



CRNA GORA
CENTAR ZA SOCIJALNI RAD ZA
OPŠTINE PLJEVLJA I ŽABLJAK

Adresa: ul. Vuka Karadžića br.42
84210 Pljevlja Crna Gora
tel. +38252 356-676; fax: 301-264
e-mail: csrpv@t-com.me

Broj:01-128/22-2062

05.08.2022

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA
JAVNE USTANOVE CENTAR ZA SOCIJALNI RAD ZA
OPŠTINE PLJEVLJA I ŽABLJAK**

(FMC – dokument)

Direktorica:

Tamara Bajović

Menadžer za finansijsko
upravljanje i kontrolu:

mr Emir Bidžan, dipl. ecc



SADRŽAJ

I UVOD.....	2
II SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE.....	3
III KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	4
IV STAVOVI CENTRA PREMA RIZICIMA.....	4
V PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	5
1. Utvrđivanje ciljeva	5
2. Identifikacija i opis rizika.....	5
3. Procjena i rangiranje rizika.....	7
4. Reagovanje na rizik (tretiranje rizika).....	9
5. Praćenje (monitoring) i izvještavanje	11
VI ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI.....	12
VII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	14
VIII KOMUNIKACIJA I UČENJE.....	14
IX AŽURIRANJE STRATEGIJE.....	15
X PRILOZI.....	15
Prilog 1 - Plan rada za _____godinu.....	16
Prilog 2 - Podregistar za identifikovanje i opis rizika.....	17
Prilog 3 - Obrazac registra rizika.....	18
Prilog 4 – Obrazac za Akcioni plan / Plan djelovanja	19
Prilog 5 - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika.....	20
Prilog 6 - Uputstvo za uspostavljanje registra rizika i procedure za ažuriranje	21



I UVOD

JU Centar za socijalni rad za Opštine Pljevlja i žabljak (u daljem tekstu: Centar), kao korisnik sredstava iz državnog budžeta, obezbjeđuje socijalnu zaštitu građanima u opštinama Pljevlja i Žabljak, 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.

Svaka aktivnost u subjektu sa sobom nosi određeni rizik koji može ugroziti ostvarivanje ciljeva procesa/sistema. Dakle, rizik predstavlja potencijalnu pretnju ili vjerovatnoću da se dogodi nepovoljna situacija / događaj, iz jednog ili više razloga, koji mogu dovesti do negativnih posljedica u obavljanju osnovnih funkcija jedne organizacione jedinice, i/ili ugroziti ostvarenje osnovnih ciljeva rada čitave institucije.

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 itd.

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 sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru ("Sl. list Crne Gore", br. 075/18 od 23.11.2018). Shodno članu 14 navedenog Zakona, upravljanje rizicima se definiše kao „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 Ministarstvo, a koje su sadržane i čine sastavni dio Pravilnika o načinu uspostavljanja i unapređenja upravljanja i kontrola u javnom sektoru ("Sl. list Crne Gore", br. 071/19 od 25.12.2019).

Smjernicama za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima definiše se odgovornost rukovodilaca u procesu upravljanja rizicima, pri čemu je rukovodilac subjekta odgovoran za određivanje ciljeva subjekta, izradu i sprovođenje strateških i drugih planova i programa.

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 discipliniran proces definisanja misije i ciljeva subjekta, identifikovanje rizika koji mogu uticati na postizanje ciljeva, procjenu rizika određivanjem 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 stvoriti disciplinirano, strukturirano i kontrolirano poslovno okruženja unutar kojeg Centar može predvidjeti sve operativne i druge rizike i održavati ih u unaprijed određenim prihvatljivim granicama. Tako, unaprijed razmišljamo o potencijalnim događajima i posljedicama sa kojima se kao javna ustanova možemo suočiti u budućnosti te blagovremeno možemo preduzeti mjere kako bi se rizici minimizirali i nepovoljni učinci izbjegli, odnosno kako bi se smanjio uticaj rizika na prihvatljiv nivo ali i da bi se moglo pozitivno reagovati na buduće izazove.

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 izvještavanje;
- 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/rangiranja 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:

- Uspostavljanje 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;
- Određivanje 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:

- Promjena poslovne kulture koja podržava otvorenu raspravu o rizicima i informacijama o potencijalnim štetama (kultura koja toleriše pogreške, ali ne podnosi skrivanje pogrešaka);
- Prepoznavanje dužnosti i odgovornosti zaposlenih;
- Poboľjšano finansijsko i operativno upravljanje, osiguravajući da su rizici primjereno uzeti u obzir u procesu donošenja odluka;
- Jačanje procesa planiranja i način da se pomogne direktoru/ici i rukovodiocima Službi i Područne jedinice (Menadžmentu Centra) da uspješno identificiraju mogućnosti Centra.
- Postizanje ciljeva organizacije u kontinuitetu.

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 omogući 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 i opis rizika;
- Procjena i rangiranje rizika;
- Reagovanje na rizik (tretiranje rizika);
- Praćenje (monitoring) 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 operativne (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 i opis rizika

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Centra, kako bi se osiguralo njihovo postizanje, identifikuju se potencijalni događaji koji bi mogli ugroziti postizanje 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 ranije 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 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:



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

Metode koje mogu biti korištene za identifikaciju rizika su:

- Prethodno iskustvo;
- Upitnici za samoprocijenu;
- Brainstorming-zajedničke radionice.

Zaposleni na nivou organizacionih jedinica treba da pregledaju svoje procese, odnosno aktivnosti i daju svoje mišljenje o rizicima sa kojima se suočavaju.

Prednost ovakvog pristupa je da ukoliko zaposleni budu uključeni u identifikaciju rizika, bolje će razumjeti i prihvatiti rizike.

Da bi se uspješno realizovao proces upravljanja rizicima u Centru, a u skladu sa članom 14, stav 2 Zakona, određuje se *Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima*, koji, između ostalog, identifikuje rizike i ažurira registar rizika na nivou Centra.

Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima imenuje direktor/ica Centra.

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

Utvrđeni rizici se evidentiraju u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika i u Registru rizika (obraci 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 prateći svoju misiju i ispunjenje ciljeva, gdje se rizici razlažu na odgovarajuće oblasti (npr. zaposleni, budžet, informaciona bezbjednost, itd.) i identifikuju radi upravljanja na svimnivoima. Centar uspostavlja i vodi objedinjen registar na nivou Centra.

Registar rizika vodi se na propisanom obrascu (u prilogu Strategije), koji ažurira koordinator za rizike.

3. Procjena i rangiranje rizika

Procjena ili mjerenje rizika podrazumijeva analizu i procjenu svakog identifikovanog događaja uzimajući u obzir vjerovatnoću pojavljivanja i uticaj na ciljeve

Identifikovani rizici se procjenjuju na način da se ocjenom od 1 do 5 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 5.

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 5, može procijeniti sa najviše 25 bodova).

Formula za procijenjivanje rizika:

Procijena rizika = $U \times V$ gdje je

U = bod za uticaj

V = bod za vjerovatnoću

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

Primjer mjerenja vjerovatnoće rizika:

Ocjena	Procjena vjerovatnoće	Opis
5	Gotovo sigurno	Rizik će se gotovo pojaviti Šanse da će se rizik dogoditi su 90-99%
4	Vjerovatno	Očekuje se realizacija događaja Šanse da će se rizik dogoditi su 70-89%
3	Umjereno	Moguće je da se rizik više puta dogodi Šanse da će se rizik dogoditi su 50-69%
2	Rijetko	Rizik se može nekoliko puta dogoditi Šanse da će se rizik dogoditi su 30-49%
1	Sasvim rijetko	Šanse da će se rizik dogoditi su 1 – 29%

Primjer mjerenja uticaja rizika:

Ocjena	Procjena uticaja	Opis
5	Veoma značajan	U slučaju pojave rizika skoro je nevjerovatno da da će ciljevi ostvariti (postoji 1- 29% šanse da će ciljevi biti ostvareni).
4	Veliki	U slučaju pojave rizika, aktivnosti su značajno narušene, a malo je vjerovatno da će ciljevi ostvariti (30-49% šanse da će ciljevi biti ostvareni).
3	Srednji	U slučaju rizika otežano je obavljanje aktivnosti subjekta a ciljevi se samo djelimično ostvaruju) postoje 50-69% šanse da će se ciljevi ostvariti).
2	Mali	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem ali je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (70-89% šanse da će ciljevi biti ostvareni).
1	Zanemarljiv	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa zanemarljivim smetnjama/kašnjenjem ali je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (90-100% šanse da će ciljevi biti ostvareni).

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 „5x5”, koja je prikazana na sljedećoj slici:

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		2	3	4	5
		1	2	3	4	5
VJEROVATNOĆA						

Primjer ranga rizika sa opisom

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

Iz tabele možemo vidjeti da ukoliko je ocijenjeni rizik u intervalu od 15-25, smatramo ga „Visokim“ a to može imati za posljedicu:

- Značajan gubitak povjerenja javnosti;
- Prekid svih osnovnih programa/usluga;
- Gubitak imovine velike vrijednosti;
- Ozbiljne štete za životnu sredinu.

4. Reagovanje na rizik (tretiranje rizika)

Reagovanje na rizik je razmatranje mogućih mjera kojima se može uticati na prihvatljivost rizika. Svrha reagovanja na rizik je da se neizvjesnost okrene u korist subjekta ograničavanjem prijetnji i korišćenjem pruženih prilika. Vjerovatnoća nastanka i uticaj rizika smanjuje se izborom odgovarajućeg odgovora na rizik.

Odluku o odgovoru na rizik donose rukovodioci a odluka zavisi od važnosti rizika, tolerancije i stava Centra prema riziku.

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

- Izbjegavanje rizika – Prekida se aktivnost koja prouzrokuje rizik.
- Smanjivanje/ublažavanje rizika – Preduzimanjem mjera poboljšanja kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka ili uticaj rizika (npr. uvođenje ili poboljšanje sistema unutrašnjih kontrola).
- Prenošenje rizika – Rizik se prenosi na treće lice koje je spremno da upravlja istim (npr. ugovaranje usluga, uspostavljanje strateškog partnerstva i osiguranje).
- 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.

Odgovarajuće planove postupanja, utvrđuje direktor/ica 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 Menadžmentu Centra, ako je:

- rezidualni rizik ocijenjen visokim intenzitetom (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, Menadžment 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 Menadžment može 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:

- da li ranije identifikovani rizici još postoje,
- da li je došlo do pojave novih rizika (promjene u strategiji, pravnom i regulatornom okruženju, restrukturiranje, gubitak ključnog osoblja, prevare, promjene u poslovnim ciljevima),
- da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili,
- efektivnost postojećih kontrola,
- efikasnost procesa upravljanja rizicima.

Efektivnost procesa praćenja 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.

Da bi se poboljšala efikasnost upravljanja rizicima, potrebno je uspostaviti odgovarajući sistem izvještavanja o rizicima u Centru. Sam izvještaj treba da 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.

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.

Sastanci između Menadžmenta i koordinatora za rizike Centra trebali bi se organizovati na mjesečnom nivou 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.

Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima priprema izvještaj o upravljanju rizicima, pri čemu se obezbjeđuje da su svi rizici odgovarajuće grupisani (po ciljevima, tipologiji,...), i dostavlja ga Menadžmentu Centra, čime se osigurava dijeljenje informacija o rizicima i rezultatima.

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/ica	<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.
Menadžment	<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 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 utvrđeni 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

	<p>propoznavanje i rješavanje rizika koji prijete njihovim aktivnostima i za iskorišćavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšali rezultati,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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, ▪ 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.
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 irazvoja procesa upravljanja rizicima,

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. |
|--|--|

VII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Efikasnost procesa upravljanja rizicima prati se na osnovu dostavljenih polugodišnjih izvještaja od strane koordinatora za rizike 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;
- 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 Menadžmentu 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 Menadžmenta kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno uspostavljanje prioriteta.

Pregled/reviziranje 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 (akose 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 Plan rada za _____ godinu

Prilog 2 Podregistar za identifikovanje i opis rizika

Prilog 3 Obrazac Registra rizika

Prilog 4 Obrazac za Akcioni plan / plan djelovanja

Prilog 5 Obrazac za utvrđivanje i procijenu rizika

Prilog 6 Uputstva za uspostavljanje registra rizika i procedure za ažuriranje

DIREKTORICA

Tamara Bajović

Prilog 2 – Podregistar za identifikovanje i opis rizika

JU Centar za socijalni rad za opštine Pljevlja i Žabljak
PODREGISTAR ZA IDENTIFIKOVANJE I OPIS RIZIKA

Organizaciona jedinica:

Ciljevi organizacione jedinice: _____

Osnovni procesi	Cilj	Slabe strane / Uzroci	Rizici	Posljedice

Prilog 3 – Registar rizika

Cijevi subjekta/Organizaciona jedinica: _____

Br.	Opis rizika	Pregled postojećih kontrola	Procjena rizika			Odgovorna lica	Rok za sprovođenje
			Uticaj	Vjerovatnoća	Ukupno		

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 2 - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Naziv organizacione jedinice:

Opis rizika	
Organizaciona jedinica:	Posljednji pregled:
Odgovoran/a:	
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:	

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 održavanja 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:
 - a. opšti i posebni u odnosu na opšte i posebne ciljeve,
 - b. spoljašni i unutrašnji u odnosu na njihov izvor, izvan ili u subjektu,
 - c. 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 važn
- 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) nastanka 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 kompletnost 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.