



# Смернице за управљање ризицима



## Стално поступање у јавном интересу

*Циљ ових Смерница је да се помогне корисницима јавних средстава у целокупном јавном сектору у унапређењу система управљања ризицима као део система финансисјког управљања и контроле. У овом документу наводе се одређени принципи који треба да усмеравају процес управљања ризицима у јавној управи, као и у финансијском управљању.*



---

**ОВА ПУБЛИКАЦИЈА ЈЕ НАСТАЛА УЗ ФИНАНСИЈСКУ ПОДРШКУ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ. САДРЖАЈ ОВЕ ПУБЛИКАЦИЈЕ ЈЕ ИСКЉУЧИВА ОДГОВОРНОСТ ТВИНИНГ ПРОЈЕКТА „ПОДРШКА ДАЉЕМ РАЗВОЈУ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ (ПИФЦ) “И ПАРТНЕРА НА ПРОЈЕКТУ И НЕ ПРЕДСТАВЉА НУЖНО СТАВОВЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ**

---

**Смернице су настале у оквиру пројекта који је финансиран средствима Европске уније.**

**Општи циљ ПИФЦ твининг пројекта** је успостављање модерног и ефикасног система управљања јавним финансијама на свим нивоима власти, што се огледа у транспарентном коришћењу и уштедама јавних средстава у Републици Србији.

**Специфични циљ пројекта** је унапређење и модернизација система управљања јавним финансијама са фокусом на интерну финансијску контролу и примену консолидованих методологија и процедура интерне финансијске контроле у јавном сектору, у складу са међународним стандардима и добрим ЕУ праксама.



## Садржај

Предговор .....	4
Контекст .....	5
<b>1. Управљање ризицима као део система финансијског управљања и контроле</b>	<b>6</b>
<b>2. Концепт и сврха управљања ризицима .....</b>	<b>9</b>
a. Организациони предуслови за управљање ризицима .....	11
b. Одговорност руководства у процесу управљања ризицима .....	12
<b>3. Циклус (процес) управљања ризицима .....</b>	<b>13</b>
1. Идентификовање ризика .....	15
2. Приступ и методе утврђивања ризика .....	17
3. Методе за идентификовање ризика .....	17
4. Опис ризика .....	18
5. Процена ризика .....	20
a. Процена утицаја ризика .....	20
b. Процена вероватноће .....	21
c. Рангирање ризика и укупна изложеност ризику .....	22
6. Начин поступања по ризицима/одговор на ризике .....	23
7. Документовање података о ризицима у регистар ризика .....	24
8. Праћење и извештавање о ризицима .....	26
<b>4. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима .....</b>	<b>29</b>
1. Модели улоге интерне ревизије у управљању ризицима .....	32
2. Методе процене ризика од стране интерне ревизије .....	36
3. Коришћење налаза и препорука интерне ревизије .....	41
<b>Анекс 1 - Пример алата за оцену нивоа Управљања ризицима .....</b>	<b>43</b>
<b>Анекс 2 - Смернице за идентификовање ризика .....</b>	<b>54</b>
<b>Анекс 3 - Примери група ризика – Стратешки и оперативни ризици .....</b>	<b>58</b>
<b>Анекс 4 - Методе за идентификовање ризика .....</b>	<b>60</b>
<b>Анекс 5 - Примери описа ризика. ....</b>	<b>62</b>
<b>Анекс 6 – Примери регистра ризика за организациону јединицу .....</b>	<b>64</b>

**Ова публикација је настала уз финансијску подршку Европске уније. Садржај ове публикације је искључива одговорност ПИФЦ твининг пројекта и партнера на пројекту и не представља нужно ставове Европске уније**



## Предговор

Циљ Смерница за управљање ризицима је пружање свеобухватнијег описа појединих елемената процеса управљања ризицима приказаног у Приручнику за финансијско управљање и контролу (у даљем тексту: Приручник за ФУК).

Ове Смернице ће се користити за лакше разумевање и препознавање целовитости процеса управљања ризицима, методологије управљања ризицима као и улоге и задатака учесника ФУК система у овом процесу (руководства, радне групе за ФУК, координатора за ФУК, интерне ревизије и осталих запослених код корисника јавних средстава (у даљем тексту: КЈС)).

Због сложености процеса управљања ризицима, а у сврху лакше практичне примене, израђене су ове Смернице које обрађују процес управљања ризицима, као целокупан цикличан процес од фазе постављања циљева, идентификације ризика (укључујући и њихову категоризацију), процене ризика, утврђивања начина поступања по ризицима, документовања података о ризицима (у регистру ризика), праћења и извештавања о ризицима.



У поглављу Л Приручника о процедурама за спровођење ИПА програма, такође се налази опис управљања ризицима и сам процес је веома сличан. КЈС се позивају да ускладе, своје моделе процеса управљања ризицима како би покрили све своје кључне активности (ИПА и које нису у оквиру ИПА).

Организациони предуслови за успешну примену процеса управљања ризицима, код КЈС такође су обрађени у оквиру ових Смерница. Првенствено се односи на задатке особа задужених за координацију активности на процесу успостављања управљања ризицима, одговорност руководиоца, али и улогу интерне ревизије у развоју процеса управљања ризицима.

Смернице уважавају развој стратешког и програмског планирања у јавном сектору Републике Србије и њихов утицај на развој процеса управљања ризицима, што ствара предуслове и за приступ идентификовању ризика на принципу "одозго према доле" односно утврђивање ризика везаних за стратешке циљеве, циљеве и активности



Како би се адекватно управљање ризицима могло применити у пракси, у Смерницама су наведени примери у оним деловима који су се показали као проблематични у примени (нпр. примери лоших и добрих описа ризика, примери ризика по одређеним групама/категијама ризика, примери регистара ризика, примери који обухватају процес, почевши од дефинисања ризика, па све до оцене учинка, примери ризика у поступцима јавних набавки и сл.).

*Смернице су осмишљене с циљем да се користе као средство за учење и помоћ у практичној примени. Важно је да КЈС развију системе управљања ризицима које су прилагодили сопственим потребама, уз помоћ Смерница или користећи неке друге, алтернативне методологије.*

## Контекст

Унутар јавног сектора, корисници јавних средстава, на челу са руководиоцима свих нивоа, морају да буду свесни да су за свој рад, у крајњој инстанци, одговорни грађанима, који су захваљујући информисаности све захтевнији, мање толерантни и мање вољни да прихвате просечан учинак. У том смислу, кључно је да руководство посвети одговарајућу пажњу питањима одговорности и резултата на свим нивоима власти.



Од суштинског је значаја да се изнова инсистира на томе да КЈС који су задужени за спровођење политика Владе свој посао обављају на начин којим се обезбеђује ефективно пружање услуга и одговарајућа вредност за уложени новац.

Ефективно управљање у јавном сектору подстиче боље доношење одлука и ефикасније коришћење средстава и самим тим се јача **одговорност** за располагање тим средствима. Одговорност је обавеза да се лицима која су



доделила одређена овлашћења одговара за испуњавање тих овлашћења<sup>1</sup>. Одговорност се може захтевати искључиво ако су дата одговарајућа овлашћења и надлежности.

Концепт управљачке одговорности<sup>2</sup> функционише заједно са Интерном финансијском контролом у јавном сектору, која је осмишљена да би се утврдило и управљало вероватноћом или утицајем неког **ризика** који утиче на остваривање задатих циљева, који се односе на пословне активности, усклађеност и извештавање.

Све организације у јавном сектору послују у економском, друштвеном и политичком окружењу које се убрзано мења. Зато је важно да су оне у стању да брзо одговоре на измењене околности, односно да се њима прилагоде. Руководство сваке организације треба да буде спремно на могуће промене које ће можда бити потребне обзиром на смер у којем се организација креће и на измењене приоритете и важност појединих делова пословања.

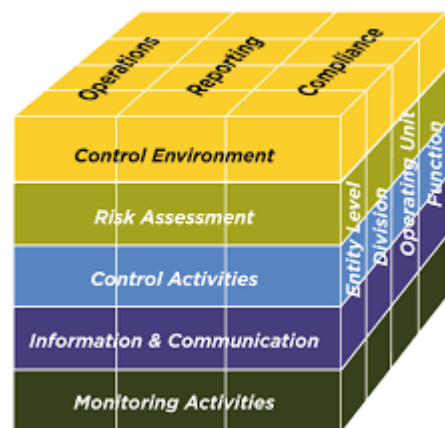
Руководилац КЈС сноси крајњу одговорност за управљање ризицима. У овој улози процес управљања ризицима је алат који помаже руководству да што прецизније предвиди промену околности и да на њих адекватно реагује.

Управљање ризицима омогућава да се:

- предвиде неповољне околности или догађаји који би могли спречити остварење циљева организације,
- усмере управљање и поступци интерне контроле и ограничени ресурси према кључним подручјима делатности и с њима повезаним ризицима.

## 1. Управљање ризицима као део система финансијског управљања и контроле

Процес управљања ризицима треба посматрати као један од кључних делова сваког система финансијског управљања и контроле. Представља један од пет основних компоненти система интерне контроле – COSO модела (контролно окружење, процена ризика, контролне активности, информације и комуникација, праћење).



<sup>1</sup> Извор: Принципи интерне контроле у јавном сектору, Заједнички став бр. 1, Интерна контрола у јавном сектору и приступ ЕУ, 2015-1, стр. 7

<sup>2</sup> Више информација се може пронаћи у Смерницама о концепту управљачке одговорности.

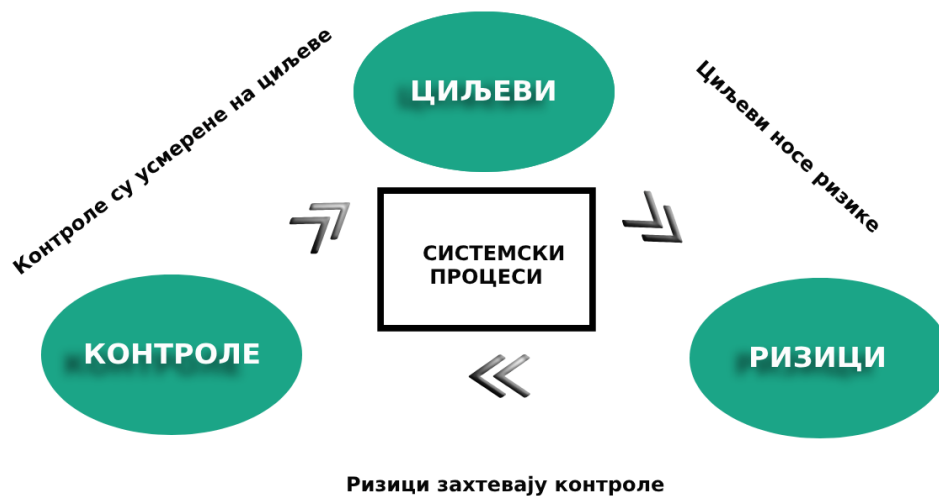


У оквиру компоненте Процена ризика, COSO Оквиром су дефинисани следећи принципи<sup>3</sup>:

- Организација утврђује **циљеве** на начин који је довољно јасан да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве.
- Организација **идентификује ризике** за остваривање циљева на нивоу целокупне организације и врши анализу ризика као темељ за одлучивање о начину управљања ризицима.
- Приликом оцене ризика који се односе на остваривање циљева, организација разматра могућност постојања **преваре**.
- Организација идентификује и процењује **промене** које би могле у значајној мери да утичу на систем интерне контроле.

