

OKVIR ZA SPROVOĐENJE UNUTRAŠNJE KONTROLE U SUBJEKTIMA JAVNOG SEKTORA

1. UVOD

Unutrašnja kontrola je proces koji sprovodi rukovodstvo i zaposleni u subjektu, kako bi se pružilo razumno uvjerenje da se u ostvarivanju misije subjekta postižu sljedeći opšti ciljevi:

- pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno poslovanje;
- jačanje odgovornosti za ostvarivanje ciljeva;
- poštovanje važećih zakona i propisa;
- zaštita resursa od gubitaka koji mogu nastati zbog neodgovarajućeg upravljanja i korišćenja resursa, neopravdanog trošenja, kao i drugih nepravilnosti i prevara;
- potpuno i blagovremeno interno i eksterno finansijsko i nefinansijsko izvještavanje.

Ciljevi unutrašnje kontrole na nivou subjekta su:

- **Ciljevi poslovanja** odnose se na efektivnost i efikasnost poslovanja subjekta, uključujući ostvarivanje operativnih ciljeva i finansijskih rezultata, kao i zaštitu imovine od gubitka.
- **Ciljevi izvještavanja** odnose se na interno i eksterno finansijsko i nefinansijsko izvještavanje i mogu obuhvatiti pouzdanost, blagovremenost, transparentnost ili druge uslove propisane od strane regulatora, priznatih tijela za utvrđivanje standarda izvještavanja ili politika subjekta.
- **Ciljevi usklađenosti** odnose se na pridržavanje zakona i propisa koji regulišu rad subjekta i koje subjekat treba da primjenjuje u svom radu.

Unutrašnja kontrola se sprovodi kroz sljedeće komponente:

- **Kontrolno okruženje**
- **Procjena rizika**
- **Kontrolne aktivnosti**
- **Informacije i komunikacija**
- **Praćenje**

U okviru svake komponente prepoznata su načela i zahtjevi.

Komponente, načela i zahtjevi predstavljaju okvir koji subjekti treba da uspostave i sprovode u cilju obezbjeđivanja efektivnosti unutrašnje kontrole.

Rukovodilac subjekta treba da odredi lice ili tijelo za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole u subjektu koje:

- pruža stručnu podršku u uspostavljanju, sprovođenju i razvoju unutrašnje kontrole;
- koordinira izradu internih pravila;

- u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica i koordinatorom za proces upravljanja rizicima priprema plan za unapređenje unutrašnjih kontrola, čiji je sastvni dio i plan unapređenja upravljanja rizicima;
- prati realizaciju plana za unapređenje unutrašnjih kontrola;
- koordinira samoocjenu unutrašnje kontrole i konsoliduje rezultate;
- izvještava rukovodioca subjekta o stanju i razvoju unutrašnje kontrole;
- priprema godišnji izvještaj o upravljanju i unutrašnjoj kontroli u saradnji sa koordinatorom za proces upravljanja rizicima i drugim zaposlenima u subjektu.

2. OKVIR

2.1. KONTROLNO OKRUŽENJE

2.1.1. Načelo: Organizaciona kultura

Rukovodilac subjekta treba da:

- definiše vrste akata od značaja za rukovođenje (odluke, pravilnici, poslovnici, interna pravila, smjernice, uputstva, instrukcije i sl) koja se donose u subjektu, njihovu svrhu i namjenu;
- donese akta kojima se obezbjeđuje dosljedno sprovođenje utvrđenih politika i praksi i drugih aktivnosti za ostvarenje ciljeva subjekta;
- obezbijedi primjenu donijetih akata, praćenje i blagovremeno rješavanje odstupanja.

2.1.2. Načelo: Organizaciona struktura

Rukovodilac subjekta treba da:

- jasno utvrdi dužnosti za svakog zaposlenog, kroz akt o unutrašnjoj sistematizaciji i organizaciji;
- u skladu sa utvrđenom organizacionom strukturom subjekta, organizuje procese koji obezbjeđuju ostvarenje ciljeva, strategije i misije subjekta;
- utvrdi i saopšti dužnosti, ovlašćenja i odgovornosti za postizanje specifičnih ciljeva, strategija i upravljanje resursima za svakog zaposlenog uključenog u konkretni proces, kroz odgovarajući akt (rješenje, odluka, interno pravilo, godišnji planski dokumenti, drugi planovi i sl.);
- periodično ocjenjuje i predlaže promjene u organizacionoj strukturi u cilju obezbjeđivanja njene adekvatnosti i efektivnosti.

2.1.3. Načelo: Ljudski resursi

Rukovodilac subjekta treba da:

- definiše strategije upravljanja ljudskim resursima (posebnim aktom ili u okviru drugog strateškog dokumenta);
- definiše kompetencije zaposlenih (znanje, vještine, iskustvo i lične osobine) u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica;
- pripremi kadrovski plan, u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica;

- definiše kriterijume za ocjenu rada zaposlenih i obezbijedi sprovođenje ocjenjivanja zaposlenih;
- uspostavi prakse za obezbjeđivanje motivisanosti zaposlenih (novčane nagrade, napredovanje, veća odgovornost, stručno usavršavanje, priznanje i sl.);
- donese planove stručnog usavršavanja, uvažavajući predloge rukovodilaca organizacionih jedinica i obezbjeđuje njihovo sprovođenje;
- donese planove za zamjenu zaposlenih, kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja.

2.1.4. Načelo: Ciljevi

Rukovodilac subjekta treba da:

- definiše specifične, mjerljive, vremenski određene i realne strateške ciljeve u strategijama, kao i indikatore za mjerenje uspješnosti ostvarenih ciljeva;
- definiše specifične, mjerljive, vremenski određene i realne operative ciljeve u godišnjim planskim dokumentima (godišnji plan, program rada, plan rada i sl.) na nivou subjekta i po organizacionim jedinicama, koji moraju biti usklađeni sa strateškim ciljevima;
- obezbijedi da se postavljeni ciljevi koriste kao osnova za raspodjelu raspoloživih resursa;
- definiše rizike i mjere za održavanje rizika u okviru apetita za rizik.

Rukovodilac subjekta odgovoran je za ostvarivanje ciljeva subjekta i upravljanje resursima na zakonit, ekonomičan, efikasna i efektivna način.

2.1.5. Načelo: Prenošenje ovlašćenja i odgovornost

Rukovodilac subjekta treba, tamo gdje je to primjenljivo u skladu sa zakonom, da rješenjem prenese ovlašćenja na rukovodioce organizacionih jedinica ili na druge zaposlene u subjektu, u mjeri u kojoj je to potrebno, za postizanje ciljeva organizacionih jedinica i subjekta, kao i da obezbijedi sljedeće preduslove za realizaciju prenijetih ovlašćenja:

- očekivani rezultati i učinak su definisani;
- ovlašćenje odgovara nivou dužnosti, što uključuje samostalnost u planiranju i realizaciji planova, uključujući i upravljanje dodjeljenim resursima;
- utvrđen je vremenski period na koji se odnosi ovlašćenje;
- utvrđena su ograničenja i pragovi ovlašćenja za donošenje odluka i odobravanje plaćanja;
- utvrđen je način i učestalost izvještavanja o realizaciji prenijetih dužnosti i ciljeva.

2.1.6. Načelo: Upravljanje nepravilnostima

Rukovodilac subjekta treba da:

- utvrđene osnovne vrijednosti subjekta implementira kroz procese u subjektu;
- uspostavi sistem za prijem obavještenja u slučaju sumnji na greške, nedostatke, nepravilnosti, prevare ili nedozvoljene radnje, neodgovarajuće upravljanje i korišćenje resursa u skladu sa zakonom kojim se uređuje sprečavanje korupcije, a kojim se određuje lice ili organizaciona jedinica za prijem i postupanje po obavještenjima, propisuju rokovi, sadržaj prijave, postupak provjere istinitosti navoda iz prijave i preduzimanja radnji u vezi prijave, kao i obaveza vođenja evidencija i sl;
- obezbijedi obuke radi unapređenja znanja zaposlenih o rizicima za nastanak nepravilnosti i prevara, važnosti prijavljivanja nepravilnosti, kao i pruži podršku licima koja prijavljuju nepravilnosti i prevare;
- obezbijedi nepristrasno, dosljedno, profesionalno, sveobuhvatno, transparentno i blagovremeno postupanje u slučaju nepravilnosti i prevare.

2.2. PROCJENA I UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rukovodilac subjekta odgovoran je za upravljanje rizicima koji mogu uticati na ciljeve subjekta.

Metodologija za upravljanje rizicima data je u Prilogu 2 ovog Pravilnika.

2.3. KONTROLNE AKTIVNOSTI

2.3.1. Načelo: Aktivnosti za ublažavanje rizika

Rukovodilac subjekta treba da obezbijedi sprovođenje mjera radi ublažavanja rizika na prihvatljiv nivo i ostvarivanje ciljeva subjekta, i to:

- preventivne aktivnosti, kao što su:
 - razdvajanje dužnosti;
 - sistem dvojnog potpisa, kako bi se spiječilo da jedno lice ovjerava tačnost i odobrava transakcije;
 - zaštita dokumentacije, prostorija, baza podataka i drugih nejavnih dokumenata (IT lozinka i sl.);
 - potpisivanje izjave o sukobu interesa;
 - kontrola nad tačnošću i pouzdanošću unosa podataka u informacione sisteme, kao i nad obradom tih podataka u informacije;
 - kontinuirani nadzor nad radom zaposlenih od strane neposrednog rukovodioca; i
 - druge preventivne aktivnosti.
- korektivne aktivnosti, kao što su:
 - donošenje plana kontinuiteta poslovanja, plana oporavka od katastrofa i sl;
 - sprovođenje naknadnih kontrola dodjeljenih donacija, subvencija, pomoći, transfera, gdje je primjenljivo; i
 - druge korektivne aktivnosti.

- detektivne aktivnosti, kao što su:
 - usklađivanje, odnosno usaglašavanje podataka (upoređivanje rezultata sa planiranim vrijednostima, upoređivanje izvoda otvorenih stavki dobavljača sa plaćanjima na izvodu i sl.)
 - periodična provjera realizovanih aktivnosti zaposlenih, od strane neposrednog rukovodioca; i
 - druge detektivne aktivnosti.
- direktivne aktivnosti, kao što su:
 - politike i odgovarajuća akta kojima se obezbjeđuje njihovo sprovođenje.

Rukovodilac subjekta treba da donese interna pravila za sve ključne procese, a najmanje, za sljedeće procese:

- upoznavanje zaposlenih sa informacijama od značaja za subjekat, kao i koje informacije, kad i na koji način se razmjenjuju u subjektu (intranet, e-mail i sl.) i van subjekta (web stranica, dopisi i sl.);
- raspolaganje imovinom i lica koja raspolazu imovinom;
- interno izvještavanje u subjektu, odnosno sadržaj i forma izvještaja, linije izvještavanja i učestalost izvještavanja;
- ugovaranje obaveza, kako bi se umanjio rizik da se ugovore obaveze iznad planiranih;
- IT (upravljanje sigurnošću i nabavka, razvoj i održavanje);
- upravljanje podacima i dokumentima u subjektu;
- upravljanje ljudskim resursima i vođenje evidencija;
- strateško planiranje;
- priprema finansijskog plana;
- planiranje/sprovođenje javnih nabavki;
- upravljanje nepravilnostima;
- dostavljanje žalbi na rad subjekta, kao i način postupanja po žalbama;
- davanja sugestija i predloga od internih i eksternih zainteresovanih strana; i
- druge procese koji su od značaja za postizanje misije i ciljeva subjekta.

Interna pravila treba da sadrže najmanje:

- pravni osnov;
- svrhu i obuhvat;
- vezu sa drugim procesom/ima;
- vremenski okvir i rokove;
- jasan, sažet slijed aktivnosti, odnosno koraka u procesu, od početka do kraja;
- dužnosti, ovlašćenja i odgovornosti zaposlenih koji su uključeni u proces;
- izuzetke u postupku ili diskreciona prava;
- lice zaduženo za praćenje, izmjene i dopune internog pravila u skladu sa promjenama zakonodavnom okviru, poslovanju i okruženju subjekta;
- kao i priloge, koji sadrže obrasce dokumenta koji se koriste u procesu ili druga dokumenta koja se koriste za dokumentovanje procesa (npr. dijagram toka).

Rukovodilac subjekta treba da definiše uslove, način i postupanje u slučajevima objektivne nemogućnosti sprovođenja definisanih aktivnosti, uz jasan način odobravanja takvih izuzetaka.

Rukovodilac subjekta treba da obezbijedi praćenje značajnih promjena (u ljudskim resursima, procesima i tehnologiji) koje mogu smanjiti efektivnost kontrolne aktivnosti ili učiniti neke kontrolne aktivnosti suvišnim.

Aktivnosti, događaji i promjene u procesima ili subjektu moraju biti dokumentovani, odnosno mora postojati revizorski trag o njima.

2.4. INFORMACIJE

2. 4.1. Načelo: Interna i eksterna komunikacija

Rukovodilac subjekta treba da:

- jasno definiše zahtjeve za informacijama (finansijskim i nefinansijskim);
- kreira informacioni sistem, koji uključuje: ljude, procese, baze podataka, evidencije i/ili tehnologiju koji omogućava prikupljanje podataka iz relevantnih i pouzdanih izvora i njihovu obradu u kvalitetne informacije (relevantne, dovoljne, tačne, potpune i blagovremene);
- obezbijedi da je IT podrška za dobijanje podataka i informacija pouzdana i da se redovno ažurira;
- obezbijedi razmjenu informacija o ciljevima, rizicima, aktima kojima se obezbjeđuje dosljedno sprovođenje politika i praksi, kao i drugih finansijskih i nefinansijskih informacija putem: sastanaka, dopisa, e-maila, politka, internih pravila, izvještaja, oglasnih tabli, objavljivanjem na sajtu subjekta, prezentacija, obuka i sl;
- uspostavi redovnu komunikaciju sa rukovodiocima organizacionih jedinica kroz održavanje sastanaka (i vođenje zapisnika), radi:
 - pružanja jasnih smjernica i instrukcije za ostvarivanje ciljeva;
 - praćenja realizacije utvrđenih ciljeva i planova;
 - pružanja povratnih informacija;
- uspostavi komunikaciju sa subjektima iz nadležnosti, radi koordinacije planiranja strategija i finansijskih resursa, kao i blagovremenog praćenja i izvještavanja o njihovoj realizaciji, gdje je primjenljivo;
- uspostavi alternativnu liniju za prijavljivanje nepravilnosti, kada redovne linije za prijavljivanje ne funkcionišu;
- obezbijedi pružanje podrške rukovodiocima organizacionih jedinica, od strane računovodstvenih službi, u planiranju i praćenju realizacije finansijskih sredstvava za njihovu organizacionu jedinicu;
- obezbijedi transparentno i tačno informisanje javnosti.

Rukovodioci organizacionih jedinica treba da:

- uspostave redovnu komunikaciju sa zaposlenima kroz održavanje sastanaka (i vođenje zapisnika), radi:
 - pružanja jasnih smjernica i instrukcija za izvršavanje zadataka i dužnosti i ostvarivanje ciljeva;

- praćenja realizacije utvrđenih ciljeva i planova organizacione jedinice;
- pružanja povratnih informacije;
- izvještavaju rukovodioca subjekta o realizovanim ciljevima i utvrđenim dužnostima.

2.5. PRAĆENJE

2.5.1. Načelo: Praćenje efektivnosti unutrašnje kontrole

Rukovodilac subjekta treba da:

- obezbijedi sprovođenje kontinuiranog praćenja rada subjekta i efektivnosti unutrašnje kontrole;
- prati efektivnost unutrašnje kontrole kod subjekata nad kojima se vrši nadzor, gdje je primjenljivo;
- obezbijedi sprovođenje periodične odvojene ocjene unutrašnje kontrole (ankete, preglede, zapažanja, uporedne analize i sl.) ukoliko je potrebno;
- obezbijedi sprovođenje periodične samoocjene unutrašnje kontrole, a najmanje jednom godišnje;
- sarađuje sa unutrašnjom revizijom i daje inpute za potrebe planiranja rada unutrašnje revizije, u cilju dobijanja potrebnih uvjeravanja i savjeta;
- obezbijedi blagovremenu implementaciju preporuka unutrašnje revizije ili drugih nezavisnih ocjena;
- obezbijedi da se o rezultatima praćenja izvještava u skladu sa utvrđenim linijama izvještavanja;
- donese plan za unapređenje unutrašnjih kontrola, koji sadži:
 - obrazloženje o razlozima donošenja i očekivanjima od implementacije ili unapređenja unutrašnje kontrole;
 - planirane aktivnosti;
 - rokove i odgovorna lica;
 - očekivane rezultate;
 - potrebne resurse;
- obezbijedi blagovremenu realizaciju plana za unapređenje unutrašnje kontrole.

METODOLOGIJA ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U SUBJEKTIMA JAVNOG SEKTORA

2.1. Uvod

Svaki subjekat javnog sektora je obavezan da pruži vrijednost zainteresovanim stranama, a što se postiže kroz strateško planiranje, efikasnost u poslovanju, inovacije, **upravljanje rizicima**, uključenost zainteresovanih strana i snažan sistem upravljanja učincima.

Nove tehnologije, promjena propisa i politika, demografija, restrukturiranja, promjenjivi zahtjevi za uslugama, dostupnost podataka i informacija, kao i prirodne katastrofe ukazuju na kompleksnost okruženja u kome posluju subjekti javnog sektora. U tako dinamičnom i složenom okruženju (u daljem tekstu: kontekst), upravljanje rizicima igra značajnu ulogu u jačanju sposobnosti da se prepoznaju, razumiju, prilagode i iskoriste novi izazovi i prilike, pri donošenju odluka za ispunjavanje očekivanja javnog interesa.

