



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Управљање ризицима и израда Регистра ризика - примјери из праксе – *радионица*

*Александра Вукашиновић,
Министарство енергетике и рударства*

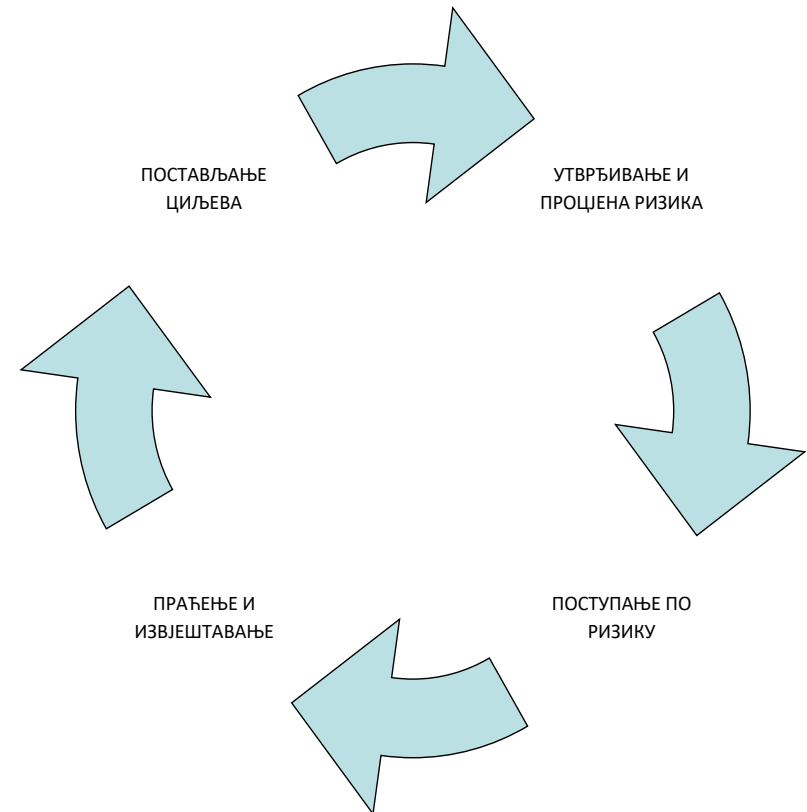


Управљање ризицима

- Размишљање о потенцијалним догађајима који могу настати;
- Правовремено предузимање мјера које ће минимизирати ризике , односно посљедице са којима се можемо суочити у будућности;

Циклус управљања ризицима :

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





Постављање циљева

Стратешки/
оперативни
циљеви

Програми,
активности,
пројекти

Пословни
процеси



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 и гаса и 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;



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, ризик погрешне процјене количине и обима набавке.



Сваки ризик укључује
три основна елемента:

- догађај,
- вјероватноћу и
- утицај.





Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Да ли имамо још неке документе у којима се идентификују ризици везани за пословање, односно реализацију стратешких циљева, мјера и активности?



„ План интегритета је интерни превентивни антикорупцијски документ у коме ће бити садржан скуп мјера правне и практичне природе којима се спрјечавају и отклањају могућности за настанак и развој различитих облика коруптивног понашања и других облика нарушавања интегритета у оквиру институције као цјелине, појединих организационих јединица и појединачних радних мјеста, а који настаје као резултат самопроцјене и самоконтроле изложености институције ризицима.

План интегритета је средство за повећање свијести о слабим тачкама у раду институције и одражава способност система да се одупре неправилностима које проузрокују коруптивне, етички и професионално неприхватљиве поступке. Основна сврха планова интегритета је успостављање и побољшање, односно унапређење институција.“

ОБАВЕЗА ПРИМЈЕНЕ – све институције јавног сектора Републике Српске (укључујући и све правосудне институције, јединице локалне самоуправе, јавне установе, јавна предузећа и све друге субјекте чији је оснивач Република Српска)

Упутство и смјернице за израду и спровођење планова интегритета у Републици Српској – „Службени гласник Републике Српске“ број 56/25



Плански документи

- Уредба о спроведбеним документима у Републици Српској – „Службени гласник Републике Српске“ број 8/22
- Чланови 9 и 10
- Прилози 1 и 2



Стратегија управљања ризицима

Општи модел управљања ризицима, који успоставља Министарство, има четири фазе:

- идентификовање ризика,
- процјена ризика – вјероватноћу и утицај који ризик има,
- управљање ризицима,
- праћење и извјештавање.



