



## STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA JAVNE USTANOVE ZAVOD "KOMANSKI MOST"

(FMC – dokument)

### 1. Cilj Strategije upravljanja rizicima

Svrha donošenja Strategije upravljanje rizicima jeste pomoć u ostvarivanju misije, vizije i ciljeva Javne ustanove Zavod "Komanski most" (u daljem tekstu: Zavod).

Svrha ove strategije je da se poboljša sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva Zavoda kroz upravljanje prijetnjama i prilikama, te stvaranje okruženja koje doprinosi većem kvalitetu, efikasnosti rezultatima u svim aktivnostima i na svim nivoima.

Strategija predstavlja sistemski okvir i strukturirani pristup utvrđivanju i upravljanju rizicima. Cilj uvođenja strategije upravljanja rizicima je identifikovanje i procjena rizika kako bi se donijele odluke koji je najbolji način postupanja sa rizikom.

Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika.

Ti koraci uključuju:

- razvijanje registra rizika u odnosu na ciljeve, koji će identifikovati i procijeniti sve značajne rizike sa kojima se subjekat suočava i tako pomoći ostvarenju misije i ciljeva subjekta;
  - rangiranje svih rizika u pogledu mogućeg pojavljivanja i očekivanog uticaja na subjekat;
  - raspodjela jasnih uloga, odgovornosti i dužnosti za postupanje sa rizikom;
  - pregled usklađenosti sa zakonima i regulativom, uključujući redovno izvještavanje o efektivnosti sistema unutrašnjih kontrola radi smanjenja rizika;
  - povećanje nivoa svijesti o principima i koristima uključenosti u proces upravljanja rizicima i posvećenosti zaposlenih principima kontrole rizika.
- poboljšanje uspješnosti upravljanja rizicima na nivou Zavoda, upravljanje rizicima kao standard u procesu planiranja i donošenja odluka,
- sigurnost da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvještavanje o rizicima razumije na svim nivoima organizacije Zavoda,
  - uspostavljanje koordinacije upravljanja rizicima u Zavodu,
  - sigurnost da je upravljanje rizicima u skladu sa Zakonom o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru („Službeni list CG“, broj 75/18) i Pravilnikom o načinu i postupku uspostavljanja i sprovođenja finansijskog upravljanja i kontrola („Službeni list Crne Gore“, br. 71/19).

Dobra Strategija upravljanja rizicima otklanja mogućnost neostvarenja zadatih ciljeva, kao i obezbjeđuje veće povjerenje u upravljanje Zavodom i njegovu sposobnost da obavlja dodijeljene nadležnosti.



Cilj je opisati kako Zavod namjerava da implementira upravljanje rizicima na jedan sistemski način, definišući uloge i odgovornosti za upravljanje rizicima, metodologiju procesa upravljanja rizicima, način upravljanja rizicima koji se odnose na povezane institucije, načine komunikacije o rizicima po različitim nivoima unutar organizacione strukture te edukaciju.

Prednosti sprovođenja strategije upravljanja rizicima vide se kroz:

jačanje povjerenja u radu Zavoda  
donošenje boljih odluka  
povećanje efikasnosti  
racionalnije upravljanje finansijskim sredstvima

Strategija pomaže rukovodiocima da predvide nepovoljne događaje i reaguju na njih, odnosno usmjere postupke unutrašnje kontrole i ograničene resurse prema ključnim funkcijama i s njima povezanim rizicima.

Kroz donošenje Strategije za upravljanje rizicima postavlja se okvir unutar koga će svaka služba Zavoda razvijati upravljanje rizicima u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima.

## 2. Pojam rizika i upravljanja rizicima

Shodno članu 5 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru („Službeni list CG“, broj 75/18) rizik je mogućnost nastupanja događaja koji može negativno uticati na ostvarivanje postavljenih ciljeva subjekta. Rizik se može javiti u različitim oblicima, na primjer finansijski rizik, rizik vezan za projekte, rizik vezan za usluge koje se pružaju, rizik vezan za određene zainteresovane strane, rizik od propuštenih prilika odnosno neispunjavanja politika, rizik vezan za reputaciju.

Rizik predstavlja mogućnost nastanka događaja koji može negativno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva subjekta. Osim toga, rizik je i:

- sve što predstavlja prijetnju ostvarivanju ciljeva subjekta, programa ili pružanju usluga građanima;
- sve što može da ugrozi ugled Zavoda 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.

