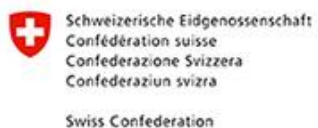




Лекција 5

ДОКУМЕНТОВАЊЕ РИЗИКА



5. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА – ДОКУМЕНТОВАЊЕ РИЗИКА

Увод

У овој лекцији се обрађују:

- 1) Важност документовања ризика
- 2) Стратегија управљања ризицима – сврха и елементи стратегије
- 3) Регистар ризика – појам и елементи

Након савладане лекције:

- ✓ Знаћете да идентификујете, опишете и процените ризике
- ✓ Разумећете сврху и елементе Стратегије управљања ризицима
- ✓ Умећете да креирате Регистар ризика

Кључне дефиниције

Стратегија управљања ризицима представља структуриран и системски приступ утврђивању и управљању ризицима имјући у виду да се њоме даје оквир и описује на који начин ће се управљати ризицима у организацији.

Регистар ризика је интерни је документ сваке организације који служи као алат за управљање ризицима јер обједињује све неопходне информације о ризицима које се користе за израду извештаја и кратких информација који се достављају руководству, а касније и за ажурирање Стратегије управљања ризицима.

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Стратегија управљања ризицима одражава циљеве и користи од управљања ризицима, као и одговорност за управљање ризицима на свим нивоима организације. Она даје преглед оквира који ће се успоставити како би се успешно управљало ризицима, укључујући и активности праћења и провере процеса управљања ризицима и подршке особама одговорним за њено спровођење.

Стратегија управљања ризицима представља структуриран и системски приступ утврђивању и управљању ризицима обзиром да јој претходи низ активности везаних за развој система ФУК уопше (нпр., именовање одговорне особе за ФУК и Радне групе, имајући у виду да је процес управљања ризицима део система ФУК). Сврха Стратегије је да побољша способност организације за реализацију стратешких циљева кроз управљање претњама и

приликама, стварање окружења које доприноси већем квалитету и ефикасности резултата у свим активностима и пословним процесима на свим организацијским нивоима.

Основни елементи Стратегије управљања ризицима су:

- 1) **Циљеви, сврха и значај Стратегије** - кратко образложење сврхе, разлога за усвајање и циљева Стратегије управљања ризицима;
- 2) **Улоге, надлежности и одговорности** – дефинишу надлежности и одговорности свих учесника у процесу управљања ризицима, као и структуру управљања ризицима у организацији;
- 3) **Апетит за ризиком** (спремност за преузимање ризика) - дефинише спремност за преузимање ризика организације на основу изјаве о апетиту за ризиком која обезбеђује да избори који су начињени буду у складу са капацитетима и способностима организације;
- 4) **Матрица ризика** - описује матрицу ризика која се користи приликом процене и вредновања ризика, као и вредности у погледу утицаја и вероватноће, тако што дефинише нивое и критеријуме утицаја и вероватноће;
- 5) **Процес управљања ризицима** - описује модел управљања ризицима који организација успоставља, а који је у складу са смерницама ЦЈХ за управљање ризицима;
- 6) **Модел регистра ризика** - дефинише сврху регистра ризика и даје појединости о врстама ризика које у њега треба укључити, критеријуме за додавање или елиминисање ризика из регистра, лице које ће вршити преглед регистра и колико често ће се то вршити.

Поред ових основних елемената, пожељно је да Стратегија управљања ризицима садржи и део који се односи на:

- **Извештавање о ризицима** у којем је назначена сврха извештавања о ризицима, учесталост, ко припрема извештај, коме се доставља и ниво потребних детаља;
- **Учинак управљања ризицима** који дефинише на који начин ће се вршити мерење учинка управљања ризицима јер је то кључна активност у праћењу како би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава пословне циљеве.

Члан 7. **Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору** прописује да руководилац корисника јавних средстава ради управљања ризицима усваја стратегију управљања ризицима, која се **ажурира сваке три године**, као и у случају када се контролно окружење значајније измени

ВИДЕТИ МОДЕЛ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА МИНИСТАРСТВА ФИНАНСИЈА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ¹

¹ <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/e-learning-finansijsko-upravljanje-i-kontrola/>

РЕГИСТАР РИЗИКА

Управљање ризицима је потребно структурирано документовати. Документовање ризика је веома важно за успешно управљање ризицима и обухвата евидентирање усаглашених циљева на сваком нивоу управљања, образац за утврђивање и процену ризика, регистар ризика и кратке информације које се достављају руководству. Циљ документовања процене и управљања ризицима је да пружи детаљну евиденцију о ризицима и омогући континуирано праћење и преглед ризика.

