризика најчешће се користе следеће технике:

- Анкетирање
- Интервјуи
- Контролне листе
- Судови базирани на искуству и записима
- Анализе

Успешном остваривању пословних циљева на свим нивоима организовања Факултета супротстављени су ризици које је потребно идентификовати и сачинити адекватан регистар ризика. Идентификовање ризика је најбитнији процес у управљању ризицима, јер се њиме утврђује постојање ризика и његове карактеристике.

Идентификовање ризика врши се по следећој подели:

1. Екстерни ризици:
 - Политичке и економске одлуке и приоритети окружења (Народна скупштина Републике Србије, Влада Републике Србије, Европска комисија и сл);
 - Прецизност, примењивост, свеобухватност и усклађеност постојећих закона, прописа и правила;
 - Природне и људске катастрофе (земљотреси, пожари, поплаве, суше, ратни сукоби и слично).
2. Интерни ризици:
 - Управљање циљевима из делокруга рада Факултета,
 - Интерне одлуке,
 - Планирање,
 - Управљачки, оперативни и финансијски процеси,
 - Финансиски менаџмент,
 - Недостатак документације и непотпуне и неажурне евиденције,
 - Информационе технологије,
 - Остали системи подршке,
 - Запослени (стручност, мотивисаност и одговорност),
 - Сигурност запослених, објеката и опреме,
 - Методе и токови комуницирања, квалитет и благовременост информација.

Најчешће методе тј. технике које се користе за идентификовање ризика су:

1. набацивање идеја (**brainstorming**);
2. коришћење контролних листа (**check lists**) – заправо представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно

утврђену листу. Ову листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њихова релевантност;

3. **раније искуство** – по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике.
4. **процена ризика од стране носиоца активности** – ово је приступ према којем сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у тзв. “дијагнози” ризика са којом се суочава. Активност се остварује путем документованог приступа (утврђени упитници). Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају када их идентификују сами носиоци пословног процеса.

Ризици се утврђују у Обрасцу за утврђивање и процену ризика (Образац број 1) и евидентирању у Регистру ризика (Образац број 2) који је успостављен на нивоу Факултета, а чине саставни део Стратегије. Образац 1 се испуњава после Обрасца 3, обавештење о ризику од стране сваког запосленог а који је такође саставни део ове Стратегије.

4.2.2. Анализа и процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим да се утврде приоритети и олакша 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.

Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Утицај се може бодовати нпр. оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање циљева Факултета. Овде се може дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика), која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

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.

Оцена 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем.

Вероватноћа	Објашњење	Бодови
Висок	Ризик ће се готово сигурно остварити	6-9
Средњи	Ризик ће се вероватно остварити.	3-5
Низак	Није вероватно да ће се ризик остварити.	1-2

Код утврђивања границе, прихватљивост ризика за ризике који се налазе у „ниским“ пољима не захтева се даље деловање, ризике који се налазе у „средњим“ пољима потребно је надгледати и управљати њима, а за ризике који се налазе у „високим“ пољима потребне су додатне радње.

За правилно поступање са ризиком важно је имати у виду шта је последица које вероватноће да се ризик догоди:

Вероватноћа	Објашњење
Висок	Ризик ће се готово сигурно остварити.
Средњи	Ризик ће се вероватно остварити.
Низак	Није вероватно да ће се ризик остварити.

Вероватноћа	Објашњење
Висок	Посао ће бити озбиљно угрожен, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено.
Средњи	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа. Руководству ће бити потребно доста времена да то испита и исправи.
Низак	Ризик би могао имати одређени утицај на посао, али не би требало да спречи остваривање дуговорчних циљева.

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

- ако представља директну претњу успешном остваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама или органима Факултета, грађанима или суфинансијерима (пројекти финансирани из средстава Европске уније),
- ако ће за последицу имати кршење закона и других прописа,
- ако ће за последицу имати знајчајне финансијске губитке,
- ако се доводи у питање сигурност запослених и имовина Факултета,
- ако озбиљно утиче на углед Факултета.

4.2.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Поступање са ризиком је процес избора једне или више опција за модификацију ризика. То је цикличан процес оцењивања поступања са ризиком, да ли се преостали нивои ризика могу толерисати, стварања новог поступања са ризиком и оцењивања ефективности тог поступања.