Ставови Министарства према ризицима

- управљање ризицима треба да постане саставни дио процеса планирања и доношења одлука,
- сви руководиоци и запослени имају улогу у смањењу и управљању ризицима, јер учествују у припреми одлука и контроли процеса унутра својих организационих јединица и самим тим и управљању појединим ризицима,
- управљање ризицима треба да постане стандард и саставни дио управљања који ће помоћи у оптималном коришћењу јавних средстава и ојачати постојећу структуру управљања,
- на активности које се реализују у оквиру надлежности Министарства треба превентивно дјеловати у смислу избјегавања ризика, односно смањења или поништавања посљедица изазваних појавом ризика,
- избјегавати све активности чија реализација би била штетна за углед Министарства или би довела до негативног публицитета.



Улоге	Овлаштења и одговорности
Министар	<ul style="list-style-type: none"> • Одређује стратешки правац и ствара услове за несметано спровођење свих активности Министарства у вези са управљањем ризиком, • обезбеђује највиши ниво посвећености и подршке за управљање ризиком, • усваја Стратегију управљања ризицима и релевантне инструкције за њено спровођење, • именује координаторе за стратешке и оперативне ризике,
Помоћници министра, секретар министарства, начелници одјељења и руководиоци одсјека	<ul style="list-style-type: none"> • осигуравају континуирано и конзистентно управљање ризиком, • обезбеђују управљање ризицима из своје области одговорности у складу са овом Стратегијом, • упознају запослене са кључним циљевима, приоритетима и главним ризицима са којима се суочава њихова организациона јединица, Министарство и / или буџетски и ванбуџетски корисник из надлежности Министарства, • подстичу и обучавају запослене да систематски идентификују и решавају ризике који угрожавају њихове активности, • указују запосленима на могућности у којима ће циљеви бити боље остварени и резултати ће се побољшати, • одређују нове методе рада и охрабрују иновације,
Интерни ревизор	<ul style="list-style-type: none"> • даје преглед кључних елемената процеса управљања ризиком, • пројењује адекватност и ефикасност контролних механизма у односу на ризике, указује на ризике, односно нежељене догађаје који се могу покренути као резултат неадекватних или неефикасних контролних механизма и даје препоруке,
Запослени	<ul style="list-style-type: none"> • дају подршку управљању ризицима, • извештавају надређене о сваком новом ризику или неадекватним постојећим мјерама контроле, • примјењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика, • идентификују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола.



Министарство ризик сматра критичним уколико је оцијењен највишим оцјенама ризика – 13-25 у сљедећим случајевима:

- ако представља директну пријетњу успјешној реализацији пројекта или активности;
- ако ће узроковати значајну штету корисницима услуга Министарства,
- ако је посљедица ризика повреда закона и других прописа,
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака,
- ако се доводи у питање сигурност запослених,
- било који други случај који урушава углед Министарства.



Ефикасно управљање ризицима захтијева праћење и провјеру како би се осигурало да су ризици успјешно препознати и процијењени, те да се проводе адекватне контроле и реакције.

Сваки поступак праћења и провјере треба да утврди:

- да ли су усвојене мјере дале планирани резултат,
- да ли су усвојене процедуре и прикупљени подаци адекватни,
- недостатке у контролним процесима и могућности побољшања,
- да ли је размјена информација о ризицима помогла у доношењу одлука и извлачењу поука за будуће активности.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

A to u praksi izgleda ovako....



Идентификовање и процјена ризика

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Министарство енергетике и рударства									
Назив организационе јединице		Секретаријат									
Назив и шифра пословног процеса		MEP 0.2. Израда буџета/ребаланса буџета Министарства									
Циљ		Циљ процеса је креирати Буџет за сљедећу годину и његове измјене и допуне током године - ребаланс									
Р. број	РИЗИК	Категорија ризика	Узрок ризика	Утицај/послед ица ризика	Инхерентни ризик			Постојеће активности за ублажавање/елиминисање ризика	Резидуални ризик		
					Утицај	Вјероватноћа	Укупно		Утицај	Вјероватноћа	Укупно
1.	Буџет није планиран у складу са стварним потребама	Финансијски	израда утемељена на непотпуним и нетачним улазним параметрима и лошој процјени <ul style="list-style-type: none"> • немогућност предвиђања изненадних расхода и издатака; • промјена законског оквира 	немогућност реализације планираних стратешких и оперативних циљева рада Министарства	3	3	9	размјена информација у периоду дефинисања финансијских потреба за реализацију циљева рада	2	2	4



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Вјежба

Одаберите један процес те за њега идентификујте један ризик.