Регистар ризика је један од кључних елемената у процесу документовања ризика. То је интерни документ сваке организације који треба да садржи најмање следеће елементе:

- Циљеве (стратешке циљеве, циљеве програма, пројекта, процеса...)
- Опис (кратак) ризика (с наведеним узроком ризика и могућом последицом)
- Процену нивоа ризика
- Одговор на ризике/потребне активности (мере)
- Особе задужене за спровођење потребних активности и рокове за решавање

Услед специфичности својих активности, организације могу проширити регистар ризика с додатним подацима зависно од њихових потреба.

Регистри ризика често постоје на различитим нивоима у оквиру организације. Може постојати регистар ризика на нивоу организације који укључује све најзначајније ризике који погађају целу организацију. Такође, могу да постоје регистри ризика на нивоу ужих организационих јединица, у којима се наводе ризици којима треба да се управља, али не на тако високом нивоу. У случају када постоје регистри на нивоу мањих организационих јединица, тзв. подрегистри ризика, регистар ризика на нивоу целокупне организације се формира на основу најзначајнијих ризика преузетих из ових подрегистара.

Како би се избегло преношење одговорности за управљање ризицима с руководиоца на службенике, сваки регистар ризика треба да садржи потпис одговорног лица. Они ризици на које руководилац организационе јединице не може утицати односно нема надлежност за њихово решавање прослеђују се вишој управљачкој структури. Овлашћења за предузимање мера за решавање одређених ризика понекад излазе из оквира једне организације, али је важно да се о таквим ризицима извести.

У оквиру активности праћења и извештавања о ризицима, неопходно је учестало и континуирано ажурирање регистара ризика, на пример, два пута годишње (пожељно је да се ризици идентификују уочи израде планова рада и доношења буџета).

Пример Регистра ризика једне организационе јединице у оквиру општинске управе дат је у **Прилогу 1**.

ПРИМЕР

Пракса је показала да је запосленима лакше да схвате појам ризика и концепт управљања ризицима на оперативном нивоу, а не стратешком, тј. на нивоу њихових организационих јединица. Тако се, приликом израде регистра ризика ЈЛС, полази од израде регистра ризика мањих организационих јединица (одељења). Ови регистри се баве ризицима којима треба да се управља, али не на тако високом нивоу. То су ризици који се односе на одређене пословне процесе. На пример, један од честих ризика Одељења за буџет и финансије је неажурно књижење пословних промена које се јавља услед непотпуне документације и кашњења у њеном достављању што за последицу може да има одсуство тачних и потпуних података за вођење ажурне евиденције о финансијским трансакцијама ЈЛС. Одговорно лице за третирање овог ризика је руководиоца организационе јединице (шеф рачуноводства/руководилац одељења) који дефинише меру којом се овај ризик третира, тако да овај ризик не спада у стратешке и веће ризике који се решавају на вишем нивоу, те сходно томе није део јединственог Регистра ризика ЈЛС, већ подрегистра ризика Одељења за буџет и финансије.

Слика 1. Пример ризика из подрегистра ризика

РЕЗИМЕ

Стратегија управљања ризицима представља структуриран и системски приступ утврђивању и управљању ризицима имјући у виду да се њоме даје оквир и описује на који начин ће се управљати ризицима у организацији уз тачно дефинисане улоге и одговорности свих руководиоца и запослених. На основу Стратегије формира се и Регистар ризика као пратећи документ и алат за израду извештаја и кратких информација који се достављају руководству, као и за ажурирање Стратегије управљања ризицима.

