

На основу члана 7. став 2. 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), директор Републичке дирекције за робне резерве, усваја

## **Стратегију управљања ризицима** **за период 2025.-2027.године**

### **I УВОД**

Управљање ризицима у Републичкој дирекцији за робне резерве је законска обавеза у постизању стратешких и оперативних циљева за добро и ефикасно управљање.

Управљање ризицима обухвата циљеве:

-РДРР утврђује циљеве на начин који је довољно јасан да би се омогућила идентификација ризика и процена ризика који се односе на те циљеве;

-анализу ризика у оквиру РДРР као основ за одлучивање о начину управљања ризицима;

-процену ризика од могућности преваре;

-идентификовање и анализу промена у оквиру РДРР које би могле значајније утицати на систем интерне контроле;

-праћење и извештавање све са циљем да се ризици постану ограничени односно да се доведу на прихватљив ниво дефинисан у процедурама за управљање ризиком.

Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева, плана и програма РДРР.

Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.

### **II СВРХА**

Сврха ове стратегије је да се побољша управљање у РДРР, да се кроз управљање ризицима и стварању окружења побољша квалитет на свим нивоима.

Руководиоци, начелници, државни службеници и намештеници, највише су упознати са ризицима са којима се суочавају и они најбоље знају како управљати ризицима.

За сваки циљ треба да идентификују повезане ризике односно догађаје за које постоји вероватноћа да могу имати штетан утицај у РДРР.

Крајња сврха управљања ризицима није уклањање свих ризика већ смањење ризика на прихватљив ниво.

Ризици се тако преузимају али на контролисан начин.

### **III ЦИЉЕВИ**

Циљ стратегије управљања ризицима је идентификовање и процена ризика како би се одлучило који је најбољи начин пословања са ризиком.

Решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола рада, минимизирања појављивања ризика.

Ти кораци укључују:

- праћење ризика у односу на циљеве , који ће идентификовати и проценити све значајне ризике са којима се РДРР суочава и тако помоћи остварењу мисије и циљева РДРР;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја у РДРР;
- расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање ризиком;
- преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефикасности система унутрашњих контрола ради смањења ризика;
- повећање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених принципима контроле ризика.

### **IV ФАЗЕ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ**

Кључне фазе управљања ризиком су:

- 1. Идентификација ризика**
- 2. Процена ризика-анализа и процена ризика**
- 3. Реаговање на ризик**
- 4. Праћење и извештавање**

#### **1. ИДЕНТИФИКАЦИЈА РИЗИКА**

Идентификовање ризика је први корак у изградњи профила ризика РДРР. Не постоји један прави начин да се документује профил ризика. Не постоји исцрпан списак ризика који могу утицати на постизање циљева РДРР. Међутим , на основу дефиниције ризика која је предходно наведена, могу се појавити следеће категорије:

- све што представља претњу остваривању циљева РДРР, програма или другим активностима РДРР;
- све што може да угрози углед РДРР и поверење јавности у њен рад;
- недовољна заштита од недоличног понашања, злоупотребе, погрешне одлуке, штете итд.;

- непоштовање прописа;
- неспособност да се одреагује, односно да се управља измењеним околностима на начин који ће спречити или свести на минимум негативне ефекте.

Републичка дирекција за робне резерве ће користити следеће методе за идентификацију ризика:

1. „Brainstorming“ метода
2. Коришћење контролних листа
3. Претходно искуство

## 2. ПРОЦЕНА РИЗИКА

Да би одлучили како да се носимо са ризиком, основно је не само идентификовати ризике већ је битно проценити његов утицај и вероватноћу дешавања и појаве ризичног догађаја.

Циљ ове фазе процеса је разврставање ризика по приоритетима како би се на ризике највишег степена приоритета могло одговорити применом адекватних мера контроле.

Прво се одговара на ризике који су повезани са највећим губицима, односно утицајем и највећим степеном вероватноће настанка, док се ризици чија је вероватноћа настанка мања, а негативан утицај слабији, само евидентирају и прате.

За мерење ризика користиће се матрица „3x3“ која даје довољно информација на једноставан начин.

|               |         |                    |        |       |
|---------------|---------|--------------------|--------|-------|
| <b>УТИЦАЈ</b> | озбиљан |                    |        |       |
|               | умерен  |                    |        |       |
|               | мањи    |                    |        |       |
|               |         | низак              | средњи | висок |
|               |         | <b>ВЕРОВАТНОЋА</b> |        |       |

За бодовање вероватноће и утицаја ризика користи се следећа скала:

| ВЕРОВАТНОЋА   |   | рангирање |
|---------------|---|-----------|
| озбиљан       | вероватна присутност                          | 4-5       |
| умерен        | могућа присутност                             | 2-3       |
| средњи        | мало вероватна присутност                     | 0-1       |
| УТИЦАЈ-ЗНАЧАЈ |   | рангирање |
| висок         | очекује се настанак догађаја у већини случаја | 4-5       |
| средњи        | догађај би се могао десити                    | 2-3       |
| низак         | настанак догађаја није вероватан              | 0-1       |

### 3 РЕАГОВАЊЕ НА РИЗИК

Сврха реаговања на ризик је да се несигурност окрене у корист РДРР ограничавањем претњи и коришћењем пружених прилика. Било која активност коју РДРР предузима у погледу реаговања на ризик, представља део онога што је познато као „унутрашња контрола“. Постоји пет кључних аспеката на ризик: **толерисање ризика, третман ризика, преношење/трансфер ризика, искориштавање прилике коју даје ризик и уклањање ризика.**

#### ➤ Толерисање ризика

Изложеност ризику може се толерисати без предузимања било каквих мера. Чак и ако их није могуће толерисати, могућност да се било шта учини у вези са неким ризицима може бити ограничена или би трошкови предузимања одређених мера могли бити несразмерни потенцијалној користи. У овим случајевима одговор може бити да се толерише постојећи ниво ризика. Ова опција, наравно, може се допунити планирањем за случај непредвиђених околности односно решавање последица уколико се одређени ризик материјализује.

#### ➤ Третман ризика

Сврха третмана јесте да, иако се одређена активност настави са ризиком, морају се предузети радње (контроле) да се ризик ограничи на прихватљив ниво. Овакве контроле могу се поделити према својој појединачној сврси. Далеко највећи број ризика решава се на овај начин.

#### ➤ Преношење ризика

За неке ризике најбољи одговор би био њихово преношење. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања, или плаћањем трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је нарочито добра за ублажавање финансијских ризика или ризика по имовину. Може се рећи да преношење ризика умањује изложеност РДРР том ризику и да друга организација поседује способност да ефективно управља тим ризиком. Важно је напоменути да се неки ризици не могу у потпуности пренети-нарочито није могуће преношење ризика репутације, чак и уколико се уговори и пружање услуге ван РДРР. Однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора да буде пажљиво успостављен да би се осигурао успешан пренос ризика.

➤ **Искоришћавање прилике коју даје ризик**

Ова опција није алтернатива предходним, већ пре представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Овде постоје два аспекта. Први је, да ли истовремено са ублажавањем одређених претњи постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај, други аспект је да ли постоје околности које не носе претње већ стварају позитивне прилике.

➤ **Уклањање ризика**

Неке ризике је могуће третирати или свести на прихватљив ниво само уколико се одређена активност прекине. Треба напоменути да опција прекида активности може бити озбиљно ограничена у РДРР. Низ активности се спроводи у РДРР иако су ризици толико велики, јер не постоји други начин да се активност заустави због резултата који је значајан за становништво и привреду.

➤ **Праћење ризика**

С обзиром да се окружење у ком РДРР послује стално мења, потребно је стално праћење и информисање о ризицима. Овим се процењује ефикасност управљања ризицима и потреба додатног утицаја на ублажавање истих. У складу са тим, регистри ризика се ажурирају сваке три године, а по потреби и чешће. Имајући у виду потребе РДРР врши се процена Стратегије управљања ризицима, како би се ускладила са праксом и применама у методологији управљања ризицима у јавном сектору Републике Србије.

## **V ОДГОВОРНОСТ**

Потреба за управљачком одговорношћу је кључни фактор за управљањем ризицима.

Руководећа лица треба да обезбеде и осигурају постојање праве посвећености за унутрашњу контролу како би се правилно користила јавна средства.

Сви запослени су укључени у управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком.

## **VI ЕДУКАЦИЈА**

У РДРР се спроводи едукација запослених о свим аспектима управљања ризиком. Едукацију организује и спроводи директор РДРР или Радна група коју

именује директор. Радна група може бити састављена од одговарајућих стручњака (интерних или екстерних).

## VII ИЗВЕШТАВАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈА

Сва комуникација везана за управљање ризиком у РДРР се обавља у писаној форми, користећи интерни систем доставе докумената. Сви учесници у управљању ризиком дужни су да чувају документа везана за управљање ризиком из своје надлежности у складу са важећим законским прописима.



**ДИРЕКТОР**  
**Зорица Анђелковић**

Образац бр.1

| ОДЕЉЕЊЕ ИЛИ ОДСЕК     |                 |                |                 |               | 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 1-5 |                                   |                 |  |
|                       |                 |                |                 |               |                                   |                 |  |
|                       |                 |                |                 |               |                                   |                 |  |
|                       |                 |                |                 |               |                                   |                 |  |

НАЧЕЛНИК ОДЕЉЕЊА

---

**РЕГИСТАР РИЗИКА**

**ОДЕЉЕЊЕ-ОДСЕК:** \_\_\_\_\_

| Циљ пословног процеса | Опис ризика | Утицај | Вероватноћа | Рангирање | Потребне радње (Одговор на ризик) | Носилац ризика | Рок за извршење | Датум следеће провере |
|-----------------------|-------------|--------|-------------|-----------|-----------------------------------|----------------|-----------------|-----------------------|
|                       |             |        |             |           |                                   |                |                 |                       |
|                       |             |        |             |           |                                   |                |                 |                       |
|                       |             |        |             |           |                                   |                |                 |                       |
|                       |             |        |             |           |                                   |                |                 |                       |

**НАЧЕЛНИК ОДЕЉЕЊА**

\_\_\_\_\_