



*Crna Gora*

*JU Centar za socijalni rad za opštinu Rožaje*

Broj: 01 - 4470

Rožaje, 24.10.2017. godine

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA  
JU CENTAR ZA SOCIJALNI RAD ZA OPŠTINU ROŽAJE**



## SADRŽAJ

I UVOD.....	3
II SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE.....	4
III KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	5
IV STAVOVI CENTRA PREMA RIZICIMA .....	5
V PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	5
1. Utvrđivanje ciljeva .....	6
2. Identifikacija rizika.....	6
3. Procjena i rangiranje rizika .....	8
4. Reagovanje na rizik .....	10
5. Praćenje 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.....	16



## I UVOD

JU Centar za socijalni rad za opštinu Rožaje (u daljem tekstu: Centar), kao korisnik državnog budžeta, obezbjeđuje socijalnu zaštitu građanima na teritoriji ove opštine, 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.

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva, 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, rizik od propuštenih prilika odnosno neispunjavanja politika, rizik vezan za reputaciju. Oni mogu da utiču na uspješnost, zainteresovane stranke i ostalu javnost.

Cjelokupan proces identifikovanja, procjene i praćenja rizika i implementacije neophodnih kontrola nije uklanjanje svih rizika, već smanjenje rizika na prihvatljiv nivo.

Upravljanje rizicima predstavlja zakonsku obavezu budžetskih jedinica, predviđenu 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 Centra.

Strategijom upravljanja rizicima postavlja se okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima kao neophodnog elementa dobrog upravljanja, što je od izuzetne važnosti i za Centar.

Strategija upravljanja rizicima predstavlja ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, kao i pregled okvira koji je potrebno uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima.

Centar kroz donošenje Strategije za upravljanje rizicima postavlja okvir unutar kojeg će svaka organizaciona jedinica razvijati upravljanje rizicima u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima.



Analiza rizika je sistematičan i disciplinovan proces definisanja misije i ciljeva subjekta, identifikovanja rizika koji može uticati na postizanje ciljeva, procjenu rizika vezano za vjerovatnoću njihovog javljanja i uticaja i preduzimanje mjera za kontrolu rizika na prihvatljivom nivou, imajući u vidu troškove i prednosti.

Rezultat procesa je registar rizika, spisak ciljeva, rizika, sa njihovom vjerovatnoćom nastanka i uticajem, mjerama za njihovu kontrolu i nadležnim osobama. Registar rizika je proces koji se ne završava konačnim proizvodom već je potrebno vršiti njegov kontinuiran pregled i ažuriranje.

## II SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE

Svrha Strategije upravljanja rizicima je da poboljša sposobnosti ostvarivanja strateških ciljeva i misije Centra kroz upravljanje prijetnjama i šansama, odnosno kroz stvaranje okruženja koje doprinosi većem kvalitetu i rezultatima svih 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,
- 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 maksimalno smanjuje nepovoljne uticaje na realizaciju redovnih zadataka.

Cilj Strategije upravljanja rizicima je identifikovanje i procjena rizika kako bi subjekat odlučio koji je najbolji način postupanja sa rizikom. Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika.

Ti koraci su sljedeći:

- razvijanje registra rizika u odnosu na ciljeve, koji će identifikovati i procijeniti sve značajne rizike sa kojima se suočava Centar i tako pomoći ostvarenju misije i ciljeva Centra;
- 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 regulativama, 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.



### III KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ukoliko se pristup upravljanja rizikom planira i izvršava efikasno, koristi koje iz njega proističu 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,
- identifikacija novih prilika,
- akcioni plan za efikasno upravljanje značajnim rizicima.

### IV STAVOVI CENTRA PREMA RIZICIMA

Sagledavajući važnost 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 i Programom rada Ministarstva rada i socijalnog staranja,
- rizik utvrdi 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 rezultirati koristima za Centar,
- sve aktivnosti i sa njima povezani finansijski izdaci budu obuhvaćeni finansijskim planom Centra,
- 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 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 aktivnosti i projekte u finansijskom planu, a čija realizacija se odvija kroz te organizacione jedinice.

## 2. Identifikacija rizika

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Centra, kako bi se osiguralo njihovo postizanje, identifikuju se rizici odnosno prijetnje postizanju utvrđenih ciljeva.

