



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Пракса у управљању ризицима у Министарству енергетике и рударства

*Александра Вукашиновић,
Министарство енергетике и рударства*



Обавеза и значај управљања ризицима

- Захтјев ЕУ – Поглавље 32 и члан 90 Споразума о стабилизацији и придруживању
- Основ за успостављање система интерних финансијских контрола у јавном сектору чине међународни стандарди интерне ревизије, односно пет елемената КОСО оквира:
 - Контролно окружење;
 - **Управљање ризицима;**
 - Контролне активности;
 - Информације и комуникације;
 - Праћење и процјена система.





Обавеза и значај управљања ризицима

- Закон о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору („Службени гласник Републике Српске“ број 91/16)
- Члан 4.
 - 2) **ризик** је **могућност** настанка догађаја који може неповољно утицати на остварење постављених циљева субјекта.
- Члан 8.
 - (1) Управљање ризицима је поступак идентификовања, процјене, праћења и контроле околности које могу неповољно утицати на остваривање утврђених циљева субјекта и предузимање потребних мјера ради смањења ризика до нивоа разумне увјерености да ће циљеви бити остварени.
 - (2) Руководилац субјекта доноси акт из става 1. овог члана, којим се уређују организациони циљеви и задаци, процјена ризика и управљање ризицима.