ПРИЛОГ 1 - РЕГИСТРА РИЗИКА ЈЕДНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ У ОКВИРУ ОПШТИНСКЕ УПРАВЕ

| Организациона јединица | ОДЕЉЕЊЕ ЗА ФИНАНСИЈЕ И БУЏЕТ | | | | | | |
|---|---|----------------|-------------|--------|---|----------------------------------|---------------------------|
| | Ризик (кратак опис: главни узрок и потенцијалне последице) | Процена ризика | | | Одговор на ризик (третирати, пренети или толерисати ризик) | Рок за извршење планираних радњи | Одговорна особа |
| | | Утицај | Вероватноћа | Укупно | | | |
| Процес: ОУ1.1-01 Израда свеобухватне, квалитетне, прецизне, јасне, правовремене и законите Одлуке о буџету | Због недовољног броја извршилаца у Одељењу за финансије и буџет може доћи до неблаговременог планирања и припреме буџета што за последицу може имати кашњење у изради нацрта Одлуке о буџету, непотпуну Одлуку, недовољно јасну и прецизну Одлуку | 3 | 3 | 9 | Третирање ризика Слање захтева за пријем нових радника надлежним органима или Прерасподела посла односно реорганизација посла | До 5. у месецу | Начелник општинске управе |
| | Због кашњења информација (упутства, препоруке, обрасци, фискална | 3 | 2 | 6 | Толерисање ризика Не може се извршити | / | / |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|--|
| <p>стратегија и слично) од стране стране надлежног министарства, нема довољно елемената за припрему Упутства за припрему нацрта буџета, што за последицу може имати кашњење у изради Упутства које се доставља буџетским корисницима, као и кашњење у изради нацрта одлуке о буџету</p> | | | | <p>озбиљнији утицај на виши ниво власти, па се овај ризик једино може толерисати</p> | | |
| <p>Због неодговорног понашања буџетских корисника, долази до кашњења у изради и достављању предлога финансијских планова, услед чега може доћи до кашњења у изради нацрта Одлуке о буџету</p> | 2 | 2 | 4 | <p>Третирање ризика Обавештавање извршних органа ради доношења одређених санкција: опомене, упозорења, забрана преузимања обавеза</p> | 7 календарских дана по истицању законског рока за достављање предлога финансијских планова буџетских корисника | Руководилац Одељења за финансије и буџет |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|---|--|
| Процес: ОУ1.1-02 Правовремено измиривање свих новчаних обавеза у складу са Законом о роковима измирења новчаних обавеза, уз одржавање ликвидности буџета и контроле наменског и законитог трошења буџетских средстава | Због недовољног броја извршилаца у Одељењу за финансије и буџет може доћи до немогућности правовременог измиривања новчаних обавеза што за последицу може имати санкције од вишег нивоа власти | 3 | 2 | 6 | Толерисање ризика Не може се одговорити на ризик јер упошљавање нових извршилаца зависи од сагласности вишег нивоа власти | / | / |
| | Због нереалног планирања буџета, умањења прихода локалним заједницама на основу нових прописа, кашњења трансфера са вишег нивоа власти, може доћи до неликвидности буџета а као последица тога долази до кашњења у измиривању новчаних обавеза у складу са Законом о роковима измирења новчаних обавеза | 3 | 2 | 6 | Третирање ризика Привремена обустава извршења буџета Израда ребаланса буџета – смањење, тј. успостављање равнотеже на нижем нивоу | Привремена обустава извршења појединих расхода и издатака, не дуже од 45 дана од дана појаве неликвидности Доношење ребаланса у истом року | Руководилац Одељења за финансије и буџет |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|--|--|
| | Због пропуста у систему ЦРФ-а може доћи до обуставе трансфера што има за последицу немогућност измирења новчаних обавеза о року доспећа тј. неизвршавање буџета | 3 | 3 | 9 | Толерисање ризика Овај ризик не зависи од локалне самоуправе па се једино може толерисати | / | / |
| | Због неажурности и неодговорности, буџетски корисници неблаговремено достављају захтеве и документацију, због чега долази до кашњења у измиривању новчаних обавеза у складу са Законом о роковима измирења новчаних обавеза | 3 | 2 | 6 | Третирање ризика Слање опомена и упозорења, преглед корисника који касне са измиривањем новчаних обавеза | До 5. у месецу за претходни месец | Руководилац Одељења за финансије и буџет |
