



УНИВЕРЗИТЕТ УМЕТНОСТИ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ МУЗИЧКЕ УМЕТНОСТИ
UNIVERSITY OF ARTS IN BELGRADE
FACULTY OF MUSIC

Стратегија управљања ризцима

Факултет музичке уметности Универзитета уметности у Београду
Београд, Краља Милана 50

Септембар, 2024. године



Vizija Solution
Consulting Training Courses

Vizija Solution doo Novi Sad
Hajduk Veljkova 11, Novi Sad
Mob: +38166/833-1330, Tel:+38121/383-1198
e-mail: info@vizijasolution.com
web:www.vizijasolution.com

САДРЖАЈ:

1. УВОДНО О РИЗИЦИМА	2
1.1. <i>Сврха увођења стратегије управљања ризицима на ФМУ.....</i>	3
1.2. <i>Циљеви у процесу управљања ризицима на ФМУ.....</i>	4
1.3. <i>Опис мишљења и ставова ФМУ.....</i>	4
1. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	5
1.1. <i>Утврђивање ризика.....</i>	5
1.2. <i>Процена ризика.....</i>	5
1.2.1. <i>Вероватноћа ризика.....</i>	6
1.2.2. <i>Мерење ефекта ризика.....</i>	6
1.2.3. <i>Вредновање ризика.....</i>	8
2. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	11
3. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА.....	12
4. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА	13
5. ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	13

1. УВОДНО О РИЗИЦИМА

Незаобилазан и неминован детаљ свакодневице јесте ризик, како у личној, тако и у пословној сфери. Ризик угрожава и доводи у питање циљеве и постигнућа и мора му се признати велики значај.

Ризик је било који догађај или проблем који би могао да се догоди и неповољно утиче на постизање политичких, стратешких и оперативних циљева корисника јавних средстава. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком.

Ризици су свакодневна проблематика стратешког менаџмента, развоја, проучавања и организовања. Настају из разних разлога, најчешће услед брзих и честих промена због којих долази до појаве несигурности при одлучивању.

Разликујемо две врсте ризика. Први је **инхерентни ризик** који се дефинише као могући ризик од неостварења мисије, општих и специфичних циљева организације; расипање, неефикасност; губитак, неовлашћено коришћење или неоправдана додела имовине; непридржавање законима, прописима, политикама, процедурама и смерницама; или нетачно евидентирање и чување финансијских и других кључних података, односно нетачно извештавање о истим.

Одређена мера ризика преостаје и након што се примене мере за смањење и обраду ризика. **Резидуални ризик** је ризик који остаје након имплементације нових или побољшаних контрола што значи да ниједан систем није ограђен од ризика а ни све имплементирани контроле га не могу у потпуности уклонити.

Одговорна особа која је задужена за уочавање и идентификовање ризика јесте Руководилац за финансијско управљање и контролу. Руководилац утврђује потенцијални утицај ризика на пословање организације у будућности и за ефикасно управљање. Ризици и његови облици са којима се организација сусреће у свом пословању могу се умањити, избећи и преносити, како би се повећала сигурност пословања. Такође, већи ризик се може свесно и прихватити са циљем стварања могућност остварења веће добити.

Типични ризици са којима се суочава јавни сектор огледају се кроз:

- Све што представља претњу постизању циљева организације, програма или пружања услуга грађанима
- Све што може нарушити углед институције или смањити поверење јавности у организацију
- Пропуст у смислу заштите од неприкладног или незаконитог пословања, расипања или лоше рентабилности
- Непридржавање прописима, као што су прописи о заштити на раду, сигурности и заштити околине
- Неспособност реаговања на промењене околности или немогућност њиховог управљања на начин који спречава или умањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга

Одговор на проблематику ризика, у циљу заштите интереса, јесте управљање ризиком. Управљањем ризицима се управља несигурностима које би могле да угрозе зацртани

циљ.

Одсуство управљања ризицима може допринети неиспуњењу задатог циља кашњењем у наплати, додатним трошковима, и сличним негативним резултатима.

1.1. Сврха увођења стратегије управљања ризицима на ФМУ

Сврха ове стратегије управљања ризицима је да се пружи смернице у погледу управљања ризицима, да би се подржало остваривање циљева корисника јавних средстава, осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост. Приоритет је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве корисника јавних средстава, међутим, неопходно је да се размотре и сви остали ризици који могу настати на нивоу унутрашњих организационих јединица корисника јавних средстава.