Članom 14 Zakona definisano je da 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.

Rukovodilac subjekta dužan je da uspostavi registar rizika i odredi lice zaposleno u subjektu za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima. Upravljanjem rizicima se upravlja nesigurnostima koje bi mogle ugroziti zacrtani cilj. Cilj upravljanja rizicima jeste da se smanji obim neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja uspješnosti rada Zavoda. U suprotnom, može se doći u situaciju da se za otklanjanje posljedica moraju utrošiti značajna sredstva i vrijeme.

Zavod se suočava s brojnim rizicima koji se mogu odnositi na:

- sve ono što može štetiti ugledu Zavoda i smanjiti povjerenje javnosti
- nepravilno i nezakonito poslovanje
- neekonomično, neefikasno ili nedjelotvorno upravljanje odobrenim finansijskim sredstvima
- nepouzdanost izvještavanja
- nedovoljno edukovanje ili osposobljavanje zaposlenih
- nemogućnost pravovremenog usvajanja savremenih informatičkih rješenja
- nesposobnost reagovanja na promijenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprječava ili maksimalno smanjuje nepovoljne efekte na pružanje usluga





Upravljanje rizicima je sistemski i kontinuirani proces koji zahtijeva da se:

- odredi lice zaduženo za koordinaciju uspostavljanja i sprovođenja procesa upravljanja rizicima,
- uspostavi registar rizika i
- uspostavi sistem izvještavanja o rizicima.

Uspostavljanjem i sprovođenjem procesa upravljanja rizicima obezbjeđuje se:

- 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.
- Određenim rizicima se ne može upravljati odvojeno od drugih. Upravljanje jednim rizikom može imati uticaj na drugi rizik, bilo pozitivno bilo negativno. Krajnja svrha upravljanja rizicima nije uklanjanje svih rizika, već smanjenje rizika na prihvatljiv nivo.

Neupravljanje (nekontrola) rizicima mogla bi da dovede do neispunjenja zadatog cilja. Aktivnosti vezane za razvoj upravljanja rizicima kao sastavnog dijela procesa upravljanja, posebno planiranja i donošenja odluka, podrazumijevaju:

- utvrđivanje rizika u odnosu na ciljeve iz strateških i operativnih planova, programa, projekata i aktivnosti, kao i poslovnih procesa
- procjenjivanje vjerovatnoće nastanka rizika i njihovih učinaka/šteta
- utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi
- dokumentovanje podataka o rizicima u registre rizika
- izvještavanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima
- donošenje strategije upravljanja rizicima.

Koristi koje se ostvaruju kroz upravljanje rizicima su:

- svijest o značajnim rizicima sa rangiranjem prioriteta koji pomažu efikasnom planiranju resursa,
- jačanje fokusa za potrebom procjene i planiranja unutrašnje revizije,
- prepoznavanje dužnosti i odgovornosti,
- pomoć strateškom i poslovnom planiranju,
- identifikovanje novih prilika,
- akcioni plan za efikasno upravljanje značajnim rizicima.
- bolje odlučivanje,
- povećanje uspješnosti,
- bolje predviđanje i optimizacija raspoloživih sredstava,
- jačanje povjerenja u upravljački sistem,
- razvoj pozitivne organizacione culture

Upravljanje rizicima je zakonska obaveza i neizostavni element dobrog upravljanja. Odgovarajuće upravljanje rizicima je od izuzetne važnosti za Zavod i za sposobnost obavljanja propisanih nadležnosti.

### **3. Stavovi Zavoda**

Stavovi Zavoda prema rizicima su:

- sve aktivnosti koje Zavod sprovodi usmjerene su na ostvarenje glavnih ciljeva utvrđenih misijom i vizijom i osnovnim načelima i usmjerene su u skladu s ciljevima a ne u suprotnosti sa njima;
- sve aktivnosti koje Zavod sprovodi treba da budu usklađene sa ciljevima i programom rada Zavoda
- upravljanje rizicima postaće sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
- sve aktivnosti u svakom trenutku će biti u skladu sa zahtjevima zakonodavnog okvira,



- izbjeci aktivnosti koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete koje mogu uticati na ugled Zavoda,
- svi rukovodioci i zaposleni koji donose odluke ili učestvuju u njihovoj pripremi, treba da budu svjesni odgovornosti i imaju jasna saznanja da će aktivnosti koje preduzimaju rezultirati koristima za Zavod,
- upravljanje rizicima postaće sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
- sve aktivnosti i s njima povezani finansijski izdaci moraju biti obuhvaćeni finansijskim planom Zavoda.

#### 4. Proces upravljanja rizicima

Model upravljanja rizicima koji uspostavlja Zavod sastoji se od pet faza:

- Utvrđivanje ciljeva
- Identifikovanje rizika
- Analiza i procjena rizika
- Reagovanje na rizik
- Praćenje i izvještavanje o rizicima

##### 4.1. Utvrđivanje ciljeva

Utvrđivanje ciljeva (strateških i operativnih) Zavoda je polazna tačka za upravljanje rizicima. Upravljanje rizicima je upravljanje prijetnjama koje mogu da ometaju ostvarivanje ciljeva. 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 službi Zavoda razmatraju se rizici koji se odnose na aktivnosti i projekte u finansijskom planu, a čija realizacija se odvija kroz te službe

Strateški, godišnji i operativni ciljevi Zavoda moraju biti jasni i nedvosmisleni i međusobno usklađeni. Rukovodioci službi zavoda, na osnovu utvrđenih ciljeva, razmatraju događaje koji mogu ugroziti njihovo ostvarivanje i u skladu sa tim preduzimaju aktivnosti za smanjenje njihovog uticaja.

##### 4.2. Identifikovanje rizika

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Zavoda, kako bi se osiguralo njihovo postizanje, identifikuju se rizici odnosno prijetnje postizanju utvrđenih ciljeva. Sve službe Zavoda, identifikovaće rizike i ažurirati registre rizika svoje službe u slučaju izmijenjenih okolnosti (promjena propisa, izmjena Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Zavoda, nova saznanja za otklanjanje pojedinih rizika ili umanjeње njihovog učinka i vjerovatnoće za pojavu rizika,...). Identifikovanje rizika vrši se početno na nivou službi, a na osnovu registra rizika službi identifikuju se rizici Zavoda, 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.

Moguće vrste i oblasti rizika:

VRSTE RIZIKA	OBLASTI RIZIKA
SPOLJAŠNJI RIZICI	-Promjena prioriteta i ciljeva Zavoda -Javno mnjenje -Prirodne katastrofe, ekonomski
UNUTRAŠNJI RIZICI	
Operativni	-Strategija i planiranje -poslovni procesi -zaposleni (etičko ponašanje, stručnost, sukob interesa)
Finansijski	-Finansijska sredstva -planiranje i realizacija budžeta





	-Planiranje I realizacija postupaka javnih nabavki
Informacije I komunikacije	-Pouzdanost, kvalitet i blagovremenost informacija -zaštita informacija -vrste komunikacije (metode I kanali komuniciranja)
Zakonodavni	Usklađenost I primjenjivost zakonske regulative
Zaštita ljudi/immovine i drugih resursa	-Sigurnost ljudi -Krađa, neovlašćeni pristup, otuđenje, požar, neracionalno postupanje
Reputacioni	-narušavanje ugleda I gubljenja povjerenja u rad Zavoda

Identifikacija rizika se može podijeliti na dvije odvojene faze. To su:

- početno identifikovanje rizika
- kontinuirano identifikovanje rizika, koje je neophodno za identifikovanje novih rizika koji se ranije nisu pojavljivali, promjene u spoljašnjim rizicima, ili rizici koji su ranije postojali prestaju da budu značajni za Zavod

#### **Pristupi za identifikovanje rizika**

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje ciljeva Zavoda. Svaka služba u Zavodu treba, na osnovu informacija o operativnim i strateškim rizicima koji mogu uticati na realizaciju operativnih i strateških ciljeva i prioriteta, da prepozna rizike sa kojima se suočava. Strateški i operativni ciljevi su sadržani u strateškim dokumentima, Godišnjem programu rada Zavoda.

#### **Metode za identifikovanje rizika**

Najčešće metode za identifikovanje rizika su:

- Prethodno iskustvo

Podaci iz prethodnog perioda koje subjektima ili su mu dostupni iz drugih izvora, važni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i uticaja neželjenih događaja, odnosno rizika. Informacije moraju biti pouzdane i što je moguće obuhvatnije. To uključuje podatke i analize o realizaciji planova (strateških, operativnih i finansijskih dokumenata), kao i izvještaje unutrašnje revizije.

- Korišćenje upitnika za samoprocjenu (kontrolne liste)

Rizici se identifikuju korišćenjem upitnika za samoprocjenu, koristeći pregled glavnih grupa rizika i područja koja treba uzeti u obzir prilikom identifikovanja rizika. Svaka služba će pregledati svoje aktivnosti i uraditi registar rizika te organizacione jedinice. Prilikom godišnjeg inoviranja registra rizika, upitnik treba redovno provjeravati da bi se osiguralo da su i dalje relevantni za operativna područja koja se razmatraju.

- Zajedničke radionice - "Brainstorming"

Identifikovanje rizika se sprovodi organizovanjem radionica (otvorena diskusija), gdje zaposleni i rukovodioci sa različitim iskustvom i znanjem određenom problemu različito pristupaju i razmjenjuju mišljenja. Sprovodi se na način što se učesnici koncentrišu na problem i nastoje da smisle što više ideja ili rješenja za određeni problem.

#### **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.



Ključne karakteristike identifikovanja 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
- 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

Mjerenja uticaja rizika rangira se na sljedeći način:

OCJENA	UTICAJ	OPIS
5	Veoma značajan	U slučaju pojave rizika skoro je nevjerovatno da će se ciljevi ostvariti (postoji 1- 29% šanse da će se ciljevi ostvariti)
4	Velik	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	Srednji	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	Mali	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 70-89%)
1	Zanemarljiv	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 90-100%)

Vjerovatnoća je procjena mogućnosti nastanka određenog događaja (uključujući i razmatranje učestalosti sa kojom do tog ishoda može da dođe). Na primjer, relativno je mala vjerovatnoća da će se desiti veliko oštećenje na nekoj zgradi, ali bi to imalo ogroman uticaj na kontinuitet poslovanja. Nasuprot tome, vrlo je vjerovatan povremeni pad kompjuterskog sistema, ali to obično nema veliki uticaj na poslovanje.

Mjerenja vjerovatnoće rizika rangira se na sljedeći način:





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 se rizik neće dogoditi su 30-49%
1	Sasvim rijetko	Šanse da se rizik neće pojaviti su 1 - 29%

Procjena ukupne izloženosti riziku, odnosno rangiranje rizika, potrebna je kako bi se utvrdili prioriteti, tj. najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Rezultat ukupne izloženosti riziku je rezultat množenja ocjena uticaja i vjerovatnoće nastanka pojedinog rizika.

Izloženost riziku najčešće se prikazuje pomoću matrice u kojoj se povezuju uticaj i vjerovatnoća, kako slijedi:

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 se ukazuje, odnosno upozorava na postojanje rizika. Pokazatelji rizika su:

- Pokazatelji rizika za finansije i budžet (npr. pad broja korisnika usluga, pad prihoda, % 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 medijai dr.).

### Rangiranje rizika

Rangiranje rizika je rezultat množenja ocjene uticaja i vjerovatnoće nastanka identifikovanog rizika. Rangiranje rizika se prikazuje pomoću matrice u kojoj se unose uticaj i vjerovatnoća



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
<b>VJEROVATNOĆA</b>						

Rezultati iz matrice rizika ukazuju na oblasti koje se smatraju visokim, srednjim ili malim rizikom. Rangiranje rizika je osnova za određivanje prioriteta i prikazuje izloženost Zavoda rizicima.

Slijedi primjer rangiranja rizika:

INDEKS RIZIKA	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><li>- Pritisak javnosti za smjenu rukovodstva</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></ul>





		- Negativan stav javnosti u medijima
1-5	<b>Nizak</b>	- Kašnjenja u manjim projektima/uslugama - Gubitak imovine (manje vrijednosti) - Privremene štetne posljedice na životnu sredinu - Smanjenje nivoa povjerenja javnosti - Djelimično negativan stav javnosti u medijima

Zavod rizik smatra ozbiljnim, 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 Zavoda, zaposlenima u Zavodu, građanima, Ministarstvu socijalnog staranja, brige o porodici i demografije, 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 Zavoda.

### Reagovanje na rizik

Vjerovatnoća nastanka i uticaj rizika smanjuje se izborom odgovarajućeg odgovora na rizik. Odluka zavisi od važnosti rizika, tolerancije i stava Zavoda 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 prihvatljivoj 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 Zavoda, 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 Zavod 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 Zavodu, 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 jednom godišnje, a po potrebi i više, koordinatori za rizike svih organizacionih jedinica Zavoda, pripremaju izvještaj o upravljanju rizicima i dostavljaju ih Koordinatoru 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, rukovodiocima službi i Kolegijumu Zavoda, 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.

## 6. ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Svi zaposleni u Zavodu 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 i
- Rukovodioce službi, 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	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ da odredi strateški smjer i stvori uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima</li><li>▪ da osigura najviši nivo predanosti i podrške za upravljanje rizicima</li><li>▪ da donese Strategiju upravljanja rizicima</li><li>▪ da osigura da je Registar rizika uspostavljen i da se redovno prati</li><li>▪ da imenuje Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima i koordinate za rizike na nivou službi</li></ul>
Kolegijum	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ da osigura efikasno upravljanje rizicima kroz organizaciju</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><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 Zavoda</li><li>▪ da donese završnu procjenu otkrivenih rizika na nivou službi</li><li>▪ da osigura da se pregled Registra rizika za službe sprovodi najmanje dva puta godišnje</li></ul>
Rukovodioci Službi	<p>da osiguraju svakodnevno upravljanje rizicima da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa Strategijom upravljanja rizicima</p> <ul style="list-style-type: none"><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 prepoznavanje i rješavanje rizika koji prijete njihovim aktivnostima i za iskorišćavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšati 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 službe sprovodi na kvartalnoj osnovi</li><li>▪ da utvrđuju nove metode rada i da podstiču inovativnost</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ da osiguraju sistemsko i pravovremeno izvještavanje Kolegijuma o upravljanju rizicima na nivou službe</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></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><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 službi odnosno Zavodu</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>
Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Zavodu	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ da koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz organizaciju</li><li>▪ da osigura da su svi rukovodioci upoznati sa potrebom uvođenja upravljanja rizicima i da daje smjernice za upravljanje rizicima</li><li>▪ da podstiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima u djelotvornom upravljanju rizicima</li><li>▪ da utiče na jačanje svijesti organa upravljanja o potrebi sistemskog upravljanja rizicima</li><li>▪ da osigura da koordinatori za rizike budu adekvatno edukovani o upravljanju rizicima</li><li>▪ da osigura izradu i ažuriranje Strategije upravljanja rizicima i odgovarajućih smjernica u skladu sa stepenom sprovođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima</li><li>▪ da za Ministarstvo finansija priprema godišnje izvještaje o preduzetim aktivnostima na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima</li><li>▪ da za rukovodioce priprema godišnje izvještaje o pokazateljima uspješnosti sprovođenja Strategije upravljanje rizicima</li></ul>
Koordinatori za rizike u službama	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ da definišu ciljeve svojih službi</li><li>▪ da preduzimaju aktivnosti u vezi sa prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registru rizika</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ da osiguraju pregledanje podataka o rizicima i po potrebi prikupljaju dodatne informacije</li><li>▪ da osiguraju rukovodiocima blagovremene i tačne informacije o upravljanju rizicima</li><li>▪ da pripremaju izvještaje o upravljanju rizicima</li><li>▪ da prate sprovođenje mjera iz akcionih planova</li><li>▪ da upravljaју dokumentacijom u vezi sa rizicima</li></ul>





Crna Gora  
Javna ustanova Zavod "Komanski most"

Adresa: Gornja Gorica bb  
81000 Podgorica, Crna Gora  
tel/fax: 382 20 262 258  
www.juzkomanskimost.me

## 7. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Efikasnost procesa upravljanja rizicima prati se na osnovu dostavljenih izvještaja od strane koordinatora za rizike rukovodioca Službi, odnosno ključnih pokazatelja uspješnosti.

## 8. 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.

Br.01-142/24- *1756*  
Podgorica, 28.11.2024.godine

Direktorica,  
Neda Vukotić  
*Neda Vukotić*