Efikasan sistem upravljanja rizicima poboljšava sposobnost subjekata da pruže usluge građanima fokusirajući se na rezultate, podstičući inovacije i podržavajući postizanje ciljeva, stvarajući i čuvajući vrijednost kroz kontinuirani pregled svojih procesa i sistema i stalno unapređenje.

Efikasan sistem upravljanja rizicima obezbjeđuje sljedeće:

- bolje upravljanje subjektom,
- jačanje odgovornosti za upravljanje i ostvarivanje ciljeva,
- bolje rezultate, prilagodljivost i razvoj subjekata,
- bolje upravljanje rizicima,
- blagovremeno reagovanje na izmijenjene okolnosti,
- prepoznavanje i korišćenje prilika,
- smanjenje mogućnosti nepoželjnih ponašanja i prevara,
- donošenje odluka zasnovanih na riziku,
- bolje korišćenje i raspoređivanje resursa,
- kvalitetniju komunikaciju u i izvan subjekta,
- unapređenje poštovanja propisa,
- stvaranje i zaštitu vrijednosti i povjerenje javnosti u subjekte javnog sektora.

U cilju uspostavljanja efikasnog upravljanja rizicima svi subjekti javnog sektora moraju obezbijediti da upravljanje rizicima bude:

- sastavni i kontinuirani dio upravljačkog procesa,
- integrisano sa strateškim planiranjem, donošenjem odluka i upravljanjem učinkom,
- jasno prepoznato kroz strukture i dužnosti,
- obaveza svih zaposlenih sa jasnim linijama komunikacije.

Subjekti javnog sektora moraju:

- kontinuirano identifikovati rizike koji mogu uticati na postizanje njihovih ciljeva,
- analizirati i procijeniti identifikovane rizike,
- obezbijediti da se svi „incidenti” odmah prijavljuju, kategoriziraju prema posljedicama i analiziraju kako bi se utvrdili primarni uzroci,
- odrediti odgovarajuću mjeru za tretiranje identifikovanih rizika,
- obezbijediti praćenje i izvještavanje na različitim nivoima upravljanja.

Cilj Metodologije upravljanja rizicima je da:

- pruži smjernice za razvijanje i unapređenje upravljanja rizicima u subjektima javnog sektora,
- definiše opšte principe upravljanja rizicima za sve subjekte javnog sektora,
- definiše zahtjeve za implementaciju upravljanja rizicima,
- definiše obaveze i odgovornosti za implementaciju i koordinaciju upravljanja rizicima,
- pruži primjere najbolje prakse u implementaciji procesa upravljanja rizicima,
- bude osnov za mjerenje efikasnosti upravljanja rizicima.

Postoje različiti modeli, okviri i standardi za upravljanje rizicima. Za pripremu ove metodologije korištene su smjernice COSO ERM (<https://www.coso.org/guidance-erm>) i ISO Smjernice za upravljanje rizicima (<https://www.iso.org>). Metodologija je primjenjiva za sve subjekte javnog sektora.

2.2 Rizik i upravljanje rizicima

Rizik se definiše kao:

- “učinak neizvjesnosti na ciljeve¹”
- „mogućnost nastanka događaja koji će uticati na postizanje strategije i poslovnih ciljeva“²

Rizik može imati pozitivne ili negativne efekte ili oboje i stvoriti ili rezultirati prilikama i prijetnjama.

Subjekti treba da strateški upravljaju rizicima subjekta, na način da ono predstavlja „koordinirani skup aktivnosti za usmjeravanje i kontrolu subjekata u pogledu rizika“³.

Upravljanje rizicima se definiše kao „kultura, sposobnosti i prakse, integrisane sa utvrđivanjem strategije i njenim učincima, na koje se subjekti oslanjaju radi upravljanja rizicima u stvaranju, očuvanju i ostvarivanju vrijednosti“.⁴

¹ ISO 31000: 2018, Smjernice za upravljanje rizicima

² COSO: Upravljanje rizicima preduzeća integrisano sa strategijom i učincima, 2017

³ ISO 31000: 2018, Smjernice za upravljanje rizicima

⁴ COSO Upravljanje rizicima preduzeća integrisano sa strategijom i učincima, 2017

Upravljanje rizicima fokusira se na razumijevanje prirode rizika i pomoć rukovodstvu subjekta da procijeni i tretira rizike u okviru prihvatljivih nivoa, čime se smanjuju negativne posljedice i poboljšava vjerovatnoća postizanja ciljeva subjekta.

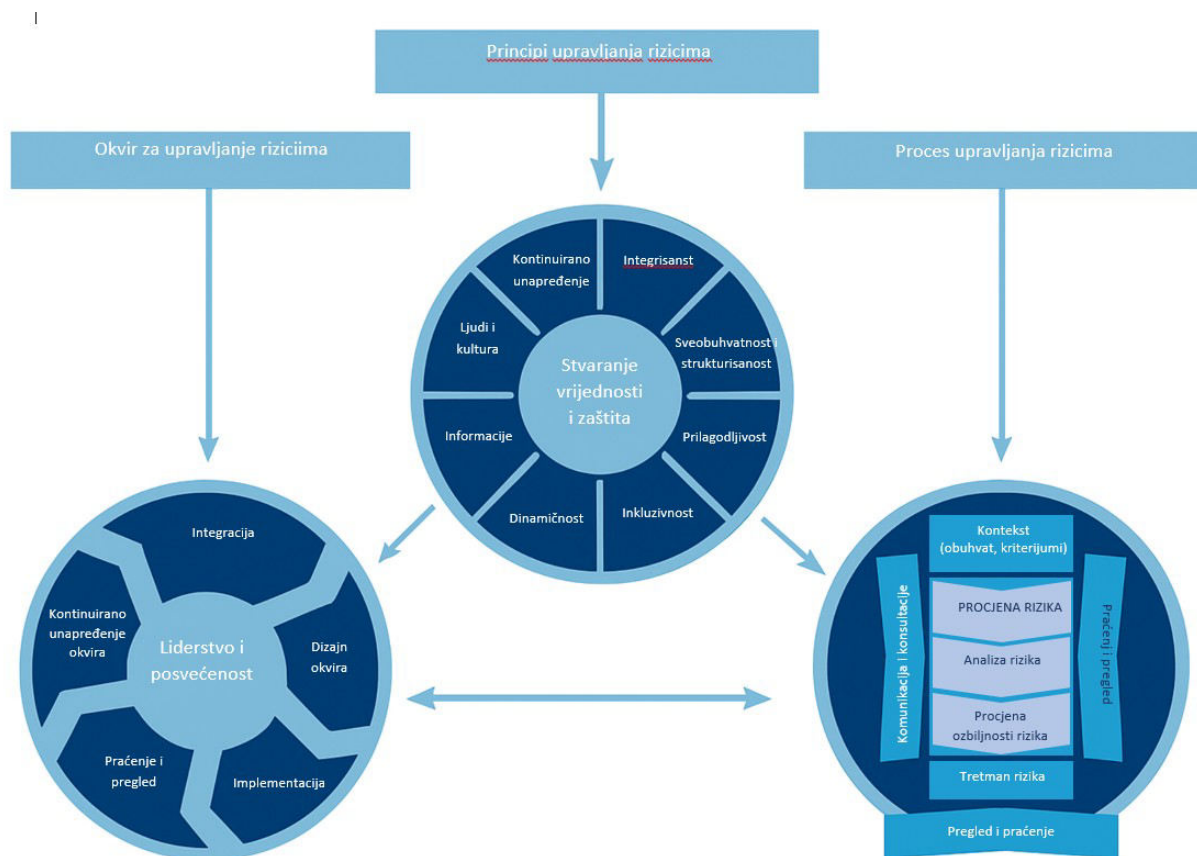
Upravljanje rizicima treba da bude ugrađeno u sve aktivnosti i procese subjekta, uključujući misiju, viziju i osnovne vrijednosti. Prilikom razvoja strategije, poslovnih i ciljeva učinak, subjekti treba da razmotre implikacije odabrane strategije, rizike za strategiju i učinke, kao i mogućnost da strategija nije usklađena sa osnovnim vrijednostima subjekta.

Upravljanje rizicima je sastavni dio upravljanja u svim subjektima javnog sektora, ali nivo zrelosti, odnosno efikasnost upravljanja rizicima može biti na različitim nivoima. U cilju unapređenja postojećeg modela upravljanja rizicima, kao početni korak, preporučuje se da subjekti javnog sektora sprovedu analizu usklađenosti upravljanja rizicima u odnosu na ovu metodologiju i željeni nivo zrelosti upravljanja rizicima. Subjekti javnog sektora treba da prepoznaju nivo zrelosti upravljanja rizicima na kome se nalaze i koji treba da dostignu, kroz sagledavanje ispunjenosti zahtjeva iz Modela zrelosti upravljanja rizicima (Tabela 1). Analiza usklađenosti može biti osnov za prepoznavanje prioriteta za razvoj i unapređenje upravljanja rizicima u subjektu.⁵

2.3 Struktura i pristup upravljanju rizicima

Upravljanje rizicima se zasniva na principima, okviru i procesu kako je pokazano na sljedećoj slici.

⁵ Postoji više Modela zrelosti koji su dostupni, a u prilogu ovog dokumenta dat je Model zrelosti kroz COSO ERM okvir



Principi, okvir i proces upravljanja rizicima ISO 31000

Principi, okvir i proces predstavljaju cjelinu koja obezbjeđuje sistemski pristup za upravljanje rizicima i čija implementacija treba da pomogne subjektima javnog sektora da poboljšaju rezultate rada i ostvare svoje ciljeve.

Prikazana struktura je bila osnov za pripremu ove Metodologije, s tim da istu treba prilagoditi specifičnostima subjekta i konteksta u okviru kojeg subjekat posluje.

2.3.1 Principi upravljanja rizicima

Principi za efektivno upravljanje rizicima su:

- Integrisanost
- Sveobuhvatnost i strukturisanost
- Prilagodljivost
- Inkluzivnost
- Dinamičnost
- Informacije
- Ljudi i kultura
- Kontinuirano unapređenje

Integrisanost - Upravljanje rizicima nije posebna, izolovana, samostalna aktivnost, već mora biti sastavni dio svih aktivnosti subjekta, uključujući procese planiranja, upravljanja i upravljanja učinkom, kako na strateškom, tako i na operativnom nivou. Rizici se moraju uzeti u obzir prilikom donošenja svih odluka, odnosno prilikom izrade planova, budžeta, investicija, dizajna proizvoda ili usluga, organizacionih struktura, razvoja sistema, ugovaranja i zapošljavanja.

Faktori koji utiču na integraciju su kultura u subjektu, veličina, složenost i zrelost subjekta u oblasti upravljanja rizicima.

Strukturirani i sveobuhvatni pristup upravljanju rizicima treba da se koristi u cijelom subjektu kako bi se osigurali konzistentni i uporedivi rezultati. Ovaj pristup treba da obezbijedi da se u okviru zajedničke strukture definišu obaveze i odgovornosti za upravljanje rizicima. Na taj način će se obezbijediti kvalitetan portfolio i blagovremene informacije zainteresovanim stranama o tome kako subjekat identifikuje, procjenjuje, tretira i prati rizike iz internog i eksternog konteksta.

Prilagodljivost - Okvir i procesi upravljanja rizicima treba da budu prilagođeni i adekvatni internom i eksternom kontekstu subjekta i njegovim ciljevima i da u zavisnosti od toga uspostave upravljanje rizicima koje odgovara njegovim specifičnostima.

Inkluzivnost - Interne i eksterne zainteresovane strane subjekta treba da budu na odgovarajući način i blagovremeno uključene u aktivnosti upravljanja rizicima kako bi se omogućilo da se uzmu u obzir njihova znanja, stavovi i percepcije u identifikovanju rizika, određivanju kriterijuma i načinu tretmana rizika. To doprinosi unapređenju svijesti o važnosti transparentnog upravljanja rizikom, kao i da se smanji subjektivnost i otpor. Učešće zainteresovanih strana u upravljanju rizicima može se obezbijediti putem transparentnog objavljivanja informacija, konsultacija, komunikacije, povratnih informacija i izvještavanja.

Dinamičnost - Rizici se mogu pojaviti, promijeniti ili nestati kako se mijenjaju eksterni i interni faktori, odnosno kontekst subjekta. Univerzum rizika subjekta se stalno mijenja, pa upravljanje rizicima treba da bude dinamično, iterativno i da reaguje na promjene. Proces upravljanja rizicima treba da predvide, otkriju, procijene i reaguju na promjene i događaje na odgovarajući i blagovremen način. Ažurnost informacija treba održavati kroz aktivnosti praćenja i pregleda, a okvir za upravljanje rizicima treba razvijati i unapređivati kako bi se osigurala njegova validnost.

Navedenih pet principa pružaju smjernice o tome kako treba uspostaviti upravljanje rizicima, dok se sljedeća tri principa odnose se na funkcionisanje upravljanja rizicima i to:

Informacije - Upravljanje rizicima treba da bude zasnovano na najkvalitetnijim istorijskim i trenutnim informacijama, kao i na budućim očekivanjima. Informacije treba da budu tačne, blagovremene, relevantne, dovoljne i dostupne relevantnim zainteresovanim stranama. To zahtijeva stalno prikupljanje, analiziranje, pregledanje, ažuriranje i

izvještavanje o informacijama o rizicima i procesima upravljanja rizicima kako bi se olakšalo kontinuirano unapređenje.

Ljudi i kultura - Ljudsko ponašanje i kulturni faktori imaju veliki uticaj na sve aspekte upravljanja rizikom, jer oni imaju potencijal da olakšaju i ometaju postizanje cilja subjekta. Podržavajuća organizaciona kultura prepoznaje neizvjesnost, podržava razumno preuzimanje rizika i ugrađuje upravljanje rizicima u svakodnevne aktivnosti kako bi se podržala otvorena razmjena informacija o riziku i diskusije bez straha od sankcije, kao i kako i pružile mogućnosti učenja. Predanost stvaranju i očuvanju organizacionih vrijednosti kroz upravljanje rizicima je proces koji se izgrađuje.

Kontinuirano unapređenje - Kroz uspostavljane aktivnosti praćenja kao što su: uvjeravanja, rutinsko prikupljanje podataka, analiza incidenata (ostvareni rizici), analiza uzroka i pregledi učinka subjekti identifikuju oblasti za unapređenje i razvoj godišnjeg plana za unapređenje upravljanje rizicima. Ovo će pomoći subjektu da iskoristi prilike ili da ne ponavlja iste greške.

2.3.2 Okvir

Principi upravljanja rizicima i okvir su usko povezani na način da **princip definiše šta se mora postići, a okvir pruža informacije o tome kako to postići.**

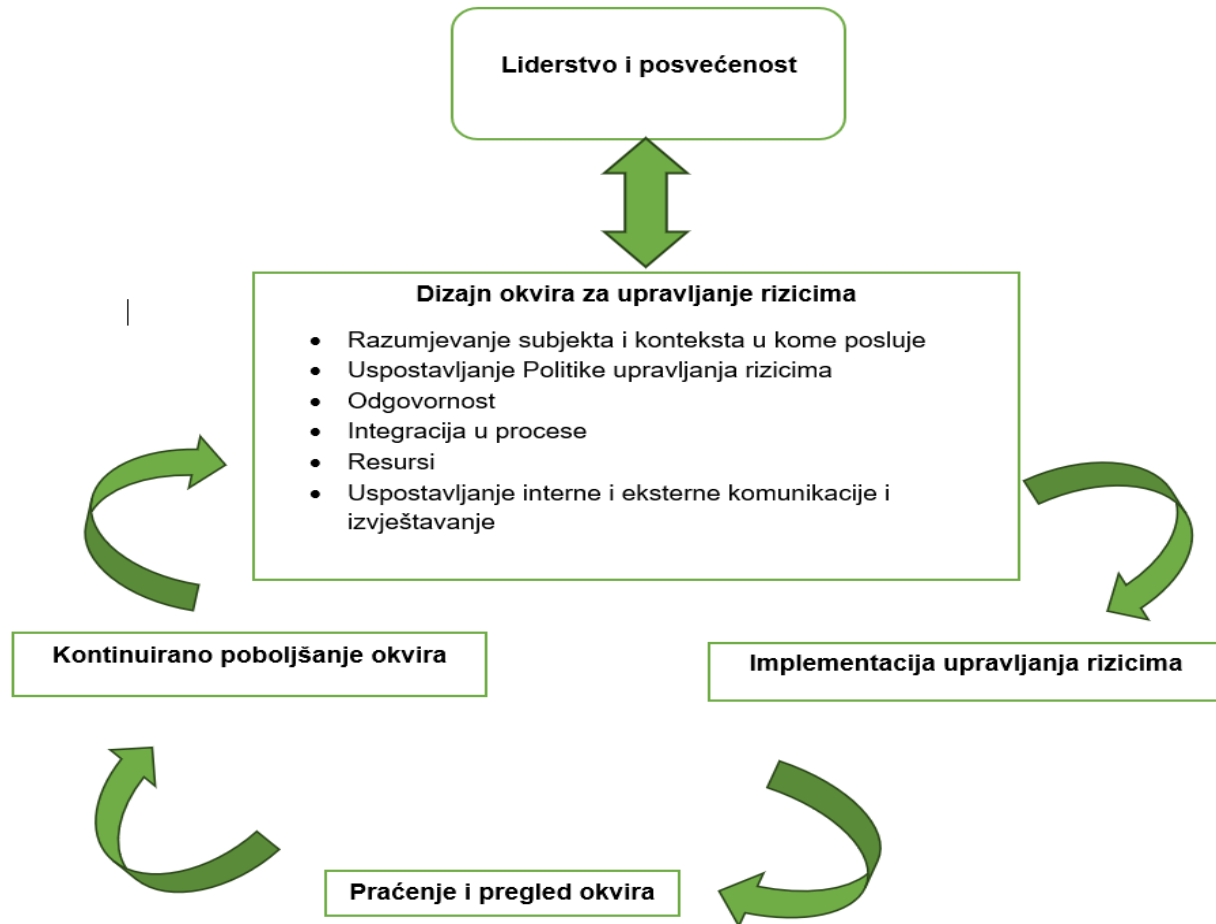
Okvir za upravljanje rizicima je skup komponenti koje pružaju osnovu i organizacione pretpostavke za dizajniranje, implementaciju, praćenje, reviziju i kontinuirano unapređenje upravljanja rizikom u cijelom subjektu.⁶

Osnove uključuju politiku, ciljeve, mandat i posvećenost upravljanju rizicima. Organizacione pretpostavke uključuju planove, odgovornosti, resurse, procese i aktivnosti.

