



**STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA  
JU DOM STARIH “PODGORICA” – PODGORICA**

## SADRŽAJ

I UVOD .....	3
II SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE .....	4
III KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	5
IV STAVOVI USTANOVE PREMA RIZICIMA.....	5
V PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	6
1. Utvrđivanje ciljeva .....	6
2. Identifikacija rizika .....	6
3. Analiza, procjena i rangiranje rizika.....	11
4. Reagovanje na rizik .....	15
5. Praćenje i izvještavanje o rizicima .....	16
VI ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI.....	17
VII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	19
VIII KOMUNIKACIJA I UČENJE .....	20
IX AŽURIRANJE STRATEGIJE.....	21
X PRILOZI .....	21
Prilog 1 - Plan rada za _____ godinu .....	22
Prilog 2 - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika .....	23
Prilog 3 - Obrazac Registar rizika.....	24
Prilog 4 - Akcioni plan / Plan djelovanja.....	25

## I UVOD

JU Dom starih „Podgorica“ (u daljem tekstu: Ustanova), kao korisnik dijela sredstava iz državnog budžeta, obezbjeđuje smještaj odraslih lica sa invaliditetom i starih lica.

Pred Ustanovom se postavlja odgovornost, ne samo za vrstu i visinu ostvarenih troškova u odnosu na planirane, već i za postignute rezultate, u okviru odobrenih sredstava.

Na ostvarenje postavljenih ciljeva utiču rizici koji se definišu kao mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno uticati, odnosno sve ono što predstavlja prijetnju ostvarenju strateških ili operativnih ciljeva, programa ili pružanju usluga korisnicima. Dakle, to je događaj ili pitanje koje može da rezultira neželjenim ili negativnim ishodom. Propuštene prilike se takođe smatraju rizikom. Rizik karakteriše vjerovatnoća ili mogućnost nastanka događaja i uticaj ili posljedica, ukoliko do njega dođe. Ova dva faktora u kombinaciji, predstavljaju stepen intenziteta rizika.

Rizik se može javiti u različitim oblicima, na primjer finansijski rizik, rizik vezan za projekte, rizik vezan za usluge, rizik vezan za određene zainteresovane strane odnosno korisnike, rizik od propuštenih prilika odnosno neispunjavanja politika, rizik vezan za reputaciju. Oni mogu da utiču na uspješnost, zainteresovane strane i javnost.

Proces identifikovanja, procjene i praćenja rizika, kao i implementacija neophodnih kontrola nema za cilj uklanjanje svih rizika, već smanjenje rizika na prihvatljiv nivo.

Upravljanje rizicima predstavlja i zakonsku obavezu budžetskih jedinica, koja je propisana članom 14 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl. list Crne Gore", br. 75/18). Shodno članu 14 navedenog Zakona, upravljanje rizicima obuhvata postupak identifikacije, procjene i praćenja događaja, koji mogu negativno uticati na ostvarivanje utvrđenih poslovnih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni.

Upravljanje rizicima, shodno članu 14 stav 3 gore navedenog Zakona vrši se na osnovu smjernica koje donosi resorno ministarstvo.

Strategijom upravljanja rizicima postavlja se okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima kao neophodnog elementa dobrog upravljanja.

Strategija upravljanja rizicima definiše ciljeve i koristi koje Ustanova ima od procesa upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, kao i pregled svih aktivnosti i mjera koje je potrebno uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima.

Utvrđivanjem Strategije za upravljanje rizicima, Ustanova uspostavlja okvir unutar kojeg će svaka organizaciona jedinica razvijati sistem upravljanja rizicima, u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima.

Proces uspostavljanja sistema upravljanja rizicima obuhvata analizu rizika kroz sistematičan i disciplinaran proces definisanja misije i ciljeva subjekta, identifikovanje rizika koji mogu uticati na postizanje ciljeva, procjenu rizika odredjivanjem vjerovatnoće njihovog javljanja i uticaja, kao i kroz preduzimanje mjera za kontrolisanje rizika kako bi bili na prihvatljivom nivou, uzimajući u obzir troškove i prednosti njihovog kontrolisanja.

Rezultat navedenog procesa je uspostavljanje liste ciljeva na nivou Ustanove i nivou organizacionih jedinica i Registra rizika, shodno članu 14 stav 2 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, koji će obuhvatiti vjerovatnoću nastanka i uticaj rizika, mjere za njihovo zadržavanje na prihvatljivom nivou i odgovorna lica za njihovo praćenje.

Registar rizika je proces koji se ne završava samim formiranjem ovog registra, već je potrebno kontinuirano sprovoditi pregled i ažuriranje ovog registra.

## II SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE

Svrha Strategije upravljanja rizicima je poboljšanje sposobnosti Ustanove za ostvarivanje ciljeva i misije, kroz upravljanje prijetnjama i šansama, odnosno kroz stvaranje okruženja koje doprinosi većem kvalitetu i rezultatima u realizaciji aktivnosti, na svim nivoima.

Ustanova je izložena brojnim rizicima, koji se mogu odnositi na:

- sve što predstavlja prijetnju ostvarivanju ciljeva subjekta, programa ili pružanju usluga korisnicima;
- sve što može da ugrozi ugled subjekta i povjerenje javnosti;
- gubitak ili oštećenje imovine zbog nedovoljne zaštite od nedoličnog ponašanja, zloupotrebe, pogrešne prakse, štete, nepoštovanje propisa;
- donošenje pogrešnih odluka zbog nepouzdanog finansijskog izvještavanja;
- neblagovremeno reagovanje na izmijenjene okolnosti.

Cilj Strategije upravljanja rizicima je uvodjenje procesa identifikovanja i procjene rizika, kako bi Ustanova mogla donijeti odluku na koji način je najbolje postupiti sa nastalim rizikom.

Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika, na sljedeći način:

- razvijanje registra rizika u odnosu na ciljeve Ustanove. Registar će identifikovati i procijeniti sve značajne rizike sa kojima se suočava Ustanova i tako pomoći ostvarenju misije i ciljeva Ustanove;
- rangiranje svih rizika, uzimajući u obzir vjerovatnoću nastanka rizika i očekivanog uticaja na funkcionisanje Ustanove;
- određivanje uloga, odgovornosti i dužnosti zaposlenih za postupanje sa rizikom;
- pregled usklađenosti poslovanja Ustanove sa propisima, uključujući redovno izvještavanje o efektivnosti sistema unutrašnjih kontrola radi smanjenja rizika;
- povećanje nivoa svijesti o principima i koristima koje donosi uključenost u proces upravljanja rizicima i posvećenost zaposlenih principima kontrole rizika.

### III KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ukoliko se pristup upravljanja rizikom planira i izvršava efikasno, koristi koje iz ovog procesa proističu su:

- Bolje odlučivanje i efikasnije poslovanje,
- Bolje planiranje resursa i njihova optimizacija,
- Blagovremeno reagovanje na izmijenjene okolnosti,
- Usmjeravanje unutrašnjih kontrola i resursa prema ključnim područjima poslovanja i rizicima koji su sa njima povezani,
- Minimizovanje neočekivanih situacija,
- Smanjen broj pritužbi/žalbi na pružene usluge,
- Pružanje kvalitetnije usluge, jer je akcenat na sprječavanju, a ne na otkrivanju problema.

### IV STAVOVI USTANOVE PREMA RIZICIMA

Sagledavajući važnost procesa sprovođenja upravljanja rizicima, Ustanova se zalaže za efikasno upravljanje rizicima, koji bi mogli biti prijetnja izvršavanju postavljenih ciljeva.

Iz tog razloga, stav Ustanove je da:

- sve aktivnosti koje sprovodi budu usklađene sa ciljevima i programom rada Ustanove;
- rizik utvrđuje u svim planskim dokumentima,
- su sve aktivnosti iz nadležnosti ovog organa u skladu sa važećim zakonskim okvirom,
- se izbjegnu aktivnosti koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete koje mogu uticati na ugled Ustanove,

- svi rukovodioci i zaposleni koji donose odluke ili učestvuju u njihovoj pripremi, budu svjesni odgovornosti i imaju jasna saznanja da će aktivnosti koje preduzimaju u procesu upravljanja rizicima rezultirati koristima za Ustanovu,
- sve aktivnosti i sa njima povezani finansijski izdaci budu obuhvaćeni finansijskim planom Ustanove i planom javnih nabavki,
- upravljanje rizicima postane sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
- upravljanje rizicima omogućiti da se predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli spriječiti ostvarenje ciljeva Ustanove,
- organizaciona kultura treba da bude takva da se ne stvara odbojnost prema procesu upravljanja rizicima.

## V PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opšti model upravljanja rizicima, koji uspostavlja Ustanova, sastoji se od pet koraka:

- Utvrđivanje ciljeva;
- Identifikacija rizika;
- Analiza i procjena rizika;
- Reagovanje na rizik;
- Praćenje i izvještavanje o rizicima.

### 1. Utvrđivanje ciljeva

Preduslov za upravljanje rizicima je definisanje ciljeva subjekta.

Ciljevi moraju biti jasni i nedvosmisleni.

Rukovodioci na osnovu utvrđenih ciljeva razmatraju događaje koji mogu ugroziti njihovo ostvarivanje i u skladu sa tim preduzimaju aktivnosti za njihovo smanjenje.

Strateški i operativni ciljevi moraju biti međusobno usklađeni.

### 2. Identifikacija rizika

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Ustanove, kako bi se osiguralo njihovo postizanje, identifikuju se rizici odnosno prijetnje postizanju utvrđenih ciljeva. Identifikacija rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Potrebno je obuhvatiti sve rizike koji bi se mogli dogoditi.

Identifikacija rizika u subjektu vrši se na nivou subjekta i na nivou organizacionih jedinica, uzimajući u obzir:

- utvrđene ciljeve (strateški, godišnji i operativni),
- zakonitost poslovanja,
- ekonomično, efektivno i efikasno korišćenje sredstava,
- pouzdano i blagovremeno izvještavanje,
- zaštitu imovine, obaveze i druge resurse u slučaju neodgovornog upravljanja, neopravdanog trošenja i korišćenja, kao i nepravilnosti i prevara.

Ne postoji iscrpan spisak rizika koji mogu uticati na postizanje ciljeva subjekta, ali na osnovu definicije rizika, koja je prethodno navedena, mogu se izdvojiti sljedeće kategorije:

- sve što predstavlja prijetnju ostvarivanju ciljeva organizacije, programa ili pružanju usluga korisnicima;
- sve što može da ugrozi ugled organizacije i povjerenje javnosti u njen rad;
- nedovoljna zaštita od nedoličnog ponašanja, zloupotrebe ili pogrešne prakse;
- nepoštovanje propisa;
- nesposobnost da se odreaguje, odnosno da se upravlja izmijenjenim okolnostima na način koji će spriječiti ili svesti na minimum negativne efekte promjena na pružanje usluga korisnicima.