Овај модел, као и главни принципи, додатно су образложени у Приручнику за ФУК<sup>4</sup>.

Обележје система финансијског управљања и контроле је системски приступ и поглед на контроле и то на начин да се контроле стављају у контекст циљева и ризика.



Успостављање и развој система финансијског управљања и контроле захтева развој процеса управљања ризицима.

<sup>3</sup> COSO Оквир интерних контрола из 2013. године

<sup>4</sup> Видети Приручник за финансијско управљање и контролу, Поглавље 4.2. Компонента 2: Процена ризика



#### Члан 6. Правилника ФУК<sup>5</sup>

Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати утицај на остварење циљева корисника јавних средстава, са задатком да пружи разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

Ради вршења активности из става 1. овог члана, руководилац корисника јавних средстава усваја **стратегију управљања ризиком**, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени.

Управљање ризицима ће укључивати следеће принципе:

1. КЈС одређује довољно јасне циљеве да би омогућио идентификацију и процену ризика који се односе на циљеве;
2. Анализа ризика унутар КЈС као основа за утврђивање начина на који би се ризицима требало управљати;
3. Процена ризика од могућих превара;
4. Идентификовање и процена промена унутар КЈС које би могле значајно утицати на систем интерне контроле.

Управљање ризицима и контролне мере су важне за остваривање резултата. Ове мере обухватају сталне процесе који су осмишљени у циљу идентификовања и поступања са значајним ризицима за остваривање циљева организације. Снажан систем интерних контрола (ФУК и ИР) је важан за реализацију политика у јавном сектору и остваривање планираних циљева кроз примену финансијске дисциплине, стратешке алокације ресурса, ефикасног пружања услуга и одговорности.

#### **Системски приступ процесу управљања ризицима захтева следеће кораке:**

- а) успостављање организационих предуслова за овај процес, што укључује именовање лица задуженог за координацију активности на успостављању и развијању процеса управљања ризицима у организацијама јавног сектора са усвајањем јасне одговорности руководства за управљање ризицима у организацији,
- б) усвајање методологије управљања ризицима која је прилагођена сопственом окружењу (описану у стратегији управљања ризицима, или у виду одвојеног процеса у оквиру мапе процеса, плана активности за решавање

<sup>5</sup> Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/2019)





- ризика, интерног акта који би детаљније описао процес управљања ризицима итд.),
- в) утврђивање обавезе документовања података у вези са идентификованим ризицима,
  - г) успостављање модела праћења и извештавања о ризицима,
  - д) израду стратегије управљања ризицима.

Статус процеса управљања ризицима у организацији се може проценити на основу модела за утврђивање зрелости управљања ризицима. Овај модел може помоћи приликом процене тренутног стања управљања ризицима и дефинисања препорука за наредне кораке (унапређење процеса управљања ризицима на следећи ниво зрелости). Пример овог алата се може пронаћи у Анексу 1.

Препознати су следећи нивои зрелости:

- Ниво 1: Свест и разумевање
- Ниво 2: Успостављање се планира и у току је
- Ниво 3: Успостављеност у свим кључним областима
- Ниво 4: Интеграција и унапређење
- Ниво 5: Успостављен стабилан и свеобухватан систем

## 2. Концепт и сврха управљања ризицима

Ризиком се у смислу ових Смерница, сматра могућност настанка догађаја који може неповољно утицати на остварење циљева. Дакле, ради се о догађајима који имају елемент неизвесности.

### Члан 2. (4) Правилника ФУК<sup>6</sup>

*4) Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати нежељени утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.*

Обзиром да се пословни процеси који подупиру постављене циљеве по правилу састоје од мноштва активности, практично сви процеси су изложени одређеним врстама ризика.

Примери уобичајених ризика са којима се суочава јавни сектор могу се сажети у овој табели.

РИЗИК	ПРИМЕРИ
-------	---------

<sup>6</sup> Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, 89/2019)



Све што представља претњу остварењу циљева организације, програма или пружању услуга грађанима.	<i>Недовољне вештине запослених који пружају услуге грађанима воде до недоследних радњи и одговора.</i>
Све што може да угрози репутацију организације и поверење грађана у њу.	<i>Информације у новинама које откривају могућу корупцију у неком органу државне управе.</i>
Непоштовање прописа, као што су прописи везани за здравље или безбедност, и заштиту животне средине.	<i>Прописи о азбесту у неким земљама за собом повлаче скупе и сложене радове које неки доносиоци одлука покушавају избећи или одложити.</i>
Неспособност да се реагује, односно да се управља измењеним околностима на начин који ће спречити или свести на минимум негативне ефекте промена на пружање јавних услуга.	<i>Непредвиђање и непраћење тренда пораста броја мале деце резултира тиме да грађанима нису пружене задовољавајуће услуге смештаја у вртићима.</i>

Ризицима који могу значајно утицати на остварење циљева организације потребно је управљати како би се ризици свели на прихватљив ниво или како би се могли спречити.

**Управљање ризицима** је целокупан процес идентификовања, процене, управљања и праћења ризика и спровођење неопходних интерних контрола (мера/активности) са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво.

У постојеће процесе управљања, првенствено планирања и доношења одлука треба уградити и процес управљања ризицима.

Управљање ризицима подиже свест руководиоца и запослених, служи за размену ставова на свим нивоима организације, обавештава и обучава руководство и запослене и подиже вероватноћу успешности у остваривању циљева. Фокус ће се ставити, колико год је то могуће, првенствено на превентивне активности, а не на сузбијање, решавање или детекцију већ остварених ризика.

Неке од користи процеса управљања ризицима за организације у јавном сектору су испод:

- унапређена одговорност и боље управљање,
- боље управљање сложеним и заједничким ризицима,
- унапређено финансијско управљање, усмеравање интерних контролних мера/активности и ресурса према кључним подручјима пословања и њима повезаних ризика,
- смањују се изненађења,



- унапређен организациони учинак и отпорност организације,
- веће самопоуздање приликом доношења тешких одлука,
- боље предвиђање и оптимизовање расположивих ресурса,
- боље предвиђање измењених околности и благовремене реакције на њих,
- пружају се услуге бољег квалитета јер се већи нагласак ставља на превентивне активности, него на детекцију проблема,
- већи је фокус на потребе и интересе оних који користе услуге организације, него на оне који их пружају,
- заштита репутације организације, итд.

#### **а. Организациони предуслови за управљање ризицима**

Осим разумевања појма управљање ризицима и методолошких корака у процесу управљања ризицима, неопходно је осигурати организационе предуслове за управљање ризицима. То укључује следеће:

- именоване лица задуженог за координацију активности на успостављању процеса управљања ризицима у организацијама јавног сектора
- прописана одговорност руководства у процесу управљања ризицима

#### **Координација активности на успостављању и развоју управљања ризицима на нивоу организације**

Лице које је одговорно односно на кога је пренета одговорност за увођење и развој система ФУК може бити и лице које је одговорно и за координацију активности на успостављању и развоју управљања ризицима на нивоу организације, имајући у виду да је управљање ризицима једна од компоненти система ФУК.

Координација се може поверити, према процени руководиоца КЈС, неком руководиоцу из највише управљачке структуре, нпр. државном секретару у министарству или неком другом руководиоцу из више управљачке структуре који има вештине, искуство и знање како треба да се управља тако осетљивим процесом.

#### **Од особе одговорне за координацију очекује се да:**

- упозна остале руководиоце о потреби увођења управљања ризицима и са интерним смерницама (директивама, итд.) за управљање ризицима унутар организације,
- подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима у ефективном управљању ризицима јачањем свести вишег руководства о потреби системског приступа управљању ризицима,
- покрене активности (у сарадњи са осталим руководиоцима) на увођењу процеса управљања ризицима (идентификовање ризика, описи ризика,



процена ризика, предлози активности за ублажавање/спречавање ризика и сл.) и одреди рокове за поједине активности,

- координира рад на изради извештаја о спровођењу активности на успостављању процеса управљања ризицима,
- обезбеди пружање потребних обука о управљању ризицима.

## б. Одговорност руководства у процесу управљања ризицима

**Руководилац КЈС** одговоран је за пословање организације у складу са законима и другим прописима, плановима, програмима и процедурама. Такође је одговоран за функционисање целокупног система управљања ризицима у организацији као и за утврђивање јасних овлашћења и одговорности за управљање ризицима и ефикасан систем извештавања.

### Члан 11. Правилника ФУК

*За успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, као и за извештавање о адекватности система финансијског управљања и контроле, одговоран је руководилац корисника јавних средстава.*

### Члан 12. Правилника ФУК

*Руководилац КЈС одговоран је и за:*

*1) одређивање **циљева** корисника јавних средстава којим руководи, разраду и спровођење стратешких планова, акционих планова и програма за остварење циљева;*

*2) управљање **ризицима** који прете остварењу циљева корисника јавних средстава, увођењем одговарајућих контролних активности у складу са међународним стандардима интерне контроле;*

*...*

*7) успостављање одговарајуће **организационе структуре** за ефикасно остваривање циљева и управљање ризицима.*

**Руководиоци организационих јединица** на различитим нивоима управљања, а у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за реализацију циљева, пословних активности и процеса у оквиру својих надлежности, а тиме и за процес управљања ризицима.



У оквиру процеса управљања ризицима, руководиоци организационих јединица, у свом подручју надлежности, одговорни су за следеће:

- управљање ризицима у оквиру свог подручја надлежности у складу са интерним актима организације,
- идентификацију и процену ризика из своје надлежности (везано уз циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса/активности који су у надлежности њихове организационе јединице),
- доношење одлука о начину управљања ризицима,
- интегрисање управљања ризицима у доношење пословних одлука и свакодневно пословање,
- ажурирање процене ризика као и праћење спровођење мера за смањење ризика,
- документовање података о ризицима у регистре ризика,
- благовремено извештавање руководиоца односно одговорног лица за управљање ризицима организације.

Улоге и одговорности у процесу управљања ризицима могу се прописати интерним актима, а у следећој фази одговорност руководиоца у процесу управљања ризицима може да се угради у постојеће описе радних места.

Лице одговорно за координацију процеса управљања ризицима може у договору с руководиоцем организације именовати радну групу за ФУК или посебну радну групу за управљање ризицима коју чине представници различитих организационих јединица.

Сваки руководиоца веће организационе јединице може одредити/задужити службеника који ће помагати око:

- вођења регистра ризика и његовог ажурирања,
- припреме извештаја и праћења мера за управљање ризицима,

али целокупна одговорност за управљање ризицима остаје на надлежном руководиоцу организационе јединице.

### 3. Циклус (процес) управљања ризицима

Постављени циљеви су предуслов за успешно управљање ризицима у свакој организацији. Циљеви се могу поделити на различите начине, а уобичајена је подела на стратешке и оперативне циљеве који међусобно морају бити усклађени.