Okvir treba da obezbijedi da upravljanje rizicima bude ugrađeno u strateške i operativne politike i da se implementira kroz sve procese i na svim relevantnim nivoima i funkcijama subjekta, kao dio njegovih praksi.

⁶ ISO 31000

U nastavku je data slika komponenti okvira upravljanja rizicima - ISO 31000:2018.



2.3.2.1 Liderstvo i posvećenost - kultura upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima i osiguranje njegove stalne efektivnosti zahtijeva strateški pristup upravljanju rizicima i snažnu i trajnu posvećenost svih upravljačkih struktura, kako bi se postigla posvećenost na svim nivoima. „Ton sa vrha” definiše i usmjerava pravac djelovanja u cijelom subjektu. Organ upravljanja, odnosno rukovodilac subjekta treba da kreira kulturu u subjektu koja podstiče upravljanje rizicima. To se postiže kroz:

- razvijanje pozitivne kulture upravljanja rizicima, koju karakteriše ohrabrujuće i prihvatljivo ponašanje, diskusije, odluke i stavovi prema preuzimanju i upravljanju rizicima,
- utvrđivanje jasnih obaveza, odgovornosti i nadzora,
- usklađivanje upravljanja rizicima sa misijom, ciljevima, strategijom i kulturom subjekta,
- razmatranje rizika prije donošenja bilo kakve važne odluke,
- poštovanje različitih zakona koji propisuju specifičan tretman i izvještavanje o rizicima u određenim oblastima, uključujući sprečavanje prevare, upravljanje katastrofama, zdravlje i sigurnost, antikorupciju i drugo.

2.3.2.2 Dizajn okvira za upravljanje rizicima

Svaki subjekat treba da dizajnira okvir upravljanja rizicima koji odražava njegove ciljeve i očekivanja u specifičnom kontekstu u kome posluje.

Dizajniranje okvira upravljanja rizicima obuhvata:

- razumijevanje subjekta i njegovog konteksta,
- utvrđivanje politike/a upravljanja rizicima,
- utvrđivanje jasnih dužnosti, ovlaštenja i osiguranje odgovarajućih kompetencija za upravljanje rizicima,
- integracija upravljanja rizicima u procese u subjektu,
- dodjeljivanje odgovarajućih resursa,
- uspostavljanje mehanizama interne i eksterne komunikacije i izvještavanja.

2.3.2.2.1 Razumijevanje subjekta i njegovog konteksta

Okvir za upravljanje rizicima mora biti osmišljen na osnovu detaljnog analiziranja i razumijevanja specifičnosti subjekta. Kontekst u kome subjekat posluje i ciljevi koje želi da postigne u velikoj mjeri utiče na definisanje dizajna okvira upravljanja rizicima.

Eksterni kontekst koji obuhvata: društvene, kulturne, političke, pravne, regulatorne, finansijske, tehnološke, ekonomske i faktore zaštite životne sredine i sl. kao i odnose sa spoljašnjim zainteresovanim stranama, preuzete ili na drugi način utvrđene obaveze za subjekat, definiše konkretne obaveze koje se reflektuju i kroz dizajniranje okvira upravljanja rizicima.

Interni kontekst subjekta: vizija, misija i osnovne vrijednosti, način upravljanja, organizaciona struktura, uloge i odgovornosti, strategija, ciljevi i politike, organizaciona kultura, standardi, smjernice i modeli koje je subjekat usvojio, znanja i resursi (npr. kapital, vrijeme, ljudi, procesi, sistemi i tehnologije, podaci, informacioni sistemi), tokovi informacija, odnosi sa internim zainteresovanim stranama, uzimajući u obzir njihove percepcije i vrijednosti, kao i ugovoreni odnosi i obaveze mogu biti ograničavajući ili podsticajni faktori koji će uticati na sam dizajn okvira upravljanja rizicima.

Subjekt treba da uspostavi okvir koji će obezbijediti upravljanje svim rizicima subjekta, što obično podrazumijeva uspostavljanje više pristupa-procesa za različite kategorije rizika. Različite kategorije rizika koji postoje u subjektu i njihov značaj uglavnom se ne mogu obuhvatiti istim procesom npr. neće se na isti način mjeriti uticaj finansijskih rizika i rizika usklađenosti, neće biti isti vremenski okvir, apetit za rizik i sl.

Kroz okvir upravljanja rizicima subjekat postavlja ciljeve koje želi da postigne upravljanjem rizicima i obezbjeđuje pretpostavke za postizanje tih ciljeva.⁷

⁷ Kao pomoć u razvijanju odgovarajućeg dizajna okvira upravljanja rizicima, subjekti javnog sektora mogu da sprovedu analizu zrelosti svojih praksi i procesa upravljanja rizicima u odnosu na Model zrelosti upravljanja rizicima. Navedena analiza može da obezbijedi prepoznavanje prioriteta u razvoju i unapređenju upravljanja rizicima ka postizanju željenog (potrebnog) nivo zrelosti. Postoji više Modela zrelosti koji su dostupni, a u Prilogu ovog dokumenta (Tabela 1) dat je Model zrelosti kroz komponente COSO ERM okvira.

2.3.2.2.2 Uspostavljanje politike/a upravljanja rizicima

Politika upravljanja rizicima je interni akt subjekta koji definiše skup pravila, procedura i praksi koje subjekat koristi za identifikaciju, procjenu, praćenje i kontrolu rizika.

Subjekti mogu imati posebne politike upravljanja rizicima po kategorijama rizika, što zavisi od konteksta, odnosno okvira upravljanja rizicima.

Politikom upravljanja rizicima treba da se utvrdi sljedeće:

- **svrha i cilj** – zašto se politika donosi i šta je njen cilj;
- **obuhvat** – organizacione jedinice (procesi, zaposleni) koji primjenjuju politiku;
- **kategorije rizika** – kategorije i podkategorije rizika na koje se odnosi politika,
- **proces upravljanja rizicima** – kratak osvrt na proces upravljanja rizicima (proces upravljanja rizicima se detaljno definiše internim pravilom, a opisan je u dijelu proces upravljanja rizicima-2.3.3);
- **apetit za rizik** – izjava koja definiše nivo rizika po kategoriji rizika koju je subjekat spreman da prihvati (detaljnije u 2.3.3.2.1);
- **odgovornosti** – obaveze i odgovornosti za upravljanje rizicima (detaljnije u 2.3.2.2.3);
- **integracija** – opis kako je upravljanje rizicima integrisano i ugrađeno u procese subjekta;
- **izvještavanje** – vrste izvještaja, lica koja pripremaju izvještaje, korisnici izvještaja, periodičnost izvještavanja;
- **učinak upravljanja rizicima** – kako će se mjeriti uspješnost upravljanja rizicima,
- **pregled** – kako i kada se vrše izmjene i dopune politike.

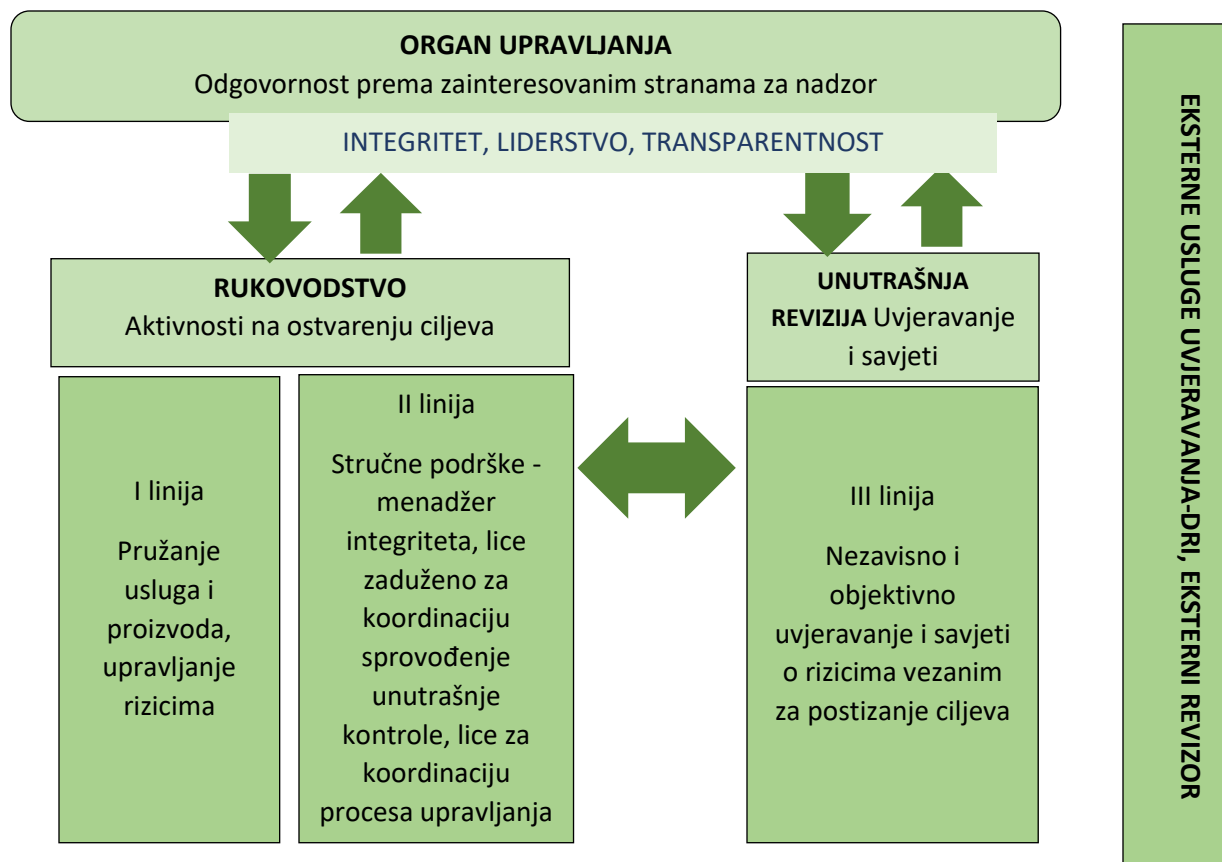
Elementi koji se utvrđuju politikom upravljanja rizicima bliže su razrađeni u daljem tekstu Metodologije.

2.3.2.2.3 Odgovornosti

Prilikom razvijanja okvira upravljanja rizicima subjekat treba da obezbijedi postojanje jasno utvrđenih obaveza, odgovornosti i odnosa. Navedeno se postiže kroz:

- utvrđivanje ko je odgovoran za razvoj, implementaciju i održavanje okvira za upravljanje rizicima,
- identifikovanje vlasnika rizika koji imaju obavezu i ovlašćenja da upravljaju rizicima.

Svi u subjektu imaju određenu odgovornost za upravljanje rizicima. „Model tri linije” koji je razvio Globalni institut internih revizora pruža jednostavan i efikasan način za definisanje, delegiranje i koordinaciju uloga i odgovornosti u upravljanju rizicima u subjektu. Model je prikazan na sljedećoj slici.



Organ upravljanja

Organ upravljanja se ne smatra dijelom tri linije, ali je primarna zainteresovana strana kojoj služe tri linije. Organ upravljanja vrši nadzor nad upravljanjem rizicima, kroz:

- obezbjeđivanje pretpostavki za upravljanje rizicima u subjektu,
- usvajanje politike upravljanja rizicima,
- obezbjeđivanje usklađenosti kulture subjekta i politike upravljanja rizicima,
- usklađivanje ciljeva upravljanja rizicima sa ciljevima i strategijama subjekta,
- obezbjeđivanje da se rizici adekvatno uzimaju u obzir prilikom postavljanja ciljeva subjekta,
- usklađenost sa zakonima i propisima,
- osiguranje da su preuzeti samo rizici koji neće ugroziti ciljeve,
- obezbjeđivanje da se informacije o rizicima i njihovom upravljanju pravilno komuniciraju,
- utvrđivanje obaveza i odgovornosti za upravljanje rizicima,
- obezbjeđivanje potrebnih resursa za upravljanje rizicima,
- osiguranje da okvir za upravljanje rizicima bude odgovarajući.

U državnim organima, ministarstvima, organima uprave i jedinicama lokalne samouprave ove obaveze su u nadležnosti rukovodioca subjekta.

Rukovodstvo

Rukovodstvo je odgovorno za svakodnevno upravljanje rizicima.

Odgovornost rukovodioca subjekta i rukovodilaca organizacionih jedinica za postizanje ciljeva subjekta obuhvata uloge i prve i druge linije.

Uloge prve linije

Uloge prve linije su najdirektnije povezane sa isporukom proizvoda i/ili usluga, a uključuju i uloge pomoćnih funkcija (računovodstvo, javne nabavke...). Odgovornost za upravljanje rizicima ostaje u okviru uloga prve linije. Ove uloge uglavnom obavljaju rukovodilac subjekta i rukovodioci organizacionih jedinica, ali i svi zaposleni.

Rukovodilac subjekta odgovoran je za usmjeravanje i obezbjeđivanje sprovođenja aktivnosti upravljanja rizicima, kao i za praćenje prakse implementacije.

Rukovodioci organizacionih jedinica imaju vlasništvo i odgovornost za identifikaciju, procjenu i ublažavanje rizika, zajedno sa održavanjem efikasnih unutrašnjih kontrola. Kao "vlasnici rizika", oni imaju najznačajniju ulogu u izvršavanju određenih, svakodневnih aktivnosti upravljanja rizicima i odgovorni su za održavanje efikasnih unutrašnjih kontrola na dnevnoj osnovi.

Specifične obaveze (dužnosti) prve linije, u vezi sa upravljanjem rizicima uključuju:

- uspostavljanje potrebnih struktura i linija izvještavanja u subjektu za podršku upravljanja rizicima,
- implementacija okvira za upravljanje rizicima,
- podsticanje kulture za proaktivno upravljanje rizicima u svojim organizacionim jedinicama,
- obezbjeđivanje da se procesi upravljanja rizicima kontinuirano i blagovremeno primjenjuju,
- da su ključni rizici pravilno identifikovani, procijenjeni, ublaženi i da se prate,
- odgovornost za rizike i kontrole u svojim organizacionim jedinicama,
- obezbjeđivanje odgovarajućih resursa za upravljanje rizicima,
- predlaganje mjera za tretman rizika,
- obezbjeđivanje da se sve korektivne mjere efikasno sprovode,
- praćenje i procjena efektivnosti mjera za tretman rizika,
- izvještavanje o aktivnostima upravljanja rizicima u svojim organizacionim jedinicama i dostavljanje izvještaja odgovornim licima,
- obezbjeđivanje da se o riziku izvještava sa integritetom i u utvrđenim rokovima,
- praćenje i preispitivanje prakse upravljanja rizicima, metodologije, alata, apetita za rizik,
- praćenje i pregled obima i efikasnosti integracije upravljanja rizicima u organizacionim jedinicama i subjektu.

Obaveze zaposlenih u upravljanju rizicima su:

- identifikacija i procjena rizika u svojim područjima rada i predlaganje mjera za ublažavanje,
- podrška razvoju upravljanja rizicima,
- sprovođenje mjera za tretman rizika za koje su odgovorni,
- prijavljivanje ostvarenja rizika (incidenata) svom nadređenom.

Uloge Druge linije

Uloge druge linije pružaju pomoć u upravljanju rizikom. Uloge prve i druge linije mogu biti spojene ili odvojene.

Lice ili tijelo za koordinaciju procesa upravljanja rizicima doprinosi izgradnji sposobnosti subjekta za upravljanje rizicima i koordinira aktivnosti upravljanja rizicima u cijelom subjektu na sljedeći način:

- priprema politiku/e upravljanja rizicima,
- priprema plan unapređenja upravljanja rizicima,
- prati realizaciju plana unapređenja upravljanja rizicima i izvještava o stepenu realizacije,
- vodi registar/e rizika,
- pruža smjernice o procesu upravljanja rizicima,
- sarađuje sa menadžerom integriteta i licem ili tijelom za koordinaciju upravljanja i unutrašnje kontrole,
- pruža podršku rukovodstvu u upravljanju rizicima,
- verifikuje procjene rizika i predložene mjere tretmana rizika,
- objedinjuje pojedinačne procjene rizika na nivou subjekta, odnosno procesa i priprema portfolio pregled rizika,
- vodi evidenciju incidenata (ostvarenih rizika),
- prati usklađenost sa politikom upravljanja rizicima,
- sprovodi pregled okvira u saradnji sa prvom linijom,
- prikuplja podatke i priprema periodične izvještaje.

Subjekti javnog sektora, ukoliko to potvrđuju procjena i potreba samog subjekta, mogu da organizuju posebnu organizacionu jedinicu ili odjeljenje za poslove upravljanja rizicima ili da sistematizuju posebno radno mjesto.