Ова Стратегија управљања ризицима је у складу са Законом о буџетском систему, Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, Приручником за финансијско управљање и контролу, Смерницама за управљање ризицима, Смерницама о управљању неправилностима и Смерницама о управљачкој одговорности, које су објављене на сајту Централне јединице за хармонизацију при Министарству финансија.

Активности везане за развој управљања ризицима као саставног дела процеса управљања, личног планирања и доношења одлука, подразумевају:

- утврђивање ризика у односу на циљеве из стратешких и оперативних планова, програма, пројеката и активности као и пословних процеса
- процењивање вероватноће настанка ризика и његових ефеката
- утврђивање начина поступања по ризицима који су неприхватљиви
- документовање података о ризицима у регистар ризика
- извештавање о најзначајнијим ризицима и активностима у управљању ризицима
- доношење стратегије управљања ризицима

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на основу ефекта и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење одређених активности, као и рокова за њихово извршење. Регистар ризика је интерни документ сваког корисника јавних средстава.

Стратегија представља системски оквир и структурирани приступ утврђивању и управљању ризицима на нивоу корисника јавних средстава. Циљ увођења стратегије управљања ризицима је описати како корисник јавних средстава намерава да имплементира управљање ризицима на један систематичан начин, дефинишући улоге и одговорности, методологију процеса управљања ризицима, начин управљања ризицима који се односе на повезане институције, начине комуникације о ризицима по различитим нивоима унутар организационе структуре и образовање.

1.2. Циљеви у процесу управљања ризицима на ФМУ

Сврха доношења стратегије управљања ризицима јесте помоћ у остваривању мисије, визије и циљева организације водећи се основним начелима организације. Корисници јавних средстава на тај начин отклањању могућност неостварења задатих циљева.

Све активности организације су усмерене на побољшање и што ефикасније извршење делатности због којих је и основано.

Корисници јавних средстава суочавају се с бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може наштетити угледу корисника јавних средстава и смањити поверење јавности
- неправилно и незаконито пословање
- непоуздано извештавање
- недовољно едуковане или недовољно оспособљене запослене особе
- немогућност правовременог усвајања савремених информатичких решења
- неспособност реаговања на промењене околности или
- неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање услуга

Предности спровођења стратегије управљања ризицима виде се кроз:

- боље одлучивање
- повећање ефикасности пословања
- рационалније управљање финансијским средствима

1.3. Опис мишљења и ставова ФМУ

Ставови према ризицима су:

- све активности које корисник јавних средстава спроводи усмерене су на остварење главних циљева утврђених мисијом и визијом и основним начелима;
- све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и ризик од штетног публицитета за углед;
- све активности спроводиће се у складу са донешеним и усвојеним плановима управљања;
- активности у остваривању одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- сви запослени који доносе одлуке, или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим;

- управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу настати при остваривању основног циља;
- у детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују запослени и Руководилац за финансијско управљање и контролу.

1. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима је заправо управљање претњама које би могле да онемогуће остваривање циљева, а уједно је и увећавање могућности за ефективније остваривање циљева. Ефикасно управљање ризицима је усредсређено на стратешке и оперативне циљеве корисника јавних средстава. Циљеви морају бити дефинисани у складу са SMART принципима, али је такође важно да сви руководиоци и запослени у организацији буду упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес и прикажу посвећеност.

Кроз стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање, информације о ризицима, њиховој врсти, вероватноћу настанка и процену ефеката, успостављање регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима, именовање одговорних особа за праћење ризика.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. Утврђивање ризика
2. Процене ризика (мерење вероватноће и ефекта ризика и њихово рангирање)
3. Одређивање активности за поступање по ризицима
4. Успостављање система за праћење и извештавање о најзначајнијим ризицима

1.1. Утврђивање ризика

Ризици се утврђују према обрасцима датим у регистру ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле је задужен за њихову идентификацију, уписивање у регистар и њихово праћење, односно ажурирање регистра ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле задужен је за целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, и за предузимање потребних радњи у циљу смањења или отклањања ризика кроз систем финансијског управљања и контроле у организацији. Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика.

1.2. Процена ризика

Матрица ризика се визуелно представља уз помоћ различитих боја и вредности за вероватноћу и утицај. Вероватноћа представља могућност, или прилику за појављивање ризика, док се утицај односи на последице које настају услед остваривања ризика и његовог утицаја на остваривање циљева. Ризици који су оцењени као ниски се сматрају прихватљивим.