Извршите његову процјену и одредите утицај.



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



НАЗИВ СУБЈЕКТА		Министарство енергетике и рударства							
Назив организационе јединице		Секретаријат							
Назив и шифра пословног процеса		МЕР 0.2. Израда буџета/ребаланса буџета Министарства							
Циљ		Циљ процеса је креирати Буџет за следећу годину и његове измјене и допуне током године - ребаланс							
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.	Буџет није планиран у складу са стварним потребама	Смањивање ризика	Формализовати процедуре и кораке за утврђивање реалних финансијских потреба уз уважавање свих елемената ефикасности, економичности и транспарентности	реално планиран буџет који омогућава реализацију пројеката и мјера уз поштивање датих буџетских ограничења	Постојећи кадар у оквиру радног времена	начелник одјељења за финансијско-рачуноводствене послове	IV квартал текуће године	Све организационе јединице	низак



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Vježba

За ризик који сте претходно идентификовали и процијенили утврдите одговор на ризик, те додатне мјере за ублажавање ризика попуњавајући табелу.



- Да ли додатне мјере за ублажавање ризика дају очекивани резултат?
- Анализа ефеката мјере (извјештаји о раду, финансијски извјештаји, ревизорски извјештаји, извјештаји интерне ревизије, медијски фокус, интерес НВО,...).



Примјер

- 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

- 2025. 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	40%	60%
Мјера 2. Рационално управљање природним ресурсима и повећање пословних активности у областима у надлежности Министарства енергетике и рударства	100%	74%
Мјера 3. Ефикасније нормативно регулисање, управљање и надзор над радом Министарства	100%	95%
Свеукупно за мисију органа републичког органа управе	80%	76%



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.



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

Header: Република Српска | alexandra.vukainovic

Navigation: УРЕЂИВАЊЕ РЕГИСТРА РИЗИКА | ПРЕГЛЕД РЕГИСТРА РИЗИКА

Subjekt: Министарство енергетике и рударства

Пословни процес	Сегменти циља изложени ризику	Процена ризика					Интерентни р...
		Ризични догађај	Узрок ризика	Категорија ризика	Утицај/последица - опис	Утицај/последица - квантификовано	
Додјела подстицаја из надлежност...	Потпуност података, Поузда...	неадекватно пла...	Недостатак потр...	Оперативни	Недовољан износ ра...	0	Средњи
Израда планских докумената Ми...	Ефикасност, Квалитет	плански документ...	Непотпуни и нета...	Стратешки	Неизвршење дијела ...	0	Средњи
Израда буџета/ребаланса буџета...	Функционалност, Благовер...	Буџет није планир...	проијена законс...	Оперативни	немогућност реализа...	0	Средњи
Полис иновације и обавеза	Власништво, Потпуност пода...	Недостатак одго...	недостатак одго...	Оперативни	немогућност пронала...	0	Нисак
Обрачуни и исплате зарада и накн...	Потпуност података, Поузда...	непостојање потр...	проијена законс...	Оперативни	немогућност исплате ...	0	Средњи
Процедура додјеле подстицаја из...	Потпуност података, Поузда...	неадекватно план...	Недовољан изн...	Оперативни	Недовољан износ ра...	0	Средњи
Израда Извјештаја о наміјеном ...	Потпуност података, Поузда...	Недостављање и...	Недостатак извј...	Оперативни	Због кашњења испл...	0	Средњи
Израда финансијских извјештаја	Потпуност података, Крајњи ...	недостављање ф...	Недовољно поз...	Оперативни	Грешке у књижевну з...	0	Нисак
Управљање људским ресурсима	Функционалност, Поузданос...	неизвршевање пл...	Недовољан број...	Оперативни	Неизвршење дијела ...	0	Средњи
Издавање и обрачунавање налог...	Функционалност, Потпуност ...	погрешно обрачу...	Негатами и непот...	Оперативни	Погрешно обрачуна...	0	Средњи

Број записа по страници 10 | 1-10 of 11

Овај пројекат је финансиран од стране Европске Уније



Праћење и извјештавање

Реално процјењени ризици => постоји најмање један ризик оцијењен највишим оцјенама ризика – 13-25

Ресори у оквиру којих су идентификовани ризици сачињавају преглед са рангирањем према хитности предузимања мјера, са роковима и мјерама, као и очекиваним резултатима уз анализу тренутног стања.

Табела као помоћни алат- Примјер праћење и извјештавање о ризицима у Секретаријату министарства.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Анализа одабраних примјера



Највећи изазови

- 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 конзистетне 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