



CRNA GORA
JU Centar za socijalni rad
za opštine Berane, Andrijevica i Petnjica

Adresa :29 Novembra br 1,
84300 Berane, Crna Gora
Tel: (+382) 51 230-128
Fax: (+382) 51 230-129
www.czsrr.me

Broj: 01-3534

Berane, 01. jul 2020. godina

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA
JU CENTAR ZA SOCIJALNI RAD ZA OPŠTINE BERANE, ANDRIJEVICA I PETNJICA**

(FMC – dokument)



SADRŽAJ

I UVOD.....	3
II SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE.....	4
III KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	5
IV STAVOVI CENTRA PREMA RIZICIMA.....	6
V PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	6
1. Utvrđivanje ciljeva	7
2. Identifikacija rizika	7
3. Procjena i rangiranje rizika	9
4. Reagovanje na rizik	12
5. Praćenje i izvještavanje.....	13
VI ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI	15
VII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	18
VIII KOMUNIKACIJA I UČENJE	19
IX AŽURIRANJE STRATEGIJE.....	19
X PRILOZI	20
Prilog 1 - Plan rada za _____ godinu	21
Prilog 2 - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika.....	24
Prilog 3 – Obrazac registra rizika	26
Prilog 4 - Akcioni plan / Plan djelovanja	27
Prilog 5 – Uputstvo za uspostavljanje registra rizika i procedure za ažuriranje.....	29



I UVOD

JU Centar za socijalni rad za opštine Berane, Andrijevića i Petnjica (u daljem tekstu: Centar), kao korisnik sredstava iz državnog budžeta, obezbjeđuje socijalnu zaštitu kroz omogućavanje pristupa pravima i uslugama iz oblasti socijalne i dječje zaštite.

Pred Centar se postavlja odgovornost, ne samo za vrstu i visinu ostvarenih troškova u odnosu na planirane, već i za postignute rezultate odnosno realizaciju ciljeva iz programa, u okviru odobrenih budžetskih 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 građanima. Dakle, to je događaj ili pitanje koji 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 stranke 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 6 stav 1 tačka 2 Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru ("Sl. list Crne Gore", br. 73/08, 20/11, 30/12 i 34/14). Shodno članu 8 navedenog Zakona, upravljanje rizicima se definiše kao postupak identifikovanja, procjene, praćenja i kontrole mogućih okolnosti, koje mogu nepovoljno uticati na ostvarivanje utvrđenih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni.

Upravljanje rizicima, shodno članu 8 stav 2 gore navedenog Zakona vrši se na osnovu strategije upravljanja rizicima koju utvrđuje rukovodilac subjekta tj. direktor/ca Centra.



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

Strategija upravljanja rizicima definiše ciljeve i koristi koje Centar 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, Centar uspostavlja okvir unutar kojeg će svaka organizaciona jedinica razvijati sistem upravljanja rizicima, u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima.

Proces uspostavljanja 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.

Rezultat navedenog procesa je uspostavljanje liste ciljeva na nivou Centra i nivou organizacionih jedinica i Registra rizika, 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 Centra za ostvarivanje strateških ciljeva i misije, kroz upravljanje prijetnjama i šansama, odnosno kroz stvaranje okruženja koje doprinosi većem kvalitetu i rezultatima u realizaciji aktivnosti, na svim nivoima.

Centar je izložen brojnim rizicima, koji se mogu odnositi na:

- sve ono što može naštetiti ugledu organa i smanjiti povjerenje javnosti u rad Centra,
- nepravilno i nezakonito poslovanje, ali i neekonomično i neefikasno upravljanje budžetskim sredstvima,
- nepouzdana izvještavanja,



- nesposobnost reagovanja na promijenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprječava ili utiče na smanjenje nepovoljnih uticaja na realizaciju redovnih zadataka.

Cilj Strategije upravljanja rizicima je uvođenje procesa identifikovanja i procjene rizika, kako bi Centar mogao 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 Centra. Registar će identifikovati i procijeniti sve značajne rizike sa kojima se suočava Centar i tako pomoći ostvarenju misije i ciljeva Centra;
- rangiranje svih rizika, uzimajući u obzir vjerovatnoću nastanka rizika i očekivanog uticaja na funkcionisanje Centra;
- odredjivanje uloga, odgovornosti i dužnosti zaposlenih za postupanje sa rizikom;
- pregled usklađenosti poslovanja Centra 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:

- svijest o značajnim rizicima, uz rangiranje prioriteta koji pomažu efikasnom planiranju resursa,
- jačanje fokusa za potrebom procjene i planiranja unutrašnje revizije,
- prepoznavanje dužnosti i odgovornosti zaposlenih,
- pomoć strateškom i poslovnom planiranju, ▪ identifikacija novih prilika,
- akcioni plan za efikasno upravljanje značajnim rizicima.



IV STAVOVI CENTRA PREMA RIZICIMA

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

Iz tog razloga, stav Centra je da:

- sve aktivnosti koje sprovodi budu usklađene sa ciljevima i programom rada Centra;
- 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 Centra,
- 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 Centar,
- sve aktivnosti i sa njima povezani finansijski izdaci budu obuhvaćeni finansijskim planom Centra 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 Centra,
- 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 Centar, sastoji se od pet koraka:

- Utvrđivanje ciljeva;
- Identifikacija rizika;
- Procjena rizika;
- Reagovanje na rizik;
- Praćenje i izvještavanje.



1. Utvrđivanje ciljeva

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje ciljeva koji se žele postići.

Upravljanje rizicima je upravljanje prijetnjama koje mogu ometati ostvarivanje ciljeva i maksimiziranje prilika koje će pomoći da ih ostvari.

Stoga efikasno upravljanje rizikom treba da bude usmjereno na strateške (opšte) i operative (posebne) ciljeve. Prilikom određivanja strateških ciljeva važno je utvrditi ključne poslovne procese tj. ključne faktore uspjeha za svaku aktivnost jednog procesa i sa njima povezane rizike. Na nivou organizacionih jedinica razmatraju se rizici koji se odnose na redovne aktivnosti iz nadležnosti Centre i projekte, čija realizacija se odvija u okviru određenih organizacionih jedinica.

2. Identifikacija rizika

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Centra, 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.

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 građanima;
- 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 Centra 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:



Kategorija rizika	
Kategorija rizika	Opis rizika
Spoljašnji rizik:	Subjekt ne može uticati na ove rizike, ali se mogu sprovesti kontrolne mjere
○ politički	Promjena prioriteta, ciljeva, podrške
○ budžetsko – finansijski	Raspoloživost resursa, tehnička opremljenost, saglasnost za zapošljavanje, visina odobrenih materijalnih troškova za nesmetano funkcionisanje Centra, nemogućnost nagradjivanja zaposlenih sto nepovoljno utiče na motivaciju
○ zakonodavni	Usvajanje zakona i podzakonskih akata koji utiču na poslovanje i rad subjekta, misiju, zadatke, povećanje obima posla, obim prava zaposlenih
○ posebni zadaci	Preuzimanje dodatnog neplaniranog zadatka, koji prevazilazi kapacitete ili ovlašćenja subjekta
Unutrašnji rizik:	Subjekt može uticati na rizike ili ih izbjeći utvrđivanjem ciljeva ili sprovođenjem kontrolnih mjera
○ poštovanje rokova	Određeni zadaci i rokovi su zakonom definisani ili su uključeni u potpisane ugovore, memorandumne o saradnji,...
○ osiguranje kvaliteta	Subjekt mora osigurati kvalitet javnih usluga koje pruža svojim korisnicima, a također dužan zahtijevati isto od svojih dobavljača
○ informacione tehnologije	Pouzdanost funkcionisanja i zaštita informacija ima ključni značaj za rad subjekta
○ opšti	Usklađenost sa propisima, zaštita resursa, ekonomičnost, efektivnost, efikasnost, ugled

Da bi se uspješno realizovao proces upravljanja rizicima u Centru, određuje se *Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima*, koji priprema smjernice za upravljanje rizicima i njima detaljnije uređuje način postupanja i utvrđuje sve relevantne obrasce za dokumentovanje rizika.

Takodje, u cilju realizacije faze identifikacije rizika, u svim organizacionim jedinicama Centra, 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 umanjeње njihovog učinka i vjerovatnoće za pojavu rizika,...).



Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima i koordinatore za rizike organizacionih jedinica, imenuje direktor/ca Centra.

Faza identifikacije rizika završava sa jasnom formulacijom tj. opisom utvrđenog rizika, uzimajući u obzir glavni uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika.

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

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.

Dakle, Registar rizika uključuje sagledavanje svih potencijalnih rizika sa kojima se suočava subjekat preteći 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.

Centar uspostavlja i vodi dvije vrste registra rizika:

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

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

3. Procjena i rangiranje rizika

Procjena ili mjerenje rizika proizilazi iz identifikacije rizika. Razmatra se u pogledu *Uticaja* i *Vjerovatnoće*.

Identifikovani rizici se procjenjuju na način da se ocjenom od 1 do 3 boduje vjerovatnoća da će se isti dogoditi. Uticaj, kojim se procjenjuje kojim će intenzitetom rizik djelovati na posmatrani proces, takođe se boduje ocjenom od 1 do 3.

Intenzitet rizika dobija se množenjem bodova za uticaj sa bodovima za vjerovatnoću (tako se rizik sa najvećim uticajem i najvećom vjerovatnoćom, koji se boduju ocjenom 3, može procijeniti sa najviše devet bodova).

Formula za izračunavanje intenziteta rizika:



$IR = U \times V$ gdje je

IR = intenzitet rizika U =
bod za uticaj

V = bod za vjerovatnoću

Vjerovatnoća može biti niska (1), srednja (2) i visoka (3).

Uticaj može biti manji (1), umjeren (2) i ozbiljan (3).

Intenzitet rizika može biti nizak (ocjena 1,2), srednji (ocjena 3,4) i visoki (ocjena 6,9).

Rezultati procjene se evidentiraju u Registru rizika (obrazac u Prilogu 3).

Primjer mjerenja uticaja rizika:

Rangiranje	Uticaj rangiranja	Opis
3	Ozbiljan	<ul style="list-style-type: none">- Prekid svih osnovnih programa/usluga- Gubitak imovine velike vrijednosti- Značajan gubitak povjerenja javnosti - Pritisak javnosti za smjenu direktora ili rukovodilaca
2	Umjeren	<ul style="list-style-type: none">- Gubitak imovine- Ozbiljne povrede- Djelimičan gubitak povjerenja javnosti- Negativan stav javnosti u medijima
1	Manji	<ul style="list-style-type: none">- Kašnjenja u manjim projektima/uslugama- Gubitak imovine (manje vrijednosti)- Smanjenje nivoa povjerenja javnosti- Određeni negativni stav javnosti u medijima

Primjer mjerenja vjerovatnoće rizika:

Rangiranje	Vjerovatnoća	Opis
3	Visoka	Očekuje se nastanak događaja u većini slučajeva
2	Srednja	Događaj bi se mogao desiti u nekom trenutku
1	Niska	Nastanak događaja nije vjerovatan



Opšte rangiranje rizika vrši se na osnovu zaključaka izvedenih tokom analize opšteg kontrolnog okruženja, inherentnog rizika i mjerenja u pogledu uticaja i vjerovatnoće.

Rangiranje rizika u Centru, identifikovaće se praćenjem presjeka uticaja i vjerovatnoće.

Centar za rangiranje rizika koristi Matricu rizika „3x3“, koja je prikazana na sljedećoj slici:

Uticaj	Ozbiljan (3)	3	6	9
	Umjeren (2)	2	4	6
	Mali (1)	1	2	3
Intezitet rizika (uticajX vjerovatnoća)		Niska (1)	Srednja (2)	Visoka (3)
		Vjerovatnoća		

Značenje boja u matrici:

- /V Rizik visokog intenziteta
- /S Rizik srednjeg intenziteta
- /N Rizik niskog intenziteta

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Centar polazi od „pristupa semafora“, pri čemu “zeleni rizici”, a to su rizici koji se kreću u granicama 1 i 2 (npr. niska vjerovatnoća 1 i srednji uticaj 2, ili obrnuto) ne zahtijevaju dalje djelovanje. “Žute rizike” treba nadzirati i upravljati njima sve do dovođenja do zelene boje, ako je moguće. “Žuti rizici” se kreću u granicama 3 i 4 (npr. visoka vjerovatnoća 3 i mali uticaj 1, srednja vjerovatnoća 2 i umjereni uticaj 2, ozbiljan uticaj 3 i niska vjerovatnoća 1). “Crveni rizici”, ocijenjeni najvišom ocjenom rizika (6,9), zahtijevaju trenutnu akciju, i javljaju se kad je vjerovatnoća pojave rizika visoka 3, a i uticaj rizika je takođe velik i iznosi 3, ili je vjerovatnoća pojave srednja, a uticaj visok, odnosno obrnuto.

Dakle, ocjena 9 podrazumijeva skoro sigurnu pojavu rizika sa veoma ozbiljnim uticajem, dok je ocjena 1 najmanja vjerovatnoća pojave rizika sa veoma malim uticajem.



Centar rizik smatra ozbiljnijim, ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 ili 9), i to u sljedećim situacijama:

- ako predstavlja direktnu prijetnju uspješnom ostvarenju cilja ili završetku projekta/aktivnosti,
- ako će prouzrokovati znatnu štetu organizacionim jedinicama Centra, zaposlenima u Centru, građanima, Ministarstvu rada i socijalnog staranja, Vladi Crne Gore i kofinansijerima (projekti finansirani od strane EU),
- ako će za posljedicu imati povredu zakona i drugih propisa,
- ako će za posljedicu imati značajne finansijske gubitke, ▪ ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenih,
 - ako ozbiljno utiče na ugled Centra.

4. Reagovanje na rizik

Vjerovatnoća nastanka i uticaj rizika smanjuje se izborom odgovarajućeg odgovora na rizik. Odluka zavisi od važnosti rizika, tolerancije i stava Centra prema riziku.

Za svaki rizik treba izabrati jedan od sljedećih odgovora na rizik:

- izbjegavanje rizika - na način da se određene aktivnosti izvode drugačije,
- prenošenje rizika - putem konvencionalnog osiguranja ili prenosom na treću stranu,
- prihvatanje rizika - kada su mogućnosti za preduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi preduzimanja nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivom nivou,
- smanjivanje/ublažavanje rizika – preduzimanjem mjera kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka ili uticaj rizika.

Odgovarajuće planove postupanja, utvrđuju rukovodioci organizacionih jedinica, kako bi se osiguralo preduzimanje konkretnih radnji za postupanje sa konkretnim rizicima, bez odlaganja. Važno je osigurati da za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje bude dodijeljena pojedincu, koji je u Registru rizika naveden po imenu i funkciji, uz naznaku rokova sprovođenja. U određenim slučajevima, u kojima se sa rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja.

Rizici utvrđeni na nivou organizacione jedinice, prosleđuju se od strane Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima, na postupanje Kolegijumu Centra, ako je:

- rezidualni rizik ocijenjen visokim intenzitetom (npr. 6 ili 9 bodova, i pripada kritičnim rizicima),
- rizik utvrđen u područjima koja su od strateškog značaja, na primjer, rizik vezan za ljudske resurse ili finansijske aspekte, te zahtijeva razmatranje na najvišem nivou upravljanja kako bi se osigurao koordinirani način rješavanja rizika.



Takođe, Kolegijum može raspravljati i ponovo procijeniti rizike organizacionih jedinica, te na nivou strateških ciljeva donijeti završnu procjenu otkrivenih rizika i predložiti dodatne mjere za ublažavanje rizika. Rezultat rasprave može biti akcioni plan, koji izrađuje koordinator za rizike, pri čemu je važno da planirane radnje za smanjivanje/ublažavanje rizika, u smislu troška, budu proporcionalne riziku.

U ovoj fazi, razlikuju se dvije vrste rizika:

- **inherentni rizik** – rizik ili niz rizika sa kojima se suočava budžetski korisnik ne uzimajući u obzir uspostavljene kontrole i faktore koji ublažavaju rizike. Ovi se rizici generišu zbog uobičajenih okolnosti, vrste aktivnosti koje se sprovode, a mogu biti interni i eksterni.
- **rezidualni rizik** – rizik nakon preduzimanja postojećih kontrola koje ublažavaju rizik. Dakle, nakon preduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji. To je rezidualni rizik, odnosno rizik koji se ne može potpuno ukloniti.

5. Praćenje i izvještavanje

Peti korak procesa upravljanja rizicima uključuje praćenje i izvještavanje o rizicima, tako da rukovodioci na svim nivoima upravljanja i Kolegijum mogu pratiti da li se intenzitet rizika mijenja i da li je upravljanje rizicima efikasno kako bi mogli da identifikuju dalje akcije kada je to potrebno. Ovo će obezbijediti da se redovno ažurira registar rizika, uzimajući u obzir stalne promjene u okruženju, promjene ciljeva, prepoznavanje pojave novih rizika, dok drugi nestaju ili postaju manje značajni u pogledu prioriteta.

Praćenje efektivnosti procesa upravljanja rizicima je od velikog značaja, zbog čega Centar treba da obezbijedi:

- postojanje jasne odgovornosti za upravljanje posebnim rizikom ili područjem rizika, ▪ način izvještavanja, koji će naglasiti promjene u prioritetima rizika i sve slučajeve u kojima se sa rizicima ne upravlja efektivno,
- procedure koje omogućavaju pregled efektivnosti cjelokupnog procesa rizika,
- da su uspostavljene metode za procjenu učinka procesa upravljanja rizikom i uvedeni odgovarajući standardi učinka, na osnovu kojih se ovaj proces može pregledati.

Kako bi praćenje rizika i izvještavanje bilo efikasno, registri rizika i akcioni planovi, redovno se ažuriraju u pogledu:

- Novih rizika
- Rizika koji se tretiraju
- Rizika koji su prihvaćeni
- Rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidiranih procjena rizika.



Proces praćenja treba uspostaviti kako bi se moglo razmotriti da li rizici još uvijek postoje i da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili, odnosno kako bi se izvještavalo o značajnim promjenama kojima se prilagođavaju prioriteta rizika i osigurala efektivnost kontrole. Pored toga, cjelokupni proces upravljanja rizikom treba da bude podložan redovnom pregledu da bi se osiguralo da i dalje bude odgovarajući i efektivan. Pregled rizika i pregled procesa upravljanja rizikom su procesi koji se međusobno razlikuju i jedan ne može da služi kao zamjena za drugi.

Pregled procesa upravljanja rizikom treba da obezbijedi:

- da se svi aspekti procesa upravljanja rizikom pregledaju najmanje jednom godišnje; ▪ da su sami rizici podložni pregledu sa odgovarajućom učestalošću (tako što će obezbijediti i pregled rukovodstva i nezavisni pregled/revizorski);
- upozorenje rukovodstvu na nastanak novih rizika ili na promjene kod već identifikovanih rizika, tako da se na te promjene može adekvatno reagovati.

Da bi se poboljšala efikasnost upravljanja rizicima, potrebno je uspostaviti odgovarajući sistem praćenja i izvještavanja o rizicima u Centru, i to na sljedeći način:

- nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi pomoću kojih će se oni postići, a zatim utvrđeni i rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i date mjere za iste, određuju se i nosioci istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o realizaciji procesa na predviđeni način. Dakle, nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima, koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou;
- održavanje sastanaka na mjesečnom nivou između rukovodnog kadra i koordinatora za rizike za organizacione jedinice odnosno kad god se prema procjeni, naiđe na izuzetno značajan rizik, radi donošenja odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i licima koja će biti odgovorna za izvršavanje potrebnih radnji, kao i zbog eventualne potrebe mijenjanja i ažuriranja podataka u Registru rizika;
- održavanje sastanaka Kolegijuma radi pregleda i diskusije u kojoj mjeri su preduzete radnje bile efikasne, razmatranja procjene uticaja i vjerovatnoće nastanka rizika nakon što su radnje u vezi tretiranja rizika okončane, određivanje potrebe za daljim aktivnostima radi dostizanja prihvatljivog nivoa rizika.
- najmanje dva puta godišnje, i to do 15. jula i 15. januara za prethodno polugodište, koordinatori za rizike svih organizacionih jedinica Centra, pripremaju izvještaj o upravljanju rizicima i dostavljaju ih Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima.
- Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima priprema objedinjeni izvještaj o upravljanju rizicima, pri čemu se obezbjeđuje da su svi rizici odgovarajuće grupisani (po ciljevima, tipologiji,...), i



- dostavlja ga direktoru/ci, rukovodiocima organizacionih jedinica i Kolegijumu Centra, čime se osigurava dijeljenje informacija o rizicima i rezultatima.

Dakle, cilj upravljanja rizicima je dovođenje rizika i/ili održavanje rizika na prihvatljivom nivou.

Ako radnje preduzete u cilju smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljivog nivoa, rizik bi trebalo ponovo analizirati na nivou rukovodnog kadra, ili na nivou Kolegijuma.

VI ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Svi zaposleni u Centru 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 službi i područnih 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">▪ da odredi strateški smjer i stvori uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima▪ da osigura najviši nivo predanosti i podrške za upravljanje rizicima▪ da donese Strategiju upravljanja rizicima▪ da osigura da je Registar rizika uspostavljen i da se redovno prati▪ da imenuje Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima i koordinate za rizike na nivou organizacionih jedinica
Kolegijum	<ul style="list-style-type: none">▪ da osigura efikasno upravljanje rizicima kroz organizaciju▪ da osigura da se pregled Strategije upravljanja rizicima sprovodi najmanje jednom godišnje kako bi se obezbijedilo da ostane prikladna i aktuelna▪ da stvori uslove za efikasnu komunikaciju o rizicima sa zaposlenima i svim učesnicima, u okviru i van Centra▪ da donese završnu procjenu otkrivenih rizika na nivou organizacionih jedinica▪ da osigura da se pregled Registar rizika za organizacione jedinice sprovodi najmanje dva puta godišnje



Rukovodioci Službi i područnih jedinica	<ul style="list-style-type: none">▪ da osiguraju svakodnevno upravljanje rizicima▪ da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa Strategijom upravljanja rizicima▪ da osiguraju da su svi zaposleni upoznati sa procesom upravljanja rizicima i da su svjesni zahtjeva koji se u tom smislu postavljaju▪ da osiguraju da su zaposleni svjesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika sa kojima se suočava njihov dio organizacije i organizacija u cjelini▪ da promovišu kulturu upravljanja rizicima na svim nivoima▪ da osiguraju da je Registar rizika za organizacionu jedinicu utvrđen i da se redovno prati▪ da stvore uslove za nesmetano prepoznavanje, analiziranje i evidentiranje rizika, te određivanje prioriteta i pokretanje akcije na njima▪ 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▪ 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)▪ 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▪ da osiguraju da se pregled Registra rizika za organizacione jedinice sprovodi na kvartalnoj osnovi▪ da utvrđuju nove metode rada i da podstiču inovativnost
---	---

	<ul style="list-style-type: none">▪ da osiguraju sistemsko i pravovremeno izvještavanje Kolegijuma o upravljanju rizicima na nivou organizacione jedinice
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none">▪ da smjernice za upravljanje rizicima koriste efikasno▪ da identifikuju rizike koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva ili zadataka▪ 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▪ da predlažu i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za dalje poboljšanje kontrola▪ da budu svjesni politike koja se sprovodi u vezi upravljanja rizicima u organizacionoj jedinici odnosno Centru
Interna revizija	<ul style="list-style-type: none">▪ da izvrši reviziju u skladu sa Strategijom i godišnjim planom▪ 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



FMC menadžer	<ul style="list-style-type: none">▪ da osigura i pruža pomoć zaposlenima pri izradi popisa i opisa poslovnih procesa, procjeni rizika i uspostavljanju unutrašnjih kontrola▪ da osigura ažuriranje dokumentacije vezane za knjigu poslovnih procesa i registre rizika▪ da priprema izvještaj o sprovođenju plana uspostavljanja finansijskog upravljanja i kontrole i saraduje sa Ministarstvom finansija – Direktoratom za centralnu harmonizaciju▪ da obavlja poslove nadzora nad sprovođenjem procesa upravljanja rizicima i postavljenih kontrola kao odgovora na rizike▪ da preispita sve aspekte procesa upravljanja rizicima bar jednom godišnje i o tome izvijesti koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima
Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Centru	<ul style="list-style-type: none">▪ da koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz organizaciju da osigura da su svi rukovodioci upoznati sa potrebom uvođenja upravljanja rizicima i da daje smjernice za upravljanje rizicima▪ da podstiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima u djelotvornom upravljanju rizicima▪ da utiče na jačanje svijesti organa upravljanja o potrebi sistemskog upravljanja rizicima▪ da osigura da koordinatori za rizike budu adekvatno edukovani o upravljanju rizicima▪ da osigura izradu i ažuriranje Strategije upravljanja rizicima i odgovarajućih smjernica u skladu sa stepenom sprovođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima▪ da za Ministarstvo finansija priprema godišnje izvještaje o preduzetim aktivnostima na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima▪ da za rukovodioce priprema godišnje izvještaje o pokazateljima uspješnosti sprovođenja Strategije upravljanje rizicima
Koordinatori za rizike u organizacionim	<ul style="list-style-type: none">▪ da definišu ciljeve svojih organizacionih jedinica▪ da preduzimaju aktivnosti u vezi sa prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registru rizika
jedinicama	<ul style="list-style-type: none">▪ da osiguraju pregledanje podataka o rizicima i po potrebi prikupljaju dodatne informacije▪ da osiguraju rukovodiocima blagovremene i tačne informacije o upravljanju rizicima▪ da pripremaju izvještaje o upravljanju rizicima▪ da prate sprovođenje mjera iz akcionih planova▪ da upravljaju dokumentacijom u vezi sa rizicima



VII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

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

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

- Registar rizika na nivou Centra 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 dva puta tokom godine Koordinatoru za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Centru;
- Objedinjeni izvještaj pripremljen od strane Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Centru i dostavljen Odjeljenju za unutrašnju reviziju Ministarstva rada i socijalnog staranja, FMC menadžeru, Službi za finansijsko administrativne i tehničke poslove, direktoru/ci i Kolegijumu Centra;
- 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.

FMC menadžer i Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Centru rezultate praćenja i provjere prezentiraju Ministarstvu finansija kroz godišnje i kvartalne izvještaje o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola, kao i rukovodstvu Centra kroz godišnje izvještaje o pokazateljima uspješnosti sprovođenja Strategije upravljanja rizicima.



VIII KOMUNIKACIJA I UČENJE

Komunikacija o pitanjima rizika unutar Centra 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 Centru 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 Centra 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 Programa rada, kojeg su obavezne pripremiti sve organizacione jedinice JU Centar za socijalni rad za opštine Berane, Andrijevića i Petnjica

Prilog 2 Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Prilog 3 Obrazac Registra rizika

Prilog 4 Obrazac za Akcioni plan / plan djelovanja

Prilog 5 Uputstva za uspostavljanje registra rizika i procedure za ažuriranje

DIREKTOR
Ranko Raičević dip ecc, s.r.



CRNA GORA
JU Centar za socijalni rad
za opštine Berane, Andrijevica I Petnjica

Adresa :29 Novembra br 1,
84300 Berane, Crna Gora
Tel: (+382) 51 230-128
Fax: (+382) 51 230-129
www.czsrr.me

Naziv organizacione jedinice:

Prilog 2 - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Opis rizika					
Organizaciona jedinica:		Odgovoran/a:		Posljednji pregled:	
Cilj:					
Redni br:		Kategorija rizika :			
Opis rizika:					
		Analiza:		Rezultat: (1-4)	
Vjerovatnoća:					
Uticaj:					
Ukupno:		(Vjerovatnoća X uticaj)			
Donijeta odluka:					
Mjere:					
		Odlaganje:			
Komentari:					
Procjena kontrole rizika:					

22

Koordinator za rizike



CRNA GORA
JU Centar za socijalni rad
za opštine Berane, Andrijevica I Petnjica

Adresa :29 Novembra br 1,
84300 Berane, Crna Gora
Tel: (+382) 51 230-128
Fax: (+382) 51 230-129
www.czsrl.me

Naziv organizacione jedinice:

Prilog 3 – Obrazac Registra rizika

Cilj	Opis rizika	Kategorija rizika	Analiza rizika			Tretman (odgovor na rizik) Sažetak planiranih radnji (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik)**	Rok za izvršenje planiranih radnji	Odlaganje - zadržavanje	Odgovorna osoba
			uticaj	vjerojatnoća	uticaj X vjerojatnoća				

* 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



CRNA GORA
JU Centar za socijalni rad
za opštine Berane, Andrijevica I Petnjica

Adresa :29 Novembra br 1,
84300 Berane,Crna Gora
Tel: (+382) 51 230-128
Fax: (+382) 51 230-129
www.czsrr.me

Prilog 4 - Akcioni plan / Plan djelovanja

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

Koordinator za rizike



Prilog 5 – Uputstvo za uspostavljanje registra rizika i procedure za ažuriranje

1. Na osnovu Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru, Pravilnika o načinu i postupku za uspostavljanje i sprovođenje finansijskog upravljanja i kontrola i Priručnika za finansijsko upravljanje i kontrole, rukovodilac subjekta usvaja pravila koja se odnose na uspostavljanje i održavanje registra rizika.

2. Svaki subjekat ima svrhu da ispuni utvrđene ciljeve. Ciljevi se mogu podijeliti na posebne, vezano za pružanje određene usluge, i opšte, vezano za poslovanje javnog subjekta, na primjer:

- izvršavanje poslova na etički, ekonomičan, efikasan i efektivan način,
- izvršavanje obaveza koje proističu iz odgovornosti,
- usklađenost sa važećim zakonima i propisima,
- zaštita resursa od gubitaka, pogrešnog korišćenja i štete.

Drugi opšti ciljevi su predstavljeni u opisu misije subjekta, čija realizacija zavisi od ostvarivanja posebnih i operativnih ciljeva predstavljenih u dugoročnim i kratkoročnim planovima na nivou subjekta, organizacionih jedinica, funkcija i radnih mjesta. Ciljevi moraju biti realni, mjerljivi i vremenski određeni. Za svaki cilj mora biti razvijen kriterijum za mjerenje njegovog ostvarenja.

Najvažniji ciljevi zajedno sa indikatorima za mjerenje njihovog ostvarenja moraju biti predstavljeni u budžetskim dokumentima.

3. Rizik je neizvjesnost nastanka nekog događaja koji može imati uticaj na ostvarivanje nekog cilja. Rizici mogu biti kategorizovani po različitim kriterijumima tj:

- opšti i posebni u odnosu na opšte i posebne ciljeve,
- spoljašni i unutrašnji u odnosu na njihov izvor, izvan ili u subjektu,
- rizici koji se odnose na politiku, bezbjednost, ljudske resurse, ekonomiju, finansije, i drugo.

Subjekt odlučuje o najadekvatnijoj kategorizaciji rizika koja omogućava transparentno i efektivno upravljanje rizicima, npr:



Spoljašnji:

- politički
- budžetski
- zakonski
- posebni.

Unutrašnji:

- poštovanje vremenskih rokova
- osiguranje kvaliteta
- IT
- opšti

4. Rizik se analizira i procjenjuje uzimajući u obzir vjerovatnoću nastanka i moguće posledice ili uticaj na Centar. Rizik mora biti procijenjen bez razmatranja mjera koje su već usvojene za njegovu kontrolu na prihvatljivom nivou.

Za ocjenu rizika moguće su različite skale:

Vjerovatnoća nastanka rizika:

- neizvjestan
- moguć,
- veoma moguć,
- moguć u najvećoj mjeri.

Mogućnost nastanka rizika:

- neznatan,
- moguć
- veoma moguć
- moguć u velikoj mjeri.

Posljedice nastanka rizika:

- nisu važne,
- važne su,
- veoma važne, katastrofalne.

Uticaj rizika:

- neznatan,
- značajan, veoma značajan, katastrofalan.



Svi identifikovani rizici moraju biti ocijenjeni u odnosu na istu skalu i kriterijume.

5. Analiza rizika služi za određivanje prioriteta rizika od najvišeg do najmanje značajnog rizika i lista rizika predstavlja izloženost subjekta rizicima.
6. Odgovornost za kontrolu rizika je na rukovodiocu subjekta. On odlučuje o prihvatljivom nivou za svaki rizik i usvaja mjere koje treba preduzeti za kontrolu rizika i imenuje "vlasnike" rizika.
7. Registar rizika predstavlja rizike, njihov opis, njihovu važnost u odnosu na vjerovatnoću nastanka i uticaja, "vlasnike" rizika i mjere za njihovu kontrolu. Kako se okruženje i ciljevi mijenjaju, sami rizici se mijenjaju, pa se tako i o registru rizika mora redovno diskutovati i shodno tome isti ažurirati.
8. Identifikacija i analiza rizika u subjektu vrši se na nivou Centra i na nivou organizacionih jedinica pod odgovornošću rukovodioca organizacionih jedinica, uzimajući u obzir:
 - utvrđivanje ciljeva
 - ostvarivanje ciljeva uključujući dugoročne i kratkoročne budžete
 - zakonitost poslovanja
 - ekonomičnost, efektivnost i efikasnost
 - pouzdano i blagovremeno izvještavanje,
 - zaštitu resursa u slučaju zloupotrebe,
 - unutrašnje i spoljne informacije (unutrašnja revizija, sudovi) □ nastanak rizika i njihov uticaj i
 - bilo koje druge informacije koje ukazuju na unutrašnji ili spoljašnji rizik.
9. Za svaki specifičan rizik rukovodilac organizacione jedinice popunjava opis rizika i isti šalje Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Centru, koji provjerava kompletanost opisa i priprema ga za dostavljanje rukovodiocu subjekta. Po odobrenju, rizik se unosi u registar rizika.
10. Registar rizika se provjerava najmanje dva puta godišnje od strane direktora/ce ili češće na predlog rukovodioca organizacione jedinice, Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima, lica zaduženog za FMC ili internog revizora.