Опције за поступање са ризиком су:

- избегавање ризика доношењем одлуке да се не започне или не настане активност која доводи до ризика,
- прихватање или повећање ризика како би се искористила прилика,
- уклањање извора ризика (променом вероватноће или променом последица)
- дељење ризика са другом страном
- задржавање ризика доношењем одлуке засноване на доступним информацијама.

Свака мера за поступање са ризиком коју Факултет одреди као функционалну за одређени штетни догађај разматра се у свакој фази процене ризика и преиспитује њена примењивост са аспекта усклађености са пословном политиком Факултета и стратешким циљевима, усклађености са законима, прописима, стандардима, друштвеном одговорношћу и заштитом природног окружења, трошка измене процедуре и трошка измене пружања услуге.

Реговање на ризик зависи од вероватноће и утицаја ризика и чини основу за утврђивање плана управљања ризицима. У зависности од укупне изложености ризику и од могућности и капацитета за увођење контролних активности начини решавања ризика су следећи:

- решавање или третирање ризика,

- преношење или трансферисање ризика,
- прихватање или толерисање ризика,
- подела ризика или коришћење прилика које пружа ризик,
- укидање ризика.

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

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику и има као што је горе наведено, следеће могућности:

- **Третирање (решавање)** – Највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму радње (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;
- **Трансфер (пренос)** – Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ова опција је нарочито добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину;
- **Толерисање** – Представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи.
- **Коришћење прилика** – Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај
- **Прекид** – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине.

Кључни ризици на које Факултет приоритетно делује су ризици са следећим последицама:

- повреде закона и других прописа,
- значајни финансијски губици,
- претње за успешан завршетак пројекта, програма или активности,
- сигурност запослених
- нарушавање угледа Факултета.

Имплементација и унапређење процеса управљања ризицима утичу на боље планирање и економичност повећање ефикасности, успешније одучивање, јачање међусобног поверења између запослених и руководећих органа као и остале активности од значаја за развој позитивног пословног амбијента деловања Факултета.

4.2.4. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима, представља континуиран процес који укључује праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике).

Стратегијом су дефинисане све активности како би се осигурало да су сви ризици повезани са циљевима као и да су сви ризици узети у обзир при утврђивању и ажурирању ризика. У том смислу, сви запослени (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци), треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Циљ наведеног је размена информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најучесталијих ризика, долази до остваривања циљева Факултета.

Такође, начин комуникације и размена информација о утврђеним ризицима на свим нивоима и међу свим запосленима обухвата и одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима Факултета, и то на следећи начин:

- Након што су одређени стратешки циљеви и кључни процеси са којима ће се они постићи, а затим утврђени и процењени ризици који могу угрозити постизање циљева, али и дате мере за исте, одређују се носиоци истих описаних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђен начин (нпр. руководиоци ужих организационих јединица). Дакле, носиоци пословних процеса задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање

- Одржавање редовних састанака – вертикална и хоризонтална комуникација (на кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу), руководиоца на вишем нивоу и руководиоца и чланова комисије, односно кад год се према процени, наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима који ће бити одговорни за извршавање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру оперативних и Регистру стратешких ризика;

- Такође, на састанцима треба анализирати и дискутовати у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрати процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези третирања предузете, одредити да ли су потребне даље акције ради достизања прихватљивог нивоа ризика;

- Најмање једном годишње, или ако се за то укаже потреба, руководиоца и чланови Комисије израђују извештаје о управљању ризицима и достављају их органу управљања Факултета на усвајање .

Праћење је планирани процес управљања ризиком који обухвата редовне провере и надзор и обавља се периодично или *ad hoc* са циљем да се обезбеди ефективно и ефикасно управљање, добијање додатних информација у сврху побољшања оцењивања ризика, детекције промена у екстерном и интерном контексту, укључујући и промену критеријума у вези са ризиком и самог ризика као и у циљу идентификовања ризика у настајању.

