

**УНИВЕРЗИТЕТ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ
ИСТОЧНО САРАЈЕВО**

**СТРАТЕГИЈА
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
УНИВЕРЗИТЕТА У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ**

Источно Сарајево, мај 2026. године

САДРЖАЈ:

1. Увод.....	3
2. Појам ризика и основни ставови о управљању ризицима.....	3
3. Циљеви као полазна основа за процес управљања ризицима.....	3
4. Процес управљања ризицима.....	4
4.1. Идентификација ризика.....	4
4.2. Анализа-оцјењивање ризика.....	5
4.2.1. Опис ризика.....	5
4.2.2. Процјена ризика.....	6
4.2.2.1. Процјена инхерентног и резидуалног ризика.....	7
4.2.2.1.1. Процјена вјероватноће ризика.....	7
4.2.2.1.2. Процјена утицаја ризика.....	7
4.2.2.1.3. Процјена укупне изложености ризику.....	8
4.3. Поступање по ризицима/одговор на ризике.....	10
4.4. Евиденција ризика.....	11
4.5. Праћење и извјештавање.....	12
5. Координација активности на управљању ризицима.....	12
6. Улоге и овлашћења.....	13
7. Завршне одредбе.....	14

1. Увод

На основу члана 58. став 1. тачка 17. Закона о високом образовању („Службени гласник Републике Српске“, број 67/20 и 107/24) и члана 49. став 2. тачка 17. Статута Универзитета у Источном Сарајеву, а у складу са чланом 13. и 14. Закона о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, број: 91/16) и тачкама 20. и 21. Упутства о начину и поступку успостављања и спровођења система финансијског управљања и контроле („Службени гласник Републике Српске“, број: 99/17), а у вези са тачком 3. Смјерница за управљање ризицима у субјектима јавног сектора Републике Српске, донесених и објављених марта 2021. године на веб страници Министарства финансија Републике Српске-Централна јединица за хармонизацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије, ректор Универзитета у Источном Сарајеву (у даљем тексту: Универзитет) доноси Стратегију управљања ризицима на Универзитету.

Стратегијом управљања ризицима поставља се оквир за управљање ризицима и дефинише начин који обезбјеђује објективан приступ управљању ризицима у складу са својим специфичностима.

2. Појам ризика и основни ставови о управљању ризицима

Ризик представља неизвјесност, пријетњу или могућност да одређена активност или догађај утиче на способност Универзитета да оствари своје циљеве.

Окружење у којем Универзитет ради стално се мијења, што може довести до несигурности. Из тих разлога се врши идентификација ризика који су повезани са циљевима Универзитета, њихова процјена као и управљање процијењеним ризицима.

Свођење ризика у прихватљиве границе сталан је задатак руководства и свих запослених на Универзитету.

Разлози за доношења овог акта су:

- смањење неизвјесности која би могла бити пријетња пословној успјешности Универзитета,
- уградња управљања ризицима у процесе планирања и доношења одлука, те у процесе који су кључни за реализацију циљева,
- подстицање културе управљања ризицима,
- успостављање координације управљања ризицима на Универзитету,
- да управљање ризицима обухвати сва ризична подручја,
- да комуникација о утврђеним ризицима постане пракса међу запосленима и на нивоу на којем се доносе одлуке.

3. Циљеви као полазна основа за процес управљања ризицима

Полазна основа за утврђивање ризика на нивоу Универзитета су циљеви садржани у Књизи пословних процеса, Стратешком плану и годишњим плановима. За постављање и реализацију циљева одговорно је руководство Универзитета у складу са надлежностима.

Руководство идентификује циљеве за Универзитет као цјелину и за сваку активност или групу активности.

На нивоу пословних процеса циљеви су утврђени описом пословних процеса у Књизи пословних процеса.

Стратешки циљеви постављени су у процесу стратешког планирања. Стратешки план је општи докуменат који се разрађује путем годишњих планова.

Осим годишњег Плана, постоје оперативни планови за које обавеза израде произилази из посебних прописа и процедура, а то су: планирање буџета, план јавних набавки, план едукација, план рада интерне ревизије, итд.

4. Процес управљања ризицима

Спровођење процеса управљања ризицима одвија се у сљедећим фазама:

- 4.1. идентификација ризика,
- 4.2. анализа-оцјењивање ризика,
- 4.3. поступање по ризицима/одговор на ризике,
- 4.4. евиденција ризика,
- 4.5. праћење и извјештавање.

4.1. Идентификација ризика

Руководство Универзитета идентификује ризике повезане са интерним факторима (нпр. сложеност организационе структуре, оперативни процеси, финансијски процеси, компетентност и флукуација запослених) и екстерним факторима (као што су: економски услови, политичке одлуке и приоритети изван институције, спољни партнери).

У сврху идентификације ризика користе се:

- састанци руководства (Управни одбор, Сенат, Проширени колегијум, Ректорски колегијум и сл.),
- појединачни састанци са власницима процеса (одређеним у Књизи пословних процеса) и другим запосленим,
- резултати интерне и екстерне ревизије,
- резултати интерних и екстерних провјера,
- упитници и контролне листе.

Након што је идентификован ризик за исти је одговоран власник процеса у којем је ризик утврђен, а у посебним околностима може се додјелити и другом одговорном лицу, о чему одлучује надлежни руководиоцац.

Ректор Универзитета или лице које овласти одлучује који радник је одговоран за ризике који утичу на више од једне службе (сектора) или на Универзитет као цјелину.

Руководиоци надлежних служби одлучују који радник је одговоран за ризике који утичу на више од једног одјелења или сектора као цјелине.

Радници којима је додјељена одговорност за одређени ризик задужени су за:

- процјену ризика,
- иницирање одређених активности за контролу ризика,
- надзирање ризика и управљање одговором на ризик,
- информисање о наведеном ризику.

Радници којима је додијељена одговорност за ризике наведене активности спроводе у кансултацији са координатором за успостављање, спровођење и развој финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: координатор за ФУК).

4.2. Анализа-оцјењивање ризика

4.2.1. Опис ризика

Опис ризика подразумијева јасно формулисање, односно описивање утврђеног ризика, те одређивање категорије ризика (стратешки, ризик усклађености или правни, оперативни и финансијски), како би се нагласили елементи који узрокују појаву ризичних догађаја узимајући у обзир главни узрок ризика (основни проблем) и потенцијалне посљедице ризика (ефекат који има на циљеве/активности).

Најзначајније категорије ризика, са примјерима ризика разврстаних по категоријама и подкатегоријама, дате су у наредној табели:

Категорије и подкатегорије ризика	Опис неких од примјера ризика који се вежу уз категорију и подкатегорију ризика
Стратешки ризици	
Макроекономски	Промијене економских услова.
Политички	Немогућност реализације политичких циљева и/или приоритета Владе Републике Српске.
Финансијска средства	Недостатак средстава за капиталне пројекте или повећане потребе за средствима за исплату права.
Промијене приоритета	Немогућност Универзитета да правовремено одговори на промијене у приоритетима пословања и одређеним трендовима који нису на вријеме препознати (демографске промијене, промијене у пореском систему, елементарне непогоде, мигрантска криза, здравствена криза и сл.).
Усклађеност	
Регулаторна усклађеност	Закони који се често мијењају, нејасни и непрецизни закони.
Етика и интегритет	Преvara, незаконите или неетичке радње.
Правни спорови	Непридржавање закона, прописа и правила.
Квалитет производа/услуга	Производња/испурука производа/услуга који не одговарају квалитету, не поштују се стандарди (норме).
Јавна набавка	Непоштовање законских одредби и других прописа, компликованост процедура, кашњења поступака, жалбе, повећање трошкова, није остварена „вриједност за новац“.
Оперативни:	
Клијенти	Услуге студентима, грађанима и другим странама лошег квалитета, административна оптерећења, кашњења у обради захтјева, неуспјех у задовољавању потреба клијената (студената, грађана и сл.).
Ефикасност	Неефикасна реализација пословних процеса, пропуст да се тражи максимални исход са истим ресурсима, пуно ручне обраде података и преноса података.
Природа	Природне несреће.
Опрема	Квар опреме или лош квалитет опреме.

Здравље и безбједност	Здравствени и безбједносни догађаји који штете запосленима.
ИТ	Квар ИТ система или сајбер-напад; губитак података, грешке и кашњења у обради података кроз ИТ систем.
Радници	Немогућност запошљавања или губитак квалификованог особља.
Безбједност	Кршења безбједности на радном мјесту или у цијелом пословном простору субјекта, угрожавање живота и имовине.
Добављачи/екстерни партнери	Недостатак приступа кључним материјалима, неуспјех добављача да испоруче услуге/робу/радове на вријеме у одговарајућој количини, квалитету и цијени, пад транспортне и логистичке мреже.
Технологија	Развој/примјена нових технологија.
Финансије:	
Губитак	Губитак финансијских средстава (исплате неприпадајућих средстава, одлив средстава по основу губитка судских спорова и сл.).
Курс	Промјењивост девизних курсева.
Приходи	Смањење прогнозираних прихода, неефективно прикупљање прихода.

4.2.2. Процјена ризика

Процјена ризика укључује:

а) квалификовање ризика – рангирање ризика према вјероватноћи настанка и утицају, односно рангу укупне изложености ризику, како слиједи:

- која је вјероватноћа да ће доћи до појаве ризика или која је очекивана учесталост такве појаве;
- које су посљедице (или утицај) ако дође до појаве ризика;
- колика је укупна изложеност ризику;
- да ли постоје успостављене мјере, односно контроле чијом примјеном се умањују посљедице (утицај) или вјероватноћа (учесталост) појаве утврђених ризика;
- колико су те мјере поуздане, шта ће се десити уколико оне не буду ефикасне.

б) квантификовање ризика – процјена мјерљивих утицаја ризика, за високо рангиране ризике (најчешће то укључује процјену финансијских учинака штета, губитака и сл.), односно утврђивање индикатора учинка и прихватљивог нивоа ризика, гдје је примјењиво.

Прихватљиви ниво ризика је ниво ризика који руководство може и спремно је прихватити. Прихватљиви ниво ризика одређује се за активности и процесе за које су претходно успостављени мјерљиви индикатори учинка и њихове циљане вриједности или распони вриједности.

4.2.2.1. Процјена инхерентног и резидуалног ризика

Постоје двије врсте ризика: инхерентни и резидуални ризик.

Инхерентни ризик је ризик или скуп ризика са којима се суочава Универзитет не узимајући у обзир успостављене контроле. Ови ризици настају услед уобичајених околности и врста активности које се спроводе, а могу бити интерни и екстерни. Процјена инхерентног ризика полази од претпоставке да контрола уопште нема, односно ради се процјена изложености ризику у ситуацији одсутности контрола и мјера за ублажавање ризика.

Резидуални ризик је врста ризика код којег се узимају у обзир постојеће контроле које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи ризик и даље постоји.

4.2.2.1.1. Процјена вјероватноће ризика

Вјероватноћа је процјена могућег настанка одређеног догађаја, укључујући разматрање учесталости настанка тог догађаја. Значи, процјењује се колико је вјероватно да се неки ризик, у правилу штетни догађај, оствари. Вјероватноћа се може рангирати (оцијенити) или процијенити описно као врло висока, висока, средња, нижа средња и ниска. Најнижа оцјена значи малу вјероватноћу, а то значи да је настанак догађаја мало вјероватан, док највећа оцјена значи да се очекује појава догађаја у већини случајева.

Рангирање вјероватноће ризика приказано је у сљедећој табели:

Оцјена	Вјероватноћа	Опис	
5	Врло висока (готово сигурно)	Очекује се да ће се догодити. Сигурно ће се догодити ове фискалне године, или током сљедеће три године.	80% до 100%, или једном годишње, или чешће
4	Висока (вјероватно)	Очекује се да ће се то догодити. Било би изненађујуће да се то не догоди.	61% до 79%, или једном у 2 године
3	Средња (могуће)	Једнако вјероватно да ће се догодити и да неће. Не очекује се да ће се догодити, али постоји шанса.	40% до 60%, или једном у 3 године
2	Нижа средња (мало вјероватно)	Не предвиђа се. Нема забринутости да ће се то догодити.	11% до 39%, или једном у 5 година
1	Ниска (готово сигурно се неће догодити)	Било би изненађујуће да се то догоди. Морала би се догодити комбинација мало вјероватних догађаја да би се то могло догодити.	0% до 10%, или једном у 10 година

4.2.2.1.2. Процјена утицаја ризика

Процјена утицаја обухвата процјену посљедица, ако се ризик оствари. Значи, процјена утицаја не узима у обзир вјероватноћу, него само одговара на питање шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари. Утицај се може рангирати (оцијенити) описно, као: веома велик, велик, средњи, мали и веома мали.

Рангирање утицаја ризика приказано је у следећој табели:




Оцјена	Утицај	Опис
5	Веома велик (катастрофалан)	Велики проблем без опоравка од њега. Значајна штета кредибилитету институције. Потпуни губитак способности остваривања критичног програма. У овим случајевима скоро је невјероватно да ће се циљеви остварити.
4	Велик	Догађај за који је потребно велико прилагођавање начина пружања услуге. Значајан догађај с дугим периодом опоравка. Неуспјех у испуњењу велике политичке обавезе. У овим случајевима активности су значајно нарушене, мало је вјероватно да ће се циљеви остварити.
3	Средњи (умјерен)	За опоравак од догађаја потребна је сарадња међу организационим јединицама. Може генерисати медијску пажњу. У овим случајевима отежано је обављање активности субјекта, циљеви се могу дјелимично остварити.
2	Мали	Може се ријешити на нивоу организационих јединица, али захтијева да се обавијести највише руководство. Кашњење у финансирању или промјена критеријума финансирања. Заинтересована страна или клијент би то примијетили. У овим случајевима активности се обављају са малим сметњама/кашњењем, циљеви ће се остварити у великој мјери.
1	Веома мали (безначајан)	Могу се рјешавати интерно. Нема медијске пажње. Нема интереса или постоји управљиви интерес заинтересованих страна или клијента. У овим случајевима активности се обављају са малим сметњама/кашњењем, врло је вјероватно да ће се циљеви остварити.

4.2.2.1.3. Процјена укупне изложености ризику

Из процјене утицаја и вјероватноће произилази процјена укупне изложености ризику. Укупна изложеност ризику добија се множењем оцјене утицаја са оцјеном вјероватноће. Рангирање укупне изложености ризику потребно је како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

Рангирање укупне изложености ризику приказано је у сљедећој матрици:

УТИЦАЈ	Веома велик (катастрофалан) 5	5	10	15	20	25
	Велик 4	4	8	12	16	20
	Средњи (умјерен) 3	3	6	9	12	15
	Мали 2	2	4	6	8	10
	Веома мали (безначајан) 1	1	2	3	4	5
	Ниска (готово сигурно се неће догодити) 1	Нижа средња (мало вјероватно) 2	Средња (могуће) 3	Висока (вјероватно) 4	Врло висока (готово сигурно) 5	
	ВЈЕРОВАТНОЋА					

-  **Висок ризик** – ако је ризик процијењен као висок потребно је предузети хитно спровођење мјера за смањење ризика. Универзитет наставља са радом, али у што краћем року треба саставити план спровођења мјера и одредити приоритете.
-  **Средњи ризик** - ако је ризик процијењен као средњи потребно је предузети спровођење мјера осигурања од евентуалног раста ризика. Обавезна је израда плана спровођења мјера како би се оне спровеле у разумном року.
-  **Низак ризик** - ако је ризик процијењен као низак потребно је предузети спровођење мјера осигурања од евентуалног раста ризика. Ова врста ризика је прихватљива.

У већини случајева ризици се не могу потпуно уклонити и свака активност у себи садржи могући ризик. Након што се процијени инхерентни ризик утврђује се које мјере и контроле се спроводе да се спријечи конкретан ризик и његове последице. Након тога потребно је извршити процјену адекватности постојећих контрола, односно процијенити да ли су постојеће мјере и контроле довољно адекватне и функционалне у спречавању ризика и његових последица. Узимајући у обзир ефикасност и ефективност постојећих контрола утврђује се резидуални (преостали) ризик. Процјена резидуалног ризика, као и инхерентног, укључује процјену утицаја, вјероватноће и укупне изложености ризику.

4.3. Поступање по ризицима/одговор на ризике

Циљ управљања ризицима је смањити вјероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан утицај. Вјероватноћа и утицај смањују се избором одговарајућег одговора на ризик. Постоје четири начина реаговања на ризике, односно одговора на ризике. Ризици се могу избјећи, пренијети, прихватити и смањити (ублажити).

Смањивање/ублажавања ризика - поступци смањивања/ублажавања ризика сматрају се уобичајеним одговором на ризике, што значи да се предузимају активности и доносе одлуке како би се смањила вјероватноћа настанка и/или утицај ризика. Активности које Универзитет предузима ради смањивања, односно ублажавања ризика су контролне активности. Сврха ублажавања ризика је да се омогући наставак обављања активности у којој се јавља ризик, уз истовремено предузимање мјера (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу.

Преношење ризика - најбољи одговор на поједине ризике може да буде њихово преношење на трећу страну или дијелење ризика са трећом страном. Ова је опција посебно добра за ублажавања финансијских ризика или ризика по имовину.

Избјегавање ризика - неки се ризици могу дјелимично или потпуно избјећи модификовањем активности.

Прихватање ризика - један од одговора на ризике може бити прихватање ризика без предузимања додатних мјера. Додатне активности се не предузимају када су њихови трошкови несразмјерни у односу на могуће користи. У таквим случајевима одговор може бити прихватање постојећег нивоа ризика при чему Универзитет припрема план активности за рјешавање ефеката који могу настати у случају остварења ризика.

Ниво прихватљивог ризика представља ниво до којег је Универзитет спреман толерисати ризик прије предузимања одређене активности.

Руководство на основу тренутног резидуалног ризика и своје одлуке о прихватању ризика одлучује да ли су потребне додатне мјере за даље смањење изложености ризику.

Да би се постигло ефективно управљање ризицима, а документација и извјештавање о ризицима свело на разумну мјеру, потребно се усмјерити на критичне ризике.

Ризик се може сматрати критичним у сљедећим ситуацијама:

- ако може угрозити остварење кључних циљева Универзитета,
- ако може узроковати знатну штету интересним групама,
- ако је последица ризика повреда закона и прописа,
- ако може узроковати значајне финансијске губитке,
- ако доводи у питање безбједност радника Универзитета, или
- ако у било којем случају озбиљно утиче на углед Универзитета.

Одговори на ризике утврђују се на основу:

- одмјеравања трошкова у односу на ефекте контроле (трошкови увођења додатних мјера не смију бити виши од користи),
- разматрања степена до којег одређени ризик може бити толерисан,
- разматрања природе и вриједности које ће бити додјелне одређеном ризику,
- одржавања разумног баланса између превентивних и корективних контрола.

Разматрајући укупну изложеност ризику, руководство Универзитета одређује приоритете провођења мјера као одговора на ризике, на начин да:

Ризици са оствареним високим резултатом ће:

- захтјевати преглед постојећих контрола,
- бити расправљани на састанцима руководства,
- можда захтјевати увођење додатних контрола.

Ризици са оствареним средњим резултатом ће захтјевати преглед постојећих контрола, као и увођење нових.

Ризици са оствареним ниским резултатом неће захтјевати предузимање мјера. Преглед контрола вршиће се како би се осигурало да су оне ефикасне и довољне.

4.4. Евиденција ризика

Универзитет успоставља евиденцију ризика која се састоји од:

- обрасца за идентификацију, опис и процјену ризика – ОР1,
- обрасца за управљање ризиком – ОР2,
- обрасца за извјештавање, праћење и контролисање – ОР3,
- регистра ризика.

Образац за идентификацију, опис и процјену ризика (ОР1) садржи детаљне податке о свим ризицима (процјену инхерентног ризика, процјену ефикасности постојећих контрола, процјену резидуалног ризика).

Путем обрасца за управљање ризиком (ОР2) и обрасца за извјештавање, праћење и контролисање (ОР3) врши се преиспитивање, како би се провјерило да ли су планиране мјере за ублажавање ризика предузете, да ли су постигле очекиване резултате и како би се одразиле било које измјене интерних и екстерних фактора.

Регистар ризика садржи сљедеће елементе:

- назив процеса,
- циљ процеса,
- ризичне догађаје (ризик),
- узрок ризика,
- категорију ризика,
- утицај/последица – опис ризика,
- процјену инхерентног и нивоа резидуалног ризика,
- управљање ризиком (одговор на ризик),
- извјештавање о ризику, праћење и контролисање ризика,
- процјену преосталог ризика након имплементације одговора на ризик.

Координатор за ФУК формира регистар ризика на основу образаца одобрених од стране руководиоца организационих јединица, уносом у апликацију RIFC (софтверску апликацију за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама Републике Српске). Регистар ризика је документ који се ажурира по потреби, а најмање једном годишње.

4.5. Праћење и извјештавање

Руководство ће пратити ризике, као и одговоре на ризике како би се осигурала ефикасност одговора на ризике.

Праћење и извјештавање о ризицима укључује **праћење спровођења мјера за смањење ризика и праћење изложености ризику**. Изложеност ризику може бити смањена, повећана или непромијењена, у зависности од тога да ли су мјере адекватне, да ли су спроведене и колико цјеловито, те да ли су настале нове околности које утичу на ризике и траже нове прегледе ризика и нове процјене.

Ова фаза укључује и праћење стања и трендова **изложености ризику у односу на ниво прихватљивог ризика** за функције и процесе за које су претходно успостављени индикатори учинка, њихове циљане вриједности и распони вриједности, те одступања која јесу или нису прихватљива.

Код прегледа ризика, ако се утврди потреба, може се прегледати и валидност квантификације високоранжираних ризика утврђених и квантификованих у предходним поступцима. Кључно за сваки квалитетан преглед ризика је да се прихвати да се ради о свеобухватном испитивању, а не прегледу појединог изолованог ризичног догађаја. Циљ прегледа ризика је поновна евалуација окружења ризика, ризичних догађаја и њихове релативне вјероватноће и утицаја.

Учесталост вршења надзорне активности ће зависити од нивоа ризика:

- ризици са високим резултатом ће бити прегледани најмање једном годишње,
- ризици са средњим резултатом ће бити прегледани једном у двије године,
- ризици са ниским резултатом ће бити прегледани једном у три године.

На састанцима организационих јединица расправља се о активностима предузетим на успостављању процеса управљања ризицима, најзначајнијим ризицима и новонасталим ризицима који су се појавили након редовног ажурирања регистра ризика.

Руководиоци надлежних служби, на основу података из образаца ОР2 и ОР3, израђују годишњи извјештај о активностима везаним за управљање ризицима и достављају координатору за финансијско управљање и контролу, који припрема обједињени извјештај о управљању ризицима на нивоу Универзитета.

Извјештај садржи:

- преглед значајних ризика са узроцима њиховог настанка,
- информацију о статусу предузетих активности на спречавању, односно ублажавању ризика,
- информацију о ризицима на које се није могло дјеловати на планирани начин.

5. Координација активности на управљању ризицима

За координацију активности на управљању ризицима на Универзитету задужен је координатор за ФУК, а за прикупљање података о утврђеним ризицима и њихово евидентирање у регистар

ризика задужена је радна група за успостављање и развој финансијског управљања и контроле на Универзитету (у даљем тексту: Радна група).

Радна група дужна је:

- прикупити податке о утврђеним ризицима и евидентирати их у регистар ризика;
- ажурира регистар ризика по потреби, а најмање једном годишње,
- годишње извјештава координатора за финансијско управљање и контролу о активностима везаним за управљање ризицима.

Задаци лица задуженог за координацију активности за управљање ризицима у сарадњи са Радном групом су:

- координисати процесом управљања ризицима на Универзитету у складу са методологијом прописаном овом стратегијом,
- да подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима/запосленим на Универзитету којима су додијелена овлашћења и одговорности за спровођење процеса управљања ризицима,
- у сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију Министарства финансија Републике Српске имати редовну комуникацију о свим оперативним детаљима везаним за унос података у Регистар ризика – RIFC апликацију,
- пратити да ли лица задужена за управљање ризицима врше ажурирање истих у складу са прописаном методологијом и дефинисаним роковима,
- координисати израду извјештаја о статусу најзначајнијих ризика за састанке/колегијуме руководства Универзитета.

6. Улоге и овлашћења

Улоге и овлашћења запослених у процесу управљања ризицима дефинишу се како слиједи:

а) Ректор:

- одговоран је за одређивање стратешког смјера и стварање услова за несметано спровођење свих активности Универзитета везано за управљање ризицима,
- доноси стратегију управљања ризицима и одговарајућа упутства.

б) Руководство Универзитета:

- ствара услове за комуникацију о ризицима са запосленим,
- разматра информације и извјештаје о ризицима и доноси одговарајуће закључке.

в) Руководиоци надлежних служби:

- обезбјеђују да се управљање ризицима у дјелокругу своје одговорности спроводи у складу са овом стратегијом и одговарајућим упутствима,
- обезбјеђују да су запослени упознати са процесом управљања ризицима,
- стварају услове за несметано препознавање, анализирање и евидентирање ризика, те одређивање приоритета и покретање акције на њима,
- обезбјеђују да управљање ризицима буде редовна тема на састанцима служби, како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно постављање приоритета на темељу анализе ризика,
- обезбјеђују да се идентификовани ризици у дјелокругу своје одговорности прегледају најмање једном годишње,
- обезбјеђују правовремену израду извјештаја о ризицима на нивоу сектора.

г) Средњи ниво руковођења:

- обезбјеђују да се управљање ризицима у дјелокругу своје одговорности спроводи у складу са овом стратегијом и одговарајућим упутствима,
- обезбјеђују да су запослени свјесни кључних циљева, приоритета и главних ризика са којима се суочавју у реализацији активности у процесима у које су укључени,
- подстичу запослене на препознавање и рјешавање ризика који пријети њиховим активностима,
- дају приједлоге нових метода рада којим ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати,
- предузимају активности у вези са прикупљањем података о ризицима и евидентирањем података о ризицима,
- редовно извјештавају о ризицима руководиоце надлежних служби,
- управљају документацијом у вези са ризицима.

д) Координатор за ФУК:

- обезбјеђује да је регистар ризика устројен и да се редовно прати,
- координира процес управљања ризицима на Универзитету,
- подстиче културу управљања ризицима и даје подршку јачањем свијести руководства о потреби системског управљања ризицима,
- обезбјеђује ажурирање стратегије управљања ризицима и одговарајућих упутстава-инструкција у складу са степеном реализације и развоја процеса управљања ризицима,
- обједињава годишњи извјештај о управљању ризицима.

ђ) Јединица за интерну ревизију и интерни ревизор/и:

- процјењује адекватност и ефикасност контролних механизма у односу на ризике, указује на ризике као последицу неадекватних контролних механизма и даје препоруке које иду у смјеру њиховог јачања.

з) Радници-запослени:

- у оквиру својих надлежности проводе управљање ризицима,
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мјере контроле пријављују надлежном руководиоцу,
- примјењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика,
- дају приједлоге за нове контролне механизме и планове за побољшање контрола.

7. Завршне одредбе

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

Управљање ризицима који се односе се на интегритет, безбједност информација, заштиту здравља запослених и безбједност на раду, вршиће се на основу:

- Плана интегритета,
- Управљања безбједношћу информација и ИТ ризицима,
- Политике информационе безбједности Универзитета,
- Акта о процјени ризика за сва радна мјеста у радној средини.

Идентификацију и процјену ризика на нивоу процеса и организационих дјелова, Јединица за интерну ревизију врши и документује у складу са Упутством за рад интерних ревизора у јавном сектору Републике Српске.

Саставни дио ове стратегије су :

- образац за идентификацију, опис и процјена ризика - ОР1,
- образац за управљање ризиком - ОР2,
- образац за извјештавање, праћење и контролисање - ОР3.

Стратегија управљања ризицима ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на интернет страници Универзитета.

Број: 2103/26
Датум: 18.05.2026.



Идентификација, опис и процјена ризика		
Пословни процес:	Одговоран/а:	Датум:
Циљ:		
Сегменти циља изложени ризику (извор PIFC апликација)	(сагласност, поузданост, благовременост, смањење трошкова финансирања, потпуност података, крајњи рок за финансијски извјештај, власништво, појављивање, признавање обавеза, признавање потраживања, безбједност, ефикасност, функционалност, развој и модернизација техничко технолошког процеса рада, квалитет, брзина)	
	Поузданост, благовременост, ефикасност, квалитет	
Ризични догађај (опис):		
Категорија ризика	(уклађеност, оперативни, финансијски, стратешки)	
Узрок ризика (опис):		
Утицај/ посљедица (опис):		
Утицај/посљедица – квантификовано (финансијски или неки други индикатор, гдје је примјењиво)		
Анализа-процјена:		
Инхерентни ризик		Вриједност:
Вјероватноћа:		
Утицај:		
Укупно: (вјероватноћа X утицај)		
Инхерентни ризик	(висок-озбиљан, средњи-умјерен, низак)	
Преглед постојећих мјера:		
Адекватност постојећих мјера за ублажавање ризика (извор PIFC апликација)	(адекватно, дјелимично, неадекватно)	
Резидуални ризик		Вриједност:
Вјероватноћа:		
Утицај:		
Укупно: (вјероватноћа X утицај)		

Резидуални ризик	(висок-озбиљан, средњи-умјерен, низак)	
Одговор на ризик		
Врста одговора на ризик:	(избјећи, пренијети, прихватити, смањити -ублажити)	
Одговор на ризик (опис): ¹		
Прихватљив ниво ризика (финансијски или неки други индикатор, гдје је примјењиво)		

Припремио:	Одобрио:

¹ ЛИСТА ПОНУЂЕНИХ ОДГОВОРА НА РИЗИК ПО КАТЕГОРИЈАМА РИЗИКА

¹Листа понуђених одговора на ризик по категоријама ризика

Категорија ризика	Одговор (извор PIFC апликација)
СТРАТЕШКИ	Одобрење дугорочних програма са буџетима и сценаријима ризика
	Мониторинг имплементације планова
УСКЛАЂЕНОСТ	Интеграција законских одредби у подзаконске акте и праксу, укључујући информациони систем
	Истражити и изрећи управну мјеру због кршења закона
	Етички комитет треба да предузме мјере
	Пријава АПИК-у или тужилаштву
	Нови/измијењени закони
	Преговори о вансудским споразумима
	Поновно преговарање о уговорима
	Мобилизирати тим за припрему и мониторинг плана набавке
	Унапријед одредити тимове за израду пројектног задатка
Израдити контролни образац за мониторинг јавне набавке	
ОПЕРАТИВНИ	Аутоматизација
	Спољне услуге
	Принцип "четири ока"
	Преношење услуге на другу буџетску организацију
	Припремити/ажурирати План опоравка од катастрофе
	Анализа упитника/приговора клијената
	Анализа неаутоматизираних процеса и рутинских задатака, и замјена технологијом
	Анализа процеса рада
	Ангажовање компететног кадра
	Нова савременија опрема
	Побољшање сарадње са другим организационим јединицама и боља комуникација
	Заштита података
	Заштита запослених и имовине
	Сарадња са провјереним добављачима
	Отклањање грешака
Заштита здравља запослених	
ФИНАНСИЈСКИ	Смањити трошкове
	Узети кредит
	Повећати приходе
	Донације/субвенције
	Обезбиједити суфинансирање
	Повећати порески обухват
	Повећати пореску стопу
Прерасподјела средстава	

Уколико сматрате да понуђени одговори на ризик по категоријама ризика са листе нису примјениви можете формулисати и други одговор.

Управљање ризиком	
Пословни процес:	Одговоран/а:
	Датум:
Ризик:	
Додатне мјере за ублажавање:	
Излазни резултат додатних мјера:	
Потребни ресурси/средства:	
Лице одговорно за спровођење мјера:	
Рок за спровођење мјера:	
Повезане организационе јединице/организације:	
Приоритет (висок, низак, средњи):	

Припремно:	Одобрно:

Извјештавање, праћење, контролисање		
Пословни процес:	Одговоран/а:	Датум:
Ризик:		
Напредак (%)		
Коментари и проблеми:		
Преостале активности:		
Очекивани датум завршетка:		
Процјена преосталог ризика након имплементације мјера ублажавања		
Вјероватноћа:		
Утицај:		
Укупно: (вјероватноћа X утицај)		
Преостали ризик након имплементације мјера ублажавања (високи, средњи, низак):		
Прихватљив ниво ризика (финансијски или неки други индикатор, гдје је примјениво):		

Припремио:	Одобрио: