

АРХЕОЛОШКИ ИНСТИТУТ

Кнез Михајлова 35
11000 Београд
Број: 8/793-5
22.11.2023.

На основу члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“ бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13, 108/13, 142/14, 68/15, 103/15, 99/16 и 113/17, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021- др.закон и 92/2023.) и члана 11. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/2019), ради увођења система финансијског управљања и контроле, доносим

ОДЛУКУ О УСВАЈАЊУ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА АРХЕОЛОШКОГ ИНСТИТУТА

1. Усваја се Стратегија управљања ризицима Археолошког института Број: 8/793 од 22.11.2023.
2. Саставни део Стратегије је Регистар ризика свих пословних процеса Археолошког института Број: 8/793-1 од 22.11.2023.године

ДИРЕКТОР

др Снежана Голубовић

АРХЕОЛОШКИ ИНСТИТУТ

Број: 8/793

Датум: 22.11.2023.

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
АРХЕОЛОШКОГ ИНСТИТУТА**

1. УВОД

Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији утврдила је Влада Републике Србије и она представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору. Ово треба да обезбеди добро управљање и заштиту јавних средстава, без обзира на њихове изворе, као и усклађивање са захтевима из Поглавља 32: Финансијски надзор – за потребе преговора о приступању Србије у Европску унију.

На основу члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“ бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13, 108/13, 142/14, 68/15, 103/15, 99/16 и 113/17, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021- др.закон и 92/2023.), Сектор –Централна јединица за хармонизацију (ЦЈХ) Министарства финансија, израдио је одговарајућа подзаконска акта и донео Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/2019). Наведеним Правилником уређена су одређена питања од значаја за развој финансијског управљања и контроле (у даљем тексту ФУК) између осталог и развој идентификовања и управљања ризицима.

Управљање ризицима подразумева процес размишљања о потенцијалним догађајима који могу да настану, да утичу и да имају последице на остваривање циљева одређеног субјекта у будућности, због чега је потребно да се благовремено предузму мере како би се ти ризици минимизирали и неповољни чиниоци избегли или смањили.

С тим у вези, сврсисходно управљање ризицима омогућава доношење квалитетнијих одлука, боље планирање и оптимизацију расположивих средстава, утврђивање приоритета, као и избегавање будућих проблема који могу да се појаве у пословању одређеног субјекта.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија), представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК-а и има за циљ да се на Археолошком институту (удаљем тексту Институт) уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће у будућем периоду допринети развоју процеса управљања.

Под успешним управљањем ризицима, подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева тако и у процесу доношења одлука. Управљање ризицима потребно је успоставити као стандард тј. општеприхваћен концепт и саставни део управљања, који ће допринети и омогућити оптималније и рационалније коришћење средстава.

Кључни процеси утврђени овом стратегијом односе се на идентификовања ризика, процену идентификованих ризика, рангирање, као и одређивање активности које треба предузети како би се ефекти ризика (укупна изложеност ризику) ублажили. Такође се одређују линије одговорности запослених у процесу управљања ризицима.

2. ОСНОВНИ ПОЈМОВИ

Ризик представља било који догађај, активност или пропуштена прилика, која би могла да се деси и да неповољно утиче на постизање стратешких и оперативних циљева Института. Под појмом ризика подразумевамо вероватноћу настанка штете или губитка и утицај истог на одређену активност.

Управљање ризицима је кључни управљачки алат који руководство и одговорна лица појединих процеса користе за остваривање циљева Института. Кроз систем управљања ризиком идентификује се, процењују, рангирају и третирају ризици, чиме се управљачка одговорност и оперативна ефикасност на свим нивоима унутар Института промовише.

Идентификовање ризика је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Института.

Опис ризика представља процес јасне формулације и описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика на остваривање циљева.

Процена ризика је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика. То представља субјективан процес који се заснива на личној перцепцији, за шта је потребан одређени степен стручности и искуства онога ко процењује ризик.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанака ризика, ублажавање негативних последица које је ризик изазвао, што захтева успостављање одговарајућих контролних активности и процедура.

