



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ

ДОКУМЕНТИ, АНАЛИТИКА И АРХИВА

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА НА УНИВЕРЗИТЕТУ У НОВОМ САДУ

Донет на седници Савета Универзитета у Новом Саду одржаној 24.2.2023. године
Ступио на снагу: 4.3.2023. године

Број: 01-166/1

Датум: 24.2.2023. године

На основу Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 –др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019 и 72/2019 и 149/2020, 118/2021), Правилника 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, у даљем тексту: Правилник) и члана 48 и члана 67 Статута Универзитета у Новом Саду (број 01-141/1 од 28. јануара 2022. године), а на основу предлога који је Сенат Универзитета у Новом Саду утврдио на 16. седници одржаној дана 23. фебруара 2023. године, Савет Универзитета у Новом Саду на 42. седници одржаној дана 24. фебруара 2023. доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА НА УНИВЕРЗИТЕТУ У НОВОМ САДУ

I Увод

Стратегијом управљања ризицима на Универзитету у Новом Саду (у даљем тексту: Стратегија) уређује се поступак управљања идентификованим, оцењеним и ранжираним ризицима на нивоу Ректората Универзитета у Новом Саду (у даљем тексту: Универзитет).

Циљ управљања ризицима је обезбеђивање одговорног управљања – управљачка одговорност, односно законитост, економичност, ефективност, ефикасност и јавност заснована на елементима корпоративног управљања.

Стратегија дефинише циљеве и користи управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима и даје свеобухватни оквир за подршку особама одговорним за спровођење стратешких планова.

Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева Универзитета. Ризик се мери кроз његов утицај на остваривање циља и вероватноћу дешавања.

Изгубљене прилике, такође се сматрају ризиком који се односи на развој и модернизацију Универзитета и његових активности, односно прилагођавање новим околностима и очекивањима.

Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава. Задатак управљања ризицима је да пружи разумно уверавање да ће планирани циљеви бити остварени.

Одговорност за доношење Стратегије је на Савету Универзитета, док је одговорност за реализацију Стратегије на ректору Универзитета.

Стратегија се ажурира сваке три године или пре истека тог периода у случајевима значајније измене контролног окружења Универзитета.

Индикатори којима се мере измене у контролном окружењу су:

- интегритет, етичке вредности и стручност запослених;
- свест руководилаца и запослених о контролама;
- оперативни стил руководства;
- начин доделе овлашћења и одговорности;

- организациона структура и одговорност у оквиру којих се планирају, извршавају и прате активности, програми и пројекти са циљем остваривања мисије и циљева.

II Сврха Стратегије

Стратегија има за сврху подизање на виши ниво способности за остваривање планираних циљева Универзитета, а кроз адекватно управљање ризицима и стварање окружења које доприноси вишем нивоу успешности на свим организационим нивоима.

Сврхисходност Стратегије оствариће се кроз њену благовремену припрему и потпуну примену без одлагања и у роковима који су планирани.

III Циљеви Стратегије

Циљеви Стратегије су:

- ☐ успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
- ☐ побољшање ефикасности управљања ризицима;
- ☐ омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
- ☐ обједињавање и интегрисано управљање ризицима;
- ☐ осигуравање да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
- ☐ успостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима;
- ☐ обезбеђивање управљања ризицима у складу са Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији и Правилником.

IV Користи од управљања ризицима

Користи од управљања ризицима, односно од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима се односе на следеће:

1. Ефективно одлучивање – управљање ризицима помаже руководиоцима да доношење својих пословних одлука ускладе с реалном проценом планираних коначних резултата, обзиром да су идентификовани ризици третирани на адекватан начин;
2. Повећање ефикасности - прихватањем приступа који се темељи на управљању ризицима, омогућава да све организационе јединице Универзитета могу боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле;
3. Боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава – омогућава утврђивање кључних ризика;
4. Јачање поверења у управљачки систем – управљање ризицима је нужан део управљачког процеса, којим се унапређује процес планирања, тако што се истичу кључни циљеви и процеси и осигурава континуитет пружања услуга;
5. Развој позитивне организационе културе – развој културе која неће стварати негативан став према ризицима.

V Процес управљања ризицима

Процес управљања ризицима који успоставља Универзитет обухвата:

- утврђивање циљева;
- идентификовање ризика;
- процену ризика;
- реаговање на ризик;
- праћење и извештавање о ризицима.

1. Утврђивање циљева

Предуслов за управљање ризицима је дефинисање циљева. Циљеви представљају јасно дефинисане очекиване стратешке и оперативне резултате које организација жели да оствари. Адекватно дефинисани циљеви помажу у планирању будућих активности, утврђивању приоритета, ефективној расподели расположивих ресурса и праћењу напретка у односу на постављене циљеве.

Да би се циљеви могли користити и лако оцењивати њихово остварење, потребно је да буду адекватно дефинисани, односно да њихово дефинисање испуњава одређене критеријуме.

Изабрани модел по коме се дефинишу циљеви карактерише коришћење акронима „SMART“ (паметни циљеви), при чему термин има следеће значење:

„SMART“:

„Specific“ - специфични, јасни и дефинисани,

„Measurable“ - мерљиви, могу се проценити на основу квалитета, времена, количине или ресурса,

„Attainable“ - достижни,

„Realistic“ - благовремени, са јасно дефинисаним роковима

„Timely“ - временски ограничен

Циљеви Универзитета морају бити уравнотежени између визије, мисије, стратегија и кључних пословних процеса. Стратегијско планирање подразумева дефинисање стратешких циљева и стратегија на бази дефинисане мисије и визије Универзитета.

Основна мисија Универзитета јесте да омогући највише академске стандарде и обезбеди стицање општих, научних и уметничких знања и вештина у складу са потребама друштва и пројектованим националним развојем и да кроз стваралачки процес обезбеди богаћење ризнице универзалних духовних вредности.

Положај Универзитета као самосталне високошколске установе која тежи унапређењу квалитета наставног, уметничкостваралачког и научноистраживачког процеса као равноправан партнер у европском простору високог образовања и европском простору научноистраживачке делатности, намеће потребу за непрекидним спровођењем политике квалитета кроз успостављен систем управљања ризицима. Управљање ризицима се спроводи са циљем да се допринесе што бољој реализацији планираних циљева Универзитета.

2. Идентификовање ризика

Идентификовање ризика је фаза која подразумева дефинисање потенцијалних ризика који могу имати утицај на реализацију циљева Универзитета. Успешно остваривање пословних циљева на свим нивоима организовања Универзитета ремете ризици које је потребно идентификовати и сачинити адекватан регистар ризика. Идентификовање ризика је најбитнији процес у управљању ризицима јер се њиме утврђује постојања ризика и његове карактеристике.

Идентификовање ризика потребно је извршити по следећој подели:

1. Естерни ризици:

- политичке и економске одлуке и приоритети окружења;
- прецизност, примењивост, свеобухватност и усклађеност постојећих закона, прописа и правила;
- природне и људске катастрофе (земљотреси, пожари, поплаве, суше, ратни сукоби и слично).

2. Интерни ризици:

- управљање циљевима из делокруга рада;
- интерне одлуке;
- планирање;

- управљачки, оперативни и финансијски процеси;
- финансијски менаџмент;
- недостатак документације и непотпуне и неажурне евиденције;
- информационе технологије;
- остали системи подршке;
- запосленост (стручност, мотивисаност и одговорност);
- сигурност запослених, објеката и опреме;
- методе и токови комуницирања, квалитет и благовременост информација.

Ризици се утврђују у Обрасцу 2 – Мапа пословних процеса и евидентирају у Регистру ризика Универзитета.

3. Процена ризика

Процена ризика се врши на основу две врсте улазних информација - о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај с бодовима за вероватноћу 1-5 (тако се ризик с највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом од 5, може проценити са највише 25 бодова). Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока.

Циљ ове фазе процеса управљања ризицима је разврставање ризика по приоритетима, како би се на ризике највишег степена приоритета могло одговорити применом адекватних мера контроле. Прво се одговара на ризике који су повезани са највећим губицима, односно утицајем и највећим степеном вероватноће настанка, док се ризици чија је вероватноћа настанка мања, а негативан утицај слабији, само евидентирају и прате.

ГРАНИЦЕ ПРИХВАТЉИВОСТИ РИЗИКА				
У Т И Ц А Ј	Велики (4 - 5)	Ризици за даље надгледање и управљање		Неприхватљиви ризиви, потребне додатне радње, одговори на ризик
	Умерен (3)			
	Мали (1 - 2)	Прихватљиви ризици, нису потребне додатне радње (ризиви под контролом)		
ВЕРОВАТНОЋА		Мала (1 - 2)	Средња (3)	Велика (4 - 5)
УКУПНА ИЗЛОЖЕНОСТ РИЗИКУ (СТЕПЕН РИЗИКА)		Низак (1 - 6)	Средњи (7 - 11)	Висок (12 - 25)

Матрица ризика која је приказана на следећој слици користиће се код Универзитета за мерење ризика.

Код утврђивања границе прихватљивости ризика потребно је следеће: ризике који се налазе у жутим пољима потребно је регистровати, за ризике који се налазе у сивим пољима потребно је надгледати и пратити, а за ризике који се налазе у црвеним пољима потребно је управљати кроз контролне активности како би се њихов скор смањио.

4. Реаговање на ризик

Реаговање на ризик зависи од вероватноће и утицаја ризика и чини основу за утврђивање начина управљања ризицима.

У зависности од укупне изложености ризику и од могућности и капацитета за увођење контролних активности, начини решавања ризика су следећи:

- избегавања ризика;
- преношења ризика;
- прихватања ризика;
- поделе ризика;
- ублажавања ризика.

Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

Процедуре за управљање ризиком подразумевају посвећеност и учешће свих запослених. Ректор Универзитета и радна група одлучује о поступању по ризицима који могу угрозити остварење циљева из њихове надлежности.

Кључни ризици на које се приоритетно делује су са следећим последицама:

- повреда закона и других прописа;
- значајних финансијских губитака;
- претње за успешан завршетак пројекта, програма или активности;
- доводе у питање сигурност запослених;
- нарушавања репутације.

Имплементација и унапређење процеса управљања ризицима утичу на боље планирање и економичност, повећање ефикасности, боље одлучивање, јачање поверења у управљачки систем и остале активности које су од значаја за развој позитивног пословног амбијента.

Руководство Универзитета ризик сматра критичним, ако је скор ризика 12 и више од 12.

Одређене ризике које за последицу могу имати смртни исход или корупцију, руководство Универзитета сматра неприхватљивим, чак иако је вероватноћа оцењена као веома ниска, ниска или средња, ови ризици су неприхватљиви и рангирају се на основу одлуке, а не израчунавањем скорa ризика множењем оценом утицаја и оценом вероватноће настанка ризика.

5. Праћење ризика

Промене у пословању, измена законских и подзаконских аката, организационе промене на нивоу Универзитета, измене у контролном окружењу одређују потребу да се континуирано и потпуно врши праћење ризика и информисање о ризицима.

Праћење ризика имаће за резултат оцену успешности свих фаза управљања ризицима. Ризике је потребно редовно прегледати и разматрати како би одговори на њих и даље били ефикасни.

Регистар ризика се ажурира годишње у погледу нових ризика, ризика који су прихваћени, као и ризика на које се није могло деловати на планирани начин.

Извештавање о ризицима спроводиће ће се једном годишње и то кроз годишње извештаје о систему финансијског управљања и контрола.

VI Улоге, овлашћења и одговорности у процесу управљања ризицима

Ректор Универзитета, као и запослени у складу са додељеним задацима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и управљање ризицима. У циљу испуњавања обавезе из управљачке одговорности, запослени ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих и ефикасних механизма за њихово смањивање на прихватљив ниво.

Руководиоци организационих јединица Универзитета промовишу културу управљања ризицима на свим нивоима, обезбеђују да се управљање ризицима спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима, обезбеђују правовремено извештавање ректору Универзитета о ризицима, подстичу запослене на решавање ризика и искоришћавање прилика којима ће се остварити циљеви.

Запослени на Универзитету обезбеђују идентификовање ризика, пријављују руководиоцу Радне групе за финансијско управљање и контролу нове ризике, примењују и развијају нове контролне механизме у циљу ублажавања ризика.

Сви запослени су укључени у управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком.

VII Комуникација и едукација

Комуникација између учесника на Универзитету ће бити у функцији преношења стечених знања и искустава у управљању ризицима. Начин комуникације између учесника је у писаној форми, уз поштовање правила доставе документације и обезбеђивања адекватног ревизорског трага.

Потпуна примена свих елемената управљања ризицима као и Стратегије ће се обезбедити кроз континуирану обуку свих учесника у процесу управљања ризицима и то како руководиоца организационих јединица Универзитета тако и запослених. Обука ће се спроводити како непосредном комуникацијом учесника тако и организовањем радионица из области управљања ризицима, сачињавањем плана обуке запослених који ће садржати потребан ниво обуке као и динамику спровођења.

VIII Извештавање о ризицима

Носиоци ризика су дужни да поднесу редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално, на унапред дефинисан начин. Једном годишње, на састанку запослених, расправља се о стратегији управљања ризицима, као и о ризицима и повезаним контролним мерама.

IX Регистар ризика и план одговора на кључне ризике

У складу са Стратегијом сачиниће се Регистар свих уочених и процењених ризика, са планом одговора на кључне ризике, који је успостављен на нивоу Универзитета.

Регистар ризика припрема руководиоца Радне групе за финансијско управљање и контролу, а доноси га ректор Универзитета.

X Завршне одредбе

Универзитет, на иницијативу руководиоца Радне групе за финансијско управљање и контролу, задуженог за прикупљање података о утврђеним ризицима и њихово евидентирање у регистар ризика, ажурираће стратегију управљања ризицима сваке три године и уколико дође до

значајних промена у пословању, организационој структури или уколико се значајније измене стратешки циљеви Универзитета.

Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на огласној табли Универзитета.

Стратегија ће се објавити и на интернет страници Универзитета.

Прилози:

Образац 1 – Листа пословних процеса

Образац 2 – Мапа пословног процеса – документација о процесу

ПРЕДСЕДНИК САВЕТА

Проф. др Лазар Савин

Образац 1

ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

Организациона јединица:	
Шифра организационе јединице:	
Руководилац организационе јединице:	

Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС	Редни број	АКТИВНОСТИ У ОКВИРУ ПРОЦЕСА
1.		1.1.	
		1.2.	
		1.3.	
		1.4.	
		1.5.	
		1.6.	
2.		2.1	
		2.2	
		2.3.	
		2.4.	
3.		3.1.	
		3.2.	
		3.3.	
		3.4.	
		3.5.	
4.		4.1.	

	Припрема	Контролише	Одобрава
Име и презиме, позиција			
Потпис			
Датум			

ОБРАЗАЦ 1 „ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА“ попуњава се на следећи начин:

1. У рубрику „Организациона јединица“ уноси се назив унутрашње јединице корисника јавних средстава (сектора, посебне унутрашње јединице, унутрашње јединице изван састава сектора);

2. У рубрику „Руководилац организационе јединице“ уноси се назив руководећег радног места (помоћник министра, начелник одељења, шеф одсека, руководиоца групе итд...)

3. У рубрику „Редни број“ уноси се бројчана ознака процеса у дотичној организационој јединици;

4. У рубрику „Пословни процес“ уноси се назив пословног процеса (нпр. Плате и друга примања, Службена путовања, Планирање и припрема буџета, Финансијско извештавање и рачуноводство, Набавке итд...). Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева. Овај процес подразумева набрајање (списак) и опис свих процеса. У поступку дефинисања пословног процеса може бити практично да сегментација укључи комбинацију организационих јединица, административних функција, програмских активности и посебних система. Извори који могу бити од користи у припреми описа процеса су организационе схеме, буџет и финансијски планови, систематизација, финансијска овлашћења, прописи и приручници, као и управљачки информациони системи. Већина процеса има више активности, односно различите активности, се преплићу и подржавају једна другу, нарочито кад се ради о информационим технологијама.

5. У рубрику „Активности у оквиру процеса“ уноси се назив активности по хронолошком реду по коме се обављају у једној или више организационих јединица (нпр. у процесу обрачуна плата обављају се следеће активности: I. Прикупљање података потребних за обрачун плата; II. Обрачун промена у односу на претходни месец (прековремени рад, годишњи одмор, боловање...); III. Унос података у систем за обрачун плата; IV. Обрачун плата за текући месец; V. Захтев Управи за трезор за исплату плата; VI. Захтев за пренос средстава на рачуне запослених; . Подела исплатних листића)

У поступку дефинисања пословног процеса треба извршити сегментацију. Сегментација укључује комбинацију организационих јединица, административних функција, програмских активности и посебних система.

Образац 2

МАПА ПОСЛОВНОГ ПРОЦЕСА – ДОКУМЕНТАЦИЈА О ПРОЦЕСУ

<i>Назив корисника јавних средстава</i>			
Организациона јединица:		Шифра процеса:	
Шифра организационе јединице:		Верзија:	1
Руководилац организационе јединице:			

Носилац пословног процеса (одговорно лице)	
---	--

Назив пословног процеса

Циљ пословног процеса

Основни ризици

Кратак опис пословног процеса
Улаз:
Активности:
Резултат:

Подручје примене

Ресурси за остваривање пословног процеса

--

Одговорности и овлашћење

--

Закони и прописи

--

Везе са другим пословним процесима/процедурама

--

Термини и скраћенице које се користе

--

Остала документација

--

	Припрема	Контролише	Одобрава
Презиме и име Позиција			Проф. др Дејан Мадих Ректор Универзитета
Потпис			
Датум			

ОБРАЗАЦ 2. „Мапа пословних процеса - документација о процесу“ попуњава се на следећи начин:

1. У рубрику **"Назив корисника јавних средстава"** уноси се назив јединице локалне самоуправе, индиректних буџетских корисника, јавних и јавно- комуналних предузећа ____;
2. У рубрику **"Организациона јединица"** уноси се назив уже унутрашње јединице (сектор, служба, одељење, одсек, група итд...) која учествује у процесу. Пресликан податак из Обрасца 1;
3. У рубрику **"Шифра процеса"** уноси се бројчана ознака – редни број пословног процеса из Шифарника на нивоу јединице локалне самоуправе, индиректног буџетског корисника, јавног и јавно- комуналног предузећа ;
4. У рубрику **"Шифре организационих јединица"** уноси се бројчана или словна ознака – шифра ужих унутрашњих јединица по изради Шифарника на нивоу јединице локалне самоуправе, индиректног буџетског корисника, јавног и јавно- комуналног предузећа;
5. У рубрику **"Верзија"** уноси се бројчана ознака верзије процедуре, приликом ажурирања, односно измене због промењених околности;
6. У рубрику **"Руководилац организационе јединице"** уноси се назив руководиоца уже унутрашње јединице (помоћник директора, секретар јединице локалне самоуправе, начелник одељења, шеф одсека, руководиоц групе итд...) која учествују у пословном процесу;
7. У рубрику **„Носилац пословног процеса (одговорно лице)“** уноси се назив носиоца пословног процеса (помоћник директора или начелник управе, секретар јединице локалне самоуправе, начелник одељења, шеф одсека, руководиоц групе итд...) одговорног за реализацију процеса. Пресликан податак из Обрасца 1;
8. У рубрици **„Назив пословног процеса“** врши се идентификовање процеса - уноси се назив процеса (нпр. јавне набавке, наплата прихода, обрачун и исплата плата, припрема финансијског плана и плана рада, планирање и припрема буџета, финансијско извештавање и рачуноводство итд.). Назив пословног процеса из Обрасца 1, копирасте у Образац 2;
9. У рубрици **„Циљ пословног процеса“** врши се идентификовање циља који треба да се оствари као резултат спровођења процеса - уноси се опис планираног резултата. Циљеви треба да буду: конкретни, мерљиви, остварљиви и благовремени (нпр. циљ пословног процеса "обрачун и исплата плата" је "правовремен и тачан обрачун и благовремена исплата плата стварно запосленима").
10. У рубрици **„Основни ризици“** врши се идентификовање ризика који могу да утичу на остварење циља пословног процеса. Ризик је догађај који има нежељени или негативан исход. Мери се вероватноћом да ће се догађај остварити и утицајем, односно последицом коју ће имати на остварење циља (нпр. основни ризици пословног процеса "обрачун и исплата плата " могли би бити - кашњење у исплати плата, мање или више исплаћена плата, неовлашћен приступ информацијама и неовлашћене исплате, непотпуно књижење у главној књизи, недостатак документације).
11. У рубрици **"Подручје примене"** дефинишу се места примене процедуре и евентуална ограничења (нпр. рачуноводство, финансије, набавке, одељење људских ресурса);
12. У рубрику **„Кратак опис пословног процеса“** – унети кратак опис свих активности које чине пословни процес. Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева. Извори који могу бити од користи у припреми описа пословног процеса су организационе схеме, буџет и финансијски планови, систематизација, финансијска овлашћења, прописи и приручници, као и управљачки информациони системи. Већина пословних процеса има више активности, односно

различите активности се преплићу и подржавају једна другу. Активности су исте као у Обрасцу 1;

- 12.1. У оквиру ове рубрике под ознаком „Улаз“ идентификовати елементе који улазе у процес. Улазни елементи могу бити материјал, финансијска средства, људски ресурси, опрема, подаци који су резултат неког другог процеса или под – процеса итд. (нпр. улаз пословног процеса "обрачун и исплата плата" могао би бити - подаци за обрачун плата, буџетска средства за исплату плата, решења о коефицијентима, унапређењима, годишњим одморима, дознаке за боловање...).
- 12.2. У оквиру ове рубрике под ознаком „Активности“ кратко описати све активности које чине пословни процес. Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева (нпр. активности које чине пословни процес "обрачун и исплата плата" могле би бити - прикупљање података потребних за обрачун плата, обрачун промена у односу на претходни месец (боловање, прековремени рад, годишњи одмор, стимулације итд), унос података у систем за обрачун плата, обрачун плата за текући месец, захтев Управи за трезор за исплату плата, захтев за пренос средстава на рачуне запослених, подела исплатних листића, прокњижити обрачун и исплату у главној и помоћној књизи зарада.
- 12.3. У оквиру ове рубрике под ознаком „Резултат“ кратко описати шта представља резултат процеса. Ако су решени ризици који се могу појавити у спровођењу одређеног процеса, резултат би требао бити – остварење циља пословног процеса. Нпр. резултат пословног процеса "обрачун и исплата плата" могао би бити - благовремено и тачно обрачуната и исплаћена плата запосленима.
13. У рубрици „Везе са другим пословним процесима/процедурама“ врши се идентификовање - осталих пословних процеса који су укључени или имају неку повезаност са овим пословним процесом. То могу бити процеси који су повезани са процесом или као "улаз" или као они који ће користити "резултат" пословног процеса (нао на пример: кадровска евиденција и књиговодствена евиденција).
14. У рубрици „Остала документација“ навести документа која чине саставни део процедуре, односно документа у којем је дат детаљнији опис одређених активности пословног процеса. Овде могу бити набројана разна упутства за спровођење одређених активности као нпр. Упутство за коришћење софтвера за обрачун плата, Упутство за попуњавање пореске пријаве, Упутство за попуњавање М-4 обрасца.
15. У рубрици „Ресурси за остваривање пословног процеса“ - врши се идентификовање ресурса потребних да би се пословни процес спровео на начин да се оствари циљ процеса. Као један од ресурса потребних за остваривање свих пословних процеса су запослени потребни за извршавање активности процеса. Ресурси могу бити и финансијска средства, информатичка подршка или било који други ресурс, који је предуслов за реализацију пословног процеса.
16. У рубрици „Одговорности и овлашћење“ - идентификују се запослени који су одговорни за поједине активности у оквиру пословног процеса. Наводе се називи радних места и одговорност или овлашћење за спровођење активности пословног процеса у оквиру тог радног места (нпр. у оквиру пословног процеса "Обрачун и исплата плата" одговорност и овлашћења могла би бити описана на следећи начин: запослени су одговорни за достављање података за обрачун плата (боловање, одсуства, прековремени рад, одмори итд); руководиоци организационих делова су одговорни за вођење евиденције о присутности на раду и благовремено достављање евиденција Одељењу за рачуноводство; начелник Одељења за рачуноводство је одговоран за благовремен и тачан обрачун и исплату плата запосленим).
17. У рубрици „Шифре и називи процедура“ – уносе се шифре, бројеви и назив и процедура садржаних у оквиру процеса, као и одговорности и овлашћења у реализацији процеса, по изради Шифарника на нивоу јединице локалне самоуправе, индиректних буџетских корисника, јавних и јавно- комуналних предузећа. Шифарник јединице локалне самоуправе, индиректних буџетских корисника, јавних и јавно- комуналних предузећа припрема Радна група, водећи рачуна да буду

- покривени сви стандарди интерне контроле, наведени као Циљ процеса.
18. У рубрици „Закони и прописи“наводе се називи закона и прописа којима је уређена област у оквиру које се одвија пословни процес (нпр. у оквиру пословног процеса "Обрачун и исплата плата", као закони и прописи који уређују ову област, могли би бити наведени: Закон о платама у државним органима и јавним службама; Уредба о коефицијентима за обрачун и исплату плата запослених у јавним службама; Уредба о буџетском рачуноводству.
 19. У рубрици „**Термини и скраћенице коришћени у дијаграмима тока**“ - наводе се термини и скраћенице коришћени у дијаграмима тока уз опис и значење наведених појмова у дијаграмима тока, који је саставни део Обрасца 3.
 20. У рубрикама које се налазе на крају у табели са колонама **Припрема, Контролише, Одобрава**, уноси се име и презиме, датум, функција и потпис лица које је припремило документ; лица које контролише документ и лица које одобрава документ. Идентично као у Обрасцу 1.