Комуницирање и консултације са екстерним и интерним сазаинтересованим странама при извештавању, обезбеђују њихово учешће у процесу управљања ризиком, разумевање одлука и поступака у вези са ризиком. Комуникација доприноси да се различите перцепције ризика идентификују и интегришу у процес одлучивања, спрече неспоразуми, помогне бољем идентификовању ризика и уз укључивање различитих експертиза обезбеди унапређење управљања Факултетом.

V Врсте ризика којима Факултет може бити изложен

Стратегија управљања ризицима на Факултету идентификује следеће врсте ризика којима може бити изложен:

1. Пословни ризици,
2. Ризици везани за опрему,
3. Ризици везани за залихе.
4. Ризици од пожара, крађе и несрећног случаја или случаја више силе,
5. Финансијски ризици.

Пословни ризици се огледају у опасности да се разумним пословним активностима не оствари очекивано и жељено и у планским актима предвођено и да због тога наступи нешто непредвиђено што негативно утиче на пословање. Пословни ризици се везују за маркетинг, опрему, наплату кредита, залихе, Владину регулативу, ризике од пожара, крађа и несрећни случајева.

Ризици везани за опрему, односе се на набавку специјалне опреме што је увек везано за одређене ризике. Посебно у време појављивања нових технологија, свака куповина

традиционалне опреме подложна је изгледима за брзо застаревање. Међутим, треба установити и степен ризика при набавци нове опреме или увођења новог процеса који још није довољно тестиран. При овоме треба имати у виду да свака одлука о набавци у себи укључује елементе ризика.

Залихе могу представљати дилему за нормално функционисање Факултета. Ако се не обезбеде одговарајуће количине потребних средстава и роба, постоји могућност да понестане траженог актикла. Држање великих залиха, с једне стране подразумева трошкове складиштења и представљају потенцијалну опасност од крађе, пропадања, застаревања с друге стране.

Факултет је подложен губицима услед пожара, крађе и других несрећних случајева. Правна одговорност руководећег кадра и растући проблеми везани за одговорност представљају област у којима су ризици најдраматичније порасли и где је Факултет у оквиру расположивих средстава предузео мере на заштити од пожара и безбедности на раду у циљу умањења ризика од истих.

5. Финансијски ризици су:

- Ризик остваривања планираних буџетских прихода,
- Ризик остваривања планираних сопствених прихода,
- Ризик одступања остварених од планираних расхода,
- Ризик ликвидности
- Кредитни ризик
- Каматни ризик
- Валутни ризик
- Ризик сигурности средстава
- Ризик наплате потраживања

Изложеност и процена степена изложености финансијским ризицима се врши најмање једанпут годишње приликом усвајања финансијских извештаја, а по потреби се врши периодично. Факултет објављује информације које омогућавају процену природе и степена ризика, као и оцену начина на који управља финансијским ризицима.

Стратегија управљања финансијским ризицима се операционализује правилницима, процедурама и другим општим актима Факултета којима се описују начини идентификовања, процене ризика и предузимање активности којима се избегава ризик или смањује/ублажава ризик или прихвата ризик. Избегавање ризика подразумева предузимање другачијег понашања; смањење/ублажавање ризика подразумева активности којима се смањује вероватнаћа наступања или степен ризика; прихватање ризика подразумева да није могуће његово смањење без великих трошкова.

Правилницима, процедурама и другим општим актима Факултета дефинише се и организациона структура, подела надлежности и одговорности, строго раздвајање набавке и плаћања, принцип двоструког потписа, функција архивирања и бројни други поступци и начини којима се идентификује, процењује и умањује ризик.

За успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, одговоран је орган управљања Факултета, односно Декан, као руководилац корисника јавних средстава, у оквиру својих надлежности.

Финансијско управљање и контрола организује се као систем процедура и одговорности свих лица у организацији. Факултет финансира обуку и усавршавање запослених чиме унапређује њихова знања, а тиме минимизира финансијски ризик. Такође, Факултет доноси План интегритета којим се процењује стање интегритета запослених и институције и предлажу мере и процедуре заштите од корупције.

5.1. РИЗИК ОСТВАРИВАЊА ПЛАНИРАНИХ БУЏЕТСКИХ ПРИХОДА

Ризик одступања од планираних буџетских прихода је могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Факултета. Ризик остваривања буџетских средстава може настати као спољни ризик — који настаје због неочекиване промене правне регулативе, система финансирања, броја студената који се уписују као буџетски финансирани студенти и других узрока на које Факултет не може да утиче.

5.2.РИЗИК ОСТВАРИВАЊА ПЛАНИРАНИХ СОПСТВЕНИХ ПРИХОДА

Ризик одступања од планираних сопствених прихода је могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Факултета услед неостваривања планираног обима делатности (број студента, научни скупови, курсеви, издавачка делатност, стручно усавршавање и сл.).

Факултет обезбеђује сопствене приходе из школарине за основне, мастер и докторске студије, као и из накнада за посебне услуге које плаћају студенти чије се студије не финансирају из буџета и накнада за посебне услуге које плаћају студенти чије се студије финансирају из буџета, из накнада за студије за специјализацију и иновацију знања и других врста студија и курсева (припремна настава и слично), из издавачке делатности, из издавања простора и из других прихода као што су домаћи и међународни научноистраживачки пројекти, едукација, консалтинг и друго, а у складу са регистрованом делатношћу и Законом о високом образовању.

Сопствени приходи чине у просеку око 40% укупних прихода.

На остваривање сопствених прихода може утицати спољни ризик:

1. неочекивана промена правне регулативе, система финансирања и других узрока на које Факултет не може да утиче,
2. демографски ризик смањења броја студената и
3. усвојени приоритети привредног и друштвеног развоја у РС Србији који подразумевају повећање броја студената који уписују факултете природних и техничких наука на основу Стратегије развоја образовања до 2020. Године.

Ризик остваривања сопствених прихода може да има негативне последице на:

А) Покривање трошкова сопственим средствима (предвиђено Финансијским планом Факултета), а који би требало да се покрију буџетским средствима према Уредби о нормативима и стандардима услова рада универзитета и факултета за делатности које се финансирају из буџета и на покривање једног броја ставки трошкова који су последица промена уведених боловским процесом, Тако на пример, из буџета се не финансирају одржавање информационог система, информатичка опрема за рад студената, текуће одржавање зграда и опреме, издавање часописа и књига, настава у наставним одељењима и стручне екскурзије студената, трошкови службених путовања, студентско организовање, чланарина у домаћим и међународним организацијама, отпремнине и јубиларне награде, као и ангажовање додатних наставника и сарадника, додатни рад због повећаног обима посла, плаћање докторских студија студената који су у настави, финансирање емеритуса и гостујућих професора са других факултета.

Б) Финансијске бенефиције за студенте

Материјално-финансијска ситуација у којој се налазе породични буџети се, у договору са студентским представницима, превазилази финансијском конструкцијом заснованом на различитим пакетима школарине захваљујући којима студенти могу да прилагођавају своје финансијско (и наставно-испитно) оптерећење. Студенти могу да оптимизују своје понашање избором броја ЕСПБ бодова које уписују, и то како у погледу обима оптерећења у настави, тако и финансијски. Поред транспарентне и на време објављене цене ЕСПБ бодова, омогућава се и плаћање школарине на 2 до 4 рате, финансијским олакшицама у износу и до 100% , ослобођења плаћања школарине за студенте са инвалидитетом, као и студенте уписане по афирмативној акцији, примаоце социјалне помоћи, оболеле од тешких хроничних болести, децу ратних војних

инвалида. Факултет је определио и попуст од 10% за студенте који су уплатили школарину у целости.

Документ „Структура накнада за редовне услуге обухваћене школарином” детаљно информише студенте које су редовне услуге обухваћене школарином, а који се административни и други трошкови наплаћују. Својим актима Факултет је одредио и друге начине да се студентима финансијски олакшају студије.

Факултет финансира рад Студентског парламента, спортска и друга такмичења студената, студентске конференције, учешће студената на културно – уметничким манифестацијама и апсловентске екскурзије.

Факултет подржава хуманитарне и друге друштвено одговорне активности својих студената.

В) Плате запослених и обезбеђење одговарајуће кадровске структуре запослених у настави и администрацији

Факултет настоји да одржи постојећи ниво плата. Мере фискалне стабилизације су од 2014. године погодили плате у јавном сектору.

Забрана запошљавања у јавном сектору је Факултет довела у ситуацију да исти или већи обим административних послова обавља са мањим бројем запослених.

Г) Усавршавање запослених

Имајући у виду демографски ризик и Стратегију развоја образовања до 2020. године, у циљу унапређења квалитета и ефикасности управљања факултетским финансијама, орган управљања Факултета подржава финансирање које се заснива на преусмеравању извора сопствених прихода на међународне и домаће научне, стручне и едукативне пројекте и сарадњу са привредом. Факултет подстиче учешће наставника и сарадника у научним, едукативним и комерцијалним пројектима који треба да постану значајнији извор финансирања Факултета. Сопствени приходи остварени из поменутих извора ће се сматрати једним од квалитативних индикатора успешности високошколске институције.

5.3. РИЗИК ОДСТУПАЊА ОСТВАРЕНИХ ОД ПЛАНИРАНИХ РАСХОДА

Ризик одступања остварених од планираних расхода је могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Факултета услед промене спољних фактора окружења (цена, фискалних и других оптерећења) неостваривања планираног обима делатности и интерних фактора (стварање великих залиха, прекорачење планираних утрошака материјала и друго).

За контролу ризика одступања остварених од планираних расхода је задужена Организациона јединица за рачуноводство и финансије и која прати планиране и остварене трошкове и обавештава орган управљања Факултета.

Ризик прекорачења планираних трошкова је мали због успостављеног система праћења и информисања.

5.4. РИЗИК ЛИКВИДНОСТИ

Ризик ликвидности представља могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Факултета због немогућности испуњавања доспелих обавеза. Факултет буџетским и сопственим средствима извршава своје обавезе и сва плаћања. Факултет управља ризиком ликвидности тако што послује са ликвидним средствима захваљујући чему редовно и у року извршава своје обавезе.

5.5. КРЕДИТНИ РИЗИК

Кредитни ризик представља могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Факултета због немогућности испуњавања доспелих кредитних обавеза. **Факултет нема кредитни ризик јер нема кредитне обавезе.**

5.6. КАМАТНИ РИЗИК

Каматни ризик представља могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Факултета због промене каматних стопа који утичу на кредите и приходе од пласираних новчаних средстава.

Факултет нема каматни ризик јер не узима кредите, нити има пласираних новчаних средстава.

5.7. ВАЛУТНИ РИЗИК

Валутни ризик представља могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Факултета због промене девизног курса који утиче на кредите и обавезе уговорене са валутном клаузулом.

Факултет нема валутни ризик јер нема пласмана нити обавеза са валутном клаузулом.

5.8. РИЗИК СИГУРНОСТИ СРЕДСТАВА

Ризик сигурности пласмана представља могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал у вези са инвестирањем у пословне подухвате са највећом вероватноћом поврата. Делатност Факултета се не односи на инвестирање у послове који доносе највећу вероватноћу поврата.

За инвестирање сопствених средстава уколико би до њега дошло, Факултет, према Закону о буџетском систему, треба да има сагласност Министра финансија.

5.9. РИЗИК НАПЛАТЕ ПОТРАЖИВАЊА

Ризик наплате потраживања представља могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Факултета због неликвидности дужника и непредузимања мера у циљу ефикасне наплате доспелих потраживања.

Наплата школарине која се омогућава у 2 - 4 рате, прати се софтверским системом који онемогућава пријављивање испита уколико рате нису исплаћене у року. Студентима се, ипак, излази у сусрет и (уз доказ о материјално-финансијској ситуацији) и продужава рок плаћања како би им била омогућена пријава испита, односно како би без прескакања рокова наставили студије.

Факултет даје у закуп простор и има ризик наплате закупнине, опомиње дужнике, а према потреби угужује дужника. Факултет се штити узетим меницама за обезбеђење наплате закупнине. Ризик ненаплаћених потраживања према закупцима простора у згради Факултета се контролише и предузимају мере (утужење, уговори о начину регулисања дуга) како би редуковао ризик. Факултет одржава ризик ненаплаћених потраживања на ниском нивоу у односу на укупне приходе.

