



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



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:

- ✓ 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 (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, и да креира окружење које доприноси већем квалитету и ефикасности резултата у свим активностима и пословним процесима на свим нивоима организације.

Основни елементи Стратегије управљања ризицима су:

- 1) **Сврха и област примена** – сврха Стратегије и на кога се односи;
- 2) **Правни оквир и дефиниције** – правни оквир за израду и примену Стратегије и дефиниције кључних термина;
- 3) **Управљања ризиком - улоге, овлашћења и одговорности** – систем управљања ризицима, овлашћења и одговорности свих учесника у систему управљања ризицима;
- 4) **Процес управљања ризицима** – кораци у процесу управљања ризицима;
- 5) **Категорије ризика** – категорије ризика обухваћене стратегијом и извештајем о ризицима;
- 6) **Апетити за ризиком** – спремност организације за преузимање ризика;
- 7) **Матрица ризика** – како се ризик процењује на основу критеријума утицаја и вероватноће;
- 8) **Регистар ризика** – сврха регистра, начин креирања и ажурирања, елементи регистра;
- 9) **Извештавање о ризицима** – сврха, систем и одговорности у погледу извештавања о ризицима;
- 10) **Учинак управљања ризицима** – како се врши мерење учинка управљања ризицима;
- 11) **Преглед и одобравање** – ко и колико често врши преглед стратегије.

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

РЕГИСТАР РИЗИКА

Управљање ризицима је потребно структурирано документовати. **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

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

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

Како би се избегло преношење одговорности за управљање ризицима са руководиоца на друге запослене, сваки регистар ризика треба да садржи потпис одговорног лица. Они ризици на које руководиоца организационог дела 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 регистра ризика, на пример, два пута годишње (уочи израде планова рада и финансијског плана).

Део Регистра ризика једне школе дат је у Прилогу 1.

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 делова и њима припадајућих пословних процеса. Тако се, приликом израде Регистра ризика школе, полази од прегледа претходно идентификованих пословних процеса и ризика који могу угрозити њихову реализацију. На пример, један од честих ризика Службе за рачуноводство и финансије у школи је кашњење у изради коначног предлога финансијског плана за наредну школску годину услед одсуства запосленог на датим пословима што за последицу може имати немогућност измиривања обавеза до усвајања финансијског плана. Одговорно лице за третирање овог ризика је руководиоца установе (директор школе) обзиром да је шеф ове Службе најчешће и једини запослени у њој. Стога руководиоца установе дефинише меру којом се овај ризик третира, иако овај ризик не спада у стратешке веће оперативне ризике.

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 – ДЕО РЕГИСТАР РИЗИКА ЈЕДНЕ ШКОЛЕ

Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
Израда стратешких, развојних и оперативних планова рада	Израда релевантних документа установе ради остваривања постављених циљева у одговарајућој области образовно-васпитног рада	Кашњење у изради докумената	Кратки рокови за израду документа због промене прописа или кашњење релевантних прописа	Непоступање у складу са прописима и интерним актима школе	3	1	3	Третирати	Усвајање документа у року и уређивање усвајањем анекса	Континуирано	Директор за ГПР, Руководилац СА за РШП за ШП
		Неусклађеност садржаја са постојећим прописима	Честе измене прописа и кратки рокови за примену	Непоступање у складу са прописима и интерним актима школе	3	1	3	Третирати	Доношење анекса ради усклађивања	Хитно, одмах по увиду у неусклађеност	Директор за ГПР, Руководилац СА за РШП за ШП,

Планирање и организација рада установе	Усклађивање рада свих сегмената установе ради обезбеђивања услова за реализацију образовно-васпитног рада у складу са постављеним циљевима	Нестручно заступљена настава	Недостатак стручних кадрова	Незадовољ авајући квалитет наставе и неадекватно остваривање прописаних исхода	2	2	4	Третирати	1. Праћење рада и пружање континуиране додатне подршке; 2. Пријем стручних кадрова	Континуирано по потреби	1. ПД и Руководиоци сектора 2. Директор
		Реализација наставе у неадекватним условима	Недостатак средстава за опремање школе	Незадовољ авајући квалитет наставе и неадекватно остваривање прописаних исхода	2	2	4	Третирати	Обезбеђивање додатних средстава кроз учешће у пројектима; Успостављање партнерстава која омогућавају коришћење ресурса партнера	Континуирано	Директор

		Неажурна база података	Неблаговремен унос података; проблеми у функционисању система	Непоступање у складу са прописима и интерним актима школе	2	2	4	Третирати	1. Извршити и поделу задужења, вршити додатне контроле; 2. Уколико је проблем до система за унос података, обавестити и надлежне и трансферисати ризик	15. септембар и континуирано	Задужене особе
Упис редовних ученика	Добро организован и координисан рад свих актера који учествују у упису ученика	Непотпуно реализован план уписа ученика у први разред	Незаинтересованост за одређене образовне профиле	Смањен фонд часова и технолошки и вишак запослених	3	1	3	Третирати	Промоција образовних профила у сарадњи са привредницима	У складу са ГПР	Руководилац Тима за промоцију и Директор