Ne postoji iscrpan spisak rizika koji mogu uticati na postizanje ciljeva subjekta. Na osnovu definicije rizika koja je prethodno navedena, mogu se pojaviti 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, pogrešne prakse, štete ili mala vrijednost za novac;
- 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 javnih usluga.

U Centru se imenuje koordinator za rizike koji, između ostalog, identifikuje rizike i ažuriraja registre rizika (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 imenuje direktor Centra.

Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima priprema smjernice za upravljanje rizicima i njima detaljnije uređuje način postupanja i utvrđuje sve relevantne obrasce za dokumentovanje rizika.

Identifikacija rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Potrebno je obuhvatiti sve rizike koji bi se mogli dogoditi,

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, mogu se sprovesti kontrolne mjere
o politički	Promjena prioriteta, ciljeva, podrške
o budžetsko – finansijski	Raspoloživost resursa, zapošljavanje ...
o zakonodavni	Usvajanje pravnih akata koji utiču na postojanost i rad subjekta, misije, zadataka, povećanje obima posla
o posebni zadaci	Preuzimanje dodatnog neplaniranog zadatka, koji prevazilazi kapacitete ili ovlaštenja subjekta
Unutrašnji rizik:	Subjekt može uticati na rizike ili ih izbjeći utvrđivanjem ciljeva ili sprovođenjem kontrolnih mjera
o poštovanje rokova	Određeni zadaci i rokovi su zakonom određeni ili uključeni u ugovore
o osiguranje kvaliteta	Subjekt mora osigurati kvalitet javnih usluga svojim korisnicima i zahtijevati isto od svojih dobavljača
o informacione tehnologije	Pouzdanost funkcionisanja i zaštite informacija ima ključni značaj za rad subjekta
o opšti	Usklađenost sa propisima, zaštita resursa, ekonomičnost, efektivnost, efikasnost, ugled

Završnu fazu utvrđivanja rizika predstavlja jasna formulacija tj. opis utvrđenog rizika (obrazac u Prilogu 2), uzimajući u obzir glavni uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika.

Rizici se utvrđuju u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika i evidentiraju se u Registru rizika (obraci u prilogu Strategije).

Registar rizika je “baza podataka” za sve informacije o rizicima, s ciljem smanjenja obima neizvjesnosti koji bi mogao biti prijetnja ostvarenju ciljeva definisanih planom, kao i izmijenjenih okolnosti i pravovremenog reagovanja na njih.

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

Centar uspostavlja i vodi registar rizika.

Registar rizika vodi se u tabeli, koju ažuriraju koordinatori za rizike.



### 3. Procjena i rangiranje rizika

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 boduje ocjenom 3, može procijeniti sa najviše devet bodova).

Formula za izračunavanje intenziteta rizika:

$$IR = U \times V \text{ gdje je}$$

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	- Prekid svih osnovnih programa/usluga - Gubitak imovine velike vrijednosti - Značajan gubitak povjerenja javnosti - Pritisak javnosti za smjenu direktora ili rukovodilaca
2	Umjeren	- Gubitak imovine - Ozbiljne povrede - Djelimičan gubitak povjerenja javnosti - Negativan stav javnosti u medijima
1	Manji	- 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 (uticaj x 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, a to su rizici koji se javljaju kad je vjerovatnoća pojave rizika visoka 3, a i uticaj rizika je takođe velik 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 Centru, zaposlenima u Centru, građanima, Ministarstvu rada i socijalnog staranja, Vladi Crne Gore i kofinansirima (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 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 prihvatljivoj nivou,
- smanjivanje/ublažavanje rizika – preduzimanjem mjera kako bi se smanjila vjerovatnoća ili uticaj rizika.

Odgovarajuće planove postupanja, utvrđuje rukovodilac, 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 Centra, 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 Centra, 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 uključuje praćenje i izvještavanje o rizicima, tako da se na svim nivoima upravljanja i Kolegijuma mogu pratiti da li se intenzitet rizika mijenja, da li je upravljanje rizicima efikasno i da identifikuju dalje akcije kada je potrebno. Ovo će obezbijediti da se 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 organ 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.
- da su u toku procedure koje će obezbijediti 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 treba uspostaviti da bi se razmotrilo da li rizici još postoje, da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili, da bi se izvještavalo o značajnim promjenama kojima se prilagođavaju prioriteta rizika, i da bi se osigurala efektivnost kontrole. Pored toga, cjelokupni proces upravljanja rizikom treba da bude podložan redovnom pregledu da bi se osiguralo da je i dalje 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 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 o novim rizicima 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 s kojima će se oni postići, a zatim utvrđeni 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 odvijanju 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 prihvatljivoj nivou.



- Sastanci 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.
- Sastanci Kolegijuma radi pregleda i diskusije u kojoj mjeri su preduzete radnje bile efikasne, razmatranja procjene uticaja i vjerovatnoće nakon što su radnje u vezi tretiranja rizika okončane, određivanja da li su potrebne dalje akcije radi dostizanja prihvatljivog nivoa rizika.
- Najmanje dva puta godišnje, i to do 15. jula i 15. januara za prethodno polugodište, koordinator za rizike izrađuje izvještaj o upravljanju 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 i Kolegijumu Centra, čime se osigurava dijeljenje saznanja 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

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 i odgovarajuće smjernice</li><li>▪ da osigura da je Registar rizika uspostavljen i da se redovno prati</li><li>▪ da imenuje Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima</li></ul>
Kolegijum	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ da osigura efikasno upravljanje rizicima kroz organizaciju</li><li>▪ da osigura da se strategija upravljanja rizicima ocjenjuje 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 Centra</li><li>▪ da donese završnu procjenu otkrivenih rizika na nivou organizacionih</li></ul>



	<p>jedinica</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ da osigura da se Registar rizika za organizacione jedinice pregleda najmanje dva puta godišnje</li></ul>
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ da smjernice za upravljanje rizicima koriste efikasno</li><li>▪ da identifikuju rizike koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva ili zadataka</li><li>▪ da svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole prijave koordinatoru za rizike u svojoj organizacionoj jedinici i da primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika</li><li>▪ da predlažu i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za dalje poboljšanje kontrola</li><li>▪ da budu svjesni politike koja se sprovodi u vezi upravljanja rizicima u organizacionoj jedinici odnosno Centru</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>
Menadžer	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ da osigura i pruža pomoć zaposlenima pri izradi popisa i opisa poslovnih procesa, procjeni rizika i uspostavljanju unutrašnjih kontrola</li><li>▪ da osigura ažuriranje dokumentacije vezane za knjigu poslovnih procesa i registre rizika</li><li>▪ da priprema izvještaj o sprovođenju plana uspostavljanja finansijskog upravljanja i kontrole i saraduje sa Ministarstvom finansija – Direktoratom za centralnu harmonizaciju</li><li>▪ da obavlja poslove nadzora nad sprovođenjem procesa upravljanja rizicima i postavljenih kontrola kao odgovora na rizike</li><li>▪ da preispita sve aspekte procesa upravljanja rizicima bar jednom godišnje i o tome izvjesti koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima</li></ul>
Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Centru	<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 sa smjernicama za upravljanje rizicima</li><li>▪ da podstiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima u djelotvornom upravljanju rizicima i jačanjem svijesti organa upravljanja o potrebi sistemskog upravljanja 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>



## VII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Efikasnost procesa upravljanja rizicima prati se na osnovu dostavljenih polugodišnjih izvještaja, odnosno ključnih pokazatelja uspješnosti.

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

- Registar rizika na nivou Centra
- Registar se pregleda i ažurira na godišnjem nivou
- Izvještaji od strane koordinatora za rizik pripremljeni i dostavljeni dva puta tokom godine Odjeljenju za unutrašnju reviziju, FMC menadžeru, Službi za finansijsko administrativne i tehničke poslove, direktoru 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 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 osigurati 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



- 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 radionica u vezi sa utvrđivanjem rizika prilikom izrade godišnjih planova/programa rada organizacionih jedinica.

## IX AŽURIRANJE STRATEGIJE

Na godišnjem nivou vrši se procjena 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 JU Centar za socijalni rad za opštinu Rožaje
- 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**  
Rož. Kadija Agović