Neki subjekti imaju specijalizovane funkcije koje podržavaju i prate uloge prve linije. Funkcije se razlikuju zavisno od prirode samog subjekta, a mogu biti pravne, IT, ekološke i sl. Ove funkcije treba da podrže uloge prve linije i sarađuju sa funkcijom upravljanja rizicima.

Uloga treće linije

Unutrašnja revizija je nezavisna i objektivna usluga uvjeravanja i savjetovanja namijenjena da doda vrijednost i unaprijedi poslovanje subjekta, jača sposobnost

subjekta da stvori, zaštiti i održi vrijednost pružajući rukovodstvu, na riziku zasnovano i objektivno uvjeravanje, savjet, uvid i predviđanje.

Unutrašnja revizija pruža podršku subjektu za:

- uspješno ostvarivanje ciljeva;
- poboljšanje procesa upravljanja, upravljanja rizicima i kontrola;
- donošenje odluka i nadzor;
- izgradnju ugleda i kredibiliteta kod zainteresovanih strana;
- ostvarenje javnog interesa.

Unutrašnja revizija se obavlja u skladu sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse Međunarodnog instituta internih revizora (IIA) i propisima kojim se uređuje unutrašnja revizija u Crnoj Gori.

Eksterni pružaoci uvjeravanja obezbjeđuju dodatna osiguranja o ispunjenosti zakonskih i regulatornih očekivanja koja služe zaštiti javnog interesa.

2.3.2.2.4 Integracija u procese

Upravljanje rizicima treba da bude ugrađeno u sve prakse i procese subjekta na način da bude relevantno, efektivno i efikasno. Sama integracija mora biti prilagođena specifičnostima, potrebama i kulturi subjekta. Subjekti u kojima je upravljanje rizicima na nižem nivou zrelosti, mogu postupno integrisati upravljanje rizicima polazeći od svojih glavnih procesa, a nakon toga, kroz unapređenje, integrisati upravljanje rizicima u sve procese subjekta. Politike upravljanja rizicima i interna pravila obezbjeđuju dokumentovane smjernice za postupanje u upravljanju rizicima i trebaju biti uspostavljene za glavne kategorije rizika.

Upravljanje rizicima treba da bude ugrađeno u:

- pripremanje strategije,
- pripremanje planova (operativni, finansijski, projekti...)
- sprovođenje programa, projekata ili inicijativa,
- planiranje i utvrđivanje resursa,
- upravljanje učinkom,
- upravljanje imovinom,
- druge procese koji su bitni za rad subjekta.

2.3.2.2.5 Resursi

Organ upravljanja i rukovodilac subjekta su odgovorni za obezbjeđivanje adekvatnih i odgovarajućih resursa za upravljanje rizicima (definisano u 2.3.2.2.3), što uključuje, ali nije ograničeno na:

- ljude (vještine, iskustvo i znanje, kao i profesionalni razvoj),
- procese, vrijeme, informacije, metode i alati koji će se koristiti za upravljanje rizicima,
- finansije i tehnologiju.

Prilikom definisanja okvira upravljanja rizicima i procesa upravljanja rizicima subjekat prepoznaje resurse neophodne za postizanje ciljeva upravljanja rizicima. Vrsta i količina resursa je uslovljena samim dizajnom okvira upravljanja rizicima. Za efektivno upravljanje rizicima potrebna je angažovanost zaposlenih na svim nivoima subjekta, pa samim tim i ulaganja u edukaciju i unapređenje vještina i znanja u oblasti upravljanja rizicima treba da bude konstantna aktivnost u subjektu.

2.3.2.2.6 Uspostavljanje interne i eksterne komunikacije i izvještavanja

Subjektat treba da uspostavi adekvatan način komunikacije i konsultacija kako bi podržao okvir i olakšao efikasnu primjenu upravljanja rizicima. Rukovodstvo treba da razvije i usvoji interna pravila (posebna ili u okviru pravila za upravljanje rizicima) o izvještavanju i komunikaciji i konsultacijama o rizicima kako bi se osiguralo blagovremeno i relevantno prikupljanje, obrada i dijeljenje informacija o rizicima prema potrebi, kao i pružanje povratnih informacija radi daljeg unapređenja.

2.3.2.2.6.1 Interna komunikacija i izvještavanje

Subjektat treba da uspostavi interne mehanizme komunikacije i izvještavanja kako bi podržao i podstakao odgovornost i vlasništvo nad rizikom. Ovi mehanizmi treba da obezbijede da:

- se ključne komponente okvira za upravljanje rizicima, kao i sve naknadne modifikacije, saopštavaju na odgovarajući način,
- postoji adekvatno interno izvještavanje o okviru, njegovoj efikasnosti i rezultatima,
- su relevantne informacije koje su proistekle iz primjene upravljanja rizicima (naučene lekcije) dostupne blagovremeno i na odgovarajućim nivoima, i
- postoje konsultacije sa internim zainteresovanim stranama.

Shodno navedenom, vrste i forme izvještaja, periodičnost i nivo izvještavanja, odgovornost za pripremu, kao i dobijanje povratnih informacija potrebno je prepoznati politikom upravljanja rizicima i internim pravilima na način da obezbijede efektivnu razmjenu informacija tokom procesa, ali i o procesu upravljanja rizicima.

U nastavku su navedeni interni izvještaji koje treba da priprema svaki subjekat javnog sektora.

- **Portfolio pregled** koji pokazuje ozbiljnost rizika na nivou subjekta koji mogu uticati na strategiju i ciljeve subjekta. Izvještavanje o portfolio ističe najznačajnije rizike za subjekat i međuzavisnost između određenih rizika i prilika. Ovaj izvještaj se priprema prilikom procjene rizika u skladu sa vremenskim okvirom procesa upravljanja rizicima.
- **Izvještaj o incidentima (ostvarenim rizicima) za rukovodstvo.** Ulazni podaci za izvještaj su informacije koje dostavljaju vlasnici rizika, a postupak izvještavanja i periodičnost (npr. mjesečno ili kvartalno) se može definisati internim pravilom.
- **Izvještaj o ostvarenju ključnih indikatora uspješnosti upravljanja rizicima** koji se dostavlja rukovodstvu. Indikatori uspješnosti se definišu politikom upravljanja rizicima, a prate se u skladu sa vremenskim okvirom procesa upravljanja rizicima.

- **Izveštaj o realizaciji plana tretmana rizika** koji se priprema za rukovodstvo u saradnji sa vlasnicima rizika i licima odgovornim za sprovođenje odgovora na rizik. Periodičnost izveštaja, može se definisati internim pravilom ili samim planom tretmana rizika.

2.3.2.2.6.2 Eksterna komunikacija i izvještavanje

Upravljanje rizicima dobija dodatnu vrijednost proaktivnim uključivanjem eksternih zainteresovanih strana. Subjekt treba da procijeni koje zainteresovane strane treba da uzmu učešće u konkretnim procesima i na koji način ih je potrebno uključiti. Na taj način gradi se i povjerenje u subjekt.

Takođe, neophodno je usvojiti informacije o obavezama i potrebi izvještavanja zainteresovanih strana o procesu upravljanja rizicima u subjektu, što takođe treba da bude definisano politikom upravljanja rizicima, kao i u slučaju internog izvještavanja.

Eksterna komunikacija i izvještavanje se ostvaruje kroz:

- angažovanje odgovarajućih eksternih zainteresovanih strana i obezbjeđivanje efikasne razmjene informacija,
- eksterno izvještavanje u skladu sa zakonskim i regulatornim zahtjevima,
- pružanje povratnih informacija,
- komuniciranje sa zainteresovanim stranama u slučaju krize ili nepredviđenih situacija.

Izvještavanje treba da obezbijedi adekvatnost informacija o rizicima odgovarajućim korisnicima. Priroda izvještavanja zavisi od potreba korisnika izveštaja koji mogu biti interni i eksterni, odnosno:

- organ upravljanja, koji je odgovoran za nadzor nad upravljanjem rizicima,
- rukovodilac subjekta, koji je odgovoran za upravljanje rizicima,
- pružaoci uvjeravanja,
- druge zainteresovane strane kojima su izveštaji potrebni za ispunjavanje svoje uloge (osnivač, javnost, regulator, nevladin sektor i sl).

Svaki korisnik izveštaja će zahtijevati različite nivoe detalja informacija o riziku i učinku kako bi ispunio svoje obaveze u subjektu. Subjekt politikom upravljanja rizicima treba da definiše lica zadužena za pripremu konkretnih izveštaja u skladu sa potrebama korisnika izveštaja.

2.3.2.3 Implementacija upravljanja rizicima i unapređenje okvira

Kako bi se obezbijedila implementacija upravljanja rizicima u svim procesima i na svim relevantnim nivoima i funkcijama subjekta kao dio njegovih praksi, potrebno je da subjekti javnog sektora razviju plan unapređenja upravljanja rizicima.

Planom subjekti treba da definišu aktivnosti koje je potrebno sprovesti i resurse neophodne za njihovu realizaciju. Aktivnosti se obično prepoznaju kroz upoređivanje nivoa

zrelosti upravljanja rizicima na kome se subjekat nalazi i nivoa koji želi dostići, odnosno kroz praćenje i pregled okvira. Potreba za određenim aktivnostima može proizaći i iz zahtjeva regulatora ili eksternih i internih pružalaca uvjeravanja. Takođe, interni i eksterni izvještaji o upravljanju rizicima predstavljaju izvor informacija koje potkrijepljuju planirane aktivnosti, kao i informacije od zainteresovanih strana.

Plan unapređenja upravljanja rizicima sadrži:

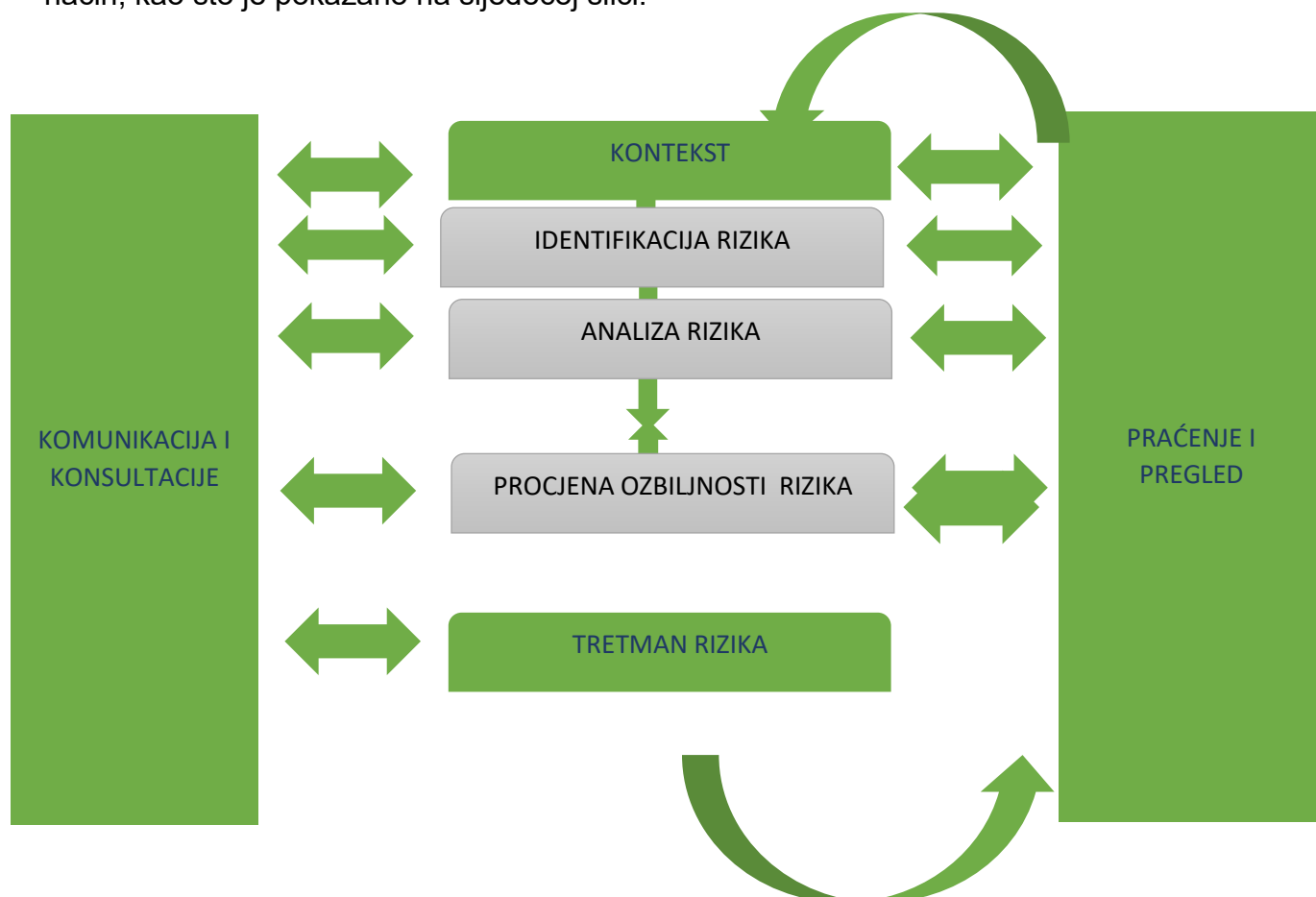
- planirane aktivnosti,
- rokove i odgovorna lica za realizaciju definisanih aktivnosti.
- potrebne resurse.

Plan unapređenja upravljanja rizicima priprema lice ili tijelo zaduženo za koordinaciju procesa upravljanja rizicima. Ovaj plan je sastavni dio plana za unapređenje unutrašnje kontrole, a usvaja ga organ upravljanja, odnosno rukovodilac subjekta. Plan unapređenja upravljanja rizicima se priprema na kraju tekuće za narednu godinu.

Navedeni plan se može ažurirati tokom godine ukoliko se pojave razlozi za izmjenu planiranih aktivnosti kroz postupak identičan njegovom donošenju.

2.3.3 Proces upravljanja rizicima

Proces upravljanja rizicima predstavlja sistematsku primjenu upravljačkih politika, pravila i praksi i predstavlja skup interaktivnih koraka koji se preduzimaju na koordinisan način, kao što je pokazano na sljedećoj slici.



2.3.3.1 Komunikacija i konsultacije

Tokom svih faza procesa upravljanja rizicima potrebno je uspostaviti kontinuiranu efikasnu eksternu i internu komunikaciju i konsultacije sa svim zainteresovanim stranama. Stavovi zainteresovanih strana mogu imati značajan uticaj na donošenje odluka, pa njihove percepcije treba da budu identifikovane, evidentirane i uzete u obzir u procesu donošenja odluka.

Komunikacija i konsultacije sa zainteresovanim stranama obezbjeđuju:

- da se interesi zainteresovanih strana razumiju i uzmu u obzir,
- veću vjerovatnoću za adekvatno identifikovanje rizika,
- spajanje različitih oblasti stručnosti za analizu rizika,
- da se različita gledišta različitih oblasti stručnosti na odgovarajući način razmotre prilikom definisanja kriterijuma rizika i pri procjeni rizika,
- sigurnost odobravanja i podrške za plan tretmana rizika.

Komunikacija i konsultacije treba da omoguće istinitu, relevantnu, tačnu i razumljivu razmjenu informacija, uzimajući u obzir aspekte povjerljivosti i ličnog integriteta.

2.3.3.2 Kontekst procesa upravljanja rizicima

Politikom upravljanja rizicima definišu se glavni elementi upravljanja rizicima (svrha i cilj, obuhvat, apetit za rizik, dužnosti i odgovornosti, integracija, izvještavanje), a sam proces upravljanja rizicima definiše se internim pravilom koje usvaja rukovodilac subjekta.

Interno pravilo mora da sadrži:

- obuhvat i aktivnosti procesa upravljanja rizicima koje treba sprovesti;
- obaveze i odgovornosti za i u procesu upravljanja rizicima;
- ciljeve i zadatke aktivnosti procesa upravljanja rizicima;
- način identifikacije rizika;
- formu, postupak pripreme i ažuriranje registra rizika;
- vremenski okvir za procjenu rizika (za strateške rizike, operativne i dr.) i lokaciju sprovođenja procesa upravljanja rizicima;
- kriterijume procjene rizika;
- pristup analizi rizika;
- postupak procjene rizika;
- postupak pripreme portfolio pregleda rizika;
- pristup za postupanje sa rizicima (tretman rizika);
- priprema i praćenje plana tretmana rizika;
- postupak evidentiranja incidenata-ostvarenih rizika;
- postupak izmjena i dopuna internog pravila.

2.3.3.2.1 Apetit za rizik

Politikom upravljanja rizicima subjekat definiše apetit za rizik, odnosno nivo i vrstu rizika koje može ili ne može preuzeti u odnosu na ciljeve. Nulti rizik nije ni moguć, ni poželjan, već se teži prihvatljivom nivou rizika koji odgovara kriterijumima rizika koje je subjekat utvrdio.

Apetit za rizik treba da se periodično preispituje kako bi se uskladio sa poslovnim kontekstom, a sam apetit za rizik ima uticaj na definisanje kriterijuma u procesu upravljanja rizicima. Faze u pripremi izjave o apetitu za rizik su sljedeće:

- prepoznavanje zainteresovanih strana i njihovih očekivanja,
- analiza rizika koji mogu uticati na strategije, operativne procese, usklađenost...
- utvrđivanje željenog nivoa izloženosti riziku kao osnove za definisanje izjave o apetitu za rizik koja sadrži kvantitativnu i/ili kvalitativnu izjavu,
- definisanje tolerancije na rizik, odnosno nivoa varijacije/odstupanja za svaku kategoriju rizika, koje je subjekat spreman da prihvati kako bi ostvario svoje ciljeve,
- usklađivanje apetita i tolerancije za rizik sa trenutnom izloženošću riziku,
- formalno usvajanje izjave o apetitu za rizik i upoznavanje zainteresovanih strana.