Проценом ризика обухватиће се одређивање циљева пословања, могући ризици који утичу на остварење тих циљева, спровешће се њихово оцењивање у односу на вероватноћу настанка и значај последице и коначно, успоставиће се прикладне мере за управљање ризицима.

$$P = V * I$$

V= Вероватноћа настанка ризика

I = Озбиљност могућих последица – штета(или ефекат)

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани, утврдили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о оним ризицима на које се треба усмерити. Ризици се процењују на основу ефекта и вероватноће.

1.2.1. Вероватноћа ризика

Идентификовани ризици се процењују тако што им се додељују оцене од 1 до 5 за вероватноћу појављивања.

У овој табели се дефинише бодовни праг вредности ризика, односно вероватноћа настанка појединог догађаја. Вероватноћу је потребно одредити како би се дефинисало и предвидело у којој мери ће се ризик појављивати.

Вероватноћа искоришћавања слабости од стране одређених претњи најбоље је изразити скалом - врло високи степен, високи степен, средњи, ниже средњи и ниски степен, при чему сваки дефинисани степен има свој значај.

Таблица приказује пример једне такве поделе и описно објашњење за сваки степен.

ВЕРОВАТНОЋА	БОДОВИ	ОПИС
Врло висока	5	Очекује се настанак догађаја у већини околности
Висока	4	Очекује се настанак догађаја у већини околности, са неколико мањих одступања од предвиђених околности
Средња	3	Догађај се понекад може појавити
Ниже средња	2	Догађај се може појавити у врло малом броју случајева
Ниска	1	Настанак догађаја није вероватан

1.2.2. Мерење ефекта ризика

Како би ефекат могао да се измери, потребно је да се постави бодовни праг ефекта. У табели је детаљно одређен бодовни праг за поједине ефекте. Он нам показује резултат пословања ризика на поједине сегменте. Процена ефекта обухвата процену значаја последице ако се ризик оствари. Процењује се какве би могле да буду последице ако се ризик, односно стварни штетни догађај, оствари. Значи, процена ефекта не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање што ће се догодити ако се одређени догађај оствари.

Ефекат се бодује оценама од један (1) до пет (5), где оцена један (1) значи процену да ће тај догађај имати мали ефекат, док највиша оцена значи да ће догађај имати

врло велики ефекат на остваривање циља и спровођење процеса. Осим бодовања, даје се описна процена ефекта, па тако ефекат може бити мали, ниже умерен, умерен или велики односно врло велики.

ЕФЕКАТ	БОДОВИ	ОПИС
Врло велики	5	Прекид свих основних програма/услуга, губитак значајне имовине (грешке у анализи стратегије, стратегија није усвојена, одлучивање мимо закона и прописа, неправилно спровођење јавне набавке, неотклањање утврђених неправилности и др.)
Велики	4	Прекид већине основних програма/услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл.)
Умерен	3	Прекид неких основних програма/услуга (неажурност и непотпуност документа, кашњење у протоку информација, недовољно прикупљени подаци и др.)
Ниже умерен	2	Прекид мањег дела основних програма/услуга (вођење евиденције уговора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту итд.)
Мали	1	Кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга

Нивои утицаја и критеријуми су представљени у следећој табели:

			Финансијски	Оперативни	Углед / Репутација	Физички / Безбедносни	Регулаторни / Законски	
			УТИЦАЈ	5	Изразито висок	Ризик који може бити разарајући или фаталан по целу организацију	Више од 10.000.000 динара	Немогућност испоруке производа / вршења услуге
4	Висок	Ризици који у значајној мери могу угрожити поједине аспекте организације, али који не доводе до краха у организацији		Више од 2.500.000 али мање од 10.000.000 динара	Значајан престанак пословања или губитак стандарда у производњи или пружању услуга	Истрага одговорности због значајних појединачних грешака. Значајан губитак квалитета и вештина у управљачким органима или вишем руководству	Тежа повреда лица / учесника услед угрожавања безбедносних стандарда	Прекршја пријава против организације и/или управљачког органа због немара Нови прописи који отежавају пословање
3	Средњи	Ризици који ће проузроковати извесне проблеме који нису исувише значајни		Више од 1.000.000 али мање од 2.500.000 динара	Умерен утицај на стандарде производње/пружене услуга	Грешке у раду појединаца или групе Критика опште јавности усмерена ка организацији	Системске повреде лица / учесника Повећана учесталост опасних ситуација	Законодавна / полицијска истрага са налазима негативним по организацију и/или управљачке органе
2	Мали	Сви ризици који имају мали утицај али захтевају решавање		Више од 100.000 али мање од 1.000.000 динара	Мали утицај на стандарде производње/пружене услуга	Негативна медијска кампања у локалним оквирима	Мање повреде лица / учесника	Законодавна / полицијска истрага са налазима који нису негативни по организацију и/или управљачке органе
1	Безначајан	Ризици који не представљају значајну претњу и који не захтевају ублажавање или посебне радње		Мање од 100.000 динара	Мањи прекид у производњи или пружању услуга	Мање интересовање медија на локалном нивоу	Безначајне повреде лица / учесника	Сталне притужбе упућене на рачун организације и/или управљачког органа