Uspješnom ostvarenju opštih i posebnih ciljeva, rizik može prijetiti kako zbog unutrašnjih (poštovanje rokova, kvalitativni, tehnološki i operativni), tako i zbog spoljnih razloga (politički, finansijski, zakonodavni, vezani za okruženje), od kojih su neki prikazani u nastavku:

<b>RIZIK</b>	
<b>VRSTE</b>	<b>Oblasti koje treba uzeti u obzir prilikom identifikovanja rizika</b>
<b>SPOLJAŠNJI RIZICI</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Političke odluke, promjena prioriteta i ciljeva Vlade</li> <li>– Građani, drugi subjekti, konsultanti, mediji</li> <li>– Prirodne katastrofe, geopolitički, ekonomski</li> </ul>
<b>UNUTRAŠNJI RIZICI</b>	
<b>Operativni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategije, planiranje i politike</li> <li>– Poslovni procesi</li> <li>– Zaposleni (stručnost, etičko ponašanje, sukob interesa)</li> <li>– Organizacija (uloge i odgovornosti, delegiranje...)</li> </ul>
<b>Finansijski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Finansijska sredstva</li> <li>– Planiranje i realizacija (budžeta, javnih nabavki)</li> <li>– Ekonomičnost, efektivnost, efikasnost</li> </ul>
<b>Informacije i komunikacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pouzdanost, kvalitet i blagovremenost informacija</li> <li>– Zaštita informacija</li> <li>– Vrste komunikacije (metode i kanali komuniciranja)</li> </ul>
<b>Zakonodavni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Usklađenost, jasnoća i primjenljivost zakonske regulative</li> <li>– Poštovanje propisa</li> </ul>
<b>Zaštita ljudi/imovine i drugih resursa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sigurnost ljudi</li> <li>– Krađa, neovlašćeni pristup, otuđenje, požar, neracionalno postupanje</li> </ul>

<b>Reputacioni</b>	– Ugled i gubljenje povjerenja građana
--------------------	--

Da bi se uspješno realizovao proces upravljanja rizicima u Ustanovi, određuje se *lice zaposleno u subjektu za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima na nivou subjekta*, koje priprema smjernice za upravljanje rizicima i njima detaljnije uređuje način postupanja i utvrđuje sve relevantne obrasce za dokumentovanje rizika.

Lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima na nivou subjekta, treba da:

- u saradnji sa nadležnim direktoratom resornog ministarstva upozna ostale rukovodioce organizacionih jedinica o potrebi uspostavljanja procesa upravljanja rizicima u subjektu,
- podstiče kulturu efektivnog upravljanja rizicima, tako što će davati podršku i jačati svijest zaposlenih o potrebi sistemskog pristupa upravljanju rizicima,
- u saradnji s rukovodiocima organizacionih jedinica započne aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima i zajednički utvrde rokove za pojedine aktivnosti,
- pripremi konsolidovani izvještaj o upravljanju rizicima u subjektu.

Takodje, u cilju realizacije faze identifikacije rizika, u svim organizacionim jedinicama Ustanove, određuju se *koordinatori za rizike*, koji, između ostalog, identifikuju rizike i ažuriraju registre rizika na nivou svojih organizacionih jedinica (promjena propisa, nova sistematizacija, nova saznanja za otklanjanje pojedinih rizika ili umanjenje njihovog učinka i vjerovatnoće za pojavu rizika,...).

Rukovodioci organizacionih jedinica treba da na nivou svojih organizacionih jedinica osiguraju uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima na način da:

- identifikuju rizike u značajnijim poslovnim procesima i aktivnostima u odnosu na ciljeve iz strateških planova, operativnih planova i poslovnih procesa koji su u nadležnosti njihove organizacione jedinice,
- procijene vjerovatnoću nastanka rizika i njegov uticaj,
- utvrde način reagovanja na rizike,
- dokumentuju podatke o rizicima u Registru rizika organizacionih jedinica i
- izvještavaju o rizicima lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima u subjektu.

Prilikom identifikacije rizika potrebno je analizirati jake i slabe strane subjekta, koje mogućnosti, ali i prijetnje postoje za subjekat.

### **Pristupi za identifikaciju rizika**

Za identifikaciju rizika najčešće se koriste dva pristupa:

- odozgo prema dolje, koji se koristi za identifikaciju rizika vezanih za realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicionih projekata i slično; i



- odozdo prema gore, koji se koristi za identifikaciju operativnih rizika, odnosno rizika vezanih za poslovne procese, funkcije, projekte, aktivnosti.

Dva pristupa uzajamno se ne isključuju.

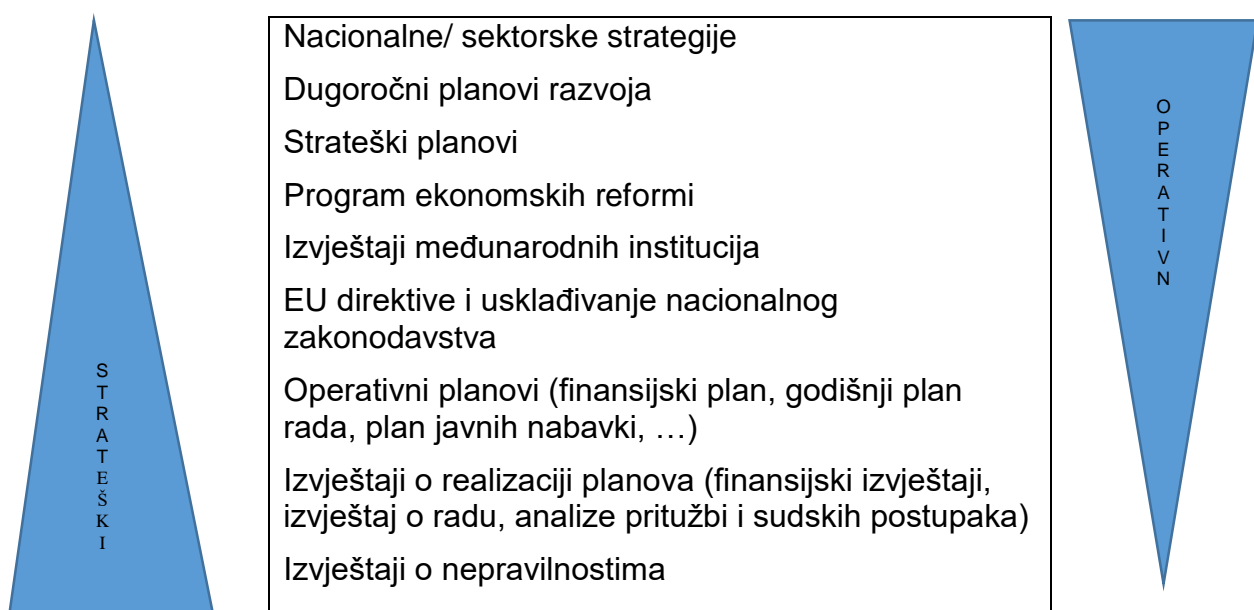
Svaka organizaciona jedinica u subjektu treba da u okviru svojih poslovnih procesa prepozna rizike sa kojima se suočava.