Izjava o apetitu za rizik može da bude strukturirana tako da bude usklađena sa kategorijama rizika koje se koriste u subjektu kao što je prikazano na sljedećem primjeru⁸.

KATEGORIJA	APETIT ZA RIZIK
Finansije	“Spremni smo prihvatiti, u određenim okolnostima, rizike koji mogu usloviti manje finansijske gubitke (do x eur).”
Operativni	“Prihvaćemo samo do “srednju” izloženost (ozbiljnost rizika) operativnih ciljeva, uključujući pouzdanost i kapacitet mreže i stanje imovine, oporavak od katastrofe, kvarove informacionih sistema ili integritet informacija.”
Reputacija	“Nećemo prihvatiti nikakav negativan uticaj na reputaciju kod zainteresovanih strana i tolerisaćemo samo minimalnu izloženost, tj. manje negativno izvještavanje u medijima.”
Bjezbjednost	“Nemamo sklonost za prihvatanje bezbjedonosnih rizika koji mogu uticati na zdravlje i život zaposlenih i drugih lica.”

2.3.3.2.2 Kriterijumi procesa upravljanja rizicima

Subjekt treba da definiše kriterijume koji će se koristiti u procesu upravljanja rizicima koji treba da odražavaju vrijednosti, ciljeve i resurse subjekta i da budu usklađeni sa kontekstom u kome se odvija proces upravljanja rizicima. Neki kriterijumi mogu biti nametnuti ili izvedeni iz zakonskih i regulatornih zahtjeva i drugih zahtjeva obavezujućih za subjekat.

⁸ Izvor: www.theirm.org

Kriterijumi procesa upravljanja rizicima su:

- vremenski okvir procjene rizika,
- definisanje kriterijuma za procjenu rizika,
- definisanje nivoa i ozbiljnosti rizika.

Vremenski okvir koji se koristi za procjenu rizika treba da bude isti kao onaj koji se koristi za predmetnu strategiju i poslovne ciljeve. Na primjer, ako se poslovni ciljevi definišu na godišnjem nivou, rizici se takođe procjenjuju u okviru tog perioda, a ne npr. početkom aprila.

Subjekt mora definisati koje kriterijume će koristiti za procjenu rizika. Kroz praksu je prepoznato više mjera: uticaj, vjerovatnoća, brzina nastanka, ranjivost i sl, a najzastupljeniji pristup je korišćenje kriterijuma: uticaj i vjerovatnoća i oni će biti dalje korišćeni u ovoj metodologiji.

Uticaj je rezultat ili efekat rizika i može biti pozitivan ili negativan u odnosu na strategiju ili poslovne ciljeve.

Uticaj se prepoznaje kroz posljedice na ciljeve subjekta, pa oblasti uticaja mogu biti različite (finansijski, usklađenost, reputacija, efikasnost...). Za svaku od odabranih oblasti (subjekat može da izabere sve, neke od njih ili da definiše svoje oblasti), potrebno je pripremiti skalu za mjerenje uticaja.

Vjerovatnoća je procjena mogućnosti da će se neki događaj desiti tokom nekog perioda (npr. vremenskog perioda procesa), a koji može biti posljedica unutrašnjih ili spoljašnjih faktora.

Vjerovatnoća se može izraziti na različite načine:

- **kvalitativno-opisno** (mala, srednja, velika ili skoro nikad se ne dešava, rijetko se dešava, često se dešava, vjerovatno da će se desiti). Npr. mogućnost pojave rizika koji se odnosi na potencijalnu pojavu ili okolnost i povezane uticaje na određeni poslovni cilj (za vremenski period koji je predviđen poslovnim ciljem, npr. dvanaest mjeseci) je mala.
- **kvantitativno** (npr. mogućnost pojave rizika koji može uticati na poslovni cilj je 80%)
- **učestalost** (npr. mogućnost pojave rizika je jednom godišnje).

I kvalitativno i kvantitativno iskazivanje ima prednosti i nedostatke:

Kvalitativni pristup je brži i jednostavniji, lakši je za prezentovanje i razumijevanje. Međutim, nedostatak kvalitativnog pristupa je što značenja mogu biti dvosmislena kao veoma visoko/često, visoko/moguće, nisko/rijetko i zbog toga je takav pristup manje precizan.

Kvantitativni pristup dozvoljava različite kalkulacije, ali neophodno je imati na umu da korišćenje ovih pristupa zahtijeva više vremena, znanja i zrelosti subjekta.

Kao i za uticaj i za vjerovatnoću je potrebno pripremiti kriterijume za mjerenje.

U nastavku su dati primjeri kriterijuma za mjerenje uticaja i vjerovatnoće.

Kriterijum za mjerenje uticaja

OCJENA	OPIS	STRATEŠKI I OPERATIVNI	FINANSIJE	USKLAĐENOST I REPUTACIJA
1	Veoma mali	Kašnjenje u nekim aktivnostima koje neće imati značajan uticaj na operativne ciljeve subjekta. Reagovanje rukovodilaca organizacionih jedinica. Manji problem u radu, ne duže od mjesec dana.	Gubici do 1000,00 eura	Manje odstupanje od internih propisa. Nema uticaja na reputaciju
2	Mali	Negativni rezultati pojedinih aktivnosti koje će uticati na postizanje dijela operativnih ciljeva. Zahtjeva upoznavanje rukovodioca subjekta.	Gubitak od 1000,00 eur do 10 000,00 eura	Odstupanje od internih propisa koje može uticati na manju neusklađenost sa višim propisima. Negativni komentari unutar subjekta.
4	Umjeren	Negativni rezultati pojedinih procesa koji će imati značajan uticaj na postizanje operativnih ciljeva ali neće ugroziti strateške ciljeve. Zahtjeva intervenciju rukovodioca subjekta i promjene u procesu.	Gubitak od 10 000,00 eur do 50 000,00 eura	Kršenje pojedinačnih odredbi propisa u dijelu subjekta. Negativni komentari kod dijela eksternih zainteresovanih strana.
8	Veliki	Negativni rezultati u više procesa koji će imati značajan uticaj na sposobnost postizanja operativnih ciljeva sa uticajem na strateške ciljeve. Upoznavanje organa upravljanja, značajne izmjene u procesima.	Gubitak od 50 000,00 eur do 100 000,00 eura	Pokrenute inspekcijeske provjere. Negativno izvještavanje u medijima.
16	Kritičan	Negativni rezultati na operativnom nivou, potreba izmjene strateških ciljeva. Uključenost organa upravljanja u rješavanje problema u poslovanju.	Gubitak preko 100 000,00 eura	Pokrenute istrage. Duže negativno izvještavanje u medijima.

Kriterijum za mjerenje vjerovatnoće

OCJENA	OPIS	UČESTALOST	VJEROVATNOĆA POJAVE %
1	Veoma rijetko	Ostvarenje rizika je moguće samo u ekstremnim uslovima	Do 20
2	Malo vjerovatno	Malo vjerovatno da će se pojaviti u sljedeće 2 godine	20,01-40,00
3	Moguće	Postoji vjerovatnoća da će se rizik pojaviti bar jednom u 2 godine	40,01-60,00
4	Najvjerovatnije	Rizik će se vjerovatno pojaviti bar jednom u narednih 12 mjeseci	60,01-80,00
5	Gotovo izvjesno	Rizik se može očekivati više puta u narednih 12 mjeseci	80,01-100,00.

2.3.3.2.3 Definisanje nivoa i ozbiljnosti rizika

Kombinacijom procijenjenog uticaja i vjerovatnoće za svaki prepoznati rizik dobija se nivo rizika. U skladu sa utvrđenim apetitom za rizik subjekat definiše kriterijume ozbiljnosti rizika na osnovu koje se u daljem postupku prepoznaje tretman rizika.

Pojednostavljen primjer kriterijuma nivoa i ozbiljnosti rizika dat je na sljedećoj slici.

Vjerovatnoća Uticaj		Veoma rijetko	Malo vjerovatno	Moguće	Najvjerovatnije	Gotovo izvjesno
		1	2	3	4	5
Veoma mali	1	Niska	Niska	Niska	Niska	Niska
Mali	2	Niska	Niska	Niska	Srednja	Srednja
Umjeren	4	Niska	Srednja	Srednja	Srednja	Visoka
Veliki	8	Srednja	Srednja	Visoka	Visoka	Veoma visoka
Kritičan	16	Srednja	Visoka	Veoma visoka	Veoma visoka	Veoma visoka

Nivo rizika	Ozbiljnost
40-80	Veoma visoka (VV)
17-39	Visoka (V)
8-16	Srednja (S)
1-7	Niska (N)

Ovi kriterijumi i skale su dati samo kao primjer po kome je uticaj imao veći značaj za ocjenu ozbiljnosti rizika, pa su samim tim i date veće ocjene za uticaj u odnosu na vjerovatnoću.

Kriterijume treba usaglasiti sa organom upravljanja i rukovodiocem subjekta i prilagoditi ih na osnovu karakteristika subjekta, apetita za rizik i drugih uslova specifičnih za subjekat.

2.3.3.3 Procjena rizika

2.3.3.3.1 Identifikacija rizika

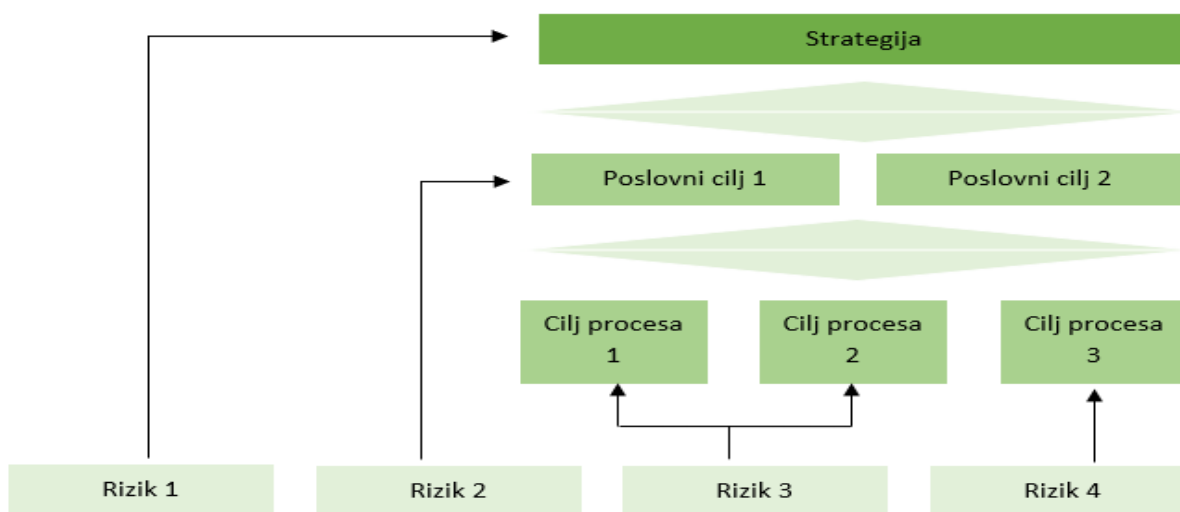
Preduslov za identifikaciju rizika su ciljevi na različitim nivoima subjekta. Rizici sami po sebi nemaju mnogo smisla ako nijesu povezani sa ciljevima.

Subjekti koji identifikuju rizike prvi put moraju prvo popisati sve rizike (univerzum rizika), a kasnije potvrditi relevantnost postojećih rizika i preispitati pojavu novih rizika. Na taj način stvaraju se sveobuhvatne liste rizika (**registar rizika**) koji mogu imati uticaj na ciljeve subjekta.

Sveobuhvatna identifikacija je zahtjevnija i predstavlja izazov. Međutim, veoma je važno prepoznati sve rizike, jer rizik koji nije identifikovan u ovoj fazi neće biti uključen u dalju analizu.

Kako se uticaj rizika ne može ograničiti na specifične nivoe ili funkcije, aktivnosti identifikacije treba da obuhvate sve rizike bez obzira na to gdje su identifikovani, kao što je prikazano na sljedećoj slici.

Slika: Uticaj rizika na različitim nivoima



Izvor: COSO

Subjekt treba da primijeni alate i tehnike za identifikaciju rizika koje odgovaraju njegovim ciljevima i mogućnostima, kao i rizicima sa kojima se suočava. U identifikaciju rizika treba da budu uključeni zaposleni sa odgovarajućim znanjem. Osim odgovarajućeg znanja, za identifikaciju rizika važne su i relevantne i ažurne informacije.

Subjekt može identifikovati rizike kroz sprovođenje svakodnevnih aktivnosti u okviru procesa kao što su: budžetiranje, poslovno planiranje, pregledi učinka, kao i kroz praćenje: tužbi na rad subjekta, određena odstupanja ili finansijske gubitke. Aktivnosti identifikacije integrisane kroz subjekat mogu biti dopunjene dodatnim aktivnostima kao što su jednostavni upitnici, radionice i intervjui. Neke pristupe, kao što je praćenje podataka, može omogućiti tehnologija. U nastavku su date neke metode identifikacije rizika:

- sesije brainstorminga sa glavnim zainteresovanim stranama,
- analiza istorijskih podataka i prošlih incidenata,
- stručne konsultacije i benchmarking,
- SWOT (snage, slabosti, prilike, prijetnje) analiza,
- preporuke pružalaca uvjeravanja,
- drugo.

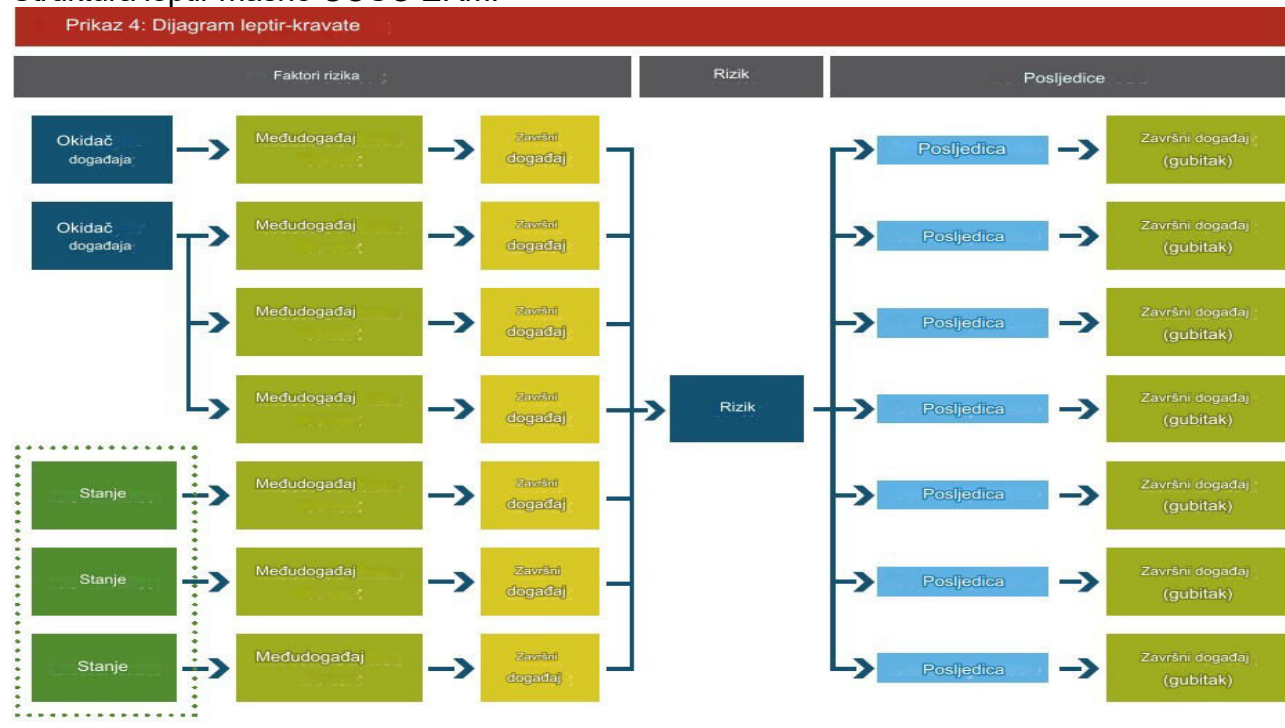
Konkretna pristup identifikacije rizika se definiše internim pravilom za proces upravljanja rizicima.

Prilikom evidentiranja rizika u registar rizika, **subjekat treba da ima za cilj da precizno opiše sam rizik**, dok tokom identifikacije treba da uzme u obzir i druge elemente tog rizika, kao što su osnovni uzroci rizika, potencijalni uticaji rizika ili efekat rizika.

Identifikacija rizika treba da obuhvati prepoznavanje širokog spektra posljedica potencijalnih događaja – rizika i negativnih efekata, uključujući i kaskadne i kumulativne efekte, čak i ako izvor rizika ili uzrok možda nije očigledan.

Takođe, potrebno je identifikovati i rizike povezane sa neiskorišćenim prilikama.

Struktura leptir mašne COSO ERM:



U nastavku je dat primjer identifikacije rizika.

Okidač (stanje, izvor)	Međudogađaj	Završni događaj(uzrok)	Rizik	Posljedica	Efekat
Subjekt ne razvija plan obuka za svoje zaposlene	Zaposleni ne unapređuju svoja znanja i vještine	Nedovoljna stručnost	Greške u radu	Niži kvalitet obavljenog posla	Nezadovoljstvo korisnika usluga
...	Negativna organizaciona klima	Nezadovoljstvo radnim okruženjem	Odlazak stručnog kadra	Nemogućnost realizacije poslova	Nezadovoljstvo korisnika usluge, negativna reputacija, sankcije i kazne regulatora
Unutrašnja kontrola na niskom nivou zrelosti	Nedostatak kontrolnih aktivnosti	Razdvajanje dužnosti nije uspostavljeno	Zloupotreba ovlašćenja	Tužbe	Finansijski izdaci, uticaj na reputaciju
Budžetska pozicija nije odobrena u traženom iznosu	Mjere zaštite na radu djelimično uspostavljene	Odstupanje od propisa o bezbjednosti na radu	Fizička povreda zaposlenih	Sudski sporovi	Finansijski izdaci

Specifičnosti subjekta (djelatnost, veličina...) i kontekst u kome posluje uslovljavaju pojavu različitih rizika, shodno čemu i svaki subjekat ima različite specifične rizike koje treba da svrsta u određene kategorije.

Primjer kategorija rizika dat je u nastavku⁹:

Strateški rizici: Potencijalni gubici sa kojima se subjekat može suočiti zbog lošeg donošenja odluka, pogrešne primjene strategije, neadekvatnih odgovora rukovodstva na promjene u eksternom okruženju (promjenjivih tržišnih uslova ili neprilagođavanja konkurenciji). Ako se njima ne upravlja pravilno, ovi rizici imaju najveći potencijal da utiču na sposobnost subjekta da ostvari svoje ciljeve. Neki od njih se odnose na upravljanje, planiranje i alokaciju resursa, održivost, reputaciju, inovacije, spajanja, dezinvestiranja i dinamiku tržišta.

⁹ IIA

Finansijski rizici: Potencijalni gubitak imovine ili prihoda zbog lošeg finansijskog upravljanja ili tržišnih uslova. Neki od njih se odnose na računovodstvo, finansijsko izvještavanje, likvidnost i novčane tokove, kreditnu strukturu.

Operativni rizici: Potencijalni gubici koji proizlaze iz internih procesa, primjena procedura, aktivnosti zaposlenih, kao i eksternih događaja koji utiču na poslovanje. Neki od njih se odnose na informacionu tehnologiju i sigurnost, prodaju i marketing, lanac snabdijevanja (uključujući upravljanje rizicima trećih strana), upravljanje imovinom i ljudske resurse.

Rizici usklađenosti: Potencijalni gubitak sa kojim se subjekt suočava kada ne postupa u skladu sa zakonima, propisima i statutima, zahtjevima specifičnim za djelatnost, ugovorima i internim politikama i procedurama. Neki od njih se odnose na prevaru, zaštitu ličnih podataka, poreske obaveze, odnose s trećim stranama.

Takođe, subjekti mogu imati posebne registre rizika za određene kategorije rizika. Ovo omogućava da se slični rizici grupišu zajedno, kao što su finansijski rizici, operativni rizici, rizici usklađenosti i sl. Subjekti mogu imati i posebne politike upravljanja rizicima po tim kategorijama, što zavisi od konteksta, odnosno okvira upravljanja rizicima.

Subjekt može da prepozna i druge kategorije rizika koje su prisutne u njegovom poslovanju. U okviru svake kategorije, subjekti mogu dalje definisati rizike u detaljnije potkategorije (na primjer operativni rizici: prekid aktivnosti i greške u radu sistema, interne prevare), a sve u cilju lakšeg praćenja i upravljanja podacima o riziku.

Identifikovani rizici se moraju evidentirati. U zavisnosti od broja i tipa identifikovanih pojedinačnih rizika, subjekti treba da donesu odluku na koji način će voditi registar rizika kako bi obezbijedili preglednost i upravljanje evidencijama. U tom smislu može se pripremiti jedan jedinstveni registar rizika, koji je podjeljen po kategorijama rizika ili posebne registre rizika za svaku od prepoznatih kategorija rizika.

Registar rizika treba redovno ažurirati kako bi odražavao promjene koje imaju uticaj na subjekat. Koliko često je potrebno ažurirati registar rizika zavisi od toga koliko brzo se rizici mijenjaju ili se pojavljuju novi rizici, odnosno od promjena u eksternom i internom kontekstu subjekta.

Internim pravilom je potrebno definisati:

- formu registra rizika (manuelno ili softverska podrška),
- faktore koji mogu usloviti pojavu novih rizika,
- postupak i lica uključena u pripremu i ažuriranje registra rizika,
- postupak i uslove za uklanjanje rizika iz registra rizika.

2.3.3.3.2. Analiza rizika

Analiza rizika daje input za procjenu ozbiljnosti rizika i odluke o tome na koji način treba postupati sa rizikom.

Analiza rizika obuhvata razmatranje uzroka i izvora potencijalnog rizika, utvrđivanje posljedice i njenog efekta, kao i vjerovatnoće nastanka.

Prilikom analize treba uzeti u obzir i neke druge attribute rizika kao što su: brzina nastanka rizika, vrijeme sanacije, kao i ranjivost subjekta u odnosu na rizik. Događaj može imati višestruke posljedice i može uticati na više ciljeva. Postojeće kontrole i njihovu efektivnost i efikasnost takođe treba uzeti u obzir.

Način na koji se izražavaju uticaj i vjerovatnoća i način na koji se kombinuju da bi se odredio nivo (ozbiljnost) rizika može biti različit za kategorije rizika.

Konkretni pristup (kriterijumi za procjenu rizika) koji će biti korišćen treba dokumentovati kroz interno pravilo (Pogledati: Kontekst procesa upravljanja rizicima 2.3.3.2.).

Pristupi analizi rizika mogu biti:

- **kvalitativni** kao što su intervjui, radionice, ankete, uporedne analize (benchmarking) često se koriste kada nije ni izvodljivo ni isplativo dobiti dovoljno podataka za kvantifikaciju. Kvalitativne procjene su efikasnije za izvođenje, ali postoje ograničenja u mogućnosti da se identifikuju korelacije ili da se izvrši analiza troškovi i koristi.
- **kvantitativni** uključuje matematičke modele (modeliranje, stabla odlučivanja, Monte Carlo simulacije, itd.) koji na osnovu ulaznih podataka i primjenom određenih matematičkih formula i pretpostavki daju određene rezultate. Omogućavaju veću preciznost i podržavaju analizu troškova i koristi.
- **kombinacija oba.**

Prilikom izbora pristupa koji će se koristiti za analizu rizika, subjekat treba da uzme u obzir značaj samog cilja. Često i predviđena ozbiljnost rizika može uticati na vrstu pristupa koji se koristi.

Kroz analizu rizika je potrebno utvrditi i međuzavisnost koja može postojati između rizika i njihovih izvora. **Međuzavisnosti se mogu pojaviti kada više rizika utiče na jedan poslovni cilj ili kada jedan rizik pokreće drugi.** Način na koji se razumije međuzavisnost uticaće na procjenu ozbiljnosti tih rizika.

Pristup koji se koristi za analizu rizika, način i lica koja učestvuju u procjeni rizika se definiše internim pravilom.

2.3.3.3 Procjena ozbiljnosti rizika

Svrha procjene ozbiljnosti rizika je da se utvrde prioriteti i pruže informacije za donošenje odluke na koji način će se tretirati, odnosno odgovoriti na rizik.

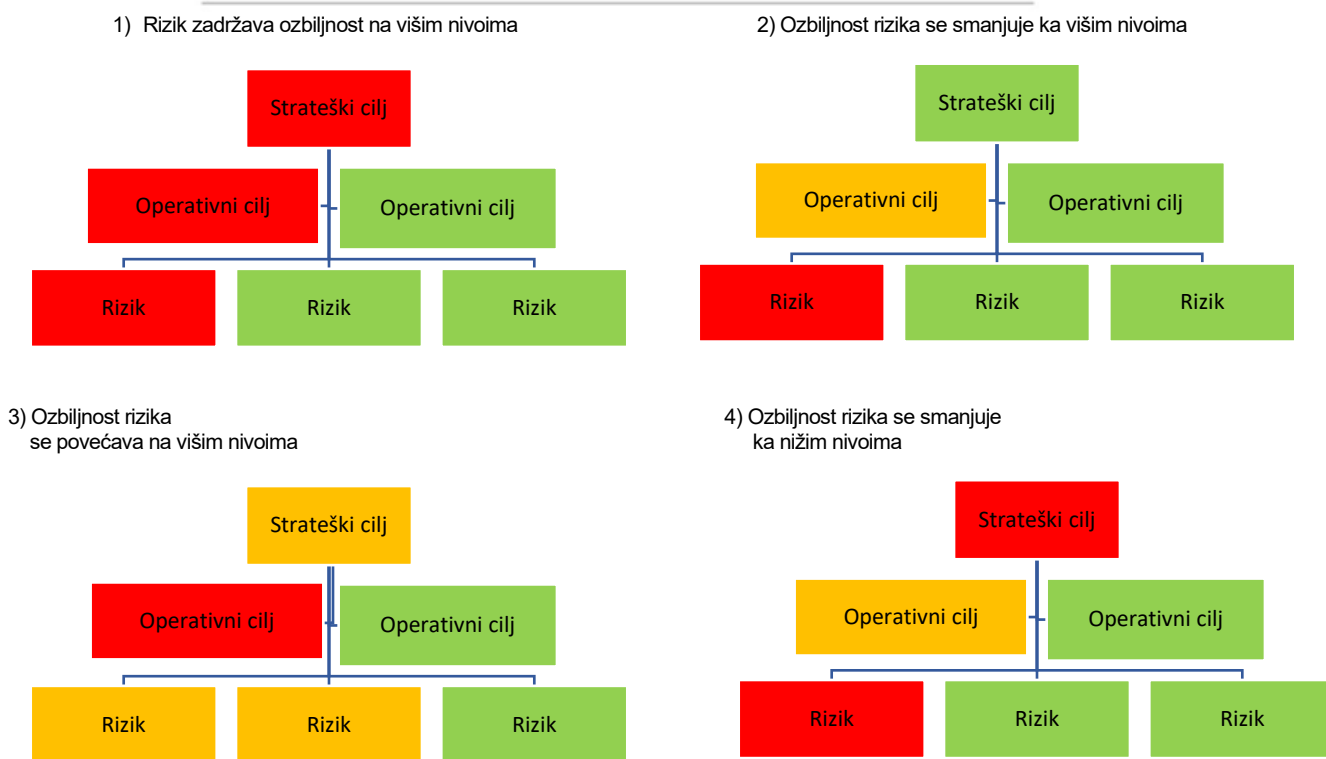
Ozbiljnost rizika procjenjuje se na svim nivoima subjekta.

U konkretnom procesu upravljanja rizicima (npr. za operativne rizike) procjena rizika se vrši za sve evidentirane rizike i u svim organizacionim jedinicama subjekta definisanim obuhvatom procesa (utvrđeno Politikom upravljanja rizicima).

Nivo ozbiljnosti rizika se određuje na osnovu prikupljenih podataka kroz analizu rizika, na način da se svakom od prepoznatih rizika dodjeljuje ocjena za uticaj i vjerovatnoću.

Rukovodioci organizacionih jedinica su dužni da pripreme procjenu ozbiljnosti rizika i da je dostave licu/tijelu za koordinaciju upravljanja rizicima koje verifikuje dostavljene procjene. Eventualna neslaganja oko dostavljene procjene ozbiljnosti rizika se usaglašavaju između lica/tijela za koordinaciju upravljanja rizicima i rukovodilaca organizacionih jedinica. Različitim rizicima mogu se odrediti različiti prioriteti na različitim nivoima u subjektu. Npr. rizici visokog prioriteta na operativnom nivou mogu biti rizici niskog prioriteta na nivou subjekta.

Procjena ozbiljnosti rizika



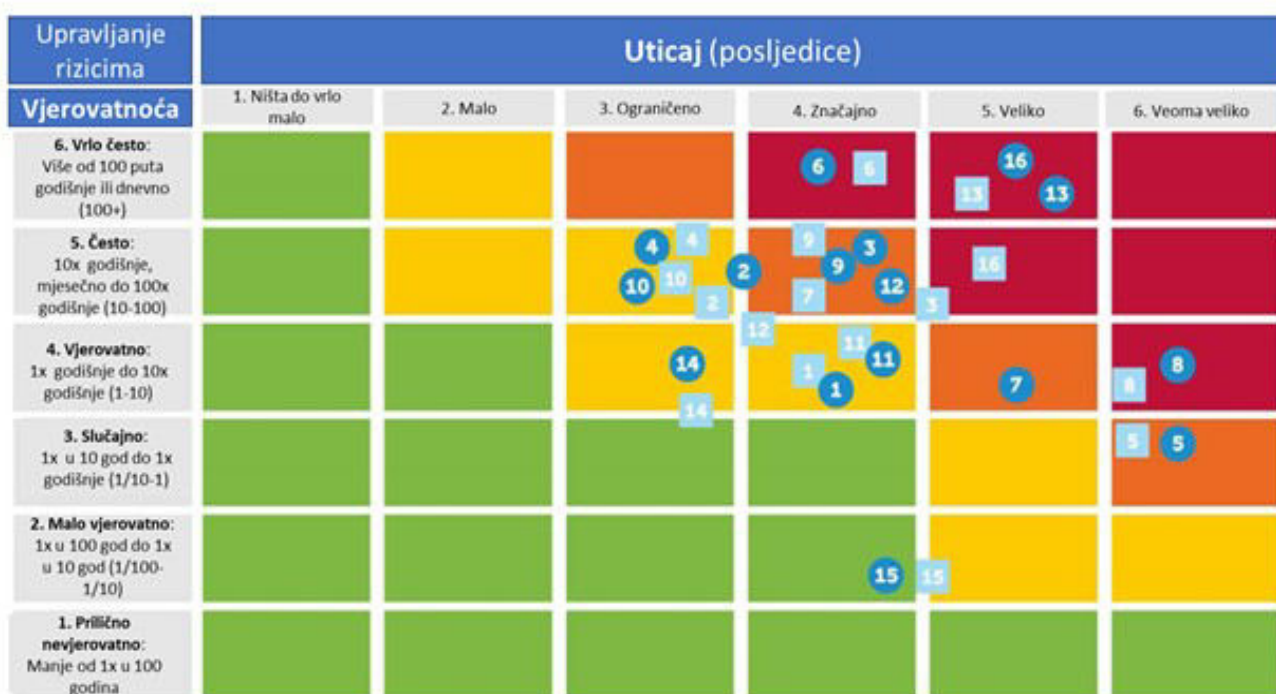
Slika preuzeta iz COSO ERM 2017

Lice/tijelo za koordinaciju upravljanja rizicima objedinjava sve dobijene procjene i priprema portfolio pregled. Rizici koji se javljaju unutar više organizacionih jedinica mogu se grupisati i procijeniti zajedno (npr. rizik od gubitka podataka zbog sajber napada), pa samim tim i njihova ozbiljnost se može promijeniti na nivou subjekta.

Rezultati procjene se često prikazuju korišćenjem „toplotne karte“ ili drugog grafičkog prikaza kako bi se istakla relativna ozbiljnost svakog od rizika za postizanje date strategije ili poslovnog cilja. Različite kombinacije vjerovatnoće i uticaja s obzirom na apetit rizika, na toploj karti su označeni bojom kako bi odražavale određeni nivo ozbiljnosti. Subjekti koji nijesu skloni riziku imaju više kvadrata crvene boje u poređenju sa subjektima koji su agresivni prema riziku.

Procjena ozbiljnosti rizika uključuje poređenje nivoa rizika koji je utvrđen tokom procesa analize sa apetitom za rizik, odnosno usvojenim kriterijumom za ozbiljnost rizika (2.3.3.2.3).

Primjer toplotne karte je dat na sljedećoj slici.



Izvor: ProRail, Godišnji izvještaj 2021

Procjena rizika treba vremenski da prati oblast za koju se vrši procjena. Međutim, određeni faktori mogu zahtijevati ponovnu procjenu rizika u okviru vremenskog intervala za koji je procjena vezana. Neki od njih su promjene u poslovnom kontekstu (npr. povećanje broja žalbi na rad subjekta, nepovoljna promjena ekonomskog indeksa ili porast fluktuacije zaposlenih i sl.), ali mogu biti i promjene u apetitu rizika. Ove promjene služe kao indikatori ranog upozorenja da su se promijenile pretpostavke na osnovu kojih je izvršena prethodna procjena.

Postupak i lica zadužena za procjenu ozbiljnosti rizika se definišu internim pravilom.

2.3.3.4 Tretman rizika

Na osnovu izvršene procjene rizika svaki rizik dobija određeni nivo-ozbiljnost što je osnov za donošenje odluka o odgovorima na rizik, odnosno kako će se rizik tretirati i kako će se obezbijediti potrebni resursi. Prioriteti se određuju primjenom utvrđenih kriterijuma (2.3.3.2) a kao dodatna razmatranja u cilju što preciznijeg definisanja samog rizika, subjekat može da razmotri i sljedeće faktore:

- **Prilagodljivost:** spremnost da se prilagodi riziku i odgovori na rizik,
- **Složenost:** obim, priroda i međuzavisnost rizika često povećava njihovu složenost,
- **Brzina:** brzina kojom rizik utiče na subjekat,
- **Postojanost:** koliko dugo rizik utiče na subjekat,
- **Oporavak:** sposobnost subjekta da se vrati u redovno stanje.

Prilikom donošenja odluke o tretmanu rizika, subjekat može dati veći prioritet onim rizicima za koje je veća vjerovatnoća da će se približiti ili premašiti apetit za rizik. Npr. subjekat može dva rizika procijeniti kao ozbiljna, ali s obzirom da uticaj jednog od njih može dovesti do urušavanja reputacije, subjekat može odlučiti da taj rizik ima prioritet nad drugim rizikom koji je isto procijenjen kao ozbiljan (npr. da ugovor neće biti produžen pod istim uslovima).