| Процес: ОУ1.1-03 Благовремено, хронолошки, тачно и ажурно евидентирање свих пословних догађаја, | Због непотпуне документација и кашњења у достављању исте на књижење, долази до неажурног књижења пословних промена, | 2 | 1 | 2 | Третирање ризика Обавештавање руководиоца директног буџетског корисника који | Истог дана када је уочена неправилност | Шеф Одсека за рачуноводство |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|-----------------|--|
| односно вођење свеобухватне евиденције о финансијским трансакцијама у складу са Уредбом о буџетском рачуноводству | што за последицу има одсуство тачних и потпуних података | | | | је направио пропуст | | |
| | Због недостатка потребног броја извршилаца и обављања више веома одговорних послова у исто време од стране једног извршиоца, долази до преоптерећености запослених што за последицу има непотпуне и нетачне податке а тиме и извештаје што може утицати на доношење погрешних одлука | 3 | 3 | 9 | Толерисање ризика Не може се одговорити на ризик јер упошљавање нових извршилаца зависи од сагласности вишег нивоа власти | / | / |
| Процес: ОУ1.1-04 Правовремен и тачан обрачун и исплата плата запосленима као и других примања | Услед неажурности руководиоца организационих јединица у достављању карнета и остале документације потребне за обрачун плата, може доћи до кашњења у обрачуну и | 3 | 1 | 3 | Третирање ризика Упозоравање руководиоца организационих јединица | До 02. у месецу | Руководилац Одељења за финансије буџет |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|--|--|
| | исплати плата и других примања | | | | | | |
| Процес: ОУ1.1-05 Прибављање добара, услуга или радова одговарајућег квалитета, по најповољнијој цени уз поштовање начела транспарентности поступка јавне набавке и начела једнакости понуђача | Због недовољног броја извршилаца на пословима јавних набавки или због одласка запосленог ради дужег боловања или годишњег одмора, може доћи до кашњења у спровођењу поступака јавних набавки, што за последицу може да има застој у обављању појединих пословних процеса или необављање у планираним роковима | 3 | 3 | 9 | Толерисање ризика Не може се одговорити на ризик јер упошљавање нових извршилаца зависи од сагласности вишег нивоа власти | / | / |
| Процес: ОУ1.1-06 Израда јасних, потпуних и праввремених извештаја и анализа ради пружања потпуних информација органима општине и | Због недостављања извештаја у законски прописаним роковима, може доћи до привремене обуставе трансфера са централног нивоа власти, што би за последицу имало смањену ликвидност | 2 | 2 | 4 | Третирање ризика Пружање стручне помоћи буџетским корисницима у виду давања упутстава, инструкција и | 15 дана пре рока за достављање извештаја | Руководилац Одељења за финансије и буџет |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|--|
| другом нивоу власти о извршењу буџета, задужености општине, реализацији постављених планова и програма буџетских корисника | буџета и неизвршавање планираног буџета | | | | разјашњења дилема | | |
| | Због застареле опреме и слабе антивирусне заштите, може доћи до губљења података а последица тога је немогућност израде извештаја у законом предвиђеним роковима | 3 | 2 | 6 | Третирање ризика У наредни предлог финансијског плана Одељења за финансије и буџет, унети набавку нове ИТ опреме и сигурнијег антивирусног програма | До 01. септембра текуће године | Руководилац Одељења за финансије и буџет |
| Процес: ОУ1.1-07 Утврђивање резултата пословања општине за претходну буџетску годину: утврђивање буџетског и укупног фискалног резултата (суфицита/дефицита) и рачун финансирања | Део буџетских корисника не располаже стручним кадром за израду квалитетних извештаја, што за последицу може имати располагање нетачним подацима и доношење погрешних одлука | 2 | 2 | 4 | Толерисање ризика Не може се утицати на кадрове код буџетских корисника, па се овај ризик једино може толерисати | / | / |
| | Због недовољне стручности и обученост извршилаца код буџетских | 2 | 2 | 4 | Третирање ризика Давање савета буџетским | До краја марта наредне године | Руководилац Одељења за финансије и буџет |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | корисника, долази до проблема приликом консолидације података са буџетским корисницима, што доводи до израде нетачног и непотпуног годишњег финансијског извештаја а тиме и доношења погрешних одлука. | | | корисницима и учешће на семинарима који обрађују наведену проблематику | | |
|--|--|--|--|--|--|--|