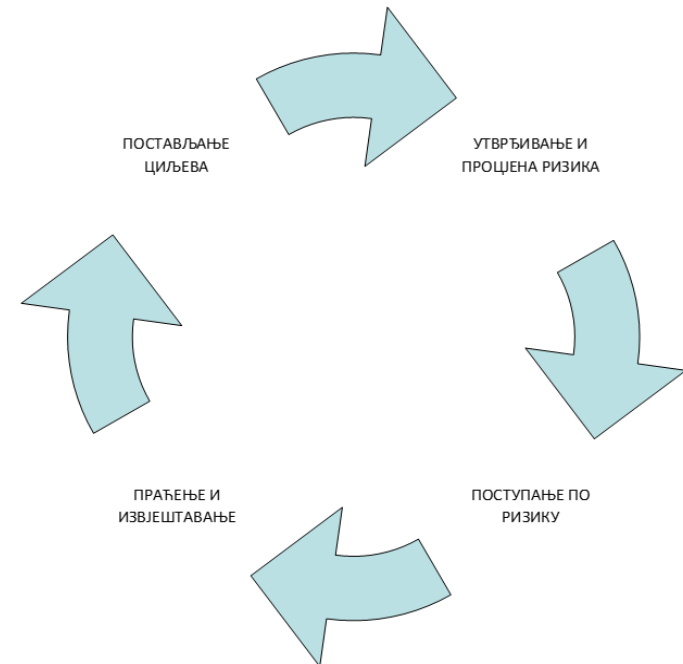


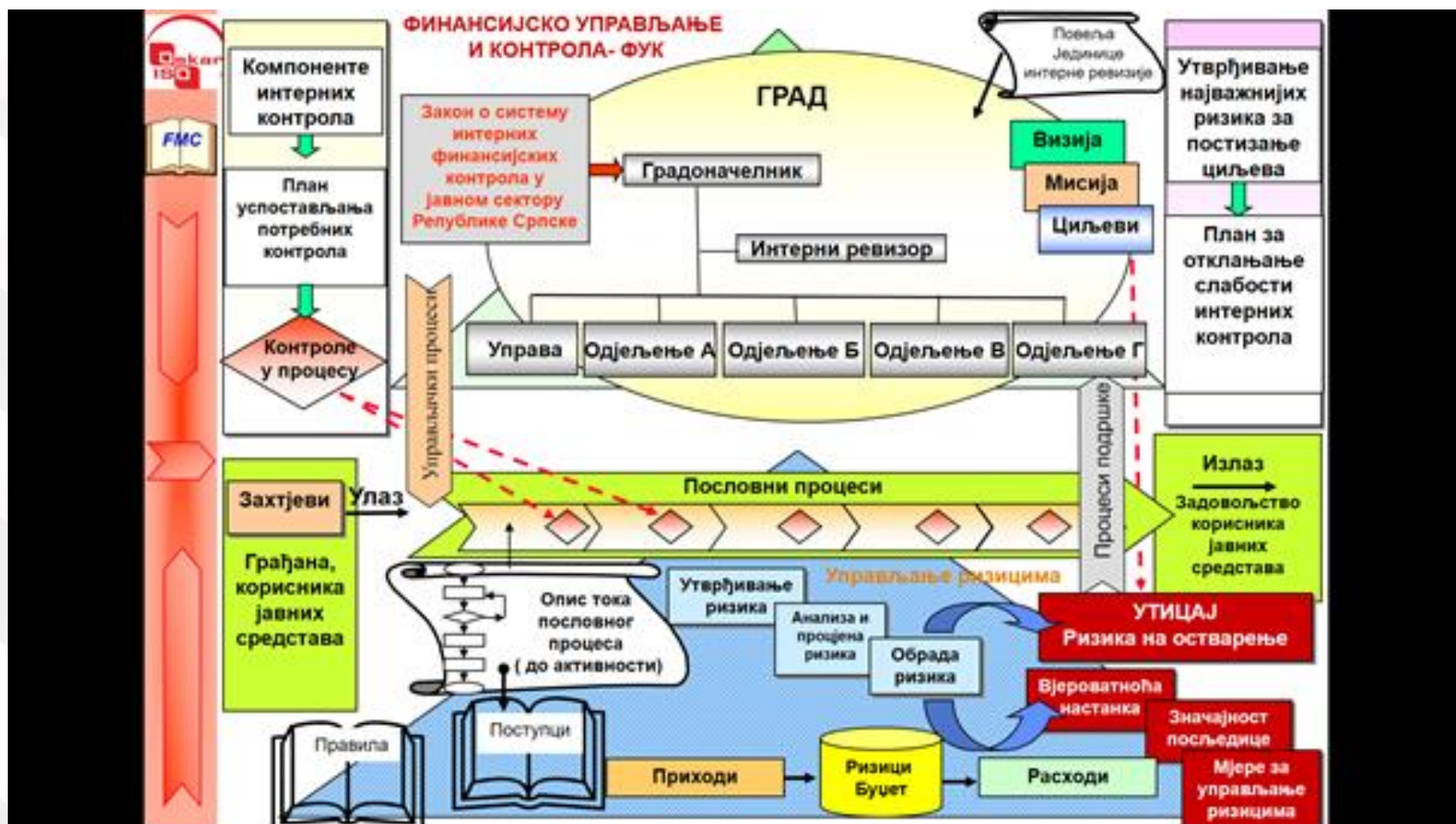
Управљање ризицима

- Размишљање о потенцијалним догађајима
- Правовремено предузимање мјера које ће минимизирати утицај негативног догађаја или искористити шансу која се јавља као нова могућност

Циклус управљања ризицима:

- Постављање циљева;
- Утврђивања и процјене ризика;
- Поступања по ризику;
- Праћења и извјештавања.







Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Министарство енергетике и рударства Успостављање ФУК-а и управљање ризицима



Изјава о мисији – стратешки циљеви

Министарство енергетике и рударства, у сарадњи са другим институцијама и релевантним актерима, унапређује правни и институционални оквир у циљу постизања високог степена раста, развоја и конкурентности у областима из ресорних надлежности, уз очување енергетске стабилности Републике Српске.

- **Стратешки циљ 1** - Унапређење регулаторног оквира у областима електричне енергије, нафте, гаса, рударства и геологије;
- **Стратешки циљ 2** - Рационално управљање природним ресурсима и повећање пословних активности у областима у надлежности Министарства енергетике и рударства;
- **Стратешки циљ 3** - Ефикасније нормативно регулисање, управљање и надзор над радом Министарства;



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Постављање циљева

Стратешки/
оперативни
циљеви

Програми,
активности,
пројекти

Пословни
процеси



Сваки ризик укључује
три основна елемента:

- догађај,
- вјероватноћу и
- утицај.





Процес	Власник процеса	Утврђени ризици
<ul style="list-style-type: none"> Израда планских докумената Министарства и извјештаја о раду 	<ul style="list-style-type: none"> секретар министарства 	<ul style="list-style-type: none"> израда плана темељена на непотпуним и нетачним улазним параметрима; немогућност предвиђања значајних пословних догађаја и околности чија је посљедица неизвршење дијела плана или битно одступање од годишњег плана/средњорочног плана; промјена законског оквира
<ul style="list-style-type: none"> Израда буџета/ребаланса буџета Министарства 	<ul style="list-style-type: none"> начелник одјељења за економско финансијске послове 	<ul style="list-style-type: none"> израда утемељена на непотпуним и нетачним улазним параметрима и лошој процјени; немогућност предвиђања изненадних расхода и издатака; промјена законског оквира.
<ul style="list-style-type: none"> Обрачун плата и накнада 	<ul style="list-style-type: none"> сарадник за обрачун плата и накнада 	<ul style="list-style-type: none"> Грешке у обрачуну, Кашњење у достављању доказа у сврху обрачуна зарада (дознаке за боловање, листе о контроли радног времена, извјештај о обављеном послу према уговору о дјелу и сл.) Недостатак средстава за исплату зарада и накнада.
<ul style="list-style-type: none"> Набавка роба и услуга 	<ul style="list-style-type: none"> руководилац одсјека за организационе, опште и послове јавних набавки 	<ul style="list-style-type: none"> Непрецизно одређен предмет набавке, погрешно и непрецизно процијењена вриједност набавке, немогућност реализације планиране набавке, смањење средстава за планиране набавке усљед ребаланса буџета,



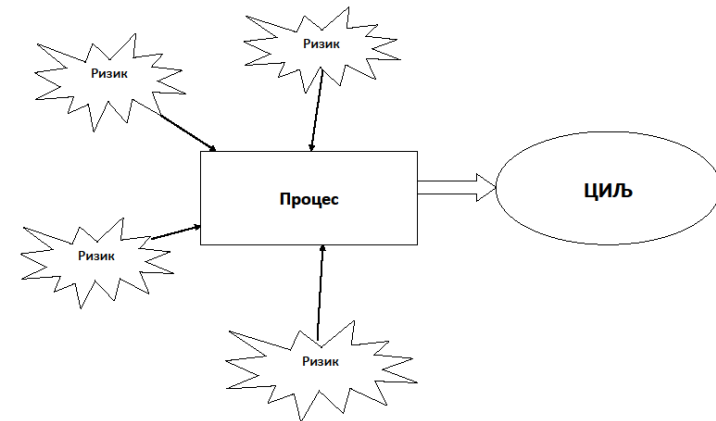
Почетак 2024. године

- Књига пословних процеса
- Стратегија управљања ризицима
 - Сврха и циљ Стратегије;
 - Рангирање ризика као основе за одређивање приоритета;
 - Могући одговори на ризик;
 - Улоге, овлашћења и одговорности на свим нивоима унутар Министарства;
 - Обавеза праћења и провјере процеса управљања ризицима.



За утврђивање ризика користимо:

- извјештаје о реализацији планских докумената (средњорочних, оперативних и финансијских планова),
- извјештаје интерне ревизије,
- Извјештаје Главне службе за ревизију јавног сектора Републике Српске,
- Извјештаје и записнике буџетске инспекције и
- друге извјештаје који могу бити корисни за утврђивање учесталости јављања и утицаја непожељних догађаја





- **Рангирање** ризика је основа за одређивање приоритета и приказује изложеност субјекта ризицима.

Табела 8. Матрица ризика

У Т И Ц А Ј	5 Веома велики	5	10	15	20	25
	4 Белики	4	8	12	16	20
	3 Средњи	3	6	9	12	15
	2 Мали	2	4	6	8	10
	1 Веома мали	1	2	3	4	5
		1 Ниска	2 Нижа средња	3 Средња	4 Висока	5 Врло висока
В Ј Е Р О В А Т Н О Ћ А						



Browser address: pifcrs.mf.vladars.net/riskRegister

Republic of Serbia | alexandra.vukasovic

UREĐIVANJE REGISTRA RIZIKA | **PRегLED REGISTRA RIZIKA**

Subjekt:

Poslovni процес	Сегменти циља изложени ризику	Ризични догађај	Процена ризика				Искрентни ризици
			Узрок ризика	Категорија ризика	Утицај/последица - опис	Утицај/последица - квантификовано	
Додјела подстицаја из надлежнос...	Потпуност података, Поузда...	• неадекватно пла...	• Недостатак потр...	Оперативни	• Недоољан износ ра...	0	Средњи
Израда планских докумената Ми...	Ефикасност, Квалитет	плански документ...	Непотпуни и непа...	Стратешки	Неизвршење дијела ...	0	Средњи
Израда буџета/ребаланса буџета...	Функционалност, Благовер...	Буџет није планир...	проијена законс...	Оперативни	немогућност реализа...	0	Средњи
Полис изовине и обавеза	Власништво, Потпуност пода...	• Недостатак одго...	• недостатак одго...	Оперативни	немогућност пронала...	0	Нисак
Обрачуни и исплате зарада и накн...	Потпуност података, Поузда...	непостојеће потр...	• проијена законс...	Оперативни	немогућност исплате ...	0	Средњи
Процедура додјеле подстицаја из...	Потпуност података, Поузда...	неадекватно план...	• Недоољан изн...	Оперативни	• Недоољан износ ра...	0	Средњи
Израда Извјештаја о наміјеном ...	Потпуност података, Поузда...	Недоставање и...	• Недостатак извј...	Оперативни	• Због кашњења испл...	0	Средњи
Израда финансијских извјештаја	Потпуност података, Крајњи ...	недоставање ф...	• Недоољно поз...	Оперативни	• Грешке у књижевку з...	0	Нисак
Управљање људским ресурсима	Функционалност, Поузданос...	неизвршевање пл...	• Недоољан број...	Оперативни	Неизвршење дијела ...	0	Средњи
Издавање и обрачунавање налог...	Функционалност, Потпуност ...	погрешно обрачу...	• Нетачни и непот...	Оперативни	• Погрешно обрачуна...	0	Средњи