Rukovodilac subjekta treba da obezbijedi dobijanje informacija o operativnim rizicima koji mogu uticati na realizaciju strateških ciljeva i prioriteta, odnosno čiji kumulativni uticaj može prouzrokovati strateške rizike i/ili uticati na njihov veći učinak.

Dodatno, rukovodioci organizacionih jedinica moraju biti informisani o strateškim rizicima subjekta, kako bi prepoznali i procijenili u kojoj su mjeri operativni rizici iz njihove nadležnosti povezani i/ili međusobno uslovljeni strateškim rizicima.

Usvojeni strateški dokumenti i ciljevi sadržani u njima mogu da posluže kao polazna osnova za identifikaciju rizika.

Primjeri dokumenata koji se mogu koristiti kao izvori informacija za utvrđivanje strateških i operativnih ciljeva prikazani su na sljedećoj slici.



## Metode za identifikovanje rizika

Najčešće metode za identifikovanje rizika su:

- **Prethodno iskustvo**

Podaci iz prethodnog perioda koje subjekat ima ili su mu dostupni iz drugih izvora, važni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i uticaja neželjenih događaja.

Informacije moraju biti pouzdane i sveobuhvatne (npr. podaci i analize o realizaciji strateških i operativnih planova, izvještaji nacionalnih i međunarodnih institucija koji ukazuju na promjene/trendove u područjima koja su relevantna za subjekat, izvještaji Državne revizorske institucije i interne revizije).

Za identifikovanje strateških rizika mogu se koristiti podaci iz strateških dokumenata (analiza postojećeg stanja, utvrđene slabosti i nedostaci).

Ukoliko u njima nijesu identifikovani strateški rizici, onda su strateški ciljevi i prioriteta iz takvih dokumenata polazna osnova za identifikaciju strateških rizika.

- **Korišćenje upitnika za samoprocjenu**

Rukovodioci organizacionih jedinica pripremaju upitnike za samoprocjenu, koristeći pregled glavnih grupa rizika i područja koja treba uzeti u obzir prilikom identifikovanja rizika.

Svaki rizik se razmatra u odnosu na prethodno pripremljenu kontrolnu listu/upitnik. Poznavanje problema i rizika sa kojima su se već suočavali u poslovanju rukovodiocima može pomoći prilikom pripreme upitnika.

Upitnike je potrebno redovno ažurirati, kako bi bili primjenjivi na razmatrano područje.

- **Zajedničke radionice - "Brainstorming"**

Identifikovanje rizika se sprovodi organizovanjem radionica (otvorena diskusija), gdje zaposleni i rukovodioci sa različitim iskustvom i znanjem određenom problem, različito pristupaju i razmjenjuju mišljenja.

Zaposleni i rukovodioci razmatraju rizike u odnosu na zajednički postavljen cilj.

## **Opis rizika**

Identifikovani rizici se opisuju na način da se iz njegovog opisa vidi o kojem se događaju radi, koji je njegov uzrok i šta bi mogla biti posljedica u odnosu na cilj.

Identifikovani rizik ne može biti opisan na način da bude različito shvaćen.

Medutim, problemi koji se mogu javiti kod opisa rizika odnose se na:

- nemogućnost razlikovanja rizika i njegovih uzroka i posljedica
- nejasno definisanje rizika.

Ključne karakteristike identifikacije rizika su:

- Rizik treba opisati na takav način da je vidljiv njegov nepovoljan uticaj na ostvarenje cilja;
- Rizici sadrže komponentu neizvjesnosti (nešto se može, ali ne mora desiti);

- Rizik treba opisati kao mogući događaj, a ne kao negativno stanje (rizik nije “nedostatak zaposlenih”, već je rizik “odlazak zaposlenih zbog boljih uslova rada, što može imati za posljedicu kašnjenje u obradi zahtjeva”);
- Izbjegavati navođenje da neka kontrolna mjera ne postoji, npr. “zbog nedostatka informacionog sistema...”- uzrok rizika nije informacioni sistem, već nepouzdana i neažurna ručna obrada podataka;
- Rizike ne treba formulirati kao negaciju cilja poslovnog procesa, već je potrebno utvrditi razloge takvog stanja;
- Napraviti razliku u odnosu na organizacione pretpostavke (nedostatak zaposlenih, nedovoljan budžet, oprema i sl.), jer to ukazuje da su ciljevi unaprijed nerealno postavljeni i neostvarljivi.

### 3. Analiza, procjena i rangiranje rizika

Identifikovane rizike je neophodno procijeniti kako bi se oni rangirali, utvrdili prioriteta i rukovodiocima pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti. Osnovu za procjenu rizika predstavlja kvalitetan opis rizika, sa mogućim uzrocima i posljedicama, kao i mogućim faktorima rizičnosti i pokazateljima rizika.

Sveobuhvatne analize pružaju osnovu za objektivniju procjenu rizika i određivanje adekvatnih mjera za postupanje po rizicima.

Rizici se procjenjuju uzimajući u obzir uticaj neželjenog događaja na cilj i vjerovatnoću nastanka neželjenog događaja.

Uticaj je procjena posljedica u slučaju nastanka određenog neželjenog događaja.

Prilikom procjene uticaja rizika potrebno je analizirati kako identifikovani rizik utiče na:

- Imovinu
- Prihode
- Rashode
- Rezultat poslovanja
- Ugled
- Organizacionu strukturu.