**Стратешки циљеви се** изводе из мисије организације (корисника јавних средстава) и одређују се током процеса стратешког планирања, у стратешким планским документима, обично на период од неколико година (3-5 година).



**Оперативни циљеви** су краткорочни, служе за реализацију стратешких циљева, а садржани су у програмима, пројектима, активностима, пословним процесима и годишњим плановима рада.

Остварење стратешких циљева спроводи се кроз пословне процесе и зато је важно размотрити циљеве на нивоу пословних процеса као и уз њих повезане ризике.

Након што организација утврди своје стратешке циљеве, потребно је размотрити кључне процесе који ће допринети остварењу стратешких циљева. Као део активности за спровођење система финансијског управљања и контроле, организација (корисник јавних средстава) мора да идентификује „власнике“ тих кључних процеса који ће бринути о одвијању процеса на прописани начин.

Управо ће „власници“ процеса бити задужени за праћење остваривања циљева пословних процеса и управљање најважнијим ризицима који могу утицати на остварење циљева.

Утврђивање ризика и управљање ризицима у процесима сматраће се важним и корисним алатима који доприносе остварењу стратешких и оперативних циљева.

На слици испод је дат приказ повезаности стратешких и оперативних планова с пословним процесима.



Процес управљања ризицима у смислу ових Смерница, састоји се од следећих корака:



1. идентификовање ризика,
2. процена ризика,
3. решавање ризика (одговор на ризик),
4. праћење и извештавање о ризицима.

## 1. Идентификовање ризика

Како би управљање ризицима постало саставни део процеса планирања важно је да се приликом израде планских докумената размотре сви ризици који могу утицати на спровођење циљева приликом израде планских докумената. Циљеви наведени у таквим документима (стратешким и годишњим плановима рада, образложењима програма уз финансијски план, циљевима пословних процеса) почетна су основа за идентификовање ризика на нивоу организационих јединица.

У овој фази, организација треба да наведе планске документе у којима су наведени циљеви на стратешком и оперативном нивоу као и да одреди шта ће бити основа за идентификовање ризика на нивоу организационих јединица.

Ризици треба да се односе на постављене циљеве. Добра процена и рангирање ризика се може извршити само уколико је успостављена повезаност са циљевима.

Успешном остваривању циљева, ризик може претити због унутрашњих и спољних разлога и у овој фази сагледавају се сви догађаји који би могли негативно утицати на остварење циљева.

Да би се олакшало препознавање ризика као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, препорука је користити категорије/групе ризика. Тако се, на пример, може користити подела на пет главних група ризика:

1. екстерно окружење;
2. планирање, процеси и системи;
3. запослени и организација;
4. лаконитост и исправност;
5. комуникације и информације.

Оваква подела ризика обухвата спољно и унутрашње окружење<sup>7</sup> и представља алат који се може употребити у фази идентификовања ризика, а узима у обзир све аспекте и сва потенцијална подручја ризика. Подела на групе ризика може бити корисна при анализи ризика, груписању ризика и извештавању о ризицима.

<sup>7</sup> Ризици наведени под бројем 2, 3, 4 и 5 јесу ризици у унутрашњем окружењу



У наставку се даје преглед главних група ризика и подручја која се могу узети у обзир приликом идентификовања потенцијалних ризика.

ГЛАВНЕ ГРУПЕ РИЗИКА	ПОДРУЧЈА КОЈА СЕ УЗИМАЈУ У ОБЗИР КАДА СЕ УТВРЂУЈУ РИЗИЦИ
1. Екстерно окружење	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.)</li> <li>Политичке одлуке и приоритети изван организације (Парламент, Влада РС, Европска комисија и сл.)</li> <li>Спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, спољни пружаоци услуга, медији и сл.)</li> </ul>
2. Планирање, процеси, системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегије, планирање и интерне политике</li> <li>Оперативни процеси (дизајн и опис процеса)</li> <li>Финансијски системи и расподела средстава</li> <li>ИТ и остали системи подршке</li> </ul>
3. Запослени и организација	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запослени, њихове вештине и стручност</li> <li>Етика и понашање организације („тон с врха”, политике против превара, сукоб интереса)</li> <li>Интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање)</li> <li>Безбедност запослених, објеката и опрема</li> </ul>
4. Законитост и правилност	<ul style="list-style-type: none"> <li>Јасноћа, усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила</li> <li>Остали могући исходи који се односе на законитост и правилност</li> </ul>
5. Комуникација и информације	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методе и канали комуницирања</li> <li>Квалитет и благовременост информација</li> </ul>

У Анексу 2 ових Смерница налази се Упитник за идентификовање ризика који је занован на пет главних група ризика.

Могу се такође користити и друге поделе категорија ризика везане уз стратешке и оперативне ризике који су наведени у Анексу 3 ових Смерница.

Одређивање категорија/група ризика свака институција може прилагодити радном окружењу и специфичностима активности које спроводи.

### **Заштита организације од оперативних, репутационих и других ризика коришћењем индикатора ризика**

Код идентификовања ризика **треба размотрити индикаторе ризика** који могу указивати на постојање ризика који претходно нису идентификовани. Тако су, нпр. кључни индикатори ризика за:

- ризике с финансијским ефектима: пад броја корисника услуга, пад прихода, кретање трошкова задуживања;





- ризике с правним ефектима: учесталост промене законодавства, број спорова и изгубљених тужби;
- ризике повезане с радним ефектом: учесталост изостанка запослених због боловања, честа флукуација запослених.

## 2. Приступ и методе утврђивања ризика

За идентификовање ризика најчешће се користе два приступа:

**Први је приступ одозго према доле**, где се на највишем организационом нивоу разматрају ризици везани уз стратешке циљеве.

**Други је приступ одоздо према горе**, који укључује све организационе јединице корисника јавних средстава које обављају преглед својих годишњих активности и пословних процеса те процењују могуће ризике.

Ова два приступа међусобно се не искључују. Њихова је комбинација у процесу идентификовања ризика пожељна, јер олакшава идентификовање ризика на нивоу целе организације и њених организационих јединица. На који ће се начин организовати идентификовање ризика зависи од специфичности поједине организације.

При томе треба узети у обзир да је већина организација/корисника јавних средстава, развијајући систем финансијског управљања и контрола, саставила попис кључних пословних процеса по организационим јединицама с дефинисаним циљевима и да су буџетски корисници на државном нивоу, израдили трогодишње стратешке планове. Такође и корисници на нивоу локалне самоуправе имају усвојене стратешке документе развоја и сл.

Пописани пословни процеси и усвојени стратешки документи као и програми односно циљеви садржани у тим документима су полазна основа за утврђивање ризика.

## 3. Методе за идентификовање ризика

Постоји низ метода које се могу користити за идентификовање ризика:

- коришћење података из претходног периода,
- коришћење контролних листа са јасним упутствима,
- одржавање заједничких састанака (brainstorming),
- консултације са заинтересованим странама (надзорним органима),
- поређење („benchmarking“) са сличним организацијама,
- анализа ранијих неповољних исхода,
- извештаји ревизије, извештаји специјалних инспекција и других органа,
- анализа пословних процеса.



Неке од метода су детаљније објашњене у Приручнику за финансијско управљање и контролу или се налазе у Анексу 4 ових Смерница.

#### 4. Опис ризика

Према Правилнику ФУК **ризик** се дефинише као вероватноћа да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС. Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.

Најчешћи проблем неефективног управљања ризицима је недовољно разумевање појма ризика и непрецизан опис ризика из којег се не виде јасне последице и његов узрок.

У табели испод налазе се неке од препорука које треба узети у обзир у фази идентификовања ризика.

Ризик треба описати на начин да је **видљив његов негативни утицај на остварење циља**.

Ризици **садрже компоненту неизвесности** (нешто што се може и не мора десити).

Ризик треба **описати као потенцијалан догађај**, а не негативно стање (није ризик „недостатак службеника“ него је потенцијални ризик „одлазак службеника због бољих услова рада који за последицу може имати кашњење у обради захтева за доделу подстицаја пољопривредницима“). Ако се ризик наводи као негативно стање (недостатак службеника) то више није потенцијални ризик (одлазак службеника) него ризик који се већ реализовао и то још увек не значи да се штетна последица остварила (нпр. кашњење у обради захтева).

У описивању ризика треба **избежавати навођење или непостојање одређене контролне мере**, нпр. „због недостатка информационог система долази до...“ – узрок ризика није информациони систем него непоуздана и неажурна ручна обрада података.

Ризике не треба описивати као **негацију циља пословног процеса** (неблаговремено, незаконито, несврсисходно, неделотворно...) већ је потребно утврдити разлоге таквог стања.

Приликом утврђивања ризика потребно је **направити разлику од организационих претпоставки** (недостатак службеника, недовољан буџет, опрема и сл.), јер то указује да су циљеви унапред нереално постављени и неоствариви.

У наставку се даје пример једног циља с лошим и добрим описом ризика.



Табела 1: Примери описа ризика са проценом

<b>Циљ:</b> Имплементирати нови информациони систем за праћење резултата накнадних контрола до 2019.	
<b>Опис ризика</b>	<b>Коментар</b>
<b>Пример 1.</b> Неизвршавање имплементације новог информационог система за праћење резултата накнадних контрола до краја 2019.	<b>НИЈЕ У РЕДУ:</b> То је једноставно супротно од циља.
<b>Пример 2.</b> Недостатак запосленх.	<b>НИЈЕ У РЕДУ:</b> Не пружа никакве информације о потенцијалном утицају на активности/циљеве или о тачном узроку ризика.
<b>Пример 3.</b> Недостатак компетентног особља може узроковати кашњења у имплементацији.	<b>БОЉЕ:</b> Споменут је утицај на циљ, али није довољно јасан. Међутим, нема информација о узроку ризика.
<b>Пример 4.</b> Постоји ризик значајног кашњења код увођења пројекта (по процени око 10 – 12 месеци) јер нема оспособљених запослених.	<b>ИСПРАВНО:</b> Постоји квантифицирана процена потенцијалног утјецаја на циљ. Узрок је такође идентификован.

Табела 2: Пример описаних ризика с коментарима.

Примери описа ризика	Коментар	Предлог за бољу формулацију
Неадекватне теренске контроле.	Није видљив узрок ризика, није видљива последица.	Некомпетенстност или недовољан број запослених задужених за спровођење теренских контрола субвенција, може имати за последицу неуочавање пропуста, неправилности и/или нерегуларности у наменском трошењу додељених субвенција.
Неекономично коришћење службених возила.	Није видљив узрок ризика, није видљива последица.	Неадекватне (непотпуне) евиденције коришћења службених возила могу имати за последицу неоправдано коришћење службених возила и непотребне трошкове.
Пријем некомплетне документације приложене уз захтев, односно невалидност приложене документације, може проузроковати продужење	Видљив узрок ризика, видљива последица, а могуће је и лакше одредити потребне радње	<b>Активности за умањење ризика:</b>  скенирање захтева и свих прилога, увођење електронске



поступка и прекорачење рока за доношење одлуке.	да се ризик умањи.	писарнице, формирање списка у електронској форми
---	--------------------	--

У Анексу 5 ових Смерница налазе се додатни примери добро описаних ризика.