5.10. РИЗИК ЗЕМЉЕ

Ризик земље порекла представља могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Факултета због немогућности наплате потраживања од иностраног лица као последице политичких, економских или социјалних околности у земљи порекла иностраног лица.

Факултет учествује у међународним пројектима и по том основу може имати потраживања према иностраним лицима.

VI Овлашћења и одговорности

Декан Факултета и руководиоци на различитим нивоима управљања у складу са својим надлежностима одговорни су за испуњавање планираних циљева а тиме и за управљање ризицима. У циљу испуњавања обавеза из управљачке одговорности сваки руководилац је у обавези да осигура услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих ефикасних механизма за њихово смањивање на прихватљив ниво. С друге стране, сви запослени су укључени у управљање ризицима и морају бити свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком.

Носиоци ризика су непосредно укључени у све активности у вези са ризиком укључујући и његово праћење и покретање одговарајућих мера у случају даљег повећања степена ризика.

Орган управљања Факултета и орган пословођења, сваки у оквиру законом предвиђене надлежности треба да:

- осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима;
- усвоји Стратегију управљања ризицима Факултета.

Комисија за развој система ФУК Факултета (која је истовремено и комисија за координацију ризика) треба да:

- ажурира Стратегију управљања ризицима Факултета у законским роковима,
- оствари квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима на Факултету,
- подстиче развијање и јачање свести о ризицима међу запосленима,
- подстичу запослене да се оспособљавају за препознавање ризика који су претња у њиховим активностима,
- изврши завршну процену и рангирање идентификованих ризика како би се лакше припремио Регистар ризика Факултета;
- осигура свакодневно управљање ризицима у свим областима и процесима рада на Факултету,
- осигура да се Регистар ризика ажурира по потреби, а најмање једном годишње,
- организује едукацију запослених и утврђује нове методе рада како би се развијао систем управљања ризицима а уједно с њим и ФУК.

Сви запослени Факултета треба да:

- користе смернице за управљање ризицима које су добили од Комисије и непосредног руководиоца,
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријаве непосредном руководиоцу или Комисији.

Интерни ревизор треба да:

- процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик,
- укаже на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу десити као последица не адекватних и не ефикасних интерних контрола,
- даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових.

- процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик,
- укаже на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу десити као последица не адекватних и не ефикасних интерних контрола,
- даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових.

VI Ажурирање стратегије

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године.

VII Завршне одредбе

Стратегија ступа на снагу и почиње са применом осмог дана од дана објављивања на огласној табли и интернет презентацији Факултета.

Начин и поступак промене Стратегије или њене допуне је исти као за њено доношење.

VIII Прилози

Прилози везани за израду процедуре за утврђивање и процену ризика у оквиру пословних процеса

Образац 1. – за утврђивање и процену ризика

Образац 2. – регистар ризика

Образац 3. – обавештавање о ризику

Прилози везани за израду процедуре за спровођење активности у оквиру пословних процеса

Образац 1. – Израда процедуре за спровођење активности у оквиру процеса

Образац 2. – Мапа пословног процеса

Образац 3 – Документација о систему – вертикални преглед

Председник Савета

Проф. др Александар Стојановић



[Handwritten signature of Prof. Dr. Aleksandar Stojanović]

Утврђивање и процена ризика

ОРГАН ИЛИ ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА:						Датум:	
Унутрашња целина							
Пословни процес:							
Циљ пословног процеса:							
Опис ризика	Одговорна особа	Анализа ризика			Потребне радње (Одговор на ризик)	Рок за извршење	Активности у случају непредвиђених околности
		Утицај (1-5)	Вероватноћа (1-5)	Рангирање (утицај x вероватноћа)			

Регистар ризика

Пословни процес:								
Организациони део:								
Ризик	Носилац ризика	Вероватноћа	Утицај	Ранг	Потребне активности	Носилац активности	Рок извршења	Датум следеће провере

Обавештење о ризику

Одељење/одсек/служба		
Пословни процес/циљ		
Идентификациони ризик – навести ризик и описати његове потенцијалне последице		
Вероватноћа (1 до 5)	Утицај (1 до 5)	Скор ризика = В x У
Предложити могуће мере за ублажавање ризика		