



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ИНСТИТУТ ЗА ФИЗИКУ

0801 Бр. 223/1

12. 02. 2019 год.

У складу са чл. 27. Статута Института за физику 0801 бр. 981/1 од 01.06.2016. године директор Института доноси

ОДЛУКУ

о усвајању Стратегије управљања ризицима Института за физику у Београду

Усваја се Стратегије управљања ризицима Института за физику у Београду.

Стратегије управљања ризицима је саставни део ове одлуке.



директор Института за физику
др Александар Богојевић

У складу са Законом о буџетском систему ("Службени гласник РС", бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - исправка, 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15, 99/16 и 113/17) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", бр. 99/11 и 106/13), директор Института за физику доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

УВОД

Систем ФУК представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће у остваривању циљева буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

Стратегија управљања ризицима, представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК-а и има за циљ да се у Институт за физику (у даљем тексту: Институт) уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се и у будућем периоду развијати сам процес управљања.

Под успешним управљањем ризицима, подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева тако и у процесу доношења одлука, где је управљање ризицима потребно уградити као стандард тј. општеприхваћени концепт и саставни део управљања, који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

Овом стратегијом одређен је процес идентификовања ризика, процена идентификованих ризика, рангирање, као и активности које треба предузети како би се ефекти ризика (укупна изложеност ризику) ублажили. Такође, одређује се и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима тј. ко све учествује у процесу управљања, начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ

Стратегија представља методолошки оквир за начин и правац процеса управљања ризицима унутар организације, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће свака организациона јединица развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Поступак идентификовање, процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефекта ризика на циљеве, утврђивање одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, заправо представља разраду Стратегије кроз регистар ризика.

Битно је нагласити да у процесу развоја ФУК система и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, као и описом радног места из систематизације радних места.

Такође, руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослених постану свесни комплексности процеса успостављања и развоја ФУК-а као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризика у свом домену.

Свеобухватно сагледавање комплексног система ФУК са једне стране и слаба свест о развоју истог са друге стране, узроковало је креирање једног оваквог документа који ће на систематичан и свеобухватан начин заокружити и дати правац који треба следити за даљи развој ФУК система.

Сврха Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Института кроз управљање претњама и коришћење шанси, односно кроз остваривање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.

Циљ Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификовања ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања по ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду и то кроз:

- креирање Регистра ризика (Регистар оперативних и Регистар стратешких ризика), којима ће сви ризици унутар Института бити идентификовани и процењени, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисија Института;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед са усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради ублажавања ефекта ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика;
- извештавање о ризицима.

Користи од успешне имплементације процеса управљања ризицима су:

- боље одлучивање;
- повећање ефикасности и ефективности;
- боље предвиђање и планирање расположивих средстава;
- јачање поверења у управљачи систем;
- развој позитивне организационе културе и сл.

2. ПРАВНИ ОСНОВ

Влада је донела Стратегију интерне финансисјке контроле у јавном сектору у Републици Србији, за период 2017 - 2020. године ("Службени гласник РС" број 51/17).

Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору, представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава.

Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору, иницирао је и развој идентификовања и управљања ризицима као и дефинисање елемената финансијског управљања и контроле и то:

1. Контролно окружење;
2. Управљање ризицима;
3. Контролне активности;
4. Информисање и комуникација и
5. Праћење и процена система.

Управљање ризицима успоставља се и развија на темељима „COSO“ оквира који представља интегрисани оквир интерне контроле који је дефинисала Комисија спонзорских организација, као једна од компоненти финансијског управљања и контроле.

„COSO“ оквир у том смислу садржи осам међусобно повезаних компонената: унутрашње окружење, постављање циљева, утврђивање ризика и прилика, процену ризика, одговор на ризик, контролне активности, информације и комуникације, као и праћење.

3. ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик је било који догађај, активност или пропуст који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Института. Поред тога, и пропуштене прилике се такође сматрају ризиком.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Института и предузимање потребних радњих у циљу смањења ризика, а у оквиру поштовања принципа ФУК.

Идентификовање ризика је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Института.

Опис ризика представља процес јасне формулације односно описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицај на циљеве и активности.

Процена ризика је поступак који се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

Ублажавање и третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавање негативних последица које је ризик изазвао или обоје што подразумева успостављење одговарајућих контролних активности односно процедура.

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли у пракси функционишу предложене контролне активности и да ли исте спречавају односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контроле и активности које ублажавају ризик.

Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања тј. одговора на ризик.

Регистар ризика је преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Према одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Општи модел управљања ризицима који примењује Институт састоји се од 5 корака:

1. Анализа општег контролног окружења;
2. Идентификовање и утврђивање циљева;
3. Процена ризика;
4. Управљање ризицима;
5. Препорука накнадних активности и праћење.

4.1 Идентификација ризика

На основу утврђених циљева, разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење и предузимају одређене радње за управљање ризицима. Зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, достижни, реални и временски одређени.

Циљеви се могу поделити на:

- а) Стратешке циљеве (општи) и
- б) Оперативне циљеве-специфични (који су везани за пословне процесе и планове рада)

а) Стратешки циљеви

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким документима.

У том смислу ће Институт:

- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним и у свим планским документима-доношење Регистра ризика;
- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на изглед Институт, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева.
- настојати да створи организациону структуру која, као таква, неће стварати одбојност према ризицима, али и да
- омогући да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, резултирати у корист Института кроз остварење постављених циљева.

б) Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични, али изведени од стратешких циљева, који су садржани у годишњим плановима активности организационих јединица. Наведене циљеве одређује директор са руководиоцима сектора, па је у складу са тим потребно идентификовати одговарајуће ризике и одредити адекватне мере за ублажавање или отклањање ризика, како би се ублажила или елиминисала могућност да оперативни ризици постану стратешки.

Праћење ризика у оквиру организационих јединица од стране руководиоца унутрашње организационе јединице, је најбољи механизам управљања ризицима и почетни корак за даљи наставак и израду Регистра стратешких ризика.

Након што су јасно постављени циљеви Института, а како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици односно претње остварењу утврђених циљева. Идентификација ризика заправо поставља процес уочавања ризика или пропуштених шанси које би спречиле остварење јасно постављених циљева Института

Најчешће методе тј. технике које орагнизација користи за идентификовање ризика су:

- набацивање идеје (brainstorming) - је уствари оформљена група кључних запослених, која отворено дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;
- коришћење контролних листи (check list) - заправо представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Ову листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њихова релевантност;

- раније искуство - по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике. У том смислу, Институт има Регистар оперативних ризика који може послужити као контролна листа и базна основа за даље праћење постојећих и идентификацију нових ризика, као и за њихово ревидирање у погледу вероватноће јављања и степена утицаја.
- процена ризика од стране носиоца активности - ово је приступ према којем сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у тзв. „дијагнози“ ризика са којом се суочава. Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају када их идентификују сами носиоци пословног процеса.

С обзиром на то, да процес управљања ризицима треба да постане саставни део стратешког и оперативног планирања, потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити, због унутрашњих или спољашњих фактора, а који утичу на успешно остварење циљева.

Да би се олакшало препознавање ризика као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, може се користити подела на пет главних група ризика, коју између осталог користи Европска комисија, и то:

- а) Екстерно-спољно окружење;
- б) Планирање, процеси и системи;
- ц) Запослени и организација;
- д) Законитост и исправност;
- е) Комуникација и информације.

Оваква подела ризика обухвата како интерно тако и екстерно окружење, па представља алат који се може употребити у фази утврђивања ризика, а узима у обзир све аспекте ризика и сва потенцијална подручја ризика.

4.2. Анализа и процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим се утврђују приоритети и олакшава начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити, односно који имају најинтензивнији ефекат деловања на циљеве.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.

Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Утицај се може бодовати нпр. оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Овде се може дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика), која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба употребљавати.

Укупна изложеност ризику, добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Тако се ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3), може проценити са највише (9) бодова.

Најчешћи облик ризика, огледа се кроз матрицу тј. дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризика који је дат у наставку кроз такозвану „семафор матрицу“.

УТИЦАЈ	ВЕЛИКИ (3)	3	6	9
	СРЕДЊИ (2)	2	4	6
	МАЛИ (1)	1	2	3
ИНТЕЗИТЕТ РИЗИКА (УТИЦАЈ* ВЕРОВАТНОЋА)		МАЛИ (1)	СРЕДЊА (2)	ВЕЛИКА (3)
		ВЕРОВАТНОЋА		

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета деловања.

„Жуте ризике“ треба надзирати и управљати њима све до довођења до зелене боје, ако је могуће. Они се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и средњи утицај 2, као и велики утицај 3 и ниска вероватноћа).

„Црвени ризици“ су оцењени са највишим оценама (6 или 9), захтевају тренутну акцију, а то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто.

Дакле, оцена 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем. У наставку је дао објашњење вероватноће и утицаја.

Вероватноћа	Објашњење
Висок	Ризик ће се готово сигурно остварити

Средњи	Ризик ће се вероватно остварити
Низак	Није вероватно да ће се ризик остварити

Степен утицаја	Објашњење
Висок	Посао ће бити озбиљни угрожен, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено..
Средњи	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа. Руководству ће бити потребно доста времена да то испита и исправи.
Низак	Ризик би могао имати одређени утицај на посао, али не би требало да спречи остваривње дугорочних циљева.

Институт ризик сматра озбиљним, ако је оцењен највишим оценама (6 или 9) и то у следећим случајевима:

- ако представља директну претњу успешном остваривању циљева или завршетку пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету Институту, грађанима и суфинансијерима (пројекти финансирани из средстава Европске уније);
- ако ће за последицу имати кршење закона и других прописа;
- ако ће за последицу имати значјане финансијске губитке;
- ако доводи у питање сигурност запослених и имовину Института;
- ако озбиљно утиче на углед Института.

4.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика преокрене у корист Института, путем искоришћавања прилика и елиминисања претњи које утичу на остварење циљева. Свака радња коју Институт преузме са циљем да реши одређени ризик, представља део онога што је познато као „интерна контрола“.

У овој фази, разликују се две врсте ризика:

Инхерентни ризик - је ризик или низ ризика са којима се суочава предузеће, али не узимајући у обзир успостављање контроле и факторе који ублажавају ризик. Ови ризици се генеришу због уобичајених околности, а могу бити интерни или екстерни;

Резидуални ризик - је ризик након предузимања постојећих контрола које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То је резидуални ризик, односно ризик који се може уклонити.

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику.

У наставку су представљени следећи аспекти поступања по ризицима:

- а) Толерисање - Представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради у погледу одређених ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих радњи могу бити од потенцијалне користи која се тиме може добити;
- б) Третирање (решавање) - највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму радње (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;
- ц) Трансфер (пренос) - Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је нарочито добра за умањење финансијских ризика или ризика по имовину;
- д) Коришћење прилика - Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек кад се толерише, преноси или третира одређени ризик. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај (нпр. уколико је улагање већег износа капиталних инвестиција у велики пројекат ризично, треба преиспитати да ли постоје релевантне контроле, које су довољно добре да оправдају повећање тог износа, како би се остварила још већа корист). Горе наведено се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;
- е) Прекид - неке ризике могуће је решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине.

На основу чл. 7 Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, контролне активности темеље се на писаним процедурама и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева Института кроз смањење ризика до прихватљивог нивоа.

Постоје различите поделе контролних активности, а у контексту управљања ризицима једна од подела може бити:

- Превентивне контроле - осмишљене да спречавају појаву неефикасности, грешака односно неправилности. Ове контроле не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања. Пример ове контроле је везана за поделу дужности и овлашћења особама;
- Детекционе контроле - Ове контроле се активирају након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица будући да омогућавају предузимање корективних активности. Пример ових контрола укључује нпр. потврђивање након плаћања;
- Директивне контроле - усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи. Примери ових контрола јесу јасна

дефиниција политика, постављање специфичних циљева као и адекватна обука и одговарајућа структура кадрова и

- Корективен контроле - осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација или обликовање уговорних обавеза којима се омогућује поврат више плаћених износа.

Наведене категорије контрола не морају бити јасно разграничене с обзиром да једна контрола може да има две или више функција. При обликовању контроле, важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не премашују добијене користи.

4.4. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима, представља континуирани процес који укључује праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике).

Стратегијом су дефинисане све активности како би се осигурало да су сви ризици повезани са циљевима као и да су сви ризици узети у обзир при утврђивању и ажрирању ризика. У том смислу, сви запослени (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци) треба континуирано да разматрају питања везна за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Циљ наведеног је размена информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најучесталијих ризика, долази до остварења циљева Института.

Ефикасно и ефективно управљање ризицима захтева перманентно праћење и проверавања како би се осигурало да су ризици идентификовани и процењени, те да се спроводе одговарајуће контроле и реакције. Стратегија управљања ризицима се редовно преиспитује, како би се утврдиле могућности за побољшање.

Поступак праћења и провере треба да утврди:

- да ли су предвиђене и спроведене мере дале очекиване резултате;
- да ли су усвојени поступци и прикљупљени подаци за процену ризика адекватни;
- недостатке у контролама и могућности за континуирано побољшање;
- да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и извлачење поука за будуће процене и управљања ризицима.

Одговорно лице за систем финансијског управљања и контрола треба да обезбеди спровођење преиспитивања стратегије управљања ризицима на годишњем нивоу, а по потреби и ажурирање.

Интерна ревизија ће пружити важну независну и објективну оцену о адекватности управљања ризицима и контролама.

5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

5.1. Носиоци ризик

За сваки ризик који захтева мере ублажавања, потребно је одредити носиоца ризика, односно лица у оквиру сваке организационе јединице, које преузима одговорност за праћење мера, као одговора на ризик. Носилац ризика мора бити непосредно укључен у све активности у вези са ризиком, укључујући праћење и покретање одређених мера у случају даљег повећања степена ризика. Носилац ризика је руководиолац сваке организационе јединице у саставу Института.

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених.

5.2. Овлашћења и одговорности

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

Крајња одговорност за управљање ризиком је на директору Института, односно руководиоцима на свим нивоима управљања у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима.

Сви запослени у Институту треба да:

- користе смернице за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријаве свом непосредном руководиоцу.

5.3. Изјава о политици управљања ризицима

Изјава о политици управљања ризицима:

„Институт се залаже за препознавање ризика којима треба управљати, тако да се претње избегну, али прилике не препусте, предвиђањем свих нежељених догађаја и благовременим предузимањем превентивних мера како би се избегао ризик, односно његове евентуалне последице на вредности које предузеће има за сваку заинтересовану страну, развојем и сталним унапређењем система за управљање ризицима.“

6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

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

7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

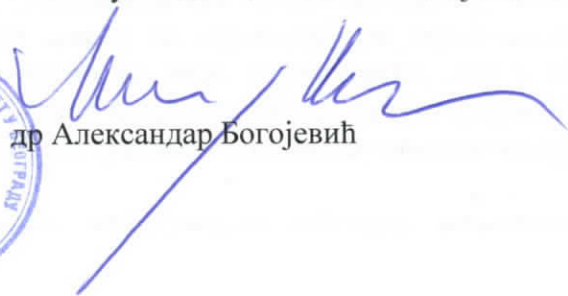
Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.

Стратегију објавити на огласној табли и интернет страници Института.

У Београду,
12.02.2019. године

ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА ЗА ФИЗИКУ
Института од националног значаја за Републику Србију




др Александар Богојевић