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли у пракси функционишу предложене контролне активности, и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика.

Регистар ризика је преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

3. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Основна сврха ове Стратегије је да се њом побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Института кроз стварање окружења које ће допринети већем квалитету и резултатима, на свим нивоима управљања.

С тим у вези, овом стратегијом се дефинишу унутрашњи и спољни фактори ризика као и значајни стратешки и оперативни ризици, финансијски ризици или ризик губљења угледа (ризик који се односи на репутацију Института).

Спољни ризици често представљају политичке или економске претње које су у потпуности изван контроле активности које се обављају у Институту, али имају посредан утицај на остварење одређених активности нпр. одлагање кључних одлука усред нестабилности Владе или рестрикције којима се ограничава број радних места на појединим пословима и др.

Унутрашњи ризици Института се у суштини могу контролисати под условом да постоји способност и воља. Примери унутрашњих ризика могли би нпр. да буду

неефикасан систем информисања, неадекватно особље, неадекватан број рачуноводствених контрола и сл.

Стратешки ризици представљају ризике који могу да угрозе постизање стратешких циљева Института нпр. неадекватна сарадња са институцијама које су уско повезане са активностима Института.

Оперативни ризици представљају ризике који могу да доведу до губитка, а који су последица застарелих или слабих интерних процеса, неадекватне обучености, слабости система, пословни процеси, ИТ систем, континуитет образовања, правна регулатива и сл.

Финансијски ризик може да доведе до губитка одређене суме новца уколико Институт не успе да обезбеди ефективно финансијско управљање и одговорност у свим активностима које обавља нпр. неадекватан финансијски план, немогућност да се ефективно спроведу планиране активности и сл.

Ризик на углед (репутацију) Института, односно ризик који угрожава поверење јавности може да буде нпр. лоше планирање научних и стручних истраживања, могућност присуства сукоба интереса и сл.

У вези са напред изнетим, **основни циљ** ове стратегије, да кроз методолошки оквир, олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку и најбољи начин поступања са ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола кроз:

- креирање Регистра ризика;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед усклађености са законима и другом правном регулативом, укључујући редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради ублажавања ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика;
- извештавање о ризицима.

Стратегија је документ који описује процес који руководство Института успоставља у свим својим организационим деловима, ради управљања и праћења ризика.

Поступак идентификовања, процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефекта ризика на циљеве, утврђивања одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, заправо представља разраду Стратегије кроз Регистар ризика Института.

4. УСПОСТАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ (ФУК)

Финансијско управљање и контрола (у даљем тексту ФУК), као компонента PIFC-а (Public Internal Financial Control) представља целокупни систем финансијских и нефинансијских контрола, укључујући и организациону структуру, методе и процедуре и то не само финансијских, већ и оперативних и стратешких система организације у јавном сектору. Ове контроле, кроз управљање ризицима, у разумној мери пружају уверавање да ће се остварити циљеви организације.

ФУК се односи на све руководиоце и све запослене при чему је одговорност руководиоца да успоставе читав скуп правила и обезбеде њихову примену са циљем:

- а) обављања пословања на правилан, етичан, економичан, ефективан и ефикасан начин,
- б) усклађености пословања са законима, прописима, политикама, плановима и поступцима,
- в) заштите имовине и других ресурса од губитака узрокованих лошим управљањем, неоправданим трошењем, неоправданим коришћењем, неправилностима и преварама,
- г) јачања одговорности за успешно остварење задатака,
- д) правовременог и тачног финансијског извештавања и праћења резултата пословања.

Систем за финансијско управљање и контролу успоставља се на свим нивоима унутар организације без обзира на њену величину и број запослених, а спроводе га одговорна лица и сви запослени. Свака организација треба да обликује властити систем у складу са својим потребама и постојећим окружењем.

За успостављање ФУК-а примењују се опште прихваћени INTOSAI стандарди интерне контроле за јавни сектор (INTOSAI Guideliness for Internal Control Standards for the Public Sector), који укључује концепт COSO оквира «Интерна контрола - Интегрисани оквир» ("Internal Control - Integrated Framework"), који је дефинисала Комисија спонзорских организација Националне комисије за фалсификовање извештаје - позната и као Тредвејска комисија (Committee of Sponsoring Organizations - COSO of the Treadway Commission) не укључујући функцију интерне ревизије, са пет међусобно повезаних елемената:

- контролно окружење,
- управљање ризицима,
- контролне активности,
- информисање и комуникација,
- праћење и процена система.

4.1. Контролно окружење

Контролно окружење чини скуп уведених процедура и активности којима се утврђује „тон” у организацији и тако утиче на свест запослених и представља основу за све друге компоненте интерне контроле.

Адекватно контролно окружење чини:

- одговарајући акт о унутрашњој организацији и систематизацији радних места;
- интегритет, етичке вредности и стручност запослених у организацији;
- филозофија и стил рада руководства;
- начин на који руководство додељује овлашћења, одговорности и успоставља одговарајуће линије извештавања;
- организација и унапређење кадра утврђивањем ефикасне кадровске политике, нивоа знања и вештина потребних за свако радно место;
- увођење редовних обука и усавршавања постојећег кадра;
- постојање система заштите имовине од неовлашћеног приступа и коришћења;

- детаљан опис радних поступака, оперативних упутства, процедура приступа подацима и евиденцијама;
- одговарајућа правила подела дужности;
- обавеза редовног извештавања о управљању ризицима и интерној контроли;
- утврђен кодекс понашања свих запослених;
- неговање високих етичких и пословних принципа запослених лица.

4.2. Управљање ризицима

Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК-а у јавном сектору, дефинише одговорност руководиоца корисника јавних средстава за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Управљање ризиком треба да буде континуиран процес, да га спроводе одговорна лица и запослени на свим нивоима у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима.

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Идентификацију ризика
2. Анализу и процену ризика
3. Реаговање на ризик – поступање по ризицима
4. Документовање процеса ризика
5. Праћење и извештавање о ризицима

Фазе управљања ризицима илуструје следећи графикон:

Графички приказ управљања ризицима.



4.2.1 Идентификовање ризика

На основу утврђених циљева, разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење и предузимају одређене радње за управљање ризицима. Зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, достижни, реални и временски одређени. Циљеви се могу поделити на стратешке, оперативне циљеве, специфичне циљеве који су везани за пословне процесе и планове рада.

а) Стратешки ризици

Стратешки ризици представљају нежељене догађаје који могу да неповољно утичу на остварење одређених дугорочних или средњорочних циљева и стратешких приоритета које је утврдио Институт, а угрожавају не само остварење циљева Института већ и шире, адекватан ниво услуга које Институт пружа корисницима.

За управљање стратешким ризицима одговоран је директор и највише руководство Института.

С тим у вези, руководство Института ће:

- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом Института;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете на углед и остварење циљева Института;
- настојати да створи организациону структуру која ће спречавати појаву ризика;
- омогућити да сви руководиоци и запослени буду свесни одговорности и да ће јасне активности управљања ризицима, резултирати остваривањем постављених циљева Института.

б) Оперативни ризици

Оперативни ризици представљају нежељене догађаје који могу неповољно да утичу на спровођење функција, активности и процеса у задатим роковима, на ниво квалитета пружених услуга, на пропусте у примени закона и других прописа. У погледу временског рока, они су краткорочни, рокове утврђује директор са одговорним лицима за одређене пословне процесе, односно одређују се адекватне мере ублажавања у циљу елиминације могућности да оперативни ризици постану стратешки.

Руководиоци и запослени у Институту најбоље су упознати са ризицима са којима су суочени. Процес идентификације ризика треба да се започне пописом циљева, процеса, активности које Институт треба да оствари у неком временском периоду.

Најчешће методе тј. технике које организације користе за идентификовање ризика су:

- набацивање идеја (**brainstorming**) – запослених, отворене дискутује и др.;
- коришћење контролних листа (**цхецк листс**) – заправо унапред припремљен списак ризика који се се у складу с тим разматра у односу на претходно утврђену листу;

- **раније искуство** – по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике;
- **процена ризика од стране носиоца активности** – ово је приступ према којем сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у тзв. “дијагнози“ ризика са којом се суочава.

Ради олакшавања препознавања ризика као и покривености свих подручја ризика, углавном се користи се користити подела на пет главних група ризика:

- 1) Екстерно – спољно окружење нпр.
 - ризици макро окружења (геополитички, економски и слично);
 - политичке одлуке и приоритети изван Института (Влада и слично);
 - спољни партнери (грађани, консултант, медији и слично).
- 2) Планирање, процеси и систем
 - политике (укључујући и интерне политике и одлуке), стратегије, Опланови (нпр. финансијски планови);
 - оперативни процеси (начин организовања пословног процеса);
 - финансијски процеси и додела финансијских средстава;
 - ИТ и остали системи подршке.
- 3) Запослени и организација
 - структура запослених и њихова компетентност;
 - етика и понашање организације („тон с врха“, могућност преваре и проневера, сукоб интереса и слично);
 - интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, итд.);
 - сигурност запослених, објеката и опреме.
- 4) Законитост и исправност
 - јасна дефинисаност закона, усклађеност постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих.
- 5) Комуникација и информације
 - методе и канали комуникације, тј. тачна, јасна и двосмерна линија комуницирања;
 - квалитетна и правовремена информисаност.

Ефикасно управљање ризицима, подразумева да се акценат ставља на стратешке ризике и оперативне ризике који утичу на активирање стратешких ризика и којима ће се бавити највише руководство у Институту. Остали оперативни ризици треба да буду у сфери одговорних лица за одређене послове процесе у оквиру надлежности.

4.2.2 Анализа и процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика).

Укупна изложеност ризику (скор ризика) добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Тако се, ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3), може проценити са највише девет (9) бодова.

Најчешћи облик процене ризика, огледа се кроз матрицу тј. дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризика који је дат у наставку кроз такозвану „семафор матрицу“:

Табела 1. границе прихватљивости ризика

ГРАНИЦЕ ПРИХВАТЉИВОСТИ РИЗИКА				
УТИЦАЈ	3 Озбиљан	3	6	9
	2 Средњи	2	4	6
	1 Мали	1	2	3
ВЕРОВАТНОЋА		1 Мала	2 Средња	3 Велика

Табела 2. степен ризика

Ризик (утицај * вероватноћа)	1-2	3-4	6-9
Укупна изложеност ризику СТЕПЕН РИЗИКА	Низак	Средњи	Висок
Н	Ризик ниског интензитета (не захтевају даље деловање – управљање уобичајеним процедурама)		
С	Ризик средњег интензитета (надzirати и управљати њима)		
В	Ризик високог интензитета (захтевају тренутну акцију)		

„**Зелени ризици**“ су ризици ниског интензитета деловања и тиме имају низак ниво у решавању.

„**Жути ризици**“ имају средњи ниво приоритета у решавању, захтевају одређени ниво пажње, мере за ублажавање и редовно праћење (нпр. два пута годишње или чешће уколико за то постоји потреба). Ове ризике треба надzirати и управљати њима све до довођења до зелене боје, ако је могуће.

„**Црвени ризици**“, имају висок ниво приоритета решавања, захтевају висок ниво пажње, мере за ублажавање, за чије решавање или ублажавање се могу укључити и друге институције, ризик захтева континуирано праћење у интервалима које руководство оцени прихватљивим.

Број бодова од 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома значајним утицајем, док је број 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем.

При утврђивању приоритета ризика, приоритетним ризицима се сматрају ризици за које се процењује да имају највиши ниво укупног утицаја.

4.2.3 Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Руководство Института ће преузимати активности са циљем да се реше одређени ризици, путем интерних контрола на начин да се спречавају потенцијалне опасности које ризик може да изазове.

Поступање са ризицима може се вршити на следећи начин:

Толерисање – У одређеним околностима одступање од активности може да буде једини начин да се ризик контролише. Зато толерисање ризика представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвата и толерише јер трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи.

Третирање (решавање) – представља најубичајенији одговор на ризик. Ове мере се предузимају како би се спречила вероватноћа настанка ризика и њихов утицај. Највећи број ризика решава се на овај начин.

Трансфер (пренос) – Преношење одговорности на другог субјекта, представља најбољи начин на одговор за неке ризике. Ово се може урадити путем уговора, конвенционалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик.

Коришћење прилика – Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Наведено се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;

Прекид – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине, јер нема другог начина да се резултати остваре.

Поделе контролних активности, а у контексту управљања ризицима може бити следећа:

Превентивне контроле – осмишљене да спречавају појаву неефикасности, грешака односно неправилности. Ове контроле не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања;

Детекционе контроле – Ове контроле се активирају након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица;
Директивне контроле – усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи и
Корективне контроле – осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација или стручно обликовање уговорних обавеза.

5. ДОКУМЕНТОВАЊЕ ПРОЦЕСА РИЗИКА

Процес управљања ризицима потребно је документовати, са циљем да се:

- осигура евиденција и размена информација о ризицима и планираним мерама;
- пружи полазна основа да се олакшају активности у наредном циклусу управљања ризицима;
- пруже свеобухватни подаци неопходни за спровођење планираних активности;
- омогући континуирано праћење, прегледи и извештавање руководства;
- покаже да је процес адекватно спроведен.

За потребе документовања процеса управљања ризицима, најчешће се користе:

- образац за утврђивање и процену ризика и
- образац регистра ризика.

У обрасцима за утврђивање и процену ризика документују се ризици, њихови узроци и последице, укупна изложеност ризику, одговорна особа и др.

Основна сврха регистра ризика (или базе података о ризицима) јесте да се на једном месту евидентирају сви ризици које су идентификовала одговорна лица појединих пословних процеса Института, како би се највишем руководству олакшао систем праћења и извештавања о тим ризицима.

Регистар ризика се ажурира по потреби, а најмање једном годишње, у оквиру редовног годишњег циклуса управљања ризицима.

6. ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Праћење ризика за циљ има спровођење мера за ублажавање ризика и праћење изложености ризику. Изложеност ризику може бити смањена, повећана или непромењена, што зависи од тога да ли су мере за ублажавање ризика спроведене и у којој мери, као и да ли су због постојања ризика наступиле неке нове околности у пословању Института.

Извештавање о ризицима подразумева да ти извештаји садрже опис предузетих мера и опис статуса изложености ризику. Извештавање о ризицима је саставни део редовних састанака руководства, део извештаја о реализацији стратешких циљева и предузетих мера. У зависности од специфичности пословања и процене ризика, могу да се припреме и посебни извештаји.

Начин комуникације и размена информација о утврђеним ризицима се подразумева на свим нивоима и међу свим запосленима у Институту.

Одржавање редовних састанака обезбеђује вертикалну и хоризонталну комуникацију (на кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу). Састанци се заказују кад год се процени да за тим постоји потреба и када се појави изузетно значајан ризик, како би се донеле одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима која ће бити одговорна за извршавање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру ризика.

7. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

Контролне активности су писане политике и процедуре и њихова примена, успостављене да пруже разумно уверавање да су ризици за постизање циљева сведени на прихватљив ниво дефинисан у процедурама за управљање ризиком.

Процена контролних активности обухваћена је питањима да ли су припремљени: детаљни описи пословних процеса укључујући ток документације, детаљни описи радних поступака, оперативна упутства, процедуре приступа подацима и евиденцији, као и правила поделе дужности и спровођења самопроцене интерних контрола.

Успостављене контролне активности морају да буду одговарајуће и сразмерне ризику, а трошкови за њихово увођење не смеју превазићи очековану корист након њиховог увођења.

Сврха контролних активности је спречити могућност настанка ризика, односно свођење ризика на прихватљив ниво.

8. ИНФОРМИСАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈА

Поуздане информације и ефективно комуницирање на свим нивоима Института неопходни су за вођење и контролу пословања обзиром да интерна комуникација омогућава да сви запослени испуне своје обавезе и одговорности ефикасно и успешно.

Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору дефинише обавезу информисања и комуникација које обухватају:

- идентификовање, прикупљање и дистрибуцију у одговарајућем облику и временском оквиру, поузданих и истинитих информација које омогућавају запосленима да преузму одговорности;
- ефективно комуницирање, хоризонтално и вертикално, на свим хијерархијским нивоима корисника јавних средстава;
- изградњу одговарајућег информационог система који омогућава да сви запослени имају јасне и прецизне директиве и инструкције о њиховој улози и одговорностима у вези са финансијским управљањем и контролом;

- коришћење документације и система тока документације који обухвата правила бележења, израде, померања, употребе и архивирања документације;
- документовање свих пословних процеса и трансакција ради израде одговарајућих ревизорских трагова за надгледање (надзор);
- успостављање ефективног, благовременог и поузданог система извештавања, укључујући нивое и рокове за извештавање, врсте извештаја и начин извештавања у случају откривања грешака, неправилности, погрешне употребе средстава и информација, превара или недозвољених радњи.

Одговорна лица за поједине послове одговорни су руководиоцу корисника јавних средстава (у овом случају директору Института) за активности успостављања, одржавања и унапређења финансијског управљања и контроле као и за извештавање.

Члан 11. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, дефинише одговорност руководиоца корисника јавних средстава за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, као и за извештавање о адекватности успостављеног система.

Чланом 19. наведеног Правилника прописана је обавеза руководиоца корисника јавних средстава да извештава министра финансија до 31. марта текуће године за претходну годину, о адекватности и функционисању успостављеног система финансијског управљања и контроле, подношењем одговора на упитник који припрема Централна јединица за хармонизацију (ЦЈХ).

Чланом 20. истог Правилника прописано је да руководилац корисника јавних средстава потписује изјаву о интерним контролама којом потврђује ниво усклађености система ФУК-а у односу на стандарде интерне контроле. Изјава о интерним контролама је саставни део годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле Археолошког института.

9. ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕНА СИСТЕМА

Праћење и процена система подразумева увођење система за надгледање са циљем да се процени квалитет пословања током одређеног периода проценом адекватности и ефикасности његовог функционисања. То се постиже текућим увидом од стране запослених, самопроцењивањем које спроводе одговорна лица Института. У том смислу је веома важно:

- да Радна група за финансијско управљање и контролу (ФУК) Института по потреби изврши ажурирање Регистра ризика, при чему су одговорна лица („власници ризика“) активно укључени;
- да је остварена сарадња одговорних лица појединих активности и директора Института, поступање по препорукама екстерних и интерних ревизора за унапређење система интерних контрола;
- да управљање неправилностима постане битан чинилац управљачке одговорности;
- редовно ажурирање постављених и остварених циљева и нивоа ризика;
- извештавање руководиоца Института најмање једанпут годишње о управљању ризицима, достављањем извештаја одговорних лица за одређене послове Института, руководиоцу Радне групе за ФУК.

10. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. Радна група за развој система ФУК Института анализира потребу за ажурирањем Стратегије која се може извршити и по налогу директора Института или руководиоца Радне групе за ФУК.

Стратегија управљања ризицима Археолошког института ступа на снагу даном доношења.

Сасавни део Стратегије је Регистар ризика Археолошког института.

ДИРЕКТОР


др Снежана Голубовић

