



**СТРАТЕГИЈА  
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА  
ТЕХНОЛОШКОГ ФАКУЛТЕТА НОВИ САД**

Донета дана 07.09.2021. године.

Објављена на огласној табли и интернет презентацији Факултета дана 08.09.2021. године.

Ступа на снагу дана 15.09.2021. године.

На основу члана 45. став 1. тачка 31. Статута Технолошког факултета Нови Сад (020-289/1 од 25.02.2021. године) и члана 7. става 2. 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), декан Технолошког факултета Нови Сад проф. др Биљана Пајин, дана 07.09.2021. године доноси

## **СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ТЕХНОЛОШКОГ ФАКУЛТЕТА НОВИ САД**

### **Увод**

Технолошки факултет Нови Сад (у даљем тексту: Факултет) основан је 1959. године са циљем да пружа академско образовање технолошко-инжењерском кадру у области прехранбеног инжењерства.

Школске 1972/73. године уведени су нови смерови у области хемијског, нафтно-петрохемијског инжењерства и материјала, а школске 1978/79. године и у области хемијско-прерађивачког и фармацеутског инжењерства.

Током досадашњег постојања и рада, Факултет се развио у научно-образовну институцију завидне репутације, не само у земљи већ и у иностранству.

Својим високим дoметима у академском образовању (основне, технолошке-инжењерске студије, специјалистичке/магистарске студије, докторати), као и бројним публикованим научним радовима и саопштењима, пројектима, иновацијама, патентима и другим остварењима својих наставника и сарадника, Факултет је обезбедио адекватно значајно место међу елитним институцијама ове врсте.

И данас, Факултет доследно следи савремене трендове и високе критеријуме у академском образовању на свим нивоима, у науци и истраживању, чувајући стечену репутацију.

Мисија Факултета је образовање стручњака из области Технолошког инжењерства, развој науке из области Технолошког инжењерства, сарадња са привредом, одржавање курсева целоживотног учења, уз стално подизање квалитета, бригу о животној средини и безбедности, што свеобухватно има видљив друштвени значај.

Визија Факултета је да буде установа која је првенствено својим квалитетима у свим сегментима рада препозната у земљи и региону, и као таква представља потенцијалног релевантног партнера у домаћим и међународним оквирима.

Да би се реализовале мисија и визија Факултета, није довољно ослањати се само на традицију, која је неоспорна, него стално деловати проактивно, бити спреман на иновације, савремене трендове и увођење промена.

Ове циљеве ћемо остварити:

1. Успостављањем, одржавањем и сталним побољшавањем система управљања и руковођења у складу са пословним процесима Факултета;
2. Сарадњом са установама научно-образовног профила у Републици Србији и иностранству;
3. Повећањем успешности студената у току студија;
4. Уважавањем индивидуалних вредности запослених и сталним улагањем у повећање њихове компетентности;
5. Сарадњом са домаћим и иностраним производним предузећима;
6. Разменом информација о квалитету наших услуга са екстерним заинтересованим странама;
7. Усаглашавањем свих процеса и услуга са законским прописима и стандардима;
8. Предузимањем мера за очување животне средине.

Пред Факултетом, као корисником јавних средстава, поставља се одговорност, не само за врсту и висину остварених прихода и расхода у односу на планиране, већ пре свега за постигнуте резултате, односно за реализацију циљева због којег је основан.

Ризик је могућност настанка догађаја који могу неповољно утицати на остварење циљева, односно све оно што представља претњу остварењу стратешких или оперативних циљева. Ризик се може посматрати и као изгубљена могућност, односно пропуштена шанса за побољшање. Дакле, ризик су сви чиниоци који могу позитивно или негативно да утичу на остварење циљева Факултета, а карактерише га вероватноћа или могућност настанка догађаја и учинак или последица која ће се појавити настанком догађаја. Ризик се може јавити у различитим облицима (финансијски ризик, ризик везан за пројекте, ризик од неиспуњавања задатака из програма рада, ризик везан за репутацију) и могу да утичу на успешност рада Факултета.

Целокупан процес идентификовања, процене и праћење ризика и имплементација неопходних контрола има за циљ смањење пословних ризика на прихватљив ниво.

Управљање ризицима је законска обавеза и неизоставни елемент доброг управљања. Управљање ризицима је процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Факултета, а и предузимање потребних активности, нарочито кроз примену финансијског управљања и контроле, а у сврху смањења ризика, односно нивоа неизвесности које би могле бити претња успеху (резултату) пословања. Процес управљања ризицима је саставни део процеса планирања и управљања пословним процесима, те га је потребно спроводити приликом израде развојног плана, финансијског плана и програма рада, а у сврху унапређења постојећих и увођења нових пословних процеса.

Сврха управљања ризицима је увођење ефикасних превентивних контрола како би се у границама утврђених надлежности, овлашћења и одговорности постигао разуман ниво сигурности да ће се постављени циљеви остварити.

Након што је покренут процес увођења финансијског управљања и контроле и успостављена документована структура ризика (израђена Мапа ризика), стекли су се услови да Декан Факултета донесе Стратегију управљања ризицима.

Стратегија управљања ризицима Технолошког факултета Нови Сад (у даљем тексту: Стратегија) одређује сврху и циљ управљања ризицима, користи од управљања ризицима као и одговорност за управљање ризицима. Она даје преглед оквира који ће се успоставити како би се на Факултету успешно управљало ризицима. Стратегија поставља системски оквир и организован приступ утврђивању и управљању ризицима на Факултету.

### **Сврха и циљеви стратегије**

Сврха Стратегије је да опише како Факултет намерава да имплементира управљање ризицима на систематичан начин, дефинишући улоге и одговорности, методологију процеса управљања ризицима, начин управљања ризицима, као и начин комуникације и обуку запослених.

Сврха Стратегије је да побољша способност остваривања стратешких циљева и мисије Факултета кроз управљање изазовима и приликама и стварање окружења које доприноси повећању ефикасности, ефикасности и економичности и повећању квалитета свих активности.

Стратегија има за циљ да:

1. у потпуности интегрише управљање ризицима у пословну културу Факултета, у којој ће управљање ризицима постати саставни део планских докумената;
2. инструментима управљања ризицима уводи додатне елементе корпоративног управљања на Факултет;
3. угради управљање ризицима у процесе планирања и доношења одлука и у процесе који су кључни за реализацију циљева као стандард;
4. обезбеди управљање ризицима у свим областима пословања;
5. успостави координацију управљања ризицима;
6. обезбеди обухватање најзначајнијих ризика (ризичи везани уз реализацију циљева било да се реализују/финансирају из буџетских прихода, сопствених прихода или из других извора);
7. обезбеди да се оквир за утврђивање, процену, поступање, праћење и извештавање о ризицима комуницира и буде разумљив свим запосленима на Факултету;
8. обезбеди да комуникацију о утврђеним ризицима постане пракса на нивоима на којима се доносе одговарајуће одлуке;
9. обезбеди да се о утврђеним и контролисаним најзначајнијим ризицима редовно извештава руководство и овлашћене заинтересоване стране.

### **Користи од управљања ризицима**

Користи од ефикасног управљања ризицима су:

1. повећање ефикасности;
2. боље одлучивање;
3. боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава;
4. јачање поверења у организацију, управљачки и руководећи систем;
5. развој позитивне пословне културе на Факултету.

## **Ставови Технолошког факултета према ризицима**

Факултет ће управљање ризицима интегрисати у потпуности у пословну културу. Ефикасно управљање ризицима постаће саставни део планирања, доношења одлука и управљања пословним процесима.

Ставови Факултета према ризицима су:

1. све активности у сваком тренутку ће бити у складу са захтевима законодавног оквира;
2. ризике је потребно утврдити у свим планским документима и активностима;
3. све активности које спроводи Факултет морају бити у складу с циљевима Факултета, а не у супротности с њима;
4. све активности које носе ризик значајног штетног публицитета или друге штете за углед Факултета треба избећи;
5. све активности морају резултирати користима које представљају вредност за новац;
6. све активности и с њима повезани финансијски издаци морају бити обухваћени финансијским планом Факултета;
7. управљање ризицима је саставни део процеса планирања и доношења одлука,
8. управљање ризицима омогућује да се предвиде неповољне околности или догађаји који би могли да спрече остваривање циљева Факултета;
9. организациона култура Факултета неће стварати отпоре према управљању ризицима.

## **Политика Технолошког факултета Нови Сад према управљању ризицима**

Факултет се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању његових планираних активности с обзиром на утврђен систем надлежности, начин и изворе финансирања.

Запослени на Факултету, као и средства за реализацију програма рада и пружање услуга, стално су под утицајем пословних ризика.

Факултет препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну, а прилике не пропусте.

С тим у вези, Стратегијом се предвиђа да се у пословању обезбеди:

1. промишљање о неповољним околностима или догађајима који би могли спречити остварење циљева Факултета;
2. утврђивање ризика у свим планским документима и активностима Факултета,
3. спровођење свих активности Факултета, а у складу са одговарајућим политикама и стратегијама на нивоу Републике Србије;
4. сарадња Факултета са надлежним органима Републике Србије и Аутономне покрајине Војводине, другим установама високог образовања у земљи, као и са организацијама које се баве истом делатношћу у земљама чланицама ЕУ и на најширем међународном нивоу;
5. усклађеност свих активности у сваком тренутку са захтевима законодавног оквира;

6. избегавање свих активности Факултета које носе ризик значајног штетног публицитета или друге штете за углед;
7. спровођење активности које ће резултирати задовољством корисника услуга;
8. повезаност свих активности и финансијских издатака са финансијским планом.

### **Циљеви као полазна основа за процес управљања ризицима**

Полазна основа за утврђивање ризика на нивоу Факултета су циљеви, почевши од стратешких и оперативних до циљева појединих пословних процеса.

За постављање и реализацију циљева одговорни су руководиоци Факултета у складу са надлежностима и одлукама о додели овлашћења и одговорности.

Управљање ризицима везаним уз пословне процесе односно циљеве пословних процеса спроводиће се посредно управљањем ризицима које је интегрисано у процес планирања или непосредно за сваки пословни процес.

Факултет ће у наредном периоду наставити започет посао идентификације и снимања свих пословних процеса, као и увођења инструмената управљања ради праћења рада појединих организационих делова.

Планирање се јасно повезује са циљевима из стратешких докумената и разматраће ризике из активности и пројеката у финансијском плану како би се на нивоу појединих активности могли сагледати најзначајнији ризици.

### **Процес управљања ризицима - општи модел управљања ризицима**

Финансијско управљање и контроле спровode се путем међусобно повезаних компонената финансијског управљања и контрола које су утврђене у складу са смерницама Међународне организације врховних ревизорских институција (INTOSAI) за стандарде интерне контроле, у складу са Међународним стандардима интерне ревизије (Института интерних ревизора IIA), а које се заснивају на COSO (Committee of Sponsoring Organizations) моделу унутрашње контроле.

Стандарди интерне контроле структурирани су тако да укључују пет следећих компонената:

1. контролно окружење;
2. управљање ризицима;
3. контролне активности;
4. информације и комуникације;
5. праћење и процену.

Као једна од компоненти финансијског управљања и контрола, управљање ризицима успоставља се и развија на бази COSO оквира за управљање ризицима који представља надоградњу COSO модела интерне контроле. На тај начин успостављен оквир за управљање ризицима садржи осам међузависних компоненти: унутрашње контролно окружење, постављање циљева, утврђивање ризика и прилика, процену ризика, одговор на ризик, контролне активности, информације и комуникације, и праћење истих.

Примењени модел спровођења процеса управљања ризицима на Факултету након утврђене полазне основе - циљева, састоји се од четири корака:

1. идентификација догађаја;
2. утврђивање и процена ризика;
3. поступање по ризику;
4. праћење и извештавање.

Спровођење наведених корака вршиће се у складу с Правилником о управљању ризицима Технолошког факултета Нови Сад који доноси Декан Факултета, а којим се детаљно уређује методологија процене ризика, начин, одговорности и рокови поступања са ризицима и сви релевантни обрасци за документовање ризика.

### **Улоге овлашћења и одговорности у процесу управљања ризицима**

Декан Факултета:

1. одговоран је за одређивање стратешког смера и стварање услова за несметано спровођење свих активности Факултета у вези са управљањем ризицима;
2. обезбеђује највиши ниво преданости и подршке за управљање ризицима;
3. доноси Стратегију управљања ризицима и одговарајуће правилнике, одлуке и упутства;
4. обезбеђује да се сачини регистар ризика на нивоу Факултета по организационим целинама, као и редовно праћење и ажурирање;
5. одређује одговорно лице за координацију успостављања процеса управљања ризицима и за прикупљање података о утврђеним ризицима и њихово евидентирање у регистар ризика. У зависности од потребе Факултета Декан може да одреди координатора ризика на Факултету, који ће истовремено вршити координацију успостављања ризицима и вршити евидентирање ризика.

Декан и продекани:

1. обезбеђују ефикасно управљање ризицима каскадирањем модела кроз Факултет;
2. обезбеђују да се процес управљања ризицима и оцена предузетих мера оцењује најмање једном годишње;
3. стварају услове за комуникацију о ризицима са запосленима и свим учесницима у оквиру Факултета;
4. доносе завршну процену откривених најзначајнијих ризика;
5. обезбеђују да се Регистар ризика Факултета перманентно преиспитује и допуњује.

Продекани и руководиоци организационих целина:

1. обезбеђују свакодневно управљање ризицима;
2. обезбеђују да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу с Правилником о управљању ризицима и Стратегијом;

3. обезбеђују да су запослени свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика са којима се суочава њихова организациона целина, као и цео Факултет;
4. подстичу запослене и оспособљавају их за искоришћавање прилика којима ће се боље остварити циљеви и побољшати резултати пословања;
5. обезбеђују да се управљање ризицима у њиховом делу одговорности спроводи у складу са Стратегијом и Правилником за управљање ризицима;
6. промовишу културу управљања ризицима на свим нивоима;
7. стварају услове за несметано препознавање, анализирање и евидентирање ризика, одређивање приоритета и покретање акције на њима;
8. обезбеђују да управљање ризицима буде редовна тема на састанцима организационих целина како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно постављање приоритета на основу ефикасног праћења и анализе ризика;
9. системски и правовремено извештавају Декана и продекане о управљању ризицима на нивоу организационих целина.

Лице задужено за координацију успостављања процеса управљања ризицима (координатор за ризике):

1. координира имплементацијом процеса управљања ризицима,
2. обезбеђује да су сви руководиоци упознати са потребом увођења управљања ризицима,
3. подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима у управљању ризицима јачањем свести највишег управљачког нивоа о потреби систематског управљања ризицима,
4. иницира израду Стратегије управљања ризицима и Правилника о управљању ризицима у складу са степеном развоја процеса управљања ризицима.

Лице задужено за прикупљање података о утврђеним ризицима и њихово евидентирање у Регистар ризика (координатор за ризике):

1. предузима активности у вези са прикупљањем података о ризицима и њиховим евидентирањем,
2. обезбеђује преглед података о ризицима, по потреби прикупљање додатних информација,
3. обезбеђује руководиоцима правовремене и тачне информације о управљању ризицима,
4. припрема и израђује извештај о управљању ризицима и извештава Декана и продекане,
5. управља документацијом у вези с ризицима,
6. припрема и израђује годишњи извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије и извештава Декана.

Интерна ревизија:

1. обезбеђује ревизију кључних елемената процеса управљања ризицима;



2. процењује адекватност и ефикасност контролних механизма у односу на ризике, указује на ризике, односно на нежељене догађаје који могу настати као последица неадекватних или неефикасних контролних механизма и даје препоруке које иду у правцу њиховог јачања;
3. у случају препознавања необухваћеног ризика Регистром ризика, указује на исти и о томе обавештава Декана и лице задужено за прикупљање података о утврђеним ризицима и њихово евидентирање у Регистар ризика (координатора за ризике);
4. пружа савете и подршку у препознавању ризика и усмеравању процеса управљања ризицима;
5. информише Декана и продекане о алатима и техникама који се користе у интерној ревизији за анализу ризика и интерних контрола.

Запослени треба да:

1. буду свесни политике која се спроводи у вези управљања ризицима на Факултету;
2. подржавају управљање ризицима;
3. обезбеде да се идентификују ризици који би могли неиспуњењем кључних циљева или задатака негативно да утичу на пословање;
4. да сваки нови ризик или неодговарајуће контролне мере пријаве надређеном руководиоцу;
5. примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика.

### **Комуникација и едукација**

Комуникација у оквиру Факултета о питањима ризика је важна с обзиром да је потребно:

1. осигурати да свако разуме, на начин који одговара његовој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни ризици, како се њихове одговорности у организацији уклапају у оквир рада. Ако се то не постигне, неће се постићи потпуна интеграција управљања ризицима у културу организације и приоритетни ризици се неће доследно решавати;
2. обезбедити да се позитивно искуство једне организационе јединице може пренети и саопштити осталима који се сусрећу с истим ризиком (нпр. ако се један део организације сусретне с новим ризиком и успостави контролне активности, такво решење треба пренети и другима, како би на исти начин реаговали на исти ризик);
3. обезбедити да сваки ниво руковођења активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог делокруга контроле које ће им омогућити да планирају контролне активности у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим налазе под контролом.

## **Кључни показатељи успешности**

Процес управљања ризицима пратиће лице задужено за прикупљање података о утврђеним ризицима и њихово евидентирање у регистар ризика (координатор за ризике), и интерна ревизија, а на основу:

1. непосредно достављених периодичних и годишњих извештаја од стране појединих организационих целина Факултета и
2. кључних показатеља успешности.

Кључни показатељи успешности су следећи:

1. Регистар ризика који је на годишњем нивоу у потпуности прегледан и утврђен начин управљања ризицима;
2. управљање ризиком може бити тема на састанцима колегијума како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно успостављање приоритета;
3. у управљање ризицима укључују се сви запослени Факултета;
4. извештај о имплементацији и ефикасности процеса управљања ризицима саставни је део обједињеног извештаја о управљању ризицима о којем ће координатор за ризике извештавати заинтересоване стране.

## **Регистар ризика и план одговора на кључне ризике**

У складу са Стратегијом сачиниће се Регистар свих уочених и процењених ризика и План активности на умањењу ризика.

## **Преглед/ажурирање стратегије у складу са најбољом праксом**

Ова Стратегија управљања ризицима настала је као резултат рада на процени пословних ризика Факултета за 2017. годину и разматрања могућности поједностављења и приближавања начина спровођења процеса управљања ризицима и саме Стратегије запосленима на Факултету.

Стратегија ће се прегледати и ажурирати сваке три године, у складу са развојем процеса управљања ризицима на Факултету, као и са најбољом праксом.

## **Ступање снагу стратегије**

Ова Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на огласној табли и интернет презентацији Факултета.

Технолошки факултет Нови Сад

проф. др Биљана Пајин, декан