## 5. Процена ризика

Процена ризика спороводи се на основу идентификованих ризика.

Након што се идентификују, ризике је потребно проценити како бисмо их рангирани и одредили приоритете јер се ризици међусобно разликују у зависности од последица које могу проузроковати.

Процена самих ризика посматра се кроз термине **утицај** и **вероватноћа док се њихово рангирање изводи укрштањем утицаја и вероватноће о чему ће у наставку бити детаљније приказано.**

### а. Процена утицаја ризика

Процена утицаја обухвата процену ефекта који би неповољан догађај имао на организацију уколико би се остварио. Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање:

„шта ће се десити ако се одређени догађај деси?“

Утицај се може бодовати, на пример оценама од један до пет или од један до три, где оцена један значи процену да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена значи да ће догађај имати велик утицај на остварење циља. Осим бодовања, може се дати описна процена, па тако утицај ризика може бити мали, умерен или велики.

У наставку се даје пример табеле за рангирање степена утицаја ризика који свака организација треба да прилагоди својим специфичностима (може укључити и дефинисање конкретних финансијских износа који представљају мали, умерен или велики утицај).

Табела 3: Пример рангирања утицаја ризика

Категорије последица	Дефиниција прага или граница		
	мали утицај	умерен/средњи утицај	велик утицај
<b>Остваривање циљева</b>	Догађај не утиче на циљеве	Кашњење у остварењу циљева	Немогућност остварења циљева



<b>Финансијски /имовина</b>	Штета до Х динара*	Штета од Х динара до ХХ динара *	Штета већа од ХХ динара*
<b>Правни аспект</b>	Жалбе на поступање/решења	Покретање судских спорова	Изгубљени судски спор
<b>Репутација</b>	Непожељна објава у медијима	Учестала непожељна објава у медијима	Негативна кампања масовних медија
<b>Људски фактор</b>	Лакше повреде запослених/корисника услуга	Теже повреде запослених/корисника	Смрт запослених/корисника
<b>Континуитет пословања</b>	Привремени застој у пословању	Краћи прекид пословања	Дужи прекид пословања
<b>Штета за животну средину</b>	Занемарив утицај на животну средину (ваздух, вода, земља)	Привремено загађење животне средине (ваздух, вода, земља)	Трајно загађење животне средине (ваздух, вода, земља)

## в. Процена вероватноће

Код процене вероватноће дешавања процењује се колика је вероватноћа настанка одређеног ризика унутар неког периода (нпр. 1 година). За све ризике за које се ради процена треба **узети исти временски период**.

Вероватноћа се може бодовати оценама или се може проценити описно као ниска, средња и висока вероватноћа. Најнижа оцена (мала вероватноћа) значи да појава догађаја није вероватна, док највиша оцена значи да ће се догађај десити у већини ситуација.

При процени као помоћ могу се користити табеле 4 и 5:

Табела 4: Пример рангирања вероватноће настанка ризика

Рангирање	Вероватноћа	Опис
3	Велика	Очекује се да ће се одређени догађај десити у већини ситуација.
2	Средња	Догађај би се могао десити у неком тренутку.
1	Мала	Није вероватно да ће се догађај десити.

Код организација које имају пројектни приступ пословању односно велики број пројеката, процена вероватноће се може одредити у складу са трајањем пројектног циклуса на начин приказан у табели 5 у наставку.

Табела 5: Пример рангирања вероватноће ризика за пројекте

Пројектни циклус		
Рангирање	Вероватност	Дефиниција
3	Учестало	вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта већа од 75%
2	Могуће	вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта је 25%-75%
1	Ретко	вероватноћа настанка догађаја током трајања пројекта је 0%-25%

### с. Рангирање ризика и укупна изложеност ризику

Из процене утицаја и вероватноће произилази **процена укупне изложености ризику** која коју је неопходно извршити како би се утврдили приоритети, односно како треба управљати најзначајнијим ризицима.

Процена укупне изложености ризику односно рангирање ризика засновано је на укрштању утицаја и вероватноће. Тако се ризик, с највећим утицајем и вероватноћом која се бодује с оценом три, може проценити с највише девет поена<sup>8</sup>.

Процена и предложене активности доносе се на основу индивидуалног суда о датим околностима. Зато је важно да се код сваке процене ризика расправи зашто је поједини ризик процењен одређеним рангом утицаја и вероватноће.

Такође **треба бити опрезан у комбиновању утицаја и вероватноће као прсте математичке процене**. Тако нпр. уколико је „високо“ одређено као 3 поена, а „ниско“ као 1 поен, онда ће ризик који има велики утицај, а малу вероватноћу бити математички једнак ризику који има мали утицај, а велику вероватноћу. Ово дакле може да води погрешним закључцима будући да би се ова два ризика обично решавала на различите начине – први би обично био осигуран, а код другог би се унапредиле управљачке контроле у датој области.

Укупна изложеност ризику најчешће се приказује помоћу матрице у којој се укрштају утицај и вероватноћа, како је приказано сликом у наставку.

Слика 1: Пример матрице за процену укупне изложености ризику

<sup>8</sup> Пример наведене изложености ризику односи се на коришћење матрице за процену ризика 3x3. За потребе детаљнијег рангирања може се користити матрица 4x4, 5x5 или нека друга. На нивоу сваке организације треба да се одлучи која ће се матрица користити.



УТИЦАЈ	велик			Неприхватљиви ризици
	умерен			
	мали	прихватљиви ризици		
		ниска	средња	висока
		ВЕРОВАТНОЋА		

Руководство може сматрати одређене ризике као **неприхватљиве** (смрт, корупција итд), чак иако су утицај и/или вероватноћа средњи или ниски. Такви ризици се рангирају на основу одлуке (професионалног суда), а не израчунавањем током процеса процене ризика.

## 6. Начин поступања по ризицима/одговор на ризике

Поступање по ризицима представља одређивање мера за управљање најзначајнијим ризицима у организацији.

Одабир прикладног начина поступања по ризицима спроводи се од стране руководиоца организационих јединица.

Постоје четири основна начина поступања по ризицима односно одговора на ризик:

1. **Избегавање ризика:** Неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности односно процеса. Међутим, треба нагласити да је могућност укидања одређене активности ограничена у јавном сектору јер се одређене активности обављају чак и ако су повезани ризици велики али не постоји други начин за остварење планираних резултата или циља. Опција избегавања ризика може се користити у управљању пројектима, ако у неком тренутку постане јасно да је угрожен однос између планираних трошкова и користи.
2. **Третирање (решавање) ризика:** Далеко највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да иако ће се одређена активност у организацији наставити са ризиком, организација ће предузети радње (увести интерне контроле) да се ризик ограничи на прихватљив ниво. Уколико се одлучи да поједине ризике треба третирати потребно је одредити мере за управљање ризицима, рок и одговорно лице за



спровођење мера. Мере које организација подузима ради смањења ризика су контролне активности и детаљније су објашњене у Приручнику о финансијском управљању и контроли.

3. **Трансферисање ризика:** Најбољи одговор за управљање неким ризицима јесте да се ризици трансферишу трећој страни или да се поделе с трећом страном. Ова је опција посебно добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину. Типичан пример трансфера ризика јест коришћење осигуравајућег друштва којем се може плати делимично преузимање ризика. Може се рећи да трансфер ризика умањује изложеност организације том ризику или да друга организација (која може бити из јавног сектора) поседује капацитете за ефективно управљање тим ризиком. Важно је напоменути да се неки ризици не могу (у потпуности) трансферисати – нарочито није могућ трансфер ризика који је везан за репутацију чак и уколико се уговори и само пружање услуга ван организације. Однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора да буде пажљиво вођен како би се обезбедио успешан трансфер ризика.
4. **Толерисати ризик:** Један од одговора на ризике може бити толерисање ризика без предузимања било каквих мера. Чак и ако се не може толерисати, способност да се нешто уради по питању неких ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања одређених мера могу бити несразмерни потенцијалној користи. У тим случајевима одговор може бити толерисање постојећег степена ризика. Ова опција може се допунити планирањем за случај непредвиђених околности, односно решавање последица уколико се одређени ризик материјализује (нпр. план за поступање у случају елементарних непогода). У регистру ризика, уз ризике који се толеришу потребно је навести зашто се ризик прихватио односно зашто се није решавао (третирао).

## 7. Документовање података о ризицима у регистар ризика

Резултат спровођења управљања ризицима потребно је структурирано документовати.

Регистар ризика интерни је документ сваке организације, који треба да садржи најмање следеће елементе:

- циљеве (могу бити стратешки циљеви, циљеви програма, пројекта, процеса...)
- опис (кратак) ризика (с наведеним узроком ризика и могућом последицом)
- процену нивоа ризика
- одговор на ризике/потребне активности (мере)
- особе задужене за спровођење потребних активности и рокови за решавање





Управљање ризицима неће имати ефекта ако се заиста не спроведу мере за решавање ризика и зато се препоручује да се у регистар ризика стави колона у вези статуса ризика.

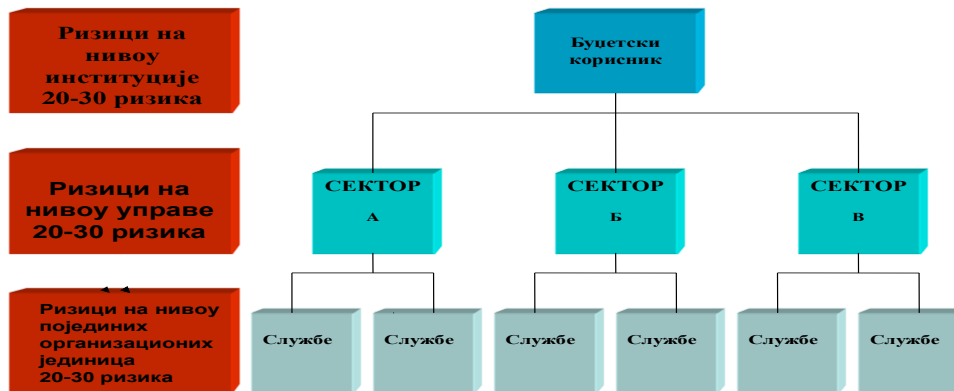
Организације због специфичности своји активности могу проширити регистар ризика с додатним подацима зависно од њихових потреба (нпр. *датум уноса података у регистар, подручје на које се ризик односи, за потребе система управљања претприступним фондовима ЕУ и сл.*)

Регистри ризика често постоје на различитим нивоима у оквиру организације. Може постојати регистар ризика на нивоу организације који укључује све најзначајније ризике који погађају целу организацију. Такође, могу да постоје регистри ризика на нивоу ужих организационих јединица, у којима се наводе ризици којима треба да се управља, али не на тако високом нивоу.

Како би се избегло преношење одговорности за управљање ризицима с руководиоца на службенике, сваки регистар ризика треба да садржи потпис одговорног лица, а ажурирање регистра ризика требало би да се врши са одређеном учесталашћу, на пример, два пута годишње (пожељно је да се ризици идентификују уочи израде планова рада и доношења буџета).