Tabela: Primjer mjerenja uticaja rizika

Ocjena	Uticaj	Opis
5	<b>Veoma značajan</b>	U slučaju pojave rizika skoro je nevjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 1-29%).
4	<b>Velik</b>	U slučaju pojave rizika, aktivnosti su značajno narušene, a malo je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 30-49%).
3	<b>Srednji</b>	U slučaju rizika otežano je obavljanje aktivnosti subjekta, a ciljevi se samo donekle mogu ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 50-69%).
2	<b>Mali</b>	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 70-89%).
1	<b>Zanemarljiv</b>	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 90-100%).

Vjerovatnoća je procjena mogućnosti nastanka određenog događaja, uključujući i učestalost (npr. tokom jedne godine).

Na primjer, relativno je mala vjerovatnoća da će se desiti veliko oštećenje na nekoj zgradi, ali bi to imalo veliki uticaj na kontinuitet poslovanja. Nasuprot tome, velika je vjerovatnoća da će se desiti povremeni pad kompjuterskog sistema, ali to obično nema veliki uticaj na poslovanje.

Tabela: Primjer mjerenja vjerovatnoće nastanka rizika

Ocjena	Vjerovatnoća	Opis
5	Gotovo sigurno	Šanse da će se rizik dogoditi su 90-100%
4	Vjerovatno	Šanse da će se rizik dogoditi su 70-89%
3	Umjereno	Šanse da će se rizik dogoditi su 50-69%
2	Rijetko	Šanse da će se rizik dogoditi su 30-49%
1	Sasvim rijetko	Šanse da će se rizik pojaviti su 1 - 29%

Faktori rizičnosti uključuju događaje, okolnosti, trendove, karakteristike vezane za instituciju, njeno poslovanje i okruženje koji kroz uzajamne odnose mogu povećati vjerovatnoću nastanka i uticaj rizika (npr. uvođenje novog procesa ili sistema, nivo neizvjesnosti u okruženju, raspolaganje pouzdanim informacijama i podacima, adekvatnost nadzora ili praćenja, kadrovska popunjenost u smislu broja zaposlenih i njihovih kompetencija, složenost poslovanja, obim poslovanja, odnosno transakcija, prepreke efikasnoj komunikaciji, kvalitet infrastrukture).

Pokazateljima rizika mogu se smatrati detalji koji ukazuju, odnosno upozoravaju na postojanje rizika.

Pokazatelji rizika su:

- Pokazatelji rizika za finansije i budžet (npr. pad broja korisnika usluga, pad prihoda, kretanje troškova zaduživanja, procenat kašnjenja izvršenja pojedinih programa/ugovora, iznos obaveza prenesenih iz prethodnog u tekući period);
- Pokazatelji rizika za pravne poslove (npr. učestalost promjene zakona, broj sporova i izgubljenih tužbi, iznos koji treba platiti po sudskim presudama);
- Pokazatelji rizika za ljudske resurse (npr. učestalost izostanka zaposlenih zbog bolovanja, % fluktuacije zaposlenih, broj tužbi zaposlenih, broj dana obuke po zaposlenom);
- Pokazatelji rizika za javne nabavke (npr. broj postupaka za koje se ne sprovodi javna nabavka, % ugovora za koje su sklopljeni aneksi ugovora, broj postupaka koji nijesu predviđeni planom javne nabavke).

Korišćenje pokazatelja rizika i faktora rizičnosti zahtijeva aktivno prikupljanje i razmatranje informacija iz različitih izvora (statistički pokazatelji, finansijski izvještaji, baze podataka računovodstvenih sistema, kadrovske evidencije, evidencije imovine, pritužbe, informacije iz medija).

### Rangiranje rizika

Rangiranje rizika je potrebno kako bi se utvrdili prioriteta, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati.

Rangiranje rizika je rezultat množenja ocjena uticaja i vjerojatnoće nastanka identifikovanog rizika.

Rangiranje rizika se prikazuje pomoću matrice u kojoj se unose uticaj i vjerovatnoća, a koja je data u nastavku:

U T I C A J	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
VJEROVATNOĆA						

Rezultati iz matrice rizika ukazuju na oblasti koje se smatraju visokim, srednjim ili malim rizikom i predstavljaju osnovu za određivanje prioriteta.

Tabela: Primjer ranga rizika sa opisom

Interval	Rang rizika	Opis rizika (primjeri)
15-25	Visok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prekid svih osnovnih programa/usluga</li> <li>- Gubitak imovine velike vrijednosti</li> <li>- Ozbiljne štete za životnu sredinu</li> <li>- Značajan gubitak povjerenja javnosti</li> </ul>
6-12	Srednji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prekid nekih osnovnih programa/usluga</li> <li>- Gubitak imovine</li> <li>- Štetne posljedice na životnu sredinu</li> <li>- Djelimičan gubitak povjerenja javnosti</li> <li>- Negativan stav javnosti u medijima</li> </ul>
1-5	Nizak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kašnjenja u manjim projektima/uslugama</li> <li>- Gubitak imovine (manje vrijednosti)</li> <li>- Privremene štetne posljedice na životnu sredinu</li> <li>- Djelimično negativni stav javnosti u medijima</li> </ul>

U Registar rizika potrebno je i opisno navesti rang rizika, kako bi rukovodioci znali da li se radi o visokom, srednjem ili niskim riziku.

Nakon rangiranja rizika potrebno je odrediti prioritet rješavanja.

Tabela: Primjer prioriteta rješavanja

Interval	Rang rizika	Prioritet rješavanja
15-25	Visok rizik	Hitna priprema i primjena korektivnih mjera
6-12	Srednji rizik	Poboljšanje nekih postojećih kontrola
1-5	Nizak rizik	Potvrđivanje i optimalizacija kontrole, kao i praćenje

Broj prioriteta rizika kojima se bavi rukovodstvo treba svesti na razumnu mjeru.

Rukovodioci subjekta treba da razmatraju strateške rizike, operativne rizike koji utiču na nastanak strateških rizika, rizike od prevara i nepravilnosti, kao i rizike koji zahtijevaju međusektorski pristup.