1.2.3. Вредновање ризика

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 0-5), средња (оцена 6-16) и висока (оцена 20-25). Код утврђивања границе прихватљивости ризика полази се од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему **зелени ризици** не захтевају даље реаговање, **жуте ризике** треба контролисати и управљати њима све до зелене ако је могуће, а **црвени ризици** захтевају тренутну акцију.

Критичним ризиком се сматра ако је оцењен највишом оценом ризика (20 или 25) у овим ситуацијама:

- ако је последица ризика повреда закона или других прописа;
- ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- ако ће изазвати знатну штету организационим јединицама, запосленима, грађанима, надлежном министарству
- ако се доводи у питање сигурност запослених

Матрица ризика

Ефекат	Врло велики	5	10	15	20	25 неприхватљиви ризици
	Велики	4	8	12	16	20
	Умерен	3	6	9	12	15
	Ниже умерен	2	4	6	8	10
	Мали	1 прихватљиви ризици	2	3	4	5
		Ниска	Ниже средња	Средња	Висока	Врло висока
		Вероватноћа				

Приликом рангирања ризика одређени су бодовни параметри па је потребно вршити рангирање ризика према постављеним параметрима, односно поставити бодовни праг којим ће се одредити на које ће ризике бити потребно реаговати одређеним мерама. Рангирање се врши множењем наведених параметара, односно ефекта и вероватноће.

Из матрице ризика где су вредности за вероватноћу и ефекат бодовно рангиране од вредности један (1) до пет (5), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере. Овакав распон вредности је узет јер се детаљније могу проценити одређене вредности инхерентних ризика и мере које је потребно предузети.

БОДОВИ (В*Е)	ОПИС РИЗИКА	МЕРЕ
0-2 (врло низак)	Потпуно занемариви	Ако је ризик процењен као врло низак, није потребно спроводити никакве накнадне радње осим, успостављања јаче контроле.
3-6 (низак)	Готово занемариви	Ако је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли је нужно спровођење сигурносних мера или ризик може да се прихвати.
8-12 (средњи)	Потребно повремено праћење	У овом случају потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року, и спроводити повремено праћење.
15-16 (високи)	Потребно праћење	Ако је ризик процењен као средњи, нужно је спровођење мера за смањење ризика. Потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року
16-25 (врло високи)	Предузимање мера	Ако је ризик процењен као велики, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али потребно је у што краћем року саставити план спровођења мера и одредити приоритете и рокове.

Поступање по ризицима

Вероватноћа и ефекат ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика и о толеранцији и ставу према ризику. Одговори на ризик су:

- **Избегавање ризика** - одређене активности се изводе другачије
- **Преношење ризика** - путем конвенционалног осигурања или преносом на трећу страну
- **Прихватање ризика** - када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће користи, с тим да је ризик потребно пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу
- **Смањивање/ублажавање ризика** - потребно је предузети мере да се смањи вероватноћа или ефекат ризика

Свака радња која планира да се предузме као одговор на ризик мора да буде пропорционална ризику. За сваки ризик потребно је утврдити његовог власника који може да предузме потребне радње/мере у унапред одређеном временском периоду у оквиру организационе јединице. Власник ризика се утврђује у регистру ризика.

2. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима представља целокупан процес који обухвата утврђивање, процењивање и праћење ризика, узимајући при томе у обзир циљеве Организације, а затим и предузимање потребних радњи, све у циљу смањења ризика на што нижи ниво. Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

• Декан факултета

- Декан факултета је одговоран за одређивање и остваривање циљева корисника јавних средстава, као и за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће смањити могућност да се постављени циљеви не остваре.
- Одговоран за одређивање стратешког смера и стварања услова за несметано спровођење свих активности везано за управљање ризицима
- Доноси стратегију управљања ризицима и одговарајуће смернице
- Декан факултета је одговоран за успостављање системског приступа управљању ризицима који укључује:
 - ✓ именоване особа задужених за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима (одговорна особа за управљање ризицима)
 - ✓ именоване особа задужених за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама (на пример, руководиоци појединих организационих јединица)
 - ✓ обавезу документовања података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика
 - ✓ праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима

• Руководилац финансијског управљања и контроле

- Координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз организационе јединице,
- У сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију одговоран је да упозна остале организационе јединице, односно запослене са потребом увођења управљања ризицима у својој организацији и са смерницама за спровођење процеса управљања ризицима,
- Осигурава да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима,
- Осигурава да сви запослени буду упознати са процесом управљања ризицима
- Унапређује културу управљања ризицима на свим нивоима,
- Одговоран је за стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за ризике, који су утврђени и наведени у појединим Акционим плановима и одређивање рокова за спровођење дефинисаних активности,

- Осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима,

- **Руководиоци организационих јединица**

- Координирају имплементацијом процеса управљања ризицима на подручју надлежних организационих јединица;
- Осигуравају да су сви упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима;
- Подстичу културу управљања ризицима и дају подршку пословодству у ефикасном управљању ризицима;
- Извештавају руководиоца финансијског управљања и контроле о управљању ризицима о свим критичним ризицима насталим на подручју организационих јединица и дају предлог акционог плана решавања;
- Учествују у изради и ажурирању Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима;

- **Запослени**

- Дужни су да се користите смерницама за управљање ризицима на што ефикаснији начин,
- Неодговарајуће постојеће мере контроле потребно је пријавити надређеном,
- Уколико уоче одређене нове ризике који би могли да резултирају да се кључни циљеви не испуне, обавезни су да укажу на њих и такође да пријаве надређеном,
- Одговорни су за примену контролних механизма којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекта ризика,
- Утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола,
- Морају бити свесни политике која се спроводи у вези са управљањем ризицима.

3. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

Комуникација унутар ФМУ по питањима ризика је важна будући да је:

- потребно осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни ризици и како се њихове одговорности уклапају у оквире рада,
- потребно осигурати да се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити запосленима који могу имати користи од њих,
- потребно осигурати да сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

На подручју образовања осигураће се следеће:

- упознавање са Стратегијом управљања ризицима свих запослених, затим реаговање у смеру сталног јачања свести и образовања запослених о важности управљања и отклањања ризицима
- радионице у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената;
- учествовање одговорне особе за управљање ризицима на обуци, коју организује Централна јединица за хармонизацију при Министарству финансија и другим обукама.

4. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, истаћи ће се кључни показатељи успешности:

- На годишњем нивоу регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима,
- Мере акционих планова спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере ажуриране су у регистру ризика
- Управљање ризицима редовна је тачка на интерним састанцима, како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно постављање приоритета.

5. ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. Самим тим, одређени изабрани ниво управљања ризицима и одговарајући модел у примени не треба сматрати сталним и непроменљивим. Корисници јавних средстава треба редовно да преиспитују свој систем процене ризика, будући да одређени догађаји могу проузроковати промене у изложености ризицима и самим тим, утицати на промену апетита за ризиком (спремности за преузимање ризика) код корисника јавних средстава. Успешни корисници јавних средстава стога треба да обезбеде извесни ниво прилагодљивости, што ће им омогућити да промене сопствене структуре управљања ризицима и да досегну виши ниво управљања ризицима, када и ако одређене значајне промене у њиховим проценама ризика буду захтевале овакве промене.

Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано праћење и проверу како би се осигурало да су ризици прецизно препознати и процењени, да се спроводе одговарајуће контроле и реакције. Потребно је спроводити редовне ревизије Стратегије и усклађености са стандардима, а стандарде повремено пратити и проценити како би се утврдиле могућности за побољшање.

Сваки поступак праћења и провере такође треба утврдити: да ли су усвојене мере резултирале оним чиме је требало; да ли су усвојени поступци и прикупљени подаци за спроведене процене ризика били прикладни; недостатке у контролама и могућности за континуирано побољшање; да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и помогла приликом будућих процена и управљања ризицима.

Руководилац финансијског управљања и контроле, који координира процесом управљања ризицима, осигураће ревизију процеса управљања ризицима, на годишњем нивоу и према потреби ажурираће Стратегију управљања ризицима и дати одговарајуће смернице.

Д е к а н
ФАКУЛТЕТА МУЗИЧКЕ УМЕТНОСТИ:

(мр Љиљана Несторовска, редовни професор)