



Република Србија
НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

ПЛАН УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА
ЈАВНУ УПРАВУ ЗА ПЕРИОД 2025-2027. ГОДИНЕ

Београд, децембар 2025. године

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 („Службени гласник РС”, број 89/19),

директор доноси

**ПЛАН УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
У НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ
ЗА ПЕРИОД 2025 - 2027. ГОДИНЕ**

1. Сврха и област примене

План управљања ризицима у Националној академији за јавну управу за период од 2025-2027. године (у даљем тексту: План) је документ који доноси директор и представља јасан оквир за праћење управљања ризицима као неопходног елемента финансијског управљања и контроле у Националној академији за јавну управу (у даљем тексту: НАЈУ).

Сврха Плана је да сви запослени у НАЈУ развијају и примењују управљање ризицима у пословним процесима, у складу са својим делокругом, овлашћењима и одговорностима садржаним у акту којим се уређује унутрашње уређење и систематизација радних места у НАЈУ, односно другим актима.

Општи циљ Плана је унапређен процес управљања ризицима у НАЈУ.

Постизање општег циља спроводи се кроз остваривање посебних циљева.

Посебни циљеви спровођења Плана проистекли су из анализе тренутног стања процеса управљања ризицима у НАЈУ од стране Радне групе за ФУК, и то:

- 1) развијен систем ефикасног праћења процеса управљања ризицима,
- 2) побољшано извештавање о процесу управљања ризицима.

2. Правни оквир и дефиниције

2.1. Правни оквир

Делокруг НАЈУ утврђен је чланом 4. Закона о Националној академији за јавну управу („Службени гласник РС” број: 94/17).

Директор НАЈУ одговоран је Влади за рад НАЈУ и стање у свим областима из делокруга НАЈУ, сагласно члану 35. Закона о државној управи („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 30/18 - др. закон и 47/18).

Чланом 80. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - испр, 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, - др. закон, 138/22 и 92/23) (у даљем тексту: закон) прописано је да интерна финансијска контрола у јавном сектору обухвата:

- 1) финансијско управљање и контролу код корисника јавних средства;
- 2) интерну ревизију код корисника јавних средстава;
- 3) хармонизацију и координацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије коју обавља Министарство финансија - Централна јединица за хармонизацију (у даљем тексту: ЦЈХ).

Закон прописује обавезу успостављања система финансијског управљања и контроле код корисника јавних средства, па тиме и у НАЈУ.

Финансијско управљање и контрола, према члану 81. став 2. Закона, обухвата следеће елементе:

- 1) контролно окружење;
- 2) управљање ризицима;
- 3) контролне активности;
- 4) информисање и комуникације;
- 5) праћење и процену система.

У складу са претходно наведеном дефиницијом финансијског управљања и контроле, чији саставни део је управљање ризицима, напомињемо да је Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС”, број 89/19) (у даљем тексту: Правилник) прописано да:

- * управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева корисника јавних средстава, обезбеђујући разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени (члан 7. став 1.);
- * руководицац корисника јавних средстава усваја Стратегију управљања ризиком која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени (члан 7. став 2.). С тим у вези, напомињемо да се за потребе израде овог документа уместо термина стратегија користи израз план управљања ризицима;
- * управљање ризицима обухвата следеће принципе:
 - 1) Корисник јавних средстава утврђује циљеве на начин који је довољно јасан да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве;
 - 2) Анализу ризика у оквиру корисника јавних средстава као основ за одлучивање о начину управљања ризицима;
 - 3) Процену ризика од могућности преваре;
 - 4) Идентификовање и анализу промена у оквиру корисника јавних средстава које би могле значајније утицати на систем интерне контроле (члан 7. став 3.).

Чланом 82. Закона прописано је, између осталог, да интерна ревизија:

- обезбеђује уверавање о адекватности и функционисању постојећих процеса управљања ризиком да ли ови процеси функционишу на предвиђен начин и омогућују остварење циљева организације на основу објективног прегледа доказа (став 5.);
- пружа саветодавне услуге које се састоје од савета, смерница, обуке, помоћи или других услуга у циљу побољшања процеса управљања ризицима (став 6).

Приликом израде Плана, коришћени су, између осталог:

- * Директива о систему финансијског управљања и контроле у НАЈУ којом је уређено управљање ризицима, као саставни део система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: Директива);
- * Методолошко упутство за попуњавање образаца пословних процеса и образаца за утврђивање и процену ризика којом се ближе уређује наин попуњавања образаца пословних процеса и образаца ризика (у даљем тексту: Методолошко упутство);
- * Смернице за управљање ризицима које је израдио ЦЈХ осмишљене су са циљем да се користе као средство за учење и помоћ у практичној примени (у даљем тексту: Смернице).

2.2. Дефиниције

Најважнији појмови који се користе у овом плану имају следеће значење:

Дефинисање циљева је полазна тачка приликом спровођења процеса управљања ризицима.

Ризик је било који неизвесни догађај, активност или пропуст који би могао да се догоди и неповољно утиче на постизање циљева.

Управљање ризицима је процес идентификовања и процене ризика, праћења, анализе и извештавања о ризицима.

Идентификовање ризика је процес утврђивања догађаја, активности или пропуста који могу угрозити остварење циљева.

Процена ризика је поступак којим се процењује утицај који ризик може да има на остваривање оперативних/стратешких циљева и одређује вероватноћа наступања ризика уз коришћење семафор матрице.

Праћење ризика представља низ активности којима се врши провера:

- 1) настанка нових или престанка постојања старих ризика;
- 2) спровођења радње за смањење ризика;
- 3) промене (повећавања или смањивања) утицаја ризика на остваривање циљева;
- 4) промене (повећавања или смањивања) вероватноће наступања ризика.

Анализа ризика је скуп радњи којима се подаци о идентификованим и процењеним ризицима прикупљају и обрађују ради израде извештаја о ризицима.

Извештавање о ризицима је поступак израде аката којима се руководство обавештава о релевантним подацима у вези са управљањем ризицима.

Регистар ризика је обједињени документ свих идентификованих и процењених ризика (стратешких и оперативних) који могу имати негативан утицај на остваривање циљева.

Категоризација ризика представља ризике груписане на екстерне, кадровске, техничке, организационе и регулаторне ризике.

Одговори на ризике представљају класификовање радњи потребних за смањење ризика, и то: третирање, трансфер, толерисање и избегавање.

Координатори за финансијско управљање и контролу (у даљем тексту: координатори) су лица која координирају послове у вези са израдом пословних процеса и регистара ризика и сарађују са Радном групом за ФУК по питању развоја финансијског управљања и контроле, такође обавештавају руководиоце унутрашњих јединица о свим битним питањима у вези са управљањем ризицима.

Радна група за развој система финансијског управљања и контроле је група чији је задатак континуирани рад на развоју система финансијског управљања и контроле.

3. Управљање ризиком/улоге, надлежности и одговорности

У овом делу Плана приказана је структура управљања ризицима у НАЈУ, са одговорним унутрашњим јединицама и лицима која су укључена у процес управљања ризицима.

Графички приказ система управљања ризицима у НАЈУ:



- 1) Директор:
 - a. издаје налог унутрашњим јединицама да идентификују ризике, у складу са циљевима НАЈУ;
 - b. одлуком утврђује регистар стратешких/оперативних ризика у НАЈУ;
- 2) Унутрашње јединице/руководиоци унутрашњих јединица:
 - a. идентификују ризике на Обрацу за утврђивање и процену стратешких ризика и Мапама пословних процеса са дијаграмом тока активности (оперативни ризици);
 - b. процењују ризике на Обрацу за утврђивање и процену стратешких ризика и Обрацу за процену оперативних ризика;
 - c. одређују радње за смањење ризика на прихватљив ниво на Обрацу за утврђивање и процену стратешких ризика и Обрацу за процену оперативних ризика, водећи рачуна да радње буду конкретне, мерљиве и временски одређене;
 - d. спроводе радње за смањење ризика приликом обављања послова из свог делокруга управљају ризицима из унутрашњих јединица у оквиру области за које су надлежни, у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса, умчу на културу управљања ризицима и одређују приоритете међу ризицима (руководиоци унутрашњих јединица);
- 3) Радна група за успостављање и развој финансијског управљања и контроле:
 - a. пружа стручну помоћ унутрашњим јединицама приликом идентификовања и процене ризика, као и одређивања мера за смањење ризика;
 - b. обједињава податке садржане у обрасцима за утврђивање и процену стратешких ризика и обрасцима за процену оперативних ризика у Регистар стратешких ризика и Регистар оперативних ризика;
 - c. предлаже доношење одлука којим се утврђују регистри ризика;
 - d. анализира податке садржане у регистрима ризика;
 - e. извештава директора о ризицима (у даљем тексту: Радна група).

4. Процес управљања ризицима

Управљање ризицима је:

- * управљање претњама које би могле да онемогуће остваривање циљева НАЈУ;
- * увећавање могућности за ефективније остваривање свих циљева НАЈУ.

Управљање ризицима је процес који обухвата идентификовање, процену и праћење, анализу и извештавање о ризицима.

1. Идентификовање ризика

Најчешћи начини, односно технике које се користе за идентификовање ризика су:

- * размена идеја која ће омогућити да се сагледају одређени ризици који могу да утичу на остварење циљева НАЈУ;
- * претходно искуство (прегледом попуњеног регистра ризика).

Приликом идентификовања ризика потребно је водити рачуна да узрок и последица ризика који би могли да утичу на остварење циљева НАЈУ буду јасно дефинисани.

Да би се успешно извршило идентификовање ризика и да би се обезбедио обухват свих области ризика, користе се категорије ризика у складу са Методолошким упутством.

Полазна тачка за процес идентификовања ризика је јасно одређивање циљева. Наиме, циљеви треба да буду дефинисани у складу са SMART принципима, односно јасно одређени, мерљиви, прихватљиви, реални и временски одређени.

Стратешки ризици су догађаји, активности или пропусти који би могли да се догоде и да неповољно утичу на остварење општих, односно стратешких циљева НАЈУ (у даљем тексту: циљ).

Стратешке ризике идентификују унутрашње јединице/органи управе у саставу на Обрасцу за утврђивање• и процену стратешких ризика (Образац 3).

Оперативни ризици су догађаји, активности или пропусти који би могли да се догоде и да неповољно умчу на остварење циља пословног процеса (оперативни циљ).

Оперативне ризике идентификују унутрашње јединице на Обрасцу Мапа пословног процеса са дијаграмом тока активности (Образац 2).

2. Процена ризика

Унутрашње јединице процењују стратешке ризике такође на Обрасцу за утврђивање и процену стратешких ризика док унутрашње јединице процењују оперативне ризике на Обрасцу за процену оперативних ризика, користећи семафор матрицу у складу са Методолошким упутством. Ризици који су оцењени као ниски у семафор матрици се сматрају прихватљивим (зелени ризици), жути ризици представљају ризике средњег нивоа, а црвени ризици су високо ранжирани ризици који захтевају пажњу и брзу реакцију.

3. Праћење идентификованих ризика

Имајући у виду да процес управљања ризицима има за циљ да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво предузимају се одговарајуће радње за смањење ризика које представљају одговор на идентификовани ризик и на тај начин се врши процес праћења ризика.

Према Методолошком упутству одговори на ризик се могу класификовати на следећи начин: третирање, трансфер, толерисање и избегавање ризика.

4. Анализа ризика

Представља скуп радњи којима се подци о идентификованим и процењеним ризицима прикупљају и обрађују, ради израде извештаја о ризицима.

5. Извештавање о ризицима

Радна група на основу претходно спроведене анализе ризика сачињава извештаје о ризицима, са евентуалном упоредном анализом података из претходних година (из постојећих извештаја о систему ФУК-а у НАЈУ), којима се руководство обавештава о релевантним подацима у вези са управљањем ризицима.

За ефикасно и ефективно управљање ризицима важно је да сви руководиоци и запослени у НАЈУ буду упознати са принципима и вредностима управљања ризицима и да буду укључени у овај процес.

5. Регистар ризика

Регистар ризика је обједињени документ свих идентификованих и процењених ризика (стратешких и оперативних) који могу имати негативан утицај на остваривање циљева.

С тим у вези у НАЈУ се усвајају две врсте регистара ризика: оперативни и стратешки регистри.

5.1. Регистар стратешких ризика

Унутрашње јединице идентификују и процењују стратешке ризике на Обрасцу за утврђивање и процену стратешких ризика (Образац 3), по налогу директора или лица које он овласти, у односу на циљеве одређене у планским документима, као и у односу на све друге циљеве од стратешког значаја за НАЈУ.

Образац за утврђивање и процену стратешких ризика, садржи и друге елементе прописане Директивом (нпр., радње потребне за смањење ризика, лица одговорна за спровођење радњи, категорије ризика). Унутрашње јединице достављају Радној групи Обрасце за утврђивање и процену стратешких ризика, ради провере односно усклађености са Методолошким упутством, као и ради давања сугестија за корекције и обједињавања коначних верзија у Регистар стратешких ризика.

Регистар стратешких ризика представља обједињени документ свих идентификованих стратешких ризика, који садржи елементе прописане Директивом.

Регистар стратешких ризика се ажурира сваке године у складу са тренутним стањем, затим по потреби, а нарочито након измене Средњорочног плана НАЈУ који између осталог садржи циљеве из докумената јавних политика у надлежности НАЈУ, односно циљеве који су преузети из наведених докумената у Средњорочни план.

Регистар стратешких ризика, утврђује директор одлуком.

5.2.Регистар оперативних ризика

Директор или лице које он овласти налаже руководиоцима унутрашњих јединица да изврше процену оперативних ризика на Обрасцу за процену оперативних ризика (Образац 2), а који су идентификованих у Мапама пословних процеса са дијаграмом тока активности, а на основу оперативних циљева НАЈУ наведених у Мапама пословних процеса са дијаграмом тока активности.

Образац за процену оперативних ризика садржи и друге елементе прописане Директивом (нпр. радње потребне за смањење ризика, лица одговорна за спровођење радњи, категорије ризика).

Унутрашње јединице достављају Радној групи Обрасце за процену оперативних ризика ради провере усклађености са Методолошким упутством, давања сугестија за корекције и обједињавања коначних верзија у Регистар оперативних ризика.

Регистар оперативних ризика представља обједињени документ свих идентификованих и процењених оперативних ризика, који садржи елементе прописане Директивом.

Регистар оперативних ризика мења се по потреби, а најмање једном годишње. Регистар оперативних ризика, утврђује директор одлуком.

6. Извештавање о ризику

6.1.Годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле

Из одредбе члана 81. став 5. Закона и одредбе члана 19. Правилника произилази обавеза НАЈУ као корисника јавних средстава да на прописан начин припреми извештај о адекватности и функционисању система финансијског управљања и контроле (годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле). Директор налаже руководиоцима унутрашњих јединица да одговоре на питања из годишњег извештаја (која су у њиховом делокругу) доставе Радној групи, ради обједињавања, у року одређеном у налогу директора.

Годишњи извештај доставља се Министарству финансија, ЦЈХ - Централној јединици за хармонизацију, најкасније до 31. марта текуће године за претходну годину.

6.2.Извештај и анализа ризика

Радна група спроводи анализу ризика, на основу података садржаних у регистрима ризика и сачињава извештаје о ризицима којима се руководство обавештава о релевантним подацима у вези са управљањем ризицима.

Извештај о ризицима нарочито садржи:

- * кратак опис успостављеног система управљања ризицима у НАЈУ;
- * преглед релевантних статистичких података из регистра ризика (нпр. број идентификованих ризика по унутрашњим јединицама, број идентификованих

ризику по интензитету, број идентификованих ризику по категорији ризику, број идентификованих ризику према одговору на ризик и др.);

- * компаративну анализу података садржаних у регистрима ризику;
- * предлоге за унапређивање управљања ризицима у НАЈУ (нпр. подизање свести о сврси и значају управљања ризицима, побољшање комуникације, ради адекватне размене информација међу учесницима у процесу управљања ризицима, доследна примена интерних аката којима је уређен систем управљања ризицима и др.).

Извештај о ризицима израђује се по потреби, а најмање једном годишње.

Сврха извештавања о ризицима је да се:

- * обезбеди ефективно управљање ризицима;
- * да се развије свест о кључним ризицима;
- * повећа одговорност за управљање ризицима и
- * благовремено предузимају радње потребне за спречавање наступања ризику.

7. Преглед и одобравање

План се доноси за период од 2024. до 2026. године.

Табеларни приказ циљева, мера, активности, показатеља учинка и одговорних лица за унапређење процеса управљања ризицима, односно остваривање општег циља Плана, чини његов саставни део.

Спровођење Плана прати Радна група надлежна за развој финансијског управљања и контроле у НАЈУ.

Извештај о спровођењу Плана израђује Радна група по потреби.

План се ажурира сваке три године, или по потреби, а нарочито уколико наступе промене у циљевима НАЈУ, значајне промене у унутрашњем уређењу, односно обављању послова из делокруга НАЈУ, као и у другим оправданим случајевима.

Овај план објављује се на интранет презентацији НАЈУ.

Овај план ступа на снагу наредног дана од дана доношења.

Број: 004897941 2025 66427 005 002 020 264

Београд, 5. децембар 2025. године

РУКОВОДИЛАЦ ЗА ФУК

Станија Вишекруна,
в.д. помоћника директора



ДИРЕКТОР

Марина Дражић

Унапређен процес управљања ризицима у НАЈУ до 2027. године						
Општи циљ	1. Развијен систем ефикасног праћења процеса управљања ризицима			2. Побољшано извештавање о процесу управљања ризицима		
Посебни циљ	Унапређење Радне групе за ФУК и координатора за ФУК			Усавршити инструменте извештавања о процесу управљања ризицима		
Мера	Пратити квалитет примене интерних аката из области управљања ризицима	Континуирано праћење ризика високог интензитета	Ефективне и ефикасне консултације Радне групе за ФУК и Координатора за ФУК	Формирати Упитник о самооцењивању финансијског управљања и контроле у НАЈУ	Унапређен извештај о процесу управљања ризицима, на основу Упитника о самооцењивању ФУК-а у НАЈУ	Унапређен извештај и анализа ризика у НАЈУ
Показатељи учинка	Повећан број правилно попуњених образаца за утврђивање и процену ризика	Смањен број ризика високог интензитета	Ефективне и ефикасне консултације Радне групе за ФУК и Координатора за ФУК	Ефективне и ефикасне консултације Радне групе за ФУК и Координатора за ФУК	Унапређен извештај о процесу управљања ризицима, на основу Упитника о самооцењивању ФУК-а у НАЈУ	Унапређен извештај и анализа ризика у НАЈУ
	Почетна вредност 70% (2025.) Циљана вредност 90% (2027.)	Почетна вредност 32% (2025.) Циљана вредност 25% (2027.)	Почетна вредност: континуирана комуникација између Радне групе за ФУК и координатора за ФУК (2025.) Циљана вредност: Ефективне и ефикасне консултације између Групе за ФУК и координатора за ФУК (2027.)	Почетна вредност: Формирати Упитник о самооцењивању ФУК-а у НАЈУ (2025.) Циљана вредност: Унапређен Упитник о самооцењивању ФУК-а у НАЈУ (2026.)	Почетна вредност: Извештај на основу формираног Упитника о самооцењивању ФУК-а у НАЈУ (2025.) Циљана вредност: Унапређен извештај Упитник о самооцењивању ФУК-а у НАЈУ (2026.)	Почетна вредност: Извештај и анализа ризика у НАЈУ (2025.) Циљана вредност: Унапређен извештај и анализа ризика у НАЈУ (2027.)
Активности	Провера образаца за процену ризика и кориговање образаца у сарадњи са лицима која координирају послове из области ФУК у унутрашњим јединицама (Координатори за ФУК)	Предузимање радњи за смањење ризика високог интензитета	Одржане ефективне и ефикасне консултације	Израда Упитника о самооцењивању ФУК-а у НАЈУ	Израда унапређеног Извештаја на основу Упитника о самооцењивању ФУК-а у НАЈУ	Израђен извештај и анализа ризика у НАЈУ
Рок	Континуирано	4. квартал 2027. године	Континуирано	4. квартал 2025. године	2. квартал 2026. године	4. квартал 2027. године
Носилац активности	Радна група за ФУК Координатори за ФУК	Руководиоци унутрашњих јединица Координатори за ФУК	Радна група за ФУК Координатори за ФУК	Радна група за ФУК	Радна група за ФУК Координатори за ФУК	Радна група за ФУК