Они ризици на које руководилац организационе јединице не може утицати односно нема надлежност за њихово решавање прослеђују се вишој управљачкој структури. Овлашћења за предузимање мера за решавање одређених ризика понекад излазе из оквира једне организације, али је важно да се о таквим ризицима извести (нпр. министарства због недостатка кадрова у одељењима која обављају послове везане уз управљање пројектима у ЕУ фондовима, неће реализовати пројекте, што за последицу може имати губитак значајних финансијских средстава, а на снази је забрана запошљавања коју једино Влада може укинути).

У Анексу 6 ових Смерница дати су примери Регистра ризика.



## 8. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима континуирани је процес који подразумева праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике). Будући да се пословно, економско и законодавно окружење непрестано мења, мења се и окружење сваког ризика па ће се мењати и приоритети циљева и значај придружених ризика. Због наведеног, ризике треба редовно прегледати и анализирати како би се задржала ефикасност одговора на ризик.

Посебно треба обратити пажњу на нове ризике настале услед промене постојеће регулативе, промене надлежности за одређено подручје, код спајања или раздвајања организација и слично. Уколико се, на пример, код организационих промена не води рачуна о континуитету спровођења пројекта, што укључује и одлуку о томе ко ће бити задужен за вођење пројекта који је сада у надлежности друге организације, то ће за последицу имати неуспех у реализацији пројекта и финансијски губитак, што је честа појава код коришћења ЕУ фондова.

**Праћење идентификованих ризика ће такође обухватати и праћење спровођења мера за смањење ризика.**

**Сваки руководилац организационе јединице у свом делу надлежности обавезан је да периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.**

Резултати праћења уписују се у регистар ризика ради добијања информација које су неопходне учесницима у систему управљања ризицима и доносиоцима пословних одлука.



Руководилац организације, уважавајући специфичности организационе структуре и делокруга рада осигурава одговарајући начин и канале комуникације у организацији везано уз све значајне ризике. Организација треба да успостави одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима руководилац организације и највиши руководиоци буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

На нивоу организације, извештај о управљању ризицима може садржати:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима у организацији
- преглед најзначајнијих ризика<sup>9</sup>
- објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима
- информације о томе који су се значајнији ризици остварили (у претходном периоду) и зашто.

**Дакле, наведени извештај се не своди на обједињавање разних регистара ризика у један документ (стотине страница текста нико неће читати) већ на сажет начин треба обрадити горе наведене теме.** Руководилац организације и највиши руководиоци би требало да одаберу ризике који су им значајни и за које су им неопходне информације о предузетим мерама. Ово би требало да буду најчешћи ризици који утичу на реализацију стратешких циљева, на репутацију као и ризици с потенцијалним великим финансијским последицама по организацију.

Информације о позитивним и негативним променама у индикаторима пословања (степен остварења циљева дефинисаних у стратешком плану/годишњем плану рада организације) такође се могу узети у обзир код израде извештаја јер могу указати на промену изложености ризику.

Извештавање о ризицима свака организација може обликовати према споственим потребама, а препорука је да се у интерној директиви или смерници дефинише следеће:

- учесталост извештавања,
- коме припада обавеза припреме извештаја,
- коме се шаљу извештаји,
- ниво потребних детаља и сл.

На састанцима највишег руководства (колегијум министра нпр.) препорука је да се разматрају извештаји о активностима предузетим на успостављању процеса управљања ризицима који покрива најзначајније ризике.

<sup>9</sup> На пример по појединим стратешким циљевима, или програмима/пројектима, процесима, или врстама (категоријама) ризика.



Код оних стратешких циљева или програма који се нису у целости реализовали, накнадно се може проверити јесу ли ризици који су довели до тога били уведени у регистре ризика. Ако се утврди да је пуно таквих ризика који су се остварили, а претходно нису били утврђени у регистру ризика, произлази да је проблем вероватно у самом систему управљања ризицима, односно у погрешном приступу код идентификовања ризика те исто треба решити (нпр. дефинисати додатне критеријуме код утврђивања ризика, редефинисати ризике, додатне обуке о начину утврђивања ризика и сл.).

Извештај о управљању ризицима се израђује и доставља руководству организације најмање једном годишње, а могу се утврдити и чешћи периоди извештавања као и обавеза састављања ванредних извештаја у посебним ситуацијама. Поред извештаја може се урадити и преглед од 15 до 20 најчесталијих ризика у организацији и поделити руководиоцима.

За потребе извештавања (анализе ризика на нивоу организације) може се користити следећа табела 6 која комбинује разна подручја пословања с категоријама последица ризика. Наведена анализа може упозорити руководиоца организације у којим су подручјима пословања ризици значајнији.

Табела 6: Пример анализе ризика

Подручја	Ризици	Категорије последица						
		Оперативни и циљеви	Финансијски и /имовина	Континуитет пословања	Репутација	Људски фактор	Правни аспекти	Штета за животну средину
Пословно	Ризик 1							
	Ризик 2							
	Ризик 3							
	Ризик 4							
Пословно	Ризик 5							
	Ризик 6							
	Ризик 7							
	Ризик 8							
Пословн	Ризик 9							
	Ризик 10							



	Ризик 11							
	Ризик 12							

#### 4. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима

Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима опште је дефинисана међународним стандардом 2120 – Управљање ризицима који издаје ИА институт<sup>10</sup>. У складу са тим стандардом, активност интерне ревизије мора да процени ефективност и допринесе унапређењу процеса управљања ризицима.

Међутим, улога интерне ревизије у управљању ризицима се не може посматрати као стриктно одређен процес који има своје активности (методологију рада интерне ревизије) који ће се у свакој институцији спроводити једнако. То је заправо концепт који треба, пре свега, да се усагласи са руководством што ће се видети из ИА стандарда у наставку.

Како се даље тумачи у ИИА Стандардима одлука о томе да ли су процеси управљања ризицима ефективни представља просуђивање које је резултат процене интерног ревизора, у односу на то да ли:

- циљеви организације подржавају и прате мисију организације,
- је извршена идентификација и процена значајних ризика,
- су одабрани одговарајући одговори на ризике на основу којих ће ризици бити у складу са апетитом за ризик организације,
- су релевантне информације о ризицима обухваћене и благовремено саопштене у целокупној организацији, што ће омогућити запосленима, руководству и управљачким органима да извршавају своја задужења.

Интерна ревизија може прикупити информације током различитих ангажмана којима би поткрепила наведену процену. На основу сагледавања обједињених резултата из наведених ангажмана, стећи ће се разумевање о процесу управљања ризицима у организацији и ефективности тог процеса.

Процеси управљања ризицима се прате у виду сталних активности управљања, засебних процена или комбиновањем ова два начина.

#### **2120.A1**

Активност интерне ревизије мора проценити изложеност ризицима повезаним с управљањем, пословањем као и информационим системима који се односе на:

- остварење стратешких циљева организације,
- поузданост и интегритет финансијских и оперативних информација,
- ефективност и ефикасност операција и програма,

<sup>10</sup> Међународни стандарди ИИА за професионалну праксу интерне ревизије (Стандарди), ажурирани у октобру 2016. године на снази од јануара 2017. године



- заштиту имовине,
- усклађеност пословања са законима, политикама, процедурама и уговорима.

### **2120.A2**

Активност интерне ревизије мора проценити могућност за настанак преваре као и начин како организација управља ризиком од преваре.

### **2120.Ц1**

У току консултантских ангажмана, интерни ревизори се морају бавити ризицима који су у складу са циљевима ангажовања али и бити свесни постојања осталих важних ризика.

### **2120.Ц2**

Интерни ревизори морају укључити знање о ризицима које су стекли током консултантских ангажмана приликом процене процеса управљања ризицима у организацији.

### **2120.Ц3**

Приликом пружања помоћи руководству при успостављању или развијању процеса управљања ризицима, интерни ревизори се морају уздржати од преузимања било какве одговорности руководства тако што ће они заправо управљати ризицима и морају бити свесни потенцијалне претње по независност интерне ревизије.

Узимајући у обзир одредбе међународно признатих стандарда, важно је да интерни ревизори буду сигурни да нису одговорни за процес управљања ризицима у организацији. Повеља интерне ревизије ће детаљније дефинисати улогу интерне ревизије у овом процесу.

Управљање ризицима је главни задатак вишег руководства које је одговорно за управљање ризицима у организацији као и за функционисање процеса надзора и контрола. Ипак, интерна ревизија путем саветодавних услуга може помоћи руководству у идентификовању, евалуацији и имплементацији методологије управљања ризицима, односно интерних контрола којима се умањују или спречавају ти ризици.

У ситуацији када организација нема формално успостављен процес управљања ризицима, руководилац интерне ревизије треба формално да продискутује с руководством на тему обавеза које се односе на разумевање, управљање и надзор над ризицима у организацији.



Руководилац интерне ревизије треба да разуме очекивања које руководство организације има од интерне ревизије у процесу управљања ризицима. Важно је имати отворену комуникацију и директне линије за извештавање највишег руководства које редовно покривају потенцијалне ризике. Ово разумевање између највишег руководства и руководиоца интерне ревизије потом треба бити уграђено у Повељу интерне ревизије. Активности интерне ревизије треба да буду координисане између разних одељења и појединаца у процесу управљања ризицима унутар организације. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима унутар организације може се мењати протоком времена и може укључивати следеће варијанте:

- нема улоге у управљању ризицима,
- ревидирање процеса управљања ризицима у оквиру годишњег плана,
- активна, континуирана подршка и укљученост у процес управљања ризицима попут учествовања у надзорним активностима и извештавању о тренутном стању процеса управљања ризицима,
- координација процеса управљања ризицима.

Интерни ревизор треба да оцени да ли је одабрана методологија за управљање ризицима довољно комплексна и прикладна за природу активности организације.

Интерни ревизор треба да прибави довољно доказа како би закључио да ли су остварени циљеви процеса управљања ризицима односно формирао мишљење о адекватности процеса управљања ризицима. У прикупљању доказа, интерни ревизор може да размотри коришћење следећих ревизијских процедура:

- Разматрање трендова повезаних са стањем у сектору у којем послује институција и других примерених извора информација како би се утврдила изложеност ризицима који могу утицати на пословање организације и контролне процедуре које се користе за идентификовање и праћење ризика;
- Разматрање корпоративних политика и записника са састанака како би утврдили стратегију пословног управљања, сврху и методологију управљања ризицима, прихватљив ниво ризика и случајеве у којима ће се ризици прихватити;
- Разматрање претходних извештаја о управљању ризицима састављеним од стране руководства, интерних и екстерних ревизора као и осталих релевантних извора;
- Спровођење интервјуа за средњим и вишим руководством у сврху утврђивања циљева пословних јединица, повезаних ризика, мера за управљање ризицима као и другим надзорним активностима;
- Прибављање информација за потребе независне процене ефективности процеса управљања ризицима, праћења и саопштавања ризика те пратећих активности;



- Процену примерености линија извештавања о праћењу статуса појединачних ризика;
- Разматрање адекватности као и поштовање рокова извештавања о резултатима управљања ризицима;
- Разматрање комплетности евиденције утврђених ризика и активности које су предузете за корекцију проблема утврђених у процесу управљања ризицима као и предлагање побољшања;
- Оцену ефикасности само-процене коју је спровело руководство користећи посматрање, тестирање процеса контрола и праћења, тестирање тачности информација коришћених у активностима праћења и другим примереним техникама;
- Преглед недостатака повезаних с ризицима који могу указивати на слабости у процесу управљања ризицима те по потреби расправити уочене недостатке са вишим руководством. Ако интерни ревизор процени да је руководство прихватило ниво ризика који није усклађен са стратегијом управљања ризицима, пратећим политикама или је опште неприхватљив за организацију потребно је позвати се на ИАА Стандард 2600 (Комуницирање прихватања ризика) и пратеће смернице за даље поступање.