Број записа по страници 10 | 1-10 of 11

Овај пројекат је финансиран од стране Европске Уније



Идентификовање и процјена ризика

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Министарство енергетике и рударства									
Назив организационе јединице		Секретаријат									
Назив и шифра пословног процеса		МЕР 0.1. Израда планских докумената Министарства и извјештаја о раду									
Циљ		Циљ процеса је креирати планске документе Министарства енергетике и рударства усклађене са циљевима Министарства и расположивим буџетским средствима и сачинити реалне извјештаје у дефинисаним роковима									
Р. број	РИЗИК	Категорија ризика	Узрок ризика	Утицај/посљедица ризика	Инхерентни ризик			Постојеће активности за ублажавање/елиминисање ризика	Резидуални ризик		
					Утицај	Вјероватноћа	Укупно		Утицај	Вјероватноћа	Укупно
1.	Плански документ неприлагођен реалним околностима, нереално сачињен извјештај	Стратешки	Непотпуни и нетачни улазни подаци; Недостатак квалитетних анализа економских кретања и процјене утицаја кретања на дјелатности из надлежности овог министарства, промјена законског оквира, Недостављање података о извршеним активностима, Кашњење у реализацији	Неизвршење дијела плана или битно одступање од годишњег плана/средњорочног плана;	4	3	12	Закон о стратешком планирању, као и Уредбом о проведеним документима, те инструкцијама генералног секретаријата Владе прописана је методологија израде планских докумената и извјештавања о њима, као и рокови за наведене активности. Прије разматрања на сједници Владе, плански документи се достављају на мишљење Генералном секретаријату-Одјељењу за стратешко планирање. Процедура израде подразумијева да се након сачињавања нацрта планских докумената врши додатно усаглашавање и преглед од стране свих ресора	3	3	9



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Управљање ризицима

- Смањење ризика;
- Преношење ризика;
- Избјегавање ризика;
- Прихватање ризика.



Управљање ризицима

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Министарство енергетике и рударства							
Назив организационе јединице		Секретаријат							
Назив и шифра пословног процеса		MEP 0.1. Израда планских докумената Министарства и извјештаја о раду							
Циљ		Циљ процеса је креирати планске документе Министарства енергетике и рударства усклађене са циљевима Министарства и расположивим буџетским средствима и сачинити реалне извјештаје у дефинисаним роковима							
Р. број	РИЗИК	Врста одговора на ризик	Додатне мјере за ублажавање ризика	Резултат мјере	Потребни ресурси	Лице одговорно за спровођење мјере	Рок за спровођење мјере	Повезане организационе јединице/организације	Приоритет
1.	Плански документ неприлагођен реалним околностима, нереално сачињен извјештај	Смањивање ризика	Организовање састанака са помоћницима; Чешћа размјена података везано за планиране активности и извјештавање о истим;	Планови и извјештаји урађени реално у роковима предвиђеним Законом и подзаконским актима за спроведбене документе	Постојећи кадар у оквиру радног времена	стручни савјетник за анализу и стратешко планирање	15. март текуће године средњорочни план- нацрт 31. јул текуће године- годишњи план нацрт март наредне године- извјештај о раду	Све организационе јединице	Није хитно спровођење мјера



- 2023. година

Преглед реализације по мјерама	Извршено у односу на планирано (%)	Утрошено средстава у односу на планирано (%)
Мјера 1. Унапређење регулаторног оквира у областима електричне енергије, нафте и гаса и рударства и геологије	57,69%	100%
Мјера 2. Рационално управљање природним ресурсима и повећање пословних активности у областима у надлежности Министарства енергетике и рударства	100%	88,3%
Мјера 3. Ефикасније нормативно регулисање, управљање и надзор над радом Министарства	100%	100%
Свеукупно за мисију органа републичког органа управе	85,9%	96,1%



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

- 2024. година

Преглед реализације по мјерама	Извршено у односу на планирано (%)	Утрошено средстава у односу на планирано (%)
Мјера 1. Унапређење регулаторног оквира у областима електричне енергије, нафте и гаса и рударства и геологије	67%	84%
Мјера 2. Рационално управљање природним ресурсима и повећање пословних активности у областима у надлежности Министарства енергетике и рударства	100%	64%
Мјера 3. Ефикасније нормативно регулисање, управљање и надзор над радом Министарства	100%	96%
Свеукупно за мисију органа републичког органа управе	89%	81%



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Гдје је проблем?

- Незадовољавајући степен реализације првог стратешког циља;
- Проблем реализације финансијског плана.



Праћење ризика

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Министарство енергетике и рударства								
Назив организационе јединице		Секретаријат								
Назив и шифра пословног процеса		MEP 0.1. Израда планских докумената Министарства и извјештаја о раду								
Циљ		Циљ процеса је креирати планске документе Министарства енергетике и рударства усклађене са циљевима Министарства и расположивим буџетским средствима и сачинити реалне извјештаје у дефинисаним роковима								
Р. број	РИЗИК	Предузете додатне мјере за ублажавање ризика	Напредак (%)	Коментари и проблеми	Преостале активности	Очекивани датум завршетка	Процена преосталог ризика након имплементације мјера ублажавања			Прихватљив ниво ризика
							Утицај	Вјероватноћа	Укупно	
	Плански документ неприлагођен реалним околностима, нереално сачињен извјештај	Организовање састанака са помоћницима; Чешћа размјена података везано за планиране активности и извјештавање о истим;		Степен извршења активности за Стратешки циљ 1 је на 67% што значи да се не прате рокови из планских докумената нити се реално планирају активности. Недостатак претходних анализа приликом израде буџетских захтјева и обезбјеђења буџетских средстава		Март наредне године	3	2	6	6



Правилник о спровођењу управљања ризицима у Министарству енергетике и рударства

- Члан 3 - **сви запослени** имају одговорност у идентификовању и управљању ризицима у оквиру своје надлежности;
- Члан 4 - **ресори** идентификују ризике, врше њихово вредновање, дефинишу одговор на утврђене ризике;
- Члан 7- регистар ризика се мора **редовно ажурирати; сви запослени у ресорима су одговорни за извјештавање непосредно надређених; руководиоци организационих јединица су одговорни за спровођење мјера;** ажурирање севрши **најмање једном у шест мјесеци;**
- Члан 8 - обавеза руководиоца организационих јединица је да доставе извјештај о преузетим мјерама за све ризике за које је дефинисан одговор на ризик усмјерен на његово смањивање; извјештај о управљању ризицима на нивоу организационих јединица доставља се на Обрасцу за праћење ризика – Прилог 2 до 30. новембра текуће године;
- Члан 9 - лице задужено за координацију управљања ризицима сачињава Извјештај о управљању ризицима Министарства који доставља министру и колегију министарства на разматрање.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Да ли је сачињавање Извјештаја о управљању
ризицима у субјекту последњи корак?



- Став колегија о Извјештају;
- Ревидовање утврђених ризика;
- Постављање нових приоритета;
- Уношење измјена у Регистар ризика;
- Унос новоутврђених контрола у Књигу пословних процеса и у дијаграме пословних процеса;
- Доношење новог акта којим се усваја Регистар ризика, односно Књига пословних процеса уколико се ради о суштинским промјенама.



Закључак

- Неадекватно разумијевање процеса управљања ризицима од стране дијела институције / организације која се директно не бави питањима управљања ризицима;
- Управљање ризицима се најчешће своди на интерну ревизију и лице именовано за координатора за ФУК, јер су остали недовољно или готово никако заинтересовани за ову област;
- Влада или локална заједница су најчешће лоши управљачи у јавним предузећима – питање конзистентне пословне политике на коју утицај имају промјене руководства и утицај политике;
- Нема системског управљања ризицима;
- Недостатак сталне провјере и ажурирања ризика и реакције на њих (плана А, плана Б,...).



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

ХВАЛА НА ПАЖЊИ!

a.vukasinovic@mier.vladars.rs