Rukovodioci organizacionih jedinica treba da razmatraju operativne rizike u njihovoj nadležnosti.

## 4. Reagovanje na rizik

Mjere koje će se preduzeti u vezi postupanja po rizicima prvenstveno zavise od vrste i utvrđenih uzroka rizika.

Reagovanje na rizik je razmatranje granice do koje je rizik prihvatljiv, a da ne ometa kontinuirano poslovanje subjekta.

Svrha reagovanja na rizik je ograničavanje prijetnji i korišćenje pruženih prilika.

Odluku o reagovanju na rizik donose rukovodioci.

Vjerovatnoća i uticaj smanjiće će se izborom odgovarajućeg načina reagovanja na rizike.

### **Načini reagovanja na rizik su:**

#### **Prihvatanje ili tolerisanje rizika**

Izloženost riziku može se tolerisati bez preduzimanja bilo kakvih mjera.

Rizik se prihvata, jer troškovi preduzimanja mjera mogu biti nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi ili sposobnost da se nešto preduzme može biti ograničena.

#### **Smanjivanje ili ublažavanje rizika**

Rukovodioci reaguju na rizike preduzimajući mjere u cilju smanjenja vjerovatnoće nastanka ili/i uticaja rizika.

Svrha ublažavanja rizika je nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istovremeno preduzimanje mjera (kontrola) radi smanjivanja, odnosno svođenja rizika na prihvatljiv nivo.

Uspostavljena kontrola mora biti srazmjerna riziku, obezbjeđujući da troškovi kontrole ne budu veći od koristi.

#### **Prenošenje rizika**

Prenošenje se može izvršiti putem osiguranja ili plaćanjem trećem licu koje će preuzeti rizik na drugi način.

Prenošenjem rizika ne isključuje se odgovornost subjekta za upravljanje rizicima.

Prenošenje rizika se sprovodi ukoliko u određenoj organizacionoj jedinici ne postoje potrebna sredstva, vještine i stručnost za upravljanje rizikom. Izuzetno, neki rizici ne mogu se u potpunosti prenijeti (npr. rizik reputacije).

## Izbjegavanje rizika

Izbjegavanje rizika podrazumijeva prekidanje aktivnosti jer rizike nije moguće tretirati ili svesti na prihvatljiv nivo, a ugrožavaju poslovanje subjekta.

Mogućnost da se određene aktivnosti u javnom sektoru ukinu je ograničena.

## Registar rizika

Rezultat toka upravljanja rizicima potrebno je strukturirano unositi u registar rizika.

Registar rizika je “baza podataka” koja sadrži sve informacije o rizicima, a koji se uspostavlja u cilju smanjenja obima neizvjesnosti koji bi mogao biti prijetnja ostvarenju ciljeva definisanih planom, kao i izmijenjenih okolnosti i pravovremenog reagovanja na njih. Registar rizika predstavlja dokumentovanje rezultata upravljanja rizicima i praćenje predloženih mjera.

Dakle, Registar rizika uključuje sagledavanje svih potencijalnih rizika sa kojima se suočava subjekat prateći svoju misiju i ispunjenje ciljeva, gdje se rizici razlažu na odgovarajuće oblasti (npr. zaposleni, budžet, informaciona bezbjednost, itd.) i identifikuju radi upravljanja na svim nivoima.

Registar rizika se ažurira po potrebi, a najmanje jednom godišnje.

Utvrđeni rizici se evidentiraju u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika i u Registru rizika (obrasci u prilogu Strategije).

Ustanova uspostavlja i vodi dvije vrste registra rizika:

- Objedinjen registar na nivou Ustanove i
- Posebne registre u svim organizacionim jedinicama.

Registri rizika vode se na propisanom obrascu (u prilogu Strategije), koji ažuriraju određeni koordinatori za rizike.

## 5. Praćenje i izvještavanje o rizicima

Praćenje utvrđenih rizika obuhvata i praćenje sprovođenja mjera za smanjenje rizika.

Praćenje se sprovodi kako bi se utvrdilo da li je došlo promjene ciljeva, da li rizici još postoje, da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili i da li su kontrole efektivne.

Odgovorna lica treba da utvrde način i učestalost izvještavanja o rizicima.



Dodatno, rukovodioci organizacionih jedinica su obavezni da pripreme izvještaj o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima iz svoje nadležnosti i dostave ga licu zaduženom za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima u subjektu.

Na osnovu dostavljenih izvještaja priprema se konsolidovani izvještaj o rizicima na nivou Ustanove.

Izvještaj sadrži pregled značajnih rizika i njihov uticaj na ostvarenje ciljeva, preduzete aktivnosti za ublažavanje rizika, kao i informaciju o rizicima na koje se nije moglo djelovati na planirani način.

Izvještaj treba da bude sažet, a u tome može pomoći grupisanje rizika po vrstama.

Izvještaj o upravljanju rizicima priprema se najmanje jednom godišnje.

## VI ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Svi zaposleni u Ustanovi uključeni su u upravljanje rizicima i moraju biti svjesni svoje odgovornosti u identifikovanju i upravljanju rizikom. Međutim, krajnja odgovornost za upravljanje rizikom odnosi se na:

- Direktora/cu i
- Rukovodioce organizacionih jedinica, shodno dodijeljenim ovlašćenjima i odgovornostima.

Kako bi se osiguralo uspješno sprovođenje procesa upravljanja rizicima, ovlašćenja i odgovornosti za upravljanje rizicima, prikazane su u nastavku:

	Ovlašćenja i odgovornosti
Direktor/ca	<ul style="list-style-type: none"><li>• da odredi ciljeve subjekta</li><li>• da izradi i sprovede strateške i druge planove i programe</li><li>• da identifikuje, procijeni i upravlja rizicima koji mogu ugroziti ostvarivanje ciljeva subjekta</li><li>• da uvede odgovarajuće kontrole za upravljanje rizicima</li><li>• da odredi lice zaposleno u subjektu za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima na nivou subjekta</li></ul>
Kolegijum	<ul style="list-style-type: none"><li>• da osigura efikasno upravljanje rizicima kroz organizaciju</li><li>• da osigura da se pregled Strategije upravljanja rizicima sprovodi najmanje jednom godišnje kako bi se obezbijedilo da ostane prikladna i aktuelna</li><li>• da stvori uslove za efikasnu komunikaciju o rizicima sa zaposlenima i svim učesnicima, u okviru i van Ustanove</li><li>• da donese završnu procjenu otkrivenih rizika na nivou organizacionih jedinica</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da osigura da se pregled Registra rizika za organizacione jedinice sprovodi najmanje jednom godišnje</li> </ul>
Rukovodioci organizacionih jedinica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da osiguraju svakodnevno upravljanje rizicima</li> <li>• da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa Strategijom upravljanja rizicima</li> <li>• da osiguraju da su svi zaposleni upoznati sa procesom upravljanja rizicima i da su svjesni zahtjeva koji se u tom smislu postavljaju</li> <li>• da osiguraju da su zaposleni svjesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika sa kojima se suočava njihov dio organizacije i organizacija u cjelini</li> <li>• da promovišu kulturu upravljanja rizicima na svim nivoima</li> <li>• da osiguraju da je Registar rizika za organizacionu jedinicu utvrđen i da se redovno prati</li> <li>• da stvore uslove za nesmetano prepoznavanje, analiziranje i evidentiranje rizika, te određivanje prioriteta i pokretanje akcije na njima</li> <li>• da podstiču zaposlene i da ih osposobljavaju za sistemsko propoznavanje i rješavanje rizika koji prijete njihovim aktivnostima i za iskorišćavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšali rezultati</li> <li>• da stvore uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za rizike koje su utvrđene i navedene u akcionom planu (ako je potrebno, razrada plana postupanja)</li> <li>• da osiguraju da upravljanje rizicima bude redovna stavka na sastancima sa zaposlenima, kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta u smislu efikasne analize rizika</li> <li>• da osiguraju da se pregled Registra rizika za organizacione jedinice sprovodi na kvartalnoj osnovi</li> <li>• da utvrđuju nove metode rada i da podstiču inovativnost</li> <li>• da osiguraju sistemsko i pravovremeno izvještavanje Kolegijuma o upravljanju rizicima na nivou organizacione jedinice</li> </ul>
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da smjernice za upravljanje rizicima koriste efikasno</li> <li>• da identifikuju rizike koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva ili zadataka</li> <li>• da svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole prijave koordinatoru za rizike u svojoj organizacionoj jedinici i da primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika</li> <li>• da predlažu i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za dalje poboljšanje kontrola</li> <li>• da budu svjesni politike koja se sprovodi u vezi upravljanja rizicima u organizacionoj jedinici odnosno Ustanovi</li> </ul>
Interna revizija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da izvrši reviziju u skladu sa Strategijom i godišnjim planom</li> <li>• da procjenjujući adekvatnost i efikasnost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizike, ukaže na rizike, odnosno na neželjene događaje koji se mogu pokrenuti kao posljedica neadekvatnih ili neefikasnih kontrolnih mehanizama i daje preporuke koje idu u smjeru njihovog jačanja</li> </ul>

<p>Lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unaprijeđenju upravljanja i unutrašnjih kontrola</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da osigura i pruža pomoć zaposlenima pri izradi popisa i opisa poslovnih procesa, procjeni rizika i uspostavljanju unutrašnjih kontrola</li> <li>• da osigura ažuriranje dokumentacije vezane za knjigu poslovnih procesa i registre rizika</li> <li>• da priprema izvještaj o sprovođenju plana uspostavljanja finansijskog upravljanja i kontrole i surađuje sa direktoratom resornog ministarstva</li> <li>• da obavlja poslove nadzora nad sprovođenjem procesa upravljanja rizicima i postavljenih kontrola kao odgovora na rizike</li> <li>• da preispita sve aspekte procesa upravljanja rizicima bar jednom godišnje i o tome izvijesti koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima</li> </ul>
<p>Lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima u Ustanovi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da u saradnji sa direktoratom resornog ministarstva upozna ostale rukovodioce organizacionih jedinica o potrebi uspostavljanja procesa upravljanja rizicima u subjektu</li> <li>• da podstiče kulturu efektivnog upravljanja rizicima, tako što će davati podršku i jačati svijest zaposlenih o potrebi sistemskog pristupa upravljanju rizicima</li> <li>• da u saradnji s rukovodiocima organizacionih jedinica započne aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima i zajednički utvrde rokove za pojedine aktivnosti</li> <li>• da pripremi konsolidovani izvještaj o upravljanju rizicima u subjektu</li> </ul>
<p>Koordinatori za rizike u organizacionim jedinicama</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da definišu ciljeve svojih organizacionih jedinica</li> <li>• da identifikuju rizike u značajnijim poslovnim procesima i aktivnostima u odnosu na ciljeve iz strateških planova, operativnih planova i poslovnih procesa koji su u nadležnosti njihove organizacione jedinice</li> <li>• da procijene vjerovatnoću nastanka rizika i njegov uticaj</li> <li>• da utvrde način reagovanja na rizike</li> <li>• da dokumentuju podatke o rizicima u Registru rizika organizacionih jedinica i</li> <li>• izvještavaju o rizicima lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima u subjektu</li> </ul>

## VII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Efikasnost procesa upravljanja rizicima prati se na osnovu dostavljenih polugodišnjih izvještaja od strane koordinatora za rizike pojedinih organizacionih jedinica Ustanove, odnosno ključnih pokazatelja uspješnosti.

Kako bi se proces upravljanja rizicima mogao pratiti, definišu se sljedeći indikatori uspješnosti:

- Registar rizika na nivou Ustanove i registri rizika na nivou organizacionih jedinica su uspostavljeni;

- Registri su pregledani i ažurirani na godišnjem nivou;
- Izvještaji od strane koordinatora za rizike pripremljeni i dostavljeni najmanje jednom u toku godine licu zaduženom za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima u Ustanovi;
- Objedinjeni izvještaj pripremljen od strane lica zaduženog za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima u Ustanovi i dostavljen Odjeljenju za unutrašnju reviziju resornog ministarstva, licu odgovornom za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unaprijeđenju upravljanja i unutrašnjih kontrola, direktoru/ci i Kolegijumu Ustanove;
- Mjere iz akcionog plana sprovedene u roku utvrđenom za izvršenje i sve nove mjere ažurirane u registru rizika za svaku organizacionu jedinicu;
- Identifikovane potrebe za obukama o upravljanju rizicima;
- Izvršene obuke;
- Održani sastanci unutar organizacione jedinice/kolegijuma kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno uspostavljanje prioriteta.

Pregled/revidiranje ključnih pokazatelja uspješnosti vrši se godišnje.

Lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unaprijeđenju upravljanja i unutrašnjih kontrola i lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima u Ustanovi rezultate praćenja i provjere prezentiraju resornom ministarstvu kroz godišnje i kvartalne izvještaje o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola, kao i rukovodstvu Ustanove kroz godišnje izvještaje o pokazateljima uspješnosti sprovođenja Strategije upravljanja rizicima.

## VIII KOMUNIKACIJA I UČENJE

Komunikacija o pitanjima rizika unutar Ustanove je važna, budući da je potrebno obezbijediti da:

- svako razumije, na način koji odgovara njegovoj ulozi, šta je strategija, šta su prioritetni zadaci i kako se njihove odgovornosti u Ustanovi uklapaju u taj okvir rada (ako se to ne postigne, neće se postići odgovarajuće integrisanje upravljanja rizicima u kulturu organizacije i prioritetni rizici se neće dosljedno tretirati);
- se naučene lekcije i iskustvo mogu prenijeti i saopštiti onima koji mogu imati koristi od njih (npr. ako se jedan dio Ustanove susretne sa novim rizikom i osmisli najbolji način nadzora nad njime, takvo rješenje treba prenijeti i svim ostalim organizacionim jedinicima, koje se takođe mogu susresti sa takvim rizikom);

- svaki nivo upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog obima kontrole, koji će im omogućiti da planiraju radnje u odnosu na rizike čija visina nije prihvatljiva, kao i uvjerenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

Kada je u pitanju edukacija zaposlenih, sprovodi se sljedeće:

- upoznavanje svih zaposlenih sa Strategijom upravljanja rizicima, uključujući i obavezu upoznavanja novih službenika;
- organizovanje sastanaka u vezi sa utvrđivanjem rizika prilikom izrade godišnjih planova/programa rada organizacionih jedinica.

## IX AŽURIRANJE STRATEGIJE

Na godišnjem nivou vrši se pregled postojeće Strategije upravljanja rizicima, kako bi se osiguralo blagovremeno prepoznavanje potreba za revizijom Strategije, kao i njena usklađenost sa standardima, a sve u cilju utvrđivanja mogućnosti za poboljšanje iste.

## X PRILOZI

Prilog 1 Obrazac godišnjeg Plana rada, kojeg su obavezne pripremiti sve organizacione jedinice

Prilog 2 Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Prilog 3 Obrazac Registra rizika

Prilog 4 Obrazac za Akcioni plan / plan djelovanja

DIREKTORICA

Jelena Šofranac, s.r.

Broj: 03-070-561/21

Podgorica, 16.09.2021. godine





## Prilog 2 - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Naziv organizacione jedinice: \_\_\_\_\_

Procjena rizika			
Organizaciona jedinica:		Odgovoran/a:	
		Posljednji pregled:	
<b>Proces:</b>			
<b>Redni br:</b>		<b>Vrsta rizika :</b>	
<b>Opis rizika:</b>			
		<b>Analiza:</b>	<b>Rezultat:</b>
<b>Vjerovatnoća:</b>			
<b>Uticaj:</b>			
<b>Ukupno:</b>	(Vjerovatnoća X uticaj)		
<b>Donijeta odluka:</b>			
<b>Mjere:</b>			
		<b>Odlaganje:</b>	
<b>Komentari:</b>			
<b>Procjena kontrole rizika:</b>			

Koordinator za rizike

\_\_\_\_\_



### Prilog 3 - Obrazac Registar rizika

Naziv organizacione jedinice: \_\_\_\_\_

Proces	Opis i vrsta rizika	Pregled postojećih kontrolnih mehanizama	Nivo rizika			Plan upravljanja rizikom sa opisom mjera – dodatni mehanizmi za utvrđeni rizik (izbjeći, smanjiti, prenijeti ili prihvatiti rizik)**	Rok za izvršenje planiranih radnji	Odgovorna osoba	Rezidualni rizik – nivo rizika nakon primjene mjera		
			uticaj	vjerovatnoća	Ukupno (uticaj X vjerovatnoća)				U1	V1	R1

\* ako se registar rizika radi za određeni program koji se odvija u više organizacionih jedinica, umjesto naziva organizacione jedinice može se navesti naziv programa

\*\* u slučaju da je rizik prihvaćen (u cjelini ili djelimično) objasniti zašto je prihvaćen

**Koordinator za rizike**

\_\_\_\_\_





#### Prilog 4 - Akcioni plan / Plan djelovanja

Naziv organizacione jedinice: \_\_\_\_\_

<b>Opis rizika</b>	
<b>Cilj akcionog plana</b>	
<b>Planirani rok izvršenja</b>	
<b>Nosilac</b>	
<b>Radnje koje se preduzimaju</b>	
<b>Potrebni resursi</b>	
<b>Praćenje plana</b>	

**Koordinator za rizike**

\_\_\_\_\_