## 1. Модели улоге интерне ревизије у управљању ризицима

На основу изложених смерница у претходном поглављу, може укратко да се закључи како пре свега руководство треба да одреди улогу интерне ревизије у процесу управљања ризицима. Руководилац интерне ревизије зато треба да расправи с руководством на који начин функционише управљање ризицима у организацији, какви су резултати управљања ризицима као и на који начин интерна ревизија може на најефективнији начин допринети развоју процеса управљања ризицима. У том смислу се претходно за најважније процесе/системе од линијског руководства могу прибавити информације о стању система управљања ризицима користећи упитник у Анексу 1, путем којег руководилац интерне ревизије може да добије јасну слику стања управљања ризицима у организацији.

Такође, треба имати на уму да интерна ревизија према ИА – „position paper“<sup>11</sup> може преузети различите улоге у процесу управљања ризицима што се може видети из следеће Табеле бр. 7.

Табела број 7: Могућа улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима

<sup>11</sup> Видети и Водич за примену „Оцена адекватности Управљања ризицима коришћењем ISO 31000“, децембар 2010. године





Главна улога интерне ревизије	Могуће улоге интерне ревизије	Улоге које интерна ревизије не сме да предузме
1. Давање мишљења о процесу управљања ризицима и извештавања о кључним ризицима	1. Саветовање код израде стратегије управљања ризицима	1. Одређивање прихватљивог нивоа ризика
	2. Саветовање код идентификовања и процене ризика	2. Одређивање мера управљања ризицима
	3. Саветовање руководства код одабира мера управљања ризицима	3. Спровођење мера управљања ризицима уместо руководства
	4. Саветовање код извештавања о главним ризицима	4. Преузимање одговорности за управљање ризицима

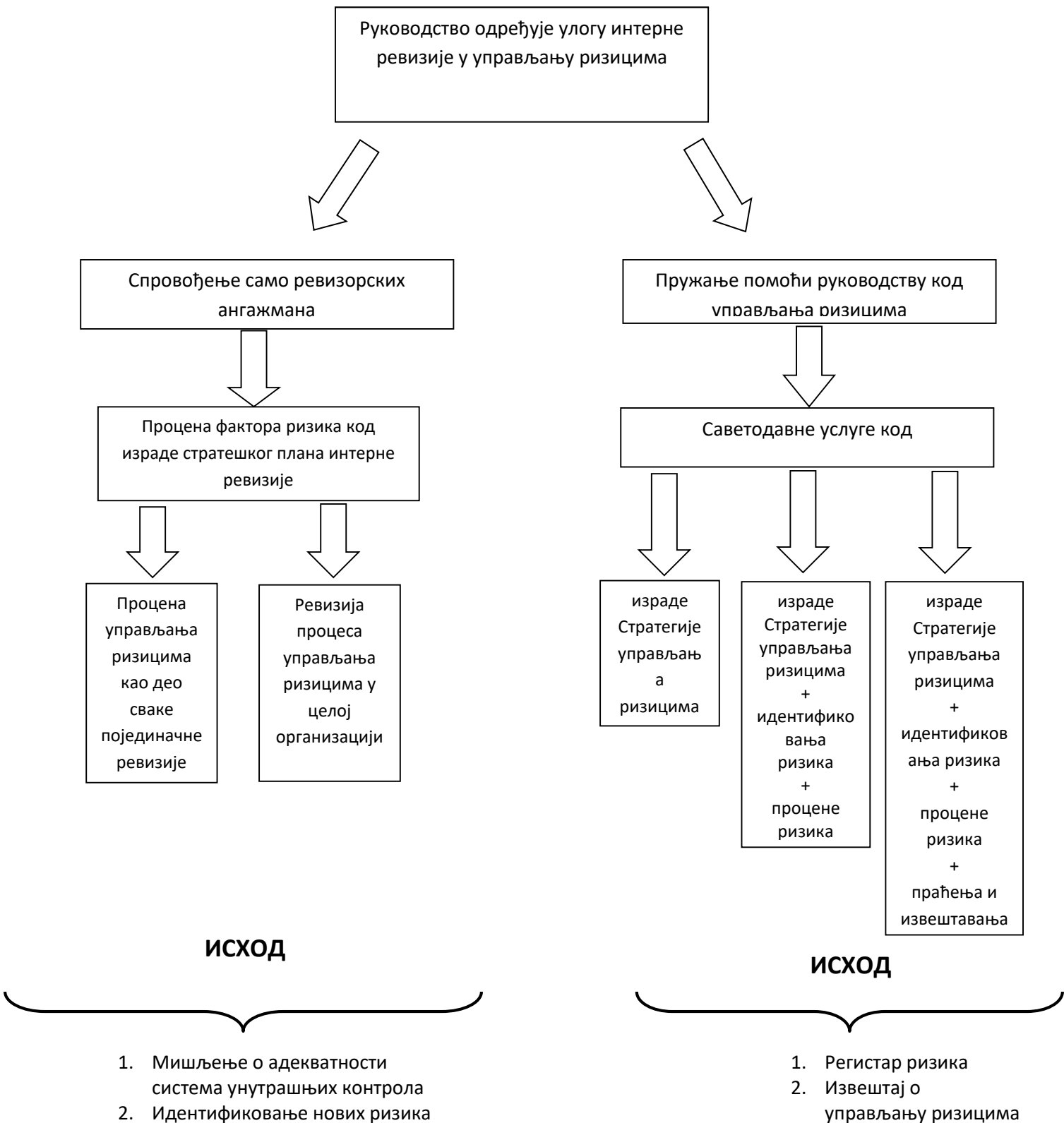
Из наведеног се види да улога интерне ревизије у управљању ризицима може бити разнолика, односно не мора нужно да буде ограничена само на спровођење ревизорских ангажмана већ се може укључити у све фазе процеса управљања ризицима изузев у:

- одређивање прихватљивог нивоа ризика,
- одређивање мера управљања ризицима,
- спровођење мера управљања ризицима,

за шта искључиво мора да одговара руководство организације.

Руководилац интерне ревизије такође треба да процени да ли интерна ревизија располаже ресурсима и знањем да се активније укључи у процес управљања ризицима. Уколико интерна ревизија као део своје саветодавне функције намерава да се активније укључи у управљање ризицима, то обично захтева следећа знања:

- познавање планских и стратешких докумената организације;
- познавање буџетског планирања, финансијских извештаја и вођења рачуноводствених евиденција;
- познавање индикатора успешности појединих пословних јединица/одељења;
- познавање међународно прихваћене методологије управљања ризицима.





Из горње слике види се да интерна ревизија може у оквиру сваког ревизорског ангажмана да провери стање управљања ризицима у процесу који ревидира на начин да провери да ли:

- је руководство свесно ризика који постоје у процесу,
- је успостављен регистар ризика у процесу,
- су одређене мере за умањење ризика и да ли се спроведе итд.

Такође, могуће је планирати и један ревизорски ангажман годишње с циљем процене успостављања система управљања ризицима, где на нивоу целе организације интерна ревизија може да провери да ли:

- су одређени координатори/особе надлежне за управљање ризицима,
- су регистри ризика успостављени и периодично ажурирани,
- се спроведе мере интерне контроле за умањење ризика,
- се периодично саставља извештај о управљању ризицима за руководство организације.

Могућа укљученост интерне ревизије као саветодавне функције може детаљније да се објасни по следећим фазама процеса управљања ризицима:

а) У фази идентификовања ризика, интерна ревизија може да провери да ли су ризици:

- идентификовани за све стратешке циљеве организације (везани уз планске документе);
- дефинисани као неизван догађај;
- у надлежности (под контролом) организације;
- имају јасну последицу и могуће узроке;
- су финансијски квантификовани.

б) У фази процене ризика, интерна ревизија може да провери да ли:

- је ефекат ризика добро и разумљиво објашњен и процењен;
- су у оквиру процеса процене ризика узета у обзир сва ризична подручја односно главни ризици;
- је адекватно квантификован финансијски аспект реализованих/потенцијалних ризика.

в) У фази одређивања третмана ризика, интерна ревизија може да провери да ли:

- су предузете мере за управљање ризицима оптималне (прихвата се, умањује се, делегира се, укида се повезана активност);
- је за предузете контролне мера добро одмерен однос користи и трошкова;
- је код одабраних мера за умањење ризика јасно ко треба да их спроведе и у којем року.



г) У фази праћења и извештавања о управљању ризицима, интерна ревизија може да провери да ли:

- је дошло до промене степена вероватноће и ефекта ризика (поготово код промена у организацији) односно да ли је у складу са тим ажуриран регистар ризика;
- се периодично одвијају активности праћења у спровођењу корективних мера за умањење ризика;
- спроведене контролне мере резултирају умањењем вероватноће или ефекта ризика;
- је трошак спровођења контролних мера сразмеран користи од тих мера;
- је састављен концизан и разумљив извештај о управљању ризицима у организацији за руководтва организације.

## 2. Методе процене ризика од стране интерне ревизије

Процену ризика треба да врши и интерна ревизија и руководство, а сличности у процени ризика могу се приказати на следећој слици.

Слика 2: Пример процене ризика

Руководство - Управљање ризиком	Интерна ревизија - Процена ризика	
	Ниво стратешког/годишњег плана интерне ревизије	Ниво планирања и спровођења појединачне интерне ревизије
Постављање циљева организације	Идентификовање циљева организације и документовање свих подручја пословања/активности	Идентификовање циљева система/процеса
Утврђивање / идентификовање догађаја који могу утицати на реализацију циљева организације	Утврђивање /идентификовање фактора ризика који могу утицати на остваривање циљева организације у оквиру формулисаних подручја	Утврђивање /идентификовање догађаја који могу утицати на остваривање циљева система/процеса
Процена ризика (процењивање ризика у смислу утицаја и вероватноће с циљем да се утврди ниво	Процена ризика (бодовање свих подручја пословања/активности зависно о утврђеном стању фактора ризика)	Процена ризика (производ ефекта ризика и вероватноће)



Руководство - Управљање ризиком	Интерна ревизија - Процена ризика	
	Ниво стратешког/годишњег плана интерне ревизије	Ниво планирања и спровођења појединачне интерне ревизије
инхерентног ризика)		
Поступање по ризику	* ревизори нису одговорни за поступање по ризицима али могу током наредних ангажмана проверити статус резидуалног ризика	
Праћење и извештавање	* ревизори треба да прате спровођење контролних мера које су усагласили с руководством и о њима извештавају руководство	

Од пресудне је важности за сваку процену ризика **прикупљање квалитетних информација** које ће омогућити реалну процену изложености организације ризицима. Информације се могу прибавити:

- коришћењем упитника;
- разговора са запосленима/руководством;
- прегледом организационих процедура;
- анализама стратегија или буџета организације;
- извештајима надзорних органа/екстерне ревизије;
- из других релевантних извора.

На основу прикупљених информација, интерни ревизор би требало да добије увид у целокупно пословање организације, почевши од циљева пословања и програма финансирања, па све до појединачних процеса и активности. Коришћење индикатора ризика такође је релативно брза метода за дефинисање ризичних подручја. Тако се у разним подручјима могу користити следећи индикатори:

Табела број 8: Могући индикатори ризика

Финансије и буџет	% кашњења извршења појединих програма/уговора
	% наплаћених потраживања
	износ пренесених обавеза из претходног у текући период
Правни послови	број покренутих судских тужби
	% добијених судских тужби
	износ који треба платити по судским пресудама
Људски ресурси	број запослених који напуштају организацију



Јавна набавка	број тужби запослених за мобинг
	број тренинг-дана по запосленом
	број поступака за које се не спроводи јавна набавка
	% уговора за које су закључени анекси уговора
	број поступака набавке који нису предвиђени планом јавне набавке

### Процена ризика путем фактора ризичности

Ова метода претпоставља да су одређени ризични фактори који могу утицати на остварење ризика, а појављују се у свим или већини подручја пословања. Пример фактора ризичности може бити:

- утицај процеса/система на остварења циљева;
- финансијски значај процеса/система;
- сложеност процеса/система;
- утицај људског фактора;
- појава неправилности и превара.

С обзиром да је код ове методе потребно прибавити исте информације за све процесе/системе, може да се користи упитник који се налази у анексу 7.

Табела број 9: Могући фактори ризика

Категорија	Ниски ниво значајности (1 бод)	Средњи ниво значајности (2 бода)	Високи ниво значајности (3 бода)
А – допринос остварењу циљева институције	мали допринос остварењу циљева	значајан допринос остварењу циљева	велики допринос остварењу циљева
Б – финансијска вредност система/функција	мала финансијска вредност програма (нпр. до 1 мил. еура)	значајна финансијска вредност програма (нпр. од 1 мил. до 5 мил. еура)	висока финансијска вредност програма (нпр. преко 5 мил. еура)
Ц – сложеност система	Мање сложен систем: - једна институција укључена у програм - мањи број учесника укључен у програм	Умерено сложен систем: - неколико институција укључено у програм - неколико извора финансирања	Врло сложен систем: - више институција укључено у програм - велики број учесника



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- један извор финансирања</li> <li>- мањи број активности/процеса у програму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значајан број активности/процеса у програму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>укључен у програм</li> <li>- више извора финансирања</li> <li>- велик број активности у програму</li> </ul>
Д – људски ресурси и организација	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ниска сложеност послова (захтева углавном ССС/ВШС)</li> <li>- запослен довољан број службеника</li> <li>- оптерећеност службеника послом је константна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаје одређен број службеника (до 50% потребних)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока сложеност послова (захтева углавном ВСС)</li> <li>- недостаје значајан број службеника (преко 50% потребних)</li> <li>- оптерећеност службеника послом је у порасту</li> </ul>
Е – систем контрола и неправилности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- успостављен систем управљања ризицима</li> <li>- није било значајнијих неправилности</li> <li>- спровођење програма је регулисано законским, подзаконским актима и интерним смерницама</li> <li>- информације су класификоване као „доступне“</li> <li>- програм је ревидиран од стране екстерне или интерне ревизије</li> <li>- није било препорука високе важности од</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- појавиле су се мање неправилности спровођење програма је регулисано само законским актима</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- није успостављен систем управљања ризицима</li> <li>- појавиле су се значајне неправилности и преваре</li> <li>- спровођење програма није регулисано ни законским нити подзаконским актима</li> <li>- информације су класификоване не као „поверљиве“ или „строго поверљиве“</li> <li>- програм није ревидиран од</li> </ul>



	стране екстерне или интерне ревизије		стране екстерне или интерне ревизије - постоје препоруке високе важности од стране екстерне или интерне ревизије
--	--------------------------------------	--	---

Коришћење методе фактора ризичности има следеће предности:

- користе се само објективне информације (избегава се субјективна процена ревизора);
- подручја пословања се упоређују према истим критеријима;
- лакше може да се оправда трећим странама.

### Идентификовање и процена појединачних ризика

Предуслов процене појединачних ризика у одређеном процесу/систему је постојање описа пословних активности односно процеса/система уз које се могу везивати појединачни ризици. Процена појединачних ризика одређеног процеса/система је специфична јер је сваки процес другачији, па процена ризика захтева више извора информација како би интерни ревизори спознали све детаље спровођења неког процеса/система.

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани и потом утврдили приоритети ревизорских ангажмана. Процена самих ризика врши се класичним моделом, односно множењем вероватноће и утицаја што је већ раније описано у овом документу. Ревизор такође треба да узме у обзир и процену ризика руководства, уколико постоји нпр. регистар ризика или нека анализа која која је урађена. За утврђене ризике, свакако треба проценити и финансијске последице активације тих ризика.

Код процене вероватноће, одређује се колика је вероватноћа настанка одређеног ризика унутар неког периода (нпр. једне године или трајања пројекта). Битно је нагласити да је временски хоризонт за који се ради процена исти за све ризике за које се врши процена. Најчешће се користе 3 степена: мала, средња и велика вероватноћа. Утврђени и процењени ризици се рангирају како би се одабрали приоритети ревизорских ангажмана. Може се користити пример у следећој табели.

Табела број 10: Рангирање процеса по ризичности





Рб	Системи/ процеси	Ризици	Утицај	Вероватноћа	Резултат (производ утицаја и вероватноће)	Збир производа	Рангирање по ризичности
1.	Процес А	Ризик 1	1	3	3	5	4
		Ризик 2	1	2	2		
2.	Процес Б	Ризик 1	3	2	6	7	3
		Ризик 2	1	1	1		
3.	Процес Ц	Ризик 1	2	2	4	10	2
		Ризик 2	3	2	6		
4.	Процес Д	Ризик 1	2	2	4	13	1
		Ризик 2	3	3	9		

### 3. Коришћење налаза и препорука интерне ревизије

Налази интерне ревизије, исто као и налази екстерне ревизије, обично указују на недостатке у активностима организације, и углавном могу да се повежу с настанком неког ризика који интерне контроле нису отклониле. Зато и јесте логично да се налази интерне ревизије, уколико садрже јасну идентификацију ризика, налазе у регистру ризика заједно са осталим ризицима које је организација идентификовала. Власник свих ризика, без обзира ко их је идентификовао, јесте руководство, а регистар ризика треба да олакша периодично праћење спровођења контролних мера за све ризике. Налази интерне ревизије такође треба да задовоље практична упутства за примену међународног стандарда 2400 (Резултати комуникације). Једна од метода идентификовања ризика је коришћење мишљења ревизора (за више детаља видети Прилог бр. 4).



РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА

Овај пројекат финансира  
Европска унија



#ЕУ  
ЗА ТЕБЕ





### Анекс 1 - Пример алата за оцену нивоа Управљања ризицима

1.	РУКОВОЂЕЊЕ И ТОН НА ВРХУ У ПРАВЦУ ПРУЖАЊА ПОДРШКЕ И ПОДСТИЦАЊА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА – ПИТАЊА ЗА (САМО)ПРОЦЕНУ	ДА	НЕ
1.	Да ли је управљање ризицима стандардни елемент задатака и активности највишег руководства у организацији?		
2.	Да ли руководилац организације доноси кључне одлуке о ризицима и даје јасан правац за управљање њима?		
3.	Да ли постоји ток информација (или систем) који подржава редовну и ажурирану свест о ризицима организације?		
4.	Да ли су идентификовани и праћени кључни ризици и мере ублажавања приоритетни за активности?		
5.	Да ли је организација усвојила критеријуме за толеранцију организације према преузимању ризика?		
6.	Да ли су постављени критеријуми за прихватање и неприхватање утврђених ризика јасни?		
7.	Да ли највише руководство редовно обезбеђује одговарајуће информације и јасну комуникацију о управљању ризицима и ризицима са надзорним телима (укључујући Ревизорски одбор, уколико постоји)?		
8.	Да ли постоје утврђени критеријуми и мере за ситуације ескалације ризика на различитим организационим нивоима?		
9.	Да ли је осигурана јасна одговорност за управљање свим идентификованим ризицима која укључује процену, извештавање и праћење?		
10.	Да ли се одговорности наведене у претходном питању редовно проверавају?		
11.	Да ли службеници одговорни за било који задатак у процесу управљања ризицима имају потребна овлашћења и подршку за ефикасно извршавање својих одговорности?		
12.	Да ли руководилац организације предводи имплементацију унапређења у процесу управљања ризицима?		
13.	Да ли руководилац организације обезбеђује ефикасну унутрашњу и спољашњу комуникацију о ризицима и питањима везаним за ризике?		
14.	Да ли руководилац организације обезбеђује да руководиоци ужих организационих јединица и запослени поседују потребне вештине, смернице и алате?		



## Резиме оствареног напретка: Да ли постоји јасна Стратегија управљања ризицима?

Ниво 1: Свест и разумевање	Ниво 2: Успостављање се планира и у току је	Ниво 3: Успостављеност у свим кључним областима	Ниво 4: Интеграција и унапређење	Ниво 5: Успостављен стабилан и свеобухватан систем
Потреба за доношењем Стратегије управљања ризицима је утврђена и прихваћена	Стратегија управљања ризицима је припремљена и обелодањена и у току је поступање у складу са истом	Стратегија управљања ризицима је успешно представљена и спроводи се у пракси у свим кључним областима/процесима	Ефективна Стратегија управљања ризицима је саставни део политика и процеса у организационим јединицама	Редовно се врши преглед и унапређење Стратегије у делу који се односи на управљање ризицима.

### Докази:

--	--

II.	УКЉУЧЕНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ – ПИТАЊА ЗА (САМО)ПРОЦЕНУ	ДА	НЕ
1.	Да ли постоји општа култура управљања ризицима на свим нивоима?		
2.	Да ли сви запослени (руководиоци и друго особље) подстакнути да покрену разматрање и поставе сва питања која се односе на ризике?		
3.	Да ли руководиоци и запослени сматрају да имају слободу да поставе питања која се односе на ризике, чак и када се то може разумети као нешто што наговештава „лоше вести“?		
4.	Да ли су успостављене јасне линије извештавања за све запослене да комуницирају о идентификованим ризицима и питањима везаним за ризик?		



II.	УКЉУЧЕНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ – ПИТАЊА ЗА (САМО)ПРОЦЕНУ	ДА	НЕ
5.	Да ли се запослени награђују за добро управљање ризицима у оквиру својих надлежности?		
6.	Да ли се запослени подстичу да преиспитују постојеће праксе, утврђују нове начине рада и да буду иновативни?		
7.	Да ли се управљања ризицима и њихово решавање спроводи и у поступцима запошљавања и оцене учинка?		
8.	Да ли су службеници свесни одговорности које су им додељене за управљање ризицима?		
9.	Да ли се ово одражава и у циљевима запослених и у годишњој оцени њиховог рада? (као и у оквиру дијалога о учинку, уколико постоји)		
10.	Да ли су сви запослени упознати са значајем доброг поступања са ризицима, иновативности у раду, као и трагања и искоришћавања прилика ради остваривања унапређеног учинка?		
11.	Да ли су запослени упознати са Стратегијом управљања ризицима?		
12.	Да ли су запослени упознати са кључним циљевима, приоритетима и најважнијим ризицима са којима се суочава организација у целини?		
13.	Да ли су запослени адекватно обучени и да ли поседују одговарајуће искуство у области управљања ризицима које одговара потребама организације и конкретних послова који се у њој обављају?		
14.	Да ли запослени добијају одговарајуће смернице за рад и обуке о уобичајеним ризицима са којима се суочава организација, а које су релевантне за њихово конкретно радно место/посао, и да ли добијају смернице о активностима које се предузимају у управљању овим ризицима?		
15.	Да ли оцена учинка запослених укључује и процену релевантних вештина из области управљања ризицима и да ли се успостављају циљеви које треба испунити да би се надокнадила одступања?		
16.	Да ли је успостављен такав систем који обезбеђује благовремено разматрање и процену потреба новозапослених лица, укључујући и одговарајуће смернице за рад, обуке, итд., да би се без одлагања приступило решавању потреба тих лица у циљу остваривања постављених циљева?		
17.	Да ли долази до преношења знања и вештина у ситуацијама када консултанти или стручњаци из области управљања ризицима раде унутар појединих тимова запослених у организацији?		

**Резиме оствареног напретка: Да ли су запослени оспособљени и да ли имају подршку за адекватно управљање ризицима?**

Ниво 1:	Ниво 2:	Ниво 3: Успостављенос т у свим	Ниво 4: Интеграциј а и	Ниво 5: Успоставље н стабилан и



Свест и разумевање	Успостављање се планира и у току је	кључним областима	унапређење	свеобухватан систем
Кључна лица су свесна потребе да се врши процена и управљање ризицима и упозната су са концептима и принципима ризика	Одговарајуће смернице за рад су доступне и осмишљен је програм обуке за равој капацитета у погледу управљања ризицима	Кључна група запослених лица поседује вештине и знања за ефективно управљање ризицима	Запослени добијају охрабрење и подршку за иновативност у пословању и ефективном управљању ризицима. Највећи број запослених поседује релевантне вештине и знања за ефективно управљање ризицима. Редовне обуке за унапређење вештина у погледу ризика су доступне запосленима	Свим запосленима је делегирана припадајућа одговорност за управљање ризицима и овај процес се сматра саставним делом активности у организационим јединицама. Постоји добар учинак у погледу иновативних приступа и прихватања ризика којима се добро управља

**Докази:**



III.	ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА – ПИТАЊА ЗА (САМО)ПРОЦЕНУ	ДА	НЕ
1.	Да ли је управљање ризицима садржано у кључним процесима организације, као што су: - Креирање политика - Управљање пројектима и програмима - Оперативно управљање - Управљање учинком - Преглед утрошених средстава итд.		
2.	Да ли је управљање ризицима стална активност која је интегрисана у друге процедуре на начин да је запослени прихватају као стандардни захтев доброг управљања, а не као једнократну активност или активност која се спроводи једном годишње?		
3.	Да ли постоје успостављене методе на основу којих се обезбеђује добро управљање ризицима по ширу јавност, укључујући обезбеђивање отворености и транспарентности и промовисање широке укључености и ангажовања?		
4.	Да ли пословни процеси подржавају иновацију и препознавање и искоришћавање прилика?		
5.	Да ли пословни процеси осигуравају да је управљање ризиком ефикасно и да ли одражавају добру праксу?		
6.	Да ли су успостављени поступци, као што су прегледи интерне ревизије, разматрање од стране ревизије и/или одбора за ревизију, колегијални прегледи, упоређивање са другим организацијама, итд. којима се обезбеђује да приступ управљању ризицима буде ефективан, ефикасан и да одражава добру праксу?		
7.	Да ли су поступци праћења и прегледа такође подложни прегледу, чиме се обезбеђује да наведени поступци и даље буду одговарајући, сразмерни и трошковно приступачни?		
8.	Да ли је руководство прихватило савете интерне и екстерне ревизије у погледу добре праксе у области развоја, спровођења и одржавања снажних процеса и система управљања ризицима?		
9.	Да ли организација поседује добро осмишљен план за обезбеђивање континуитета пословања/пружања услуга?		
10.	Да ли организација поседује план опоравка информационог система?		
11.	Да ли процеси управљања ризицима садрже:		
	а. Контекст: Да ли је утврђен контекст у оквиру ког се врши управљање ризицима, кроз разматрање питања која се односе на заинтересоване стране, укључујући: интересе министарства, јавни интерес, интересе корисника услуга, интересе друштва у ширем смислу (нпр. заштита животне средине) итд?		
	б. Идентификовање и оцену ризика: Да ли постоји документација (регистар ризика) у којој се: в. Евидентирају идентификовани ризици и прилике на структуриран начин, с циљем да се: евидентирају међузависности између ризика, идентификују кључни ризици, омогући додељивање „власништва“ на нивоу који има		



III.	ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА – ПИТАЊА ЗА (САМО)ПРОЦЕНУ	ДА	НЕ
	<p>надлежност за додељивање средстава за управљање релевантним ризицима?</p> <p>г. Врши оцена ризика на основу дефинисаних критеријума који се доследно примењују?</p> <p>д. Врши оцена преузимања ризика, узимајући у обзир: вероватноћу остваривања ризика, као и утицај остваривања ризика?</p> <p>ђ. Утврђује додељено „власништво“ над ризицима?</p> <p>е. Евидентира, у обиму у коме се то може дефинисати, прихватљиви ниво изложености сваком ризику?</p>		
	<p>ж. Критеријуме за оцену ризика: Да ли конкретни критеријуми за оцену ризика обухватају и одређене факторе, као што су:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Финансијска питања / најбоља вредност за уложени новац?</li> <li>- Јавни интерес / поверење јавности / питања поверења?</li> <li>- Квалитет или поузданост доказа који окружују ризик?</li> <li>- Утицај ризика на организацију (укључујући и утицај на репутацију) / заинтересоване стране (укључујући и јавност) / партнере / остале?</li> <li>- Пружање услуга / питања која се односе на квалитет услуга?</li> </ul>		
	<p>з. Механизме контроле ризика: Да ли су за сваки ризик успостављене интерне контроле које су:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Засноване на активном разматрању могућности за контролу предметног ризика и његово свођење на прихватљив ниво резидуалне изложености?</li> <li>- саопштене свим лицима која треба да буду упозната са контролама?</li> <li>- предмет редовног прегледа да би се размотрило да ли су и даље ефективне?</li> <li>- одговор на ризик који представља најбољу вредност за уложени новац?</li> <li>- документоване од стране надлежних руководиоца?</li> </ul>		
	<p>и. Начине остваривања одговарајуће комуникације:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Да ли постоји успостављена одговарајућа комуникација са екстерним заинтересованим странама?</li> <li>- Да ли се у потпуности примењују принципи комуникације о ризицима са јавношћу?</li> <li>- Да ли је успостављена поуздана стратегија комуникације да би, у случају да дође до реализације/остваривања ризика, стране које би биле највише изложене потенцијалним негативним последицама у потпуности разумеле и имале поверење у корективне радње које организација мора да предузме?</li> </ul>		
	<p>ј. Механизме вршења прегледа и добијања уверавања:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Да ли је обезбеђен одговарајући степен независног уверавања у погледу целокупног процеса идентификовања, оцене и контроле ризика?</li> </ul>		





III.	ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА – ПИТАЊА ЗА (САМО)ПРОЦЕНУ	ДА	НЕ
	- Да ли је коришћен било који систем колегијалног прегледа и/или упоређивања да би се добило независно уверавање у погледу примењеног приступа решавању ризика и остварењу резултата?		

**Резиме оствареног напретка: Да ли је ефективно управљање ризицима садржано у процесима у организацији?**

Ниво 1: Свест и разумевање	Ниво 2: Успоставља ње се планира и у току је	Ниво 3: Успостављено ст у свим кључним областима	Ниво 4: Интеграци ја и унапређе ње	Ниво 5: Успоставље н стабилан и свеобухваат ан систем
Утврђени су поједини, конкретни процеси у у оквиру којих се управља ризицима	Развијају се препоручени процеси управљања ризицима	Процеси управљања ризицима се спроводе у кључним областима. У појединим областима се користе алати за само-процену способности за управљање ризицима	Управљање ризицима је саставни део основних процеса у организацији и (политике, планирање, извршење, итд.) и прикупљају се подаци за праћење и унапређење учинка у управљању ризицима	Управљање ризиком и неизвесностима је саставни део свих пословних процеса. Примењују се и развијају приступи који су примери најбоље праксе. Пример за друге организације.

**Докази:**



IV.	ПОСТУПАЊЕ ПО РИЗИЦИМА – ПИТАЊА ЗА (САМО)ПРОЦЕНУ	ДА	НЕ
1.	<p>Да ли су веће уведене активности/мере управљања ризицима допринеле ефективном предвиђању и управљању кључним ризицима, тако што се:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умањују претње ризика?</li> <li>- утврђују и успешно искоришћавају боље „прилике“ које се односе на ризике?</li> <li>- успешно предвиђају изненађења или други ризични догађаји?</li> <li>- умањује нежељени утицај неочекиваних/мало вероватних догађаја?</li> <li>- избегавају/ублажавају потенцијалне кризне ситуације (нпр. анализа избегнутих неуспеха, избегавање питања која могу ескалирати у кризу)?</li> <li>- израђују и успешно тестирају планови за непредвиђене ситуације и обезбеђивање континуитета пословања?</li> </ul>		
2.	<p>Да ли су активности управљања ризицима допринеле ефективном решавању хоризонталних питања, кроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- добру координацију, разумевање и управљање ризицима са партнерима у пружању услуга?</li> <li>- јасну и ефективну координацију политика и поступака између организационих јединица?</li> <li>- превенцију „изненађења“ везаних за остале активности организације?</li> </ul>		
3.	<p>Да ли су активности управљања ризицима допринеле ефективном спровођењу прегледа и пружању уверавања увођењем редовног и независног уверавања о квалитету и ефикасности успостављеног процеса управљања ризицима?</p>		
4.	<p>Да ли активности управљања ризицима такође подржавају:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективан процес планирања циљева у организацији?</li> <li>- доношење одлука које узима у обзир постојеће ризике?</li> <li>- постављање адекватних службеника који поседују одговарајