

**СТРАТЕГИЈА  
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА  
2026-2028**

**ИНСТИТУТА ЗА НОВИЈУ ИСТОРИЈУ СРБИЈЕ**

## Стратегија управљања ризицима Института за новију историју Србије (2026–2028)

### 1. Увод

Управљање ризицима представља један од кључних елемената интерне финансијске контроле у јавном сектору. Оно подразумева систематичан процес предвиђања и процене догађаја који могу настати и утицати на пословање и остваривање циљева Института за новију историју Србије (у даљем тексту: Институт). Правовремено препознавање ризика и примена одговарајућих мера омогућавају њихово свођење на најмању могућу меру, као и избегавање или ублажавање њихових негативних последица.

Сврсисходно управљање ризицима доприноси квалитетнијем доношењу одлука, бољем планирању и сврсисходнијем коришћењу расположивих ресурса, као и јаснијем утврђивању приоритета. На тај начин се унапред спречавају потенцијални проблеми који би могли угрозити пословање и реализацију задатака Института.

У процесу предвиђања и управљања ризицима Институт се начелно ослања на Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору Владе Републике Србије, којом је постављен основ за постепено унапређивање свеобухватног и делотворног система интерне финансијске контроле. Сврха овог система јесте обезбеђивање доброг управљања и сигурности у коришћењу јавних средстава, без обзира на њихово порекло, као и усклађивање са стандардима и захтевима који произилазе из Поглавља 32 – Финансијска контрола, у оквиру процеса приступања Републике Србије Европској унији.

Овим правилником утврђују се заједнички стандарди од значаја за развој система финансијског управљања и контроле (ФУК), укључујући и поступке идентификовања и управљања ризицима.

Правни основ за успостављање и примену система финансијског управљања и контроле у јавном сектору, а тиме и система управљања ризицима у Институту, утврђен је следећим прописима:

- чланом 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13, 108/13, 142/14, 68/15, 103/15, 99/16, 113/17, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022 и 92/2023),
- Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/2019).

Законом о буџетском систему, у члану 81, дефинисани су основни елементи система финансијског управљања и контроле (ФУК), и то: 1) контролно окружење, 2) управљање ризицима, 3) контролне активности, 4) информисање и комуникација и 5) праћење и процена система.

Сектор – Централна јединица за хармонизацију (ЦЈХ) при Министарству финансија Републике Србије израдио је подзаконска акта којима се ближе уређују критеријуми и стандарди за функционисање ФУК-а, а чија је примена обавезна за све кориснике јавних средстава.

Систем управљања ризицима у Институту успоставља се и развија у складу са принципима интегрисаног оквира интерне контроле COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), који представља један од међународно признатих модела интерне контроле. Овај оквир служи као теоријска и практична основа за успостављање система управљања ризицима, прилагођеног специфичностима и мисији Института.

## **2. Мисија, визија и циљеви Института за новију историју Србије**

Институт за новију историју Србије је једна од водећих научних институција у Србији по броју истакнутих истраживача, предмету и ширини истраживања и богатству издавачке делатности. Истраживања су тематски усмерена на проучавање процеса политичке, економске и друштвене историје српске и југословенске државе у 20. веку. Часопис Токови историје који издаје Институт један је од најугледнијих и најбоље индексираних научних часописа у земљи. У дугорочној перспективи, Институт тежи да постане део мреже регионалних и европских научних институција посвећених мултидисциплинарном и компаративном проучавању заједничке прошлости.

У остваривању своје мисије, Институт:

- развија и подстиче мултидисциплинарна истраживања у области хуманистичких наука, са фокусом на српско и југословенско друштво и државу током 20. столећа
- усмерава и координира научни рад у области историјских истраживања у Републици Србији, учествује у образовању научних кадрова и континуирано подстиче њихово стручно и научно усавршавање;
- кроз издавачку делатност (часопис *Токови историје*, монографије, зборници радова), организацију међународних научних скупова и јавних предавања доприноси културном и друштвеном развоју, као и разматрању актуелних научних питања везаних за предмет истраживања;
- иницира и активно учествује у повезивању научних институција у региону и Европи путем заједничких програма, пројеката, размене публикација и научних информација.

У свим својим активностима Институт полази од принципа одговорног и транспарентног управљања, усмереног ка доследном остваривању своје мисије и визије. У том контексту, Институт дефинише и свој приступ управљању ризицима:

- све активности морају бити усклађене са стратешким и оперативним циљевима Института;
- рад Института заснива се на поштовању важећег законодавног оквира и релевантних међународних стандарда;

- избегавају се активности које би могле угрозити углед, интегритет и научну репутацију установе;
- сви програми, пројекти и пратећа финансијска средства реализују се на транспарентан начин и у складу са усвојеним финансијским планом;
- Институт препознаје ризике као трајну компоненту свог деловања и настоји да систематским управљањем умањи потенцијалне претње, а истовремено искористи могућности за развој и научну сарадњу.

### **3. Сврха и циљеви Стратегије управљања ризицима Републике Србије**

Стратегија управљања ризицима Републике Србије (у даљем тексту: Стратегија) представља један од кључних стратешких докумената који подржава даљи развој система финансијског управљања и контроле (ФУК) у Институту. Њеном применом управљање ризицима се систематски интегрише у укупни управљачки оквир Института и постаје саставни део доброг управљања. Основна сврха Стратегије јесте да допринесе унапређењу остваривања стратешких и оперативних циљева Института, кроз благовремено препознавање потенцијалних претњи, као и кроз идентификацију и коришћење могућности. На тај начин се ствара управљачки оквир који унапређује квалитет, ефикасност и одрживост пословања на свим организационим нивоима.

Циљ Стратегије је успостављање јединственог методолошког приступа којим се ризици идентификују, процењују и рангирају, како би руководство Института могло да доноси информисане и благовремене одлуке о најадекватнијем начину поступања. Најчешће, ове одлуке подразумевају увођење одговарајућих интерних контрола чија је сврха да се смањи вероватноћа настанка ризика или ублажи њихов потенцијални утицај.

Управљање ризицима се спроводи као континуиран процес који обухвата идентификацију и процену ризика, дефинисање мера за њихово избегавање или ублажавање, као и утврђивање одговорних лица и рокова за спровођење тих мера. Овај процес се оперативно разрађује и прати кроз Регистар ризика Института, који представља централни инструмент за примену Стратегије.

Стратегија је заснована на принципу да све организационе јединице, у оквиру својих надлежности и одговорности, развијају сопствене механизме за препознавање и управљање ризицима, чиме се управљање ризицима утврђује као заједничка одговорност унутар Института.

У том смислу, Стратегијом се предвиђа:

- креирање Регистра ризика у којем се идентификују и процењују кључни ризици који могу угрозити остваривање мисије и циљева Института;
- рангирање ризика према вероватноћи њиховог настанка и према утицају на процесе и циљеве;
- јасна подела улога, надлежности и одговорности у поступању са ризицима;
- редовна провера усклађености пословања са важећим законима и прописима, уз извештавање о ефикасности интерних контрола;
- подизање свести запослених о значају управљања ризицима и развој културе одговорности;

- редовно извештавање руководства и надлежних органа о идентификованим ризицима и предузетим мерама.

Имплементацијом ове Стратегије остварују се бројне користи, међу којима су боље и сигурније одлучивање услед смањења неизвесности, већа ефикасност кроз рационалнију расподелу ресурса, као и унапређено планирање засновано на благовременом препознавању кључних ризика. Истовремено се јача поверење у управљачки систем, обезбеђује континуитет рада Института и подстиче развој позитивне организационе културе у којој се ризици препознају не само као претња, већ и као могућност за унапређење.

Носиоци израде и спровођења Стратегије су руководилац Радне групе за финансијско управљање и контролу и чланови Радне групе. Руководилац Радне групе наставља да обавља активности усмерене на даљи развој система ФУК-а и управљања ризицима у својству координатора за ризике, чије су надлежности и одговорности утврђене овом Стратегијом.

#### **4. Нормативни и организациони оквир ФУК-а**

Финансијско управљање и контрола (у даљем тексту: ФУК) представља једну од кључних компоненти система јавне унутрашње финансијске контроле (Public Internal Financial Control – PIFC). Као свеобухватан систем финансијских и нефинансијских контрола, ФУК обухвата организациону структуру, методе и процедуре које се односе не само на финансијске токове, већ и на оперативне и стратешке аспекте пословања у јавном сектору.

Основна сврха система ФУК-а јесте да, кроз систематично управљање ризицима, обезбеди разумно уверење да ће циљеви организације бити остварени на законит, ефикасан и одржив начин. У том контексту, ФУК представља инструмент који доприноси унапређењу квалитета управљања и одговорности у јавним институцијама.

Систем финансијског управљања и контроле успоставља се и примењује на свим организационим нивоима, без обзира на величину институције или број запослених. Његово функционисање подразумева активно учешће како руководиоца, тако и свих запослених, при чему свака институција развија и прилагођава сопствени ФУК систем у складу са својим специфичностима, надлежностима и условима окружења.

Посебна одговорност у успостављању и примени ФУК-а лежи на руководиоцима, који су дужни да дефинишу комплетан сет интерних правила, процедура и контрола и да обезбеде њихову доследну примену, ради:

- обављања послова на законит, етичан, економичан, ефективан и ефикасан начин;
- обезбеђивања усклађености рада са важећим законима, прописима, политикама, плановима и интерним процедурама;
- заштите имовине и других ресурса од губитака који могу настати услед лошег управљања, неоправданог трошења, неправилне употребе, неправилности или превара;
- јачања одговорности у остваривању постављених циљева и задатака;
- обезбеђивања правовременог и поузданог финансијског извештавања, као и праћења резултата пословања.

Нормативни оквир за успостављање система ФУК-а заснива се на општеприхваћеним стандардима интерне контроле у јавном сектору које је развила Међународна организација врховних ревизорских институција (INTOSAI), познатим као *INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Ови стандарди укључују и концептуални оквир COSO „Интерна контрола – Интегрисани оквир“ (*Internal Control – Integrated Framework*), који је дефинисала Комисија спонзорских организација Националне комисије за спречавање фалсификовања финансијских извештаја (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO).

COSO оквир заснива се на пет међусобно повезаних и комплементарних елемената:

- контролно окружење,
- управљање ризицима,
- контролне активности,
- информисање и комуникацију,
- праћење и процену система.

## 5. Значење основних појмова

У контексту управљања ризицима, *ризик* се дефинише као сваки потенцијални догађај, активност или пропуштена могућност која може настати и имати негативан утицај на остваривање стратешких или оперативних циљева Института. Под ризиком се подразумева како вероватноћа настанка штете или губитка, тако и интензитет његовог утицаја на конкретне процесе, активности или циљеве. Истовремено, ризик обухвата и неискоришћене прилике за унапређење рада и ефикасности пословања.

Појава и реализација ризика могу имати различите негативне последице, укључујући:

- ометање или онемогућавање остваривања стратешких и оперативних циљева, као и реализације програма и пројеката;
- смањење квалитета услуга и нарушавање односа са заинтересованим странама;
- настанак финансијских губитака услед неекономичног, неефикасног или ненаменског коришћења средстава;
- угрожавање угледа Института и губитак поверења јавности;
- појаву неправилности, злоупотреба или других облика неадекватног поступања у пословању.

*Управљање ризицима* представља континуиран и систематичан процес који обухвата идентификовање, утврђивање, описивање, процењивање, третирање и праћење ризика. Као један од кључних управљачких инструмената, овај процес доприноси јачању управљачке одговорности, повећању оперативне ефикасности и унапређењу транспарентности рада Института.

*Идентификација ризика* подразумева поступак препознавања потенцијалних догађаја, ситуација и околности које могу негативно утицати на постизање циљева, уз утврђивање оних ризика који су од посебног значаја за делатност и функционисање Института. Након тога, спроводи се опис ризика, који подразумева јасну и прецизну

формулацију сваког идентификованог ризика, укључујући његове основне узроке и могуће последице по рад и пословање Института.

*Процена ризика* представља систематичан поступак вредновања ризика кроз анализу њиховог потенцијалног утицаја и вероватноће настанка. Овај процес се заснива на стручној процени и искуству лица која учествују у анализи, при чему се у пракси утицај и вероватноћа класификују као: висок, средњи или низак утицај, односно висока, средња или ниска вероватноћа.

*Третирање*, односно *ублажавање ризика*, обухвата планирање и спровођење мера и активности усмерених на смањење вероватноће настанка ризика или ублажавање његових последица. Ове мере најчешће подразумевају увођење и примену одговарајућих контролних активности, интерних процедура и система контроле. *Праћење ризика* представља завршну, али трајну фазу процеса, којом се проверава да ли контролне активности у пракси дају очекиване резултате, да ли умањују ефекте постојећих ризика и омогућавају благовремено препознавање новонасталих ризика.

У систему управљања ризицима разликују се следеће врсте ризика:

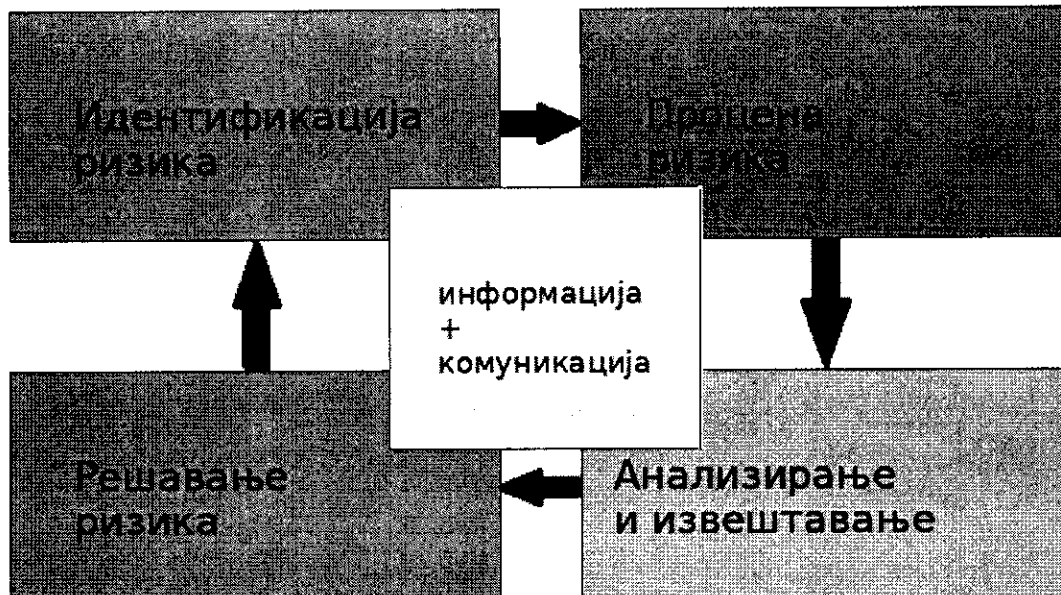
- *Инхерентни ризик*, који постоји независно од успостављених интерних контрола, а може проистацати, на пример, из сложености прописа, вредности средстава, организационе структуре или нивоа стручности запослених;
- *Контролни ризик*, који представља ризик да интерне контроле неће бити у стању да на адекватан начин спрече или открију грешке и неправилности, услед неефикасних процедура, неблаговременог извештавања или недовољне комуникације;
- *Резидуални ризик*, који означава ниво ризика који остаје након примене свих расположивих мера и интерних контрола.

Регистар ризика представља јединствен, електронски вођен документ који садржи систематизован преглед идентификованих ризика, њихову процену у погледу утицаја и вероватноће, дефинисане мере ублажавања, као и одређена одговорна лица и рокове за спровођење планираних активности.

## **6. Процес управљања ризицима на Институту за новију историју Србије**

Управљање ризицима представља трајан и систематичан процес који се спроводи на свим организационим нивоима Института, у складу са додељеним надлежностима, овлашћењима и степеном одговорности запослених и руководилаца. Циљ овог процеса је благовремено уочавање потенцијалних претњи, као и предузимање одговарајућих мера ради њиховог ублажавања или избегавања.

Процес управљања ризицима у Институту заснива се на општеприхваћеном моделу и обухвата следеће међусобно повезане фазе: 1) утврђивање циљева Института, 2) препознавање ризика, 3) вредновање ризика, 4) дефинисање одговора на ризике и 5) континуирано праћење уз редовно извештавање.



Дијаграм 1. Графички приказ управљања ризицима

### 6.1 Идентификовање циљева

Циљеви морају бити прецизно дефинисани како би омогућили поуздану основу за управљање ризицима. Пожељно је да буду конкретни, мерљиви, оствариви, релевантни и временски ограничени.

Према свом временском хоризонту и значају, циљеви се могу класификовати на:

- Стратешке циљеве – произилазе из мисије и визије Института и утврђују се кроз процесе средњорочног и дугорочног планирања;
- Оперативне циљеве – односе се на краће временске периоде и дефинишу се годишњим плановима рада, програмима, пројектима и интерним процедурама организационих јединица.

Након што се циљеви јасно утврде, приступа се анализи могућих околности које би могле отежати или спречити њихово остварење, чиме се ствара основ за даље активности у процесу управљања ризицима.



## 6.2 Идентификовање ризика

Полазиште за идентификацију ризика представљају постављени циљеви, јер се управо у односу на њих процењују потенцијалне претње. Систематичном анализом препознају се догађаји и фактори који могу негативно утицати на резултате рада, након чега се разматрају одговарајући механизми реаговања.

По својој природи, ризици се најчешће групишу на:

- стратешке ризике, који утичу на остваривање дугорочних и средњорочних приоритета;
- оперативне ризике, повезане са свакодневним активностима, роковима и квалитетом извршења;
- финансијске ризике, који могу довести до новчаних губитака уколико финансијско управљање није адекватно (нпр. недовољно реалистичан финансијски план или немогућност реализације планираних активности);
- ризике по углед (репутацију), који могу нарушити поверење јавности, на пример услед неадекватног планирања истраживања или потенцијалног сукоба интереса.

### Стратешки ризици

Стратешки ризици обухватају околности које могу имати дугорочне негативне последице по остваривање кључних приоритета Института. Њихов утицај може се одразити и на квалитет услуга, као и на укупну позицију Института у научној заједници.

Одговорност за управљање овом категоријом ризика носе директор и највише руководство, који треба да:

- интегришу управљање ризицима у процесе планирања и одлучивања;
- обезбеде да активности и трошкови буду усклађени са финансијским планом;
- избегавају поступке који би могли изазвати негативан публицитет или нарушити углед установе;
- унапређују организациону структуру ради смањења изложености ризицима;
- подстичу развој свести о значају управљачке одговорности међу запосленима.

### Оперативни ризици

Оперативни ризици односе се на догађаје који могу ометати редовно функционисање пословних процеса, утицати на поштовање рокова, квалитет услуга или усклађеност са важећим прописима. По правилу су краткорочног карактера, а мере за њихово ублажавање утврђују директор и лица задужена за поједине процесе.

### Типологија ризика

Ради свеобухватнијег управљања, ризици се у пракси најчешће разврставају у пет основних категорија, чиме се омогућава систематичнији приступ њиховом праћењу и контролисању (в. Табела 1).

Главне групе ризика	Узроци/области/извори ризика
Ризици који се односе на екстерно окружење /изван Института	Макроекономски и геополитички фактори, одлуке државних органа, деловање партнера и медија
Ризици који се односе на планирање, процеси и систем	Политике, стратегије и планови, организација процеса, финансијски токови, ИТ и системи подршке
Ризици који се односе на запослене и организацију	Структура и компетентност запослених, етика и понашање, унутрашња организација и сигурност запослених и опреме
Ризици који се односе на законитост и исправност	Усклађеност са законима, прописима и интерним правилима, честе измене законске регулативе, нејасна правила и прописи, претерано сложени прописи, итд.
Ризици који се односе на комуникацију и информације	Тачност, јасноћа и правовременост информација, канали комуникације, непоуздане и непотпуне информације или информације се добијају са закашњењем и неадекватни канали информисања запослених

Табела 1: Типологија ризика

### 6.3 Методе утврђивања ризика

Идентификација оперативних ризика заснива се на систематичном сагледавању циљева, процеса и активности које Институт планира да реализује у одређеном временском оквиру. Полазећи од тога, ризици се евидентирају путем Обрасца за утврђивање и процену ризика, који попуњавају запослени укључени у поједине процесе.

Приликом формулисања ризика неопходно је успоставити равнотежу: сувише опште дефиниције онемогућавају утврђивање одговарајућих мера ублажавања, док претерана разуђеност и детаљност могу одвући пажњу са приоритетних циљева и непотребно оптеретити процес анализе. Сви идентификовани ризици достављају се на потврду руководиоцима организационих јединица.

Опис сваког ризика треба да садржи јасно наведене:

- узроке ризика;
- последице које његово остваривање може произвести.

Иако није могуће унапред одредити оптималан број ризика који треба идентификовати, препоручљиво је да Институт, у складу са расположивим ресурсима, формира реалистичну и управљиву листу ризика која се може квалитетно описати, анализирати и даље процењивати у складу са утврђеним процедурама.

У пракси се користи више метода за препознавање ризика, међу којима су најзаступљеније:

- групне дискусије запослених (brainstorming);
- контролне листе, односно унапред припремљени прегледи могућих ризика;
- ослањање на претходна искуства и знања запослених;
- процене носилаца појединачних активности, при чему сваки организациони ниво анализира сопствене процесе;
- разматрање препорука Државне ревизорске институције и других надзорних тела.

#### 6.4 Процена ризика

Процена ризика представља поступак утврђивања значаја потенцијалних догађаја или проблема који могу утицати на рад Института, његових организационих јединица и на реализацију постављених циљева. Заснива се на стручној процени, искуству и подацима који су доступни у тренутку анализе.

Овај поступак обухвата два основна критеријума:

- утицај ризика;
- вероватноћу његовог настанка.

##### а) Процена утицаја ризика

Утицај ризика показује степен изложености Института последицама одређеног догађаја и одговара на питање: „Шта ће се догодити уколико до ризика дође?“, при чему се вероватноћа његовог настанка не узима у обзир.

Вредновање утицаја ризика спроводи се бодовањем на скали од 1 до 3 (в. Табелу 2):

1 – мали утицај;

2 – средњи утицај;

3 – велики утицај на активности Института и његових организационих делова.

Оцена	Опис утицаја	Објашњење
1 – мали утицај	Незнатан утицај на остваривање циљева	Догађај изазива само мање сметње, рад института се може наставити без значајних последица; губици или кашњења су занемарљиви.
2 – средњи утицај	Делимично отежано остваривање Циљева	Догађај доводи до одлагања, смањеног квалитета услуга или повећаних трошкова; захтева се додатно време и ресурси за ублажавање.

<b>3 – велики утицај</b>	Озбиљно угрожено остваривање циљева	Догађај има значајне финансијске, организационе или репутационе последице; може угрозити реализацију стратешких или оперативних циљева Института.
------------------------------	-------------------------------------	---

Табела 2: Вредновање утицаја ризика на остваривање циљева Института

б) Процена вероватноће настанка ризика

По извршеној процени утицаја, приступа се утврђивању степена вероватноће остварења штетног догађаја. И у овом моделу процене предвиђена су три нивоа остваривања вероватноће: ниска, средња и велика (в. Табела 3)

Оцена	Вероватноћа	Тумачење
<b>1</b>	Ниска	Појава ризика је готово немогућа или је забележена у свега неколико случајева.
<b>2</b>	Средња	Вероватноћа појаве је потврђена претходним искуством или доказима да се ризик већ јављао.
<b>3</b>	Висока	Постоје јасни и учестали докази, односно проверено знање да се ризик већ појавио и да је његова појава врло вероватна.

Табела 3: Процена вероватноће појаве ризика

в) Процена укупне изложености ризику

Поступак идентификације и процене ризика заснива се на два кључна параметра: процени утицаја ризика и процени вероватноће његовог настанка. Њиховим повезивањем добија се показатељ који одражава ниво значајности појединачног ризика. Резултати се приказују у матрици ризика (в. Табелу 4), која омогућава систематичну класификацију ризика према њиховој тежини и учесталости.

Вероватноћа	Утицај		
	1 – Мали	2 – Средњи	3 – Велики
1 – Ниска	1 – Низак ризик	2 – Низак до средњи ризик	3 – Средњи ризик
2 – Средња	2 – Низак до средњи ризик	4 – Средњи ризик	6 – Висок ризик
3 – Висока	3 – Средњи ризик	6 – Висок ризик	

Табела 4: Матрица ризика

„Зелени ризици“ означавају ризике ниског нивоа, који по правилу не захтевају посебне мере, већ искључиво континуирано праћење.

„Жути ризици“ представљају ризике средњег нивоа (3–4), које је неопходно надирати и њима активно управљати до њиховог смањења, односно довођења у категорију ниског ризика. У ову групу спадају комбинације као што су висока вероватноћа и мали утицај (3×1), средња вероватноћа и средњи утицај (2×2), као и ниска вероватноћа и велики утицај (1×3).

„Црвени ризици“ обухватају најкритичније ризике, са највишим оценама (6 или 9), који захтевају хитно предузимање мера. То су ризици код којих је вероватноћа настанка висока, а утицај средњи или велики (3×2 или 3×3), као и они са обрнутим односом ових параметара.

Процена укупне изложености ризику произилази из заједничког сагледавања утицаја и вероватноће, што омогућава утврђивање приоритета и идентификовање ризика којима је потребно посветити посебну пажњу. Укупна изложеност израчунава се као производ бодова за утицај и вероватноћу, при чему ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом (3×3) достиже максималних 9 бодова.

#### 6.4 Одговор/поступање према ризику

Предвиђене мере поступања према ризику одређују се у односу на вероватноћу појаве ризика и могући утицај ризика на остваривање циљева и пословања Института (в. Табелу 5). Одговор према појави ризика своди се на мере контроле усмерене на превенцију и непосредно реаговање на непредвиђене ситуације и грешке у пословању (в. Табелу 6).

Начин поступања	Опис
Толерисање	Ризик се прихвата јер би трошкови отклањања били већи од потенцијалне користи.
Третирање (решавање)	Најчешћи приступ – мере за смањење вероватноће појаве ризика или ублажавање његових последица.
Трансфер (пренос)	Преношење одговорности на другог субјекта (уговором, осигурањем или компензацијом).
Коришћење прилика	Разматра се када се ризик толерише, преноси или третира; односи се на искоришћавање позитивних прилика.
Прекид	Ако се ризик не може свести на прихватљив ниво, активност која га производи се укида.

Табела 5: Поступак у складу са карактером ризика

Врста контроле	Опис
Превентивне контроле	Спречавају појаву неефикасности, грешака или неправилности, умањујући вероватноћу њиховог настанка.
Детекционе контроле	Активирају се након догађаја, служе за умањење последица непожељних исхода.

<b>Директивне контроле</b>	Усмеравају процес ка жељеном циљу и обезбеђују његово постизање.
<b>Корективне контроле</b>	Исправљају грешке или непожељне догађаје (нпр. планови за непредвиђене ситуације, побољшање уговора).

Табела 6: Врсте контроле ризика

### 6.5 Документовање, праћење и извештавање о ризицима

Документовање процеса управљања ризицима неопходно је ради обезбеђивања поуздане евиденције и благовремене размене информација о идентификованим ризицима и планираним мерама. На тај начин ствара се основа за ефикасније спровођење активности у наредним циклусима управљања ризицима, омогућава се континуирано праћење и извештавање, као и увид руководства у адекватност спроведених поступака.

У пракси се најчешће користе два основна документа:

- образац за утврђивање и процену ризика (в. Прилог 1) и
- образац регистра ризика (в. Прилог 2).

Образац за утврђивање и процену ризика садржи податке о ризицима, њиховим узроцима и последицама, нивоу укупне изложености, одговорним лицима и другим релевантним информацијама. Регистар ризика има за циљ да на једном месту обједини све ризике идентификоване у пословним процесима Института, чиме се омогућава систематично праћење и извештавање највишег руководства. Регистар се ажурира по потреби, а најмање једном годишње у оквиру редовног циклуса управљања ризицима.

#### Праћење ризика и комуникација

Праћење ризика усмерено је на континуирано спровођење мера за њихово ублажавање и на надзор над нивоом изложености. Степен изложености може се смањити, повећати или остати непромењен, у зависности од тога да ли су предвиђене мере реализоване у потпуности или делимично, као и од новонасталих околности у пословању Института.

Размена информација о утврђеним ризицима подразумева се на свим организационим нивоима и међу свим запосленима. Редовни састанци обезбеђују вертикалну и хоризонталну комуникацију и одржавају се квартално, полугодишње и годишње. По потреби, састанци се могу заказати и ван редовног циклуса, нарочито у случају појаве изузетно значајног ризика. Њихова сврха је доношење одлука о мерама за смањење изложености, утврђивање рокова и одговорних лица, као и ажурирање података у Регистру ризика у складу са новим околностима.

#### Извештавање о ризицима

Извештаји о ризицима треба да садрже преглед предузетих мера и тренутни статус изложености ризику. Они представљају саставни део редовних седница руководства, као и

извештаја о реализацији стратешких циљева и планираних активности. У зависности од специфичности пословања и резултата процене, могу се припремати и посебни извештаји. Одговорна лица за поједине послове одговарају руководиоцу корисника јавних средстава — у овом случају директору Института — за успостављање, одржавање и унапређење система финансијског управљања и контроле, као и за благовремено извештавање.

Чланом 11. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору прописана је одговорност руководиоца корисника јавних средстава за успостављање, одржавање и редовно ажурирање овог система, као и за извештавање о његовој адекватности.

Према члану 19. истог правилника, руководилац је дужан да министру финансија, најкасније до 31. марта текуће године за претходну годину, достави извештај о адекватности и функционисању система финансијског управљања и контроле, путем упитника који припрема Централна јединица за хармонизацију (ЦЈХ).

Члан 20. прописује да руководилац потписује изјаву о интерним контролама, којом се потврђује ниво усклађености система финансијског управљања и контроле са стандардима интерне контроле. Ова изјава чини саставни део годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле.

## **7. Посебне улоге и одговорности**

### **Запослени**

- Примењују смернице за управљање ризицима у свакодневним активностима.
- Пријављују неадекватне контролне мере, као и нове уочене ризике руководиоцу.
- Попуњавају Образац за утврђивање и процену ризика (Прилог 1) и достављају га руководиоцу јединице.

### **Координатор за ризике**

- Координира цео процес управљања ризицима и прати спровођење мера.
- Обезбеђује да су руководиоци и запослени упознати са обавезама.
- Организује годишњу процену ризика, припрема извештаје о ФУК систему и спровођењу Стратегије.
- Ажурира Регистар ризика најмање једном годишње.
- Контролише пословање, подстиче запослене да препознају ризике

### **Директор**

- Одговоран за успостављање ефикасног система управљања ризицима.
- Дефинише стратешки правац и обезбеђује услове за несметано спровођење процеса.

## **8. Комуникација, учење и обука у процесу управљања ризицима**

Ефикасно управљање ризицима подразумева успостављање јасне и континуиране комуникације унутар организације, јер она представља један од кључних предуслова за благовремено препознавање и контролу ризика. Неопходно је да сваки запослени, у складу са својом улогом и одговорностима, разуме шта представља Стратегија, који су приоритетни ризици и на који начин се његов рад уклапа у укупни систем управљања ризицима. Посебну важност има размена искустава између организационих јединица. Уколико један део

организације идентификује нови ризик и успостави одговарајуће контролне активности, таква решења и стечена знања потребно је пренети осталим јединицама које се могу суочити са истим изазовом, како би се обезбедило уједначено и ефикасно поступање. Истовремено, сви нивои управљања треба активно да прикупљају и размењују релевантне информације о управљању ризицима у оквиру свог делокруга. Ове информације омогућавају планирање контролних активности за ризике чији ниво није прихватљив, као и потврду да су ризици који се сматрају прихватљивим под адекватним надзором.

У циљу јачања система управљања ризицима, спроводе се и активности усмерене на едукацију запослених, које обухватају:

- упознавање свих запослених са Стратегијом управљања ризицима, укључујући и обавезно информисање новозапослених;
- организовање радионица посвећених идентификацији ризика приликом израде стратешких докумената;
- учествовање Координатора и других кључних запослених које одреди директор на обукама за ФУК и управљање ризицима.

## 9. Ажурирање Стратегије

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. Радна група за развој система ФУК Института анализира потребу за изменама и допунама, док се ажурирање може спровести и по налогу Директора Института или руководиоца Радне групе за ФУК. Сви учесници у процесу управљања ризицима дужни су да трајно чувају документацију која се односи на управљање ризицима и која им је доступна у оквиру радних задатака. Стратегија управљања ризиком Института, као и пратеће процедуре и упутства, доступни су свим запосленима ради доследне примене.

## 10. Кључни показатељи успешности управљања ризицима

Ефикасност процеса управљања ризицима прати се на основу извештаја које достављају организационе јединице Института, односно путем утврђених кључних показатеља успешности.

У циљу систематског праћења процеса, дефинисани су следећи показатељи:

1. Координатор за ризике једном годишње припрема и доставља директору Института Регистар ризика и Извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима (Прилог 3).
2. Мере предвиђене оперативним планом реализују се у утврђеним роковима.
3. Идентификују се потребе за обукама у области управљања ризицима.
4. Планиране обуке се спроводе.
5. Одржавају се састанци на нивоу организационих јединица ради разматрања изложености ризицима и поновног утврђивања приоритета.

Београд, 10. фебруар 2026.

  
др Владан Јовановић  
директор Института за новију историју Србије



**ПРИЛОГ 1 - Образац за утврђивање и процену ризика**

р.бр.	Циљ	Опис ризика	Процена ризика			Преглед постојећих контролних активности које минимизирају идентификовани ризик	Предлог решења (одговора) на ризик
			Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Укупна изложеност		



### ПРИЛОГ 3: Извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима

Датум израде:

Временски период: за \_\_\_\_\_ годину \_\_\_\_\_

#### ОКВИР ЗА ОЦЕНУ

1. Регистар ризика	2. Обука о управљању ризицима на годишњем нивоу	3. Извршење мера из ажурираног акционог плана	4. Извештавање и размена информација о ризику
Регистар ризика је прегледан и ажуриран једном годишње	Обука спроведена	На годишњем нивоу извршено је више од _____ % мера из ажурираног Акционог плана	Одржавани су редовни састанци и разматран ниво изложености ризицима и постављени приоритети
Регистар ризика није у потпуности прегледан и ажуриран	На годишњем нивоу идентификоване су потребе за обуком о управљању ризицима али обука није у потпуности спроведена	На годишњем нивоу извршено је _____ % мера из ажурираног Акционог плана	Одржавани су састанци по потреби увек када су се идентификовани значајни ризици од стране руководиоца организационих јединица
Регистар ризика није ажуриран и ризици се не евидентирају	Нису идентификоване потребе за обуком и обуке нису спроведене	Нема напретка односно нису извршене активности предвиђене ажурираним акционим планом	Нема састанака и комуникације о питањима ризика

Координатор за ризике