Odgovori na rizik mogu biti:

- **Prihvatanje:** ne preduzima se nikakva radnja da se promijeni ozbiljnost rizika. Ovaj odgovor je adekvatan kada je rizik za strategiju i poslovne ciljeve u okviru apetita za rizik.
- **Izbjegavanje:** preduzima se radnja za eliminisanje rizika, što može značiti prekid konkretne aktivnosti. Izbor ovog odgovora ukazuje da subjekat nije bio u stanju prepoznati odgovor koji bi smanjio rizik na prihvatljiv nivo ozbiljnosti. Ovaj odgovor je često ograničene mogućnosti primjene za mnoge subjekte javnog sektora.
- **Smanjenje:** preduzimaju se aktivnosti za smanjenje ozbiljnosti rizika. Ovo uključuje donošenje poslovnih odluka, politika, pravila, procedura koje smanjuju rizik na nivo u okviru apetita za rizik.
- **Dijeljenje:** preduzima se radnja za smanjenje ozbiljnosti rizika prenosom ili na drugi način dijeljenjem rizika. Uobičajene tehnike uključuju outsourcing specijalizovanim subjektima, kupovinu proizvoda osiguranja i sl. Kao i kod smanjenja, tako i kod dijeljenja rizika, odgovor na rizik zahtijeva da se rizikom upravlja u okviru poslovnog konteksta, poslovnih ciljeva, ciljeva učinka i apetita za rizik.

U nekim slučajevima, rukovodstvo će morati razmotriti drugi način djelovanja, uključujući sljedeće:

- **Pregled poslovnog cilja:** subjekat odlučuje da pregleda i potencijalno revidira poslovni cilj s obzirom na ozbiljnost identifikovanih rizika i toleranciju. Ovo se može dogoditi kada odgovori na rizik ne omogućavaju željene pravce djelovanja.
- **Revizija politike:** subjekat bira da pregleda i potencijalno revidira datu politiku, ozbiljnost identifikovanih rizika i sklonost riziku subjekta. Kao i kod pregleda

poslovnih ciljeva, ovo se može dogoditi kada odgovori na rizik ne obezbjeđuju željene pravce djelovanja.

Subjekti takođe mogu izabrati da prekorače apetit za rizik ako se smatra da se mogu ostvariti veći efekti. Ukoliko subjekat više puta prihvata rizike koji se približavaju ili premašuju apetit za rizik, može biti opravdano preispitivanje i izmjena apetita za rizik.

Subjekat bira odgovore na rizik uzimajući u obzir sljedeće faktore:

- **Poslovni kontekst:** odgovori na rizik se biraju ili prilagođavaju djelatnosti, regulatornom okruženju, operativnoj strukturi ili drugim faktorima.
- **Troškovi i koristi:** očekivani troškovi i koristi odgovora na rizik,
- **Obaveze i očekivanja:** odgovor na rizik se odnosi na opšte prihvaćene standarde,
- **Određivanje prioriteta rizika:** prioritet dodijeljen riziku daje informacije o raspodjeli resursa. Odgovori koji imaju velike troškove implementacije (npr. nadogradnja sistema, povećanje broja zaposlenih) za rizike nižeg prioriteta treba pažljivo razmotriti i možda neće biti odgovarajući s obzirom na procijenjeni prioritet.
- **Sklonost/apetit za rizik:** odgovor na rizik ili dovodi rizik unutar apetita za rizik subjekta ili održava njegov trenutni status. Subjekat identifikuje odgovor koji obezbjeđuje da preostali rizik bude u okviru apetita. Ovo može biti, na primjer, kombinacija kupovine osiguranja i primjene internih odgovora kako bi se rizik smanjio na nivo tolerancije.
- **Ozbiljnost rizika:** odgovor na rizik treba da odražava veličinu, obim i prirodu rizika i njegov uticaj na subjekat.

Subjekat internim pravilom treba da definiše pristup za postupanje prema rizicima (tretman rizika) uzimajući u obzir sve prethodno navedene faktore. Takođe, potrebno je definisati postupanje subjekta u “posebnim” situacijama (izuzeci) kada postoji opravdana potreba za odstupanje od definisanog načina postupanja.

Rizik koji je izvan apetita za rizik, a koji se želi prihvatiti zahtijeva odobrenje konkretnog nivoa odlučivanja. U zavisnosti od nivoa rizika koji prevazilazi apetit za rizik a želi se prihvatiti, definiše se i nivo odlučivanja. Subjekat sam utvrđuje uslove za prihvatanje takvih rizika, u skladu sa svojim ciljevima i apetitom za rizik, dok odobrenje za prihvatanje veoma visokih rizika treba da bude dobijeno od organa upravljanja.

Konkretna način postupanja i nivoi odlučivanja za prihvatanje rizika izvan apetita za rizik definišu se internim pravilom.

Rukovodioci organizacionih jedinica (vlasnici rizika) biraju i predlažu odgovor na rizik za sve procijenjene rizike. Vlasnici rizika moraju imati dovoljno ovlašćenja i znanja da određuju prioritete rizika na osnovu svojih odgovornosti i odgovornosti za efikasno upravljanje rizikom.

Sve pojedinačne procjene rizika sa predlozima odgovora na rizik se dostavljaju licu/tijelu za koordinaciju procesa upravljanja rizicima. Konačan predlog tretmana rizika (plan tretmana

rizika) priprema lice/tijelo za koordinaciju procesa upravljanja rizicima u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica uključenih u obuhvat procesa.

2.3.3.4.1 Plan tretmana rizika (akcioni plan)

Svrha plana tretmana rizika (akcioni plan) je dokumentovanje načina na koji će odabrani odgovori na rizik biti implementirani.

Plan tretmana rizika treba da sadrži:

- naziv i broj dokumenta,
- rizik i nivo rizika,
- odabrani odgovor na rizik,
- predložene radnje,
- potrebne resurse,
- lica odgovorna za sprovođenje odgovora na rizik,
- vlasnika rizika-rukovodilac organizacione jedinice,
- rok za implementaciju,
- periodičnost izvještavanja,
- potpis lica koje odobrava plan tretmana rizika.

Realizaciju plana tretmana rizika prate rukovodioci organizacionih jedinica-vlasnici rizika i u skladu sa definisanom periodičnošću izvještavanja informišu lice/tijelo za koordinaciju upravljanja rizicima. Na osnovu dobijenih **podataka lice/tijelo za koordinaciju procesa upravljanja rizicima priprema izvještaj o realizaciji plana tretmana rizika.**

Postupak i lica uključena za praćenje realizacije plana tretmana rizika i izvještavanje definiše se internim pravilom.

2.3.3.4 Praćenje i pregled

Praćenje i pregled treba da budu dio planiranih aktivnosti procesa upravljanja rizicima i mogu se sprovoditi periodično ili ad hoc. Praćenje procesa upravljanja rizicima je obaveza svih zaposlenih u subjektu na način koji je definisan politikom upravljanja rizicima, odnosno Modelom tri linije.

Procesi praćenja i pregleda treba da obuhvate sve aspekte procesa upravljanja rizicima u svrhu:

- obezbjeđivanja da su kontrole adekvatne i efektivne,
- dobijanja dodatnih informacija za poboljšanje procjene rizika,
- analiziranja i dobijanja novih informacija,
- otkrivanja promjena u kontekstu, uključujući promjene kriterijuma rizika i samog rizika, i
- identifikovanje novih rizika.

U slučaju da dođe do ostvarenja rizika-incidenta, vlasnici rizika odnosno rukovodioci organizacionih jedinica subjekta su dužni da o tome obavijeste lice/tijelo za koordinaciju

upravljanja rizicima i odgovorno lice u skladu internim pravilom. Za ostvarene rizike do nivoa srednji, potrebno je dostaviti podatke o kategoriji i vrsti događaja koji je uslovio ostvarenje rizika, dati opis događaja, mjesto i vrijeme trajanja. Za ostvarenje rizika koji su procijenjeni kao visoki i veoma visoki, osim navedenih podataka potrebno je pripremiti i dostaviti analizu koja obuhvata uzrok, posljedicu i preduzete mjere. Ovi podaci se unose u evidenciju incidenata i o njima se izvještava najmanje jednom godišnje.

Detaljan postupak i lica uključena u evidentiranje incidenata-ostvarenje rizika potrebno je opisati kroz interno pravilo.

2.4 Dokumentovanje

Subjektat treba da obezbijedi preduslove kako bi se upravljanje rizicima u kontinuitetu pratilo i unapređivalo. Dokumentovanje aktivnosti upravljanja rizicima i evidencije predstavljaju osnovu za poboljšanje metoda i alata, kao i cjelokupnog procesa.

Prilikom donošenja odluka o potrebnim evidencijama treba uzeti u obzir:

- potrebe subjekta za kontinuiranim učenjem,
- prednosti ponovne upotrebe informacija u svrhe upravljanja,
- troškovi i vrijeme u kreiranju i održavanju evidencija,
- pravne, regulatorne i operativne potrebe za evidencijom,
- način pristupa, jednostavnost pronalaženja i način čuvanja,
- period čuvanja, i
- zaštita podataka.

Dokumentacija o upravljanju rizicima obuhvata niz dokumenata, od kojih svaki služi jedinstvenoj svrsi u procesu upravljanja rizicima. Razumijevanje ovih različitih vrsta dokumenata bitno je za razvoj sveobuhvatnog strateškog upravljanja rizicima. U sljedećoj tabeli su pokazana dokumenta i evidencije koje prate upravljanje rizicima.

VRSTA DOKUMENTA	SVRHA
<i>Plan unapređenja upravljanja rizicima</i>	Aktivnosti koje se planiraju realizovati u planskom periodu
<i>Politika upravljanja rizicima</i>	Interni akt koji definiše glavne elemente procesa upravljanja rizicima
<i>Interno pravilo za proces upravljanja rizicima</i>	Detaljan opis koraka u procesu upravljanja rizicima
<i>Registar rizika</i>	Spisak rizika koji postoje u subjektu
<i>Procjena rizika</i>	Dokumentovana procjena rizika za konkretan proces upravljanja rizicima
<i>Plan tretmana rizika</i>	Akcioni planovi za postupanje sa rizikom
<i>Evidencija incidenata</i>	Dokumentovanje događaja koji su uslovili ostvarenje rizika
<i>Izvještaji o upravljanju rizicima</i>	Redovni i ad-hoc izvještaji unutar i izvan subjekta

Efikasna dokumentacija upravljanja rizicima je od suštinske važnosti za zaštitu poslovanja od nepredviđenih prijetnji. Dokumentovanjem rizika na strukturiran i sveobuhvatan način, osnažuje se subjekat da predvidi, procijeni i ublaži potencijalne opasnosti prije nego što one poremete poslovanje. Dokumentacija služi i kao dokaz angažovanja subjekta u upravljanju rizicima, olakšavajući kontinuirano unapređenje i donošenje odluka na osnovu informacija.

Tabela: Primjer modela zrelosti upravljanja rizicima

Nivoi zrelosti	Početni	Napredovanje	Uspostavljeno	Vodeći	Aspirativni
UPRAVLJANJE RIZICIMA	Upravljanje rizicima nije dobro shvaćeno i ne primjenjuje se u cijelom subjektu. U nekim organizacionim jedinicama postoje određena znanja o upravljanju rizicima i dobre prakse što je uslovljeno konkretnim okruženjem i iskustvom zaposlenih. Subjekt formalno ističe da je upravljanje rizicima veoma važno i da bi doprinijelo vrijednosti subjekta, ali u praksi se često ne primjenjuje dosljedno ili adekvatno. Generalno, upravljanje rizicima se sprovodi reaktivno i ad hoc, često nakon što se rizici ostvare.	Neke prakse upravljanja rizicima su uspostavljene i postoji opšte razumijevanje u većini organizacionih jedinica o značaju upravljanja rizicima. Postoje aktivnosti za identifikaciju, analizu i tretiranje glavnih rizika kao posebna aktivnost a stepen korišćenja ovih informacija za donošenje odluka i raspodelu resursa u subjektu je veoma mali.	Prakse upravljanja rizicima su generalno dobro uspostavljene u formalnim procesima subjekta. Upravljanje rizicima u organizacionim jedinicama je standardizovano, koordinisano i promovisano. Informacije o rizicima se sve više uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka i raspodjele resursa, posebno za područja sa većim rizikom, i odražavaju se u procesima upravljanja učinkom.	Prakse upravljanja rizicima su dobro integrisane u aktivnosti strateškog planiranja i upravljanja učinkom, a apetiti za rizikom su jasno izraženi. Snažna kultura efikasnog upravljanja rizicima postoji u cijelom subjektu sa jasnim razumijevanjem uloga i odgovornosti. Informacije o riziku i ishodi se kontinuirano koriste za jačanje kulture rizika, za poboljšanje učinka i informiranje pri donošenju odluka.	Prakse upravljanja rizicima su u potpunosti integrisane sa strategijom i upravljanjem učinkom i ojačane kroz organizacionu kulturu na svim nivoima. Sve se više koriste napredni tehnološki alati, uključujući vještačku inteligenciju, u identifikaciji, praćenju i tretiranju rizika i procesa upravljanja rizicima na dinamičan način.

Strategija	Strategija i postavljanje ciljeva obično uključuje prilagođavanje strategije/ciljeva iz prethodnog perioda i generalno gleda unazad u pogledu rizika (tj. s većim fokusom na prethodno realizovane rizike, a ne na analizu kako bi budući rizici mogli uticati na realizaciju strategije). Postoji ograničeno razmatranje internog i eksternog okruženja i zainteresiranih strana. Postoji ograničeno razumijevanje apetita za rizik od strane višeg rukovodstva	Strategija i postavljanje ciljeva uključuju određenu analizu potencijalnih rizika za njenu realizaciju, iako samo identifikovanje rizika nije integrisano kroz strateško planiranje. Razmatraju se neki aspekti internog i eksternog okruženja i zainteresovanih strana. Postoji osnovno razumijevanje apetita za rizik, ali on još nije povezan sa strategijom.	Kada se razvija strategija, razmatraju se potencijalni efekti velikih promjena u unutrašnjem i spoljašnjem okruženju (kao što su promjene vladine politike). Prilagođavanja se vrše prema potrebi u skladu sa opštim apetitom za rizik subjekta. Ovaj proces je podržan strukturiranim inputima organizacionih jedinica, stručnjaka za upravljanje rizicima i upravnih odbora. Izjava o apetitu za rizik, koja razmatra kompromise, postoji i saopštena je na odgovarajući način.	Strategija subjekta zasnovana je na sveobuhvatnoj analizi okruženja i planiranju scenarija, uključujući širok spektar internih i eksternih zainteresovanih strana. Detaljni ciljevi za postizanje strategije se prilagođavaju prema potrebi u skladu s različitim apetitom na rizik i tolerancijom na rizik u određenim područjima. Izjave o apetitu za rizik formulisane su za ključna područja rizika, periodično se preispituje upravljačka struktura u svjetlu događaja i razmatraju se odgovarajuća prilagođavanja.	Proces strateškog planiranja podržan je korišćenjem napredne analitike (npr. vještačke inteligencije) koja koristi širok spektar ulaznih podataka za predviđanje različitih scenarija i njihovog uticaja na ostvarenje strategije. Ovo se radi kontinuirano, omogućavajući prilagođavanje strategije, ciljeva i/ili mjera učinka u stvarnom vremenu, uključujući i rezultat promjena apetita za rizik i tolerancije na rizik. Izjave o apetitu za rizik uključene su u sve poslovne ciljeve i prate se u realnom vremenu putem naprednih analitičkih tehnika, a predlozi za promjene se automatski daju na razmatranje.
Upravljanje	Upravljačka struktura za	Struktura upravljanja subjektom uzima u	Upravljačka struktura na nivou cijelog	Struktura upravljanja na nivou cijelog	Organ upravljanja na nivou subjekta

	upravljanje rizicima je nejasna i generalno nekoordinisana između organa upravljanja. Nivoi ovlašćenja, uloge i odgovornosti nijesu dobro dokumentovani, shvaćeni, niti se dosljedno primjenjuju u cijelom subjektu. Shodno tome, postoji malo pregleda i praćenja rizika, a odgovornost za upravljanje rizikom je nejasna.	obzir upravljanje rizicima i postoji uz određenu razmjenu informacija između organa upravljanja i rukovodstva o glavnim rizicima i akcijama upravljanja rizicima. Nivoi ovlašćenja i uloge i odgovornosti u nekim organizacionim jedinicama su definisani i dokumentovani sa fokusom na pregled i praćenje glavnih rizika i indikatora učinka. Individualne odgovornosti u vezi sa rizicima uglavnom nijesu jasne, a apetit za rizik može se uveliko razlikovati među organizacionim jedinicama.	subjekta odgovorna je za periodični pregled i praćenje ključnih elemenata rizika i učinka subjekta, kao i za postavljanje opšteg apetita za rizik. Uspostavljena je operativna struktura koja utvrđuje i nivoe ovlašćenja i pojedinačne uloge i odgovornosti koje se dosljedno primjenjuju u većini organizacionih jedinica.	subjekta redovno preispituje rizik i učinak subjekta i odobrava apetit za rizikom i toleranciju na rizik za glavne rizike. Uspostavljena je sveobuhvatna operativna struktura kako bi se osigurala puna saradnja. Nivoi ovlašćenja i eksplicitne uloge u i između organizacionih jedinica jasno su definisane u operativnim planovima i pojedinačnim ciljevima.	angažuje se proaktivno i, po potrebi za donošenje odluka u vezi sa rizikom i učinkom kako bi se postigle strategije i ciljevi subjekta. Subjekat ima dobro definisane i dobro shvaćene uloge, odgovornosti, delegiranja ovlašćenja i upravljačke strukture koje se redovno procjenjuju, uključujući i periodične nezavisne preglede, kako bi se utvrdilo da li se ispravno primjenjuju ili su potrebne promjene u novim okolnostima.
--	--	--	--	---	---

Kultura	Na nivou rukovodstva postoji opšte razumijevanje rizika visokog značaja, ali upravljanje rizicima se ne promoviše u cijelom subjektu kao proaktivan alat i često se problemi rješavaju tek nakon što se rizici ostvare. Primjena upravljanja rizicima generalno u velikoj mjeri zavisi od stručnosti i sklonosti ka riziku pojedinačnih rukovodilaca sa velikom varijabilnosti u subjektu. Dostupan je niz osnovnih obuka, iako ne uvijek redovno, a većina obuka se obavlja na radnom mjestu.	Potreba za efektivnim upravljanjem rizicima se promoviše na nivou rukovodstva, iako sa primarnim fokusom na velike predviđene rizike sa uticajem na reputaciju, a ne na pitanje opšte kulture. Postoji interna ekspertiza za upravljanje rizicima. Neka osnovna obuka može se obezbijediti na reaktivnoj osnovi za one koji su direktno odgovorni za vezane procese ili probleme visokog rizika. Upravljanje rizicima u praksi je vrlo promjenjivo u cijelom subjektu i često nedokumentovano.	Rukovodstvo naglašava važnost efikasnog upravljanja rizicima u svim aspektima subjekta i prepoznaje se kroz realizaciju obuka, procese upravljanja učinkom, uključujući izvještavanje i praćenje, i ciljevima upravljanja. Podstiče se i podržava donošenje odluka na osnovu informisanosti o riziku od strane rukovodilaca, uključujući i pružanje opštih smjernica i pomoći na zahtjev od strane stručnjaka za rizike. Periodično se vrše pregledi kulture upravljanja rizicima u subjektu.	Jaka kultura upravljanja rizicima se podstiče, podržava kroz stalnu strukturiranu profesionalnu obuku i nagrađuje u procesima upravljanja učinkom. Ovo se pojačava dosljednim porukama i ponašanjem rukovodstva. Postoje dobro komunicirana očekivanja u pogledu uključivanja upravljanja rizicima u donošenje odluka na svim nivoima, kao i uključivanja stručnjaka za upravljanje rizicima. Kultura upravljanja rizicima se periodično mjeri u odnosu na ključne pokazatelje učinka i kvalitativne procjene i upoređuje sa drugim subjektima.	Kultura upravljanja rizicima se vidljivo podstiče, podržava kroz kontinuiranu strukturiranu profesionalnu obuku i nagrađuje u procesima upravljanja učinkom. Ovo se pojačava dosljednim porukama i ponašanjem rukovodstva. Postoje dobro komunicirana očekivanja u pogledu uključivanja upravljanja rizicima u donošenje odluka na svim nivoima, kao i uključivanja stručnjaka za upravljanje rizicima. Kultura upravljanja rizicima se periodično mjeri u odnosu na ključne pokazatelje učinka i kvalitativne procjene i upoređuje se drugim subjektima.
Identifikacija rizika	Osim za velike projekte, obim i priroda identifikacije rizika i izvještavanja	Iako postoje standardizovani zahtjevi za izveštavanje za	Glavni rizici za postizanje ciljeva identifikovani su u redovnim, utvrđenim	Rizici se identifikuju i procjenjuju dosljedno i na standardizovan način na svakom	Rizici se identifikuju i validiraju dosljedno i na standardizovan način na svakom

generalno je prepuštena pojedinačnim rukovodiocima organizacionih jedinica što dovodi do toga da se mnogi rizici identifikuju samo na vrlo opštem nivou. Rukovodstvo može ponekad naručiti procjene rizika. To će uglavnom biti na reaktivnoj osnovi gdje su se neki rizici već ostvarili. Ova procjena uglavnom za cilj ima ograničavanje štete a ne prevenciju rizika. Tamo gdje se rizici identifikuju, tu i ostaju. Ne postoji jedinstvena evidencija rizika u subjektu, što otežava razmatranje međusobno povezanih rizika ili dobijanje koherentne ili konzistentne slike rizika subjekta.	identifikaciju rizika, proces za identifikaciju i opisivanje rizika i za razmatranje međusobno povezanih rizika će se razlikovati među organizacionim jedinicama i biće različitog kvaliteta. Identifikacija rizika je integrisana u određene aktivnosti organizacionih jedinica koje se smatraju visokorizičnim. U drugim oblastima vrste rizika koje treba uzeti u obzir su prepuštene organizacionim jedinicama, što dovodi do varijabilnosti u kvalitetu identifikacije rizika. Rizici visokog nivoa identifikovani od strane pojedinačnih organizacionih jedinica odražavaju se na nivou subjekta	intervalima korišćenjem standardizovanog procesa (uključujući nivo subjekta i organizacionih jedinica). Nivo specifičnosti identifikacije rizika će varirati među organizacionim jedinicama. Veze između različitih područja se često razmatraju, ali to uglavnom rade nezavisno organizacione jedinice i nije predmet zajedničkog pregleda. Portfolio pogled na rizike za ciljeve dogovorene od strane organa upravljanja postoji na nivou subjekta, uključujući profil rizika za svaki nivo subjekta koji se odražava u planovima i ciljevima organizacionih jedinica.	nivou subjekta uzimajući u obzir lekcije naučene iz prethodnih događaja. Identifikacija rizika je integrisana u uobičajene svakodnevne aktivnosti i dopunjena periodičnim aktivnostima dodatne identifikacije rizika kako bi se osigurala potpunost i tačnost. Identifikacija rizika subjekta uključuje razmatranje rizika iz svih organizacionih jedinica i načina na koji su oni međusobno povezani, a radi se u zajedničkom procesu od nivoa organa upravljanja i kaskadno kroz subjekat radi uključivanja u planove na svim nivoima.	nivou subjekta uzimajući u obzir lekcije naučene iz prethodnih događaja. Identifikacija rizika je integrisana u svakodnevne operacije, a ove informacije se dopunjavaju periodičnim aktivnostima identifikacije rizika među organizacionim jedinicama kako bi se osigurala potpunost i tačnost. Identifikacija rizika uključuje razmatranje rizika iz svih jedinica i načina na koji su oni međusobno povezani, a radi se u zajedničkom procesu od strane organa upravljanja i kaskadno kroz subjekat za uključivanje u planove na svim nivoima.
---	---	---	---	---

		nakon odobrenja od strane odgovarajućih organa upravljanja. Organi upravljanja će identifikovati i dati povratne informacije o nekim zajedničkim temama i glavnim međuosobnim odnosima između rizika za razmatranje upravljanja organizacionim jedinicama.			
Analiza i procjena rizika	Rizici se ili ne analiziraju formalno ili se analiza rizika vrši na nedosljedan način, zasnovan na prethodnom iskustvu i procjeni rukovodstva, bez ikakvog zajedničkog formata, što rezultira nepouzdanom procjenom rizika na nivou subjekta. Rizici se uglavnom postavljaju kao prioritet na osnovu projekata/procesa koji nose značajne reputacione rizike.	Analiza rizika je standardizovana, ali prilično osnovne forme, oslanjajući se na subjektivne i široke procjene koje se mogu značajno razlikovati između organizacionih jedinica i u velikoj mjeri zavise od rukovodstva. Postoji određena analiza rizika visokog nivoa. Široka mjera veličine rizika izvedena je iz kvalitativnih procjena vjerovatnoće i uticaja i koristi se za procjenu i	Standardizovane tehnike kvantitativne analize rizika sve se više koriste gdje je to prikladno za dopunjavanje kvalitativne analize na široko konzistentan način u cijelom subjektu. Sve je veća upotreba analize scenarija i/ili simulacija u područjima visokog rizika kako bi se testirao i poboljšao kvalitet i pouzdanost analize rizika. Subjekt je razvio prioritetni portfolio rizika usmjeren na	Kvantitativni pristupi se sve više koriste za sticanje praktičnih uvida u rizike. Analiza scenarija i simulacije se koriste dosljedno i redovno. Uzroci se identifikuju i procjenjuju kako bi se otkrila potreba za ponovnom procjenom rizika i ublažile potencijalne pristranosti u procjenama. Subjekt održava prioritetni portfolio rizika koji se procenjuju u kontekstu opštih	Analiza rizika se sprovodi korišćenjem integrisanog sistema za procjenu rizika zasnovanog na širokom spektru kvalitativnih i kvantitativnih podataka u realnom vremenu i korišćenjem naprednih tehnoloških alata (kao što je vještačka inteligencija) za mapiranje uzročno-posledičnih odnosa, uključujući uticaje na međusobno povezane rizike.

		određivanje prioriteta rizika na nivou subjekta.	poslovne ciljeve i rizike za te ciljeve, kao i prilike za njih, kako na nivou organizacionih jedinica, tako i na nivou subjekta.	ciljeva. Rizici na nivou programa ili procesa omogućavaju donošenje odluka na osnovu detaljnog razumijevanja rizika od vrha prema dolje i odozdo prema gore i međusobno povezanih rizika.	Prioritetni portfolio ažurira se u realnom vremenu.
Tretman rizika	Planovi tretmana rizika obično nijesu uspostavljeni, mogu i postojati planovi za vanredne situacije na visokom nivou kako bi organizacione jedinice ili subjekat mogli reagovati na nekoliko mogućih rizika ako i kada se materijalizuju. Praćenje se vrši samo putem aktivnosti usklađenosti i unutrašnje revizije, a većina informacija o tretmanu rizika prikuplja se samo po pojedinačnim područjima odgovornosti, pri	Planovi za tretman rizika razvijaju se na nivou organizacionog dijela u standardizovanom formatu koji zahtijeva procjenu troškova i koristi i objašnjenje izbora tretmana. To se često radi na subjektivan način i uveliko će zavisiti od rukovodstva organizacione jedinice. Kao rezultat toga, mogu postojati velike varijacije. Tretmani rizika se uspostavljaju u svakom organizacionom dijelu i izvještavaju se odgovarajućim nivoima za	Planovi za tretman rizika razvijaju se na standardizovan i na podacima zasnovan način na više nivoa, uz određeni stepen koordinacije između organizacionih jedinica. Ovi planovi za tretman uzimaju u obzir poslovni kontekst, troškove i koristi, obaveze i očekivanja, prioritizaciju rizika, apetit za rizikom, ozbiljnost rizika i rezidualni rizik. Organ upravljanja redovno centralizovano razmatra predloge za tretman rizika, sa fokusom na nivo subjekta i projekte s većim rizikom. Planovi	Cijeli niz potencijalnih opcija za tretman rizika, uključujući i međusobno povezane rizike, razmatra se i testira. To uključuje analizu i tretman rizika koji proizlaze iz odabranog tretmana rizika. Rezultati se mjere, a pokretači se identifikuju i koriste kako bi se otkrila potreba za prilagođavanjem pristupa tretmanu rizika. Ocjena planova tretmana rizika iz svih organizacionih jedinica, uključujući i način na koji su oni međusobno	Opcije tretmana rizika se identifikuju korišćenjem integrisanog sistema za procjenu rizika koristeći napredne tehnološke alate (kao što je vještačka inteligencija) za izračunavanje troškova i koristi na osnovu širokog skupa parametara rizika i podataka. Ovaj sistem sve više uzima u obzir rizike izvan subjekta. Opcije za tretman rizika se kontinuirano prate u svjetlu novih informacija, uključujući i njihovu efikasnost, a preporuke za

	čemu se organu upravljanja izvještava samo o tretmanu rizika u područjima ili projektima visokog značaja.	upravljanje, uz periodično ažuriranje informacija. Postoji ograničena ocjena osim za velike projekte ili rizike visokog značaja.	za tretman rizika za subjekat se pripremaju, ali se možda neće rutinski dijeliti u subjektu.	povezani, obavlja se u zajedničkom procesu od strane organa upravljanja. Efikasnost tretmana rizika se periodično ocjenjuje. Razmatra se kada tretman može zahtijevati reviziju strategije ili poslovnog cilja.	prilagođavanja mogu se davati u stvarnom vremenu, uključujući predložene promjene ciljeva, strategije i ponašanja.
Pregled revizija	Pregledi se sprovode na reaktivan način u svijetlu događaja sa velikim uticajem koji se dešavaju ili kada je došlo do ozbiljne štete po reputaciju subjekta. Promjene su uglavnom ograničene na rješavanje određenog problema ili poslovnog područja, a ne na sistemska pitanja.	Efikasnost prakse upravljanja rizicima u prethodnoj godini se redovno procjenjuje na opšti način, kao i u slučaju ostvarenih rizika sa značajnim negativnim uticajima. Preporuke za sva veća poboljšanja u pojedinim poslovnim oblastima daju se relevantnim odgovornim rukovodiocima.	Redovno se sprovode pregledi poslovnih područja s većim rizikom, uz detaljne preporuke za poboljšanja, uključujući i one vezane za procese i mogućnosti cijelog subjekta, koje se dostavljaju rukovodstvu. Akcioni planovi se uspostavljaju po potrebi i prati ih rukovodstvo organizacionih jedinica.	Rezultati upravljanja rizicima se ogledaju u redovnim procesima upravljanja poslovnim učinkom, uključujući redovno izvještavanje rukovodstvu. Efikasnost prakse i sposobnosti upravljanja rizicima u cijelom subjektu se periodično procjenjuje na detaljan način i upoređuje sa drugim organizacijama.	Rezultati upravljanja rizicima su u potpunosti integrisani u izvještavanje o poslovnim performansama u realnom vremenu. Efikasnost upravljanja rizicima, sposobnosti i tretmana se procjenjuje pomoću naprednih tehnoloških alata (npr. vještačka inteligencija) i podliježe povremenom nezavisnom pregledu u odnosu na vodeće prakse.

Informacije, komunikacija i izvještavanje	Informacije o riziku se uglavnom izdvajaju ručno na nivou organizacionih jedinica, a obim i relevantnost zavisiće od rukovodstva organizacionog dijela i stručnosti u određenim poslovnim područjima, što dovodi do velike varijabilnosti u subjektu i uglavnom reaktivnog pristupa upravljanju rizicima. Generalno, informacije o riziku izvan periodičnih ključnih indikatora učinka (KPI) ili ključnih indikatora rizika (KRI) ne dostavljaju se rutinski organu upravljanja i obično se šalju na zahtjev ili tamo gdje rukovodstvo organizacionog dijela odluči eskalirati probleme, što će se često raditi	Definisani su šabloni za izvještavanje o upravljanju rizicima i kanali komunikacije, iako se ne primjenjuju uvijek dosljedno u cijelom subjektu. Dok se podaci čuvaju u elektronskom obliku, varijabilnost u kvalitetu i blagovremenosti informacija može uticati na kvalitet donošenja odluka, posebno u oblastima međusobno povezanih rizika. Detaljniji ključni indikatori učinka (KPI) i ključni indikatori rizika (KRI) uspostavljeni su za sve osnovne organizacione jedinice i sve se više dijele između poslovnih područja. Značajne negativne promjene u ključnim KPI i KRI obično će biti povod za dalje istrage i detaljnije	Subjekat uglavnom koristi postojeće informacione i tehnološke sisteme kako bi prikupio ono što mu je potrebno za razumijevanje rizika, donošenje odluka svjesnih rizika i ispunjavanje zahtjeva izvještavanja. Definisani su standardi informacija o rizicima i vlasništvo i dostupni su različiti kanali za prenošenje informacija o riziku onima koji su odgovorni za upravljanje rizicima. Format izvještavanja (uključujući standardnu analitiku, komentare i mapiranje ključnih indikatora uspješnosti (KPI) i ključnih indikatora rizika (KRI) na pojedinačne rizike i ciljeve) omogućava organizacionim jedinicama da razumiju odnose između rizika i učinka kako bi poboljšale donošenje odluka. Iako je	Kategorisane informacije o riziku, uključujući širok raspon ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) i ključnih pokazatelja rizika (KRI), integrisane su u strukturu subjekta. Visokokvalitetni, blagovremeni i tačni podaci integrisani su u redovno izvještavanje i alate za donošenje odluka i mogu se povući iz zajedničkog skladišta podataka. Rukovodstvo rutinski procjenjuje, u bliskoj saradnji sa korisnicima izvještaja, koje su informacije potrebne (i za donosiocima odluka i za zaposlene), koliko često su izvještaji potrebni i koje su preference u vezi sa prezentacijom, a promjene se vrše po potrebi. Postoje namjenske metode	Napredna analitika podataka, poput vještačke inteligencije i rudarenja podataka, koristi se za prikupljanje, pretvaranje i analizu velikih količina podataka u jasne i lako razumljive informacije o upravljanju rizicima kako bi se informisalo proaktivno donošenje odluka. Takve informacije su sve više dostupne u stvarnom vremenu i zaposlenima u cijelom subjektu. Format izvještavanja se sve više može prilagoditi zahtjevima određenih korisnika, sa funkcionalnošću za detaljnu analizu parametara rizika i međusobno povezanih rizika. Postoji periodična evaluacija efikasnosti komunikacijskih kanala i
---	--	--	---	---	--

	nedosljedno u cijelom subjektu.	izvještavanje rukovodstvu.	izvještavanje konzistentno, blagovremenost, tačnost i kvalitet podataka variraju među organizacionim jedinicama.	za izdvajanje i izvještavanje o značajnim informacijama o kulturi.	funkcionalnosti kako bi se osiguralo da izvještavanje bude sveobuhvatno, blagovremeno i tačno.
--	---------------------------------	----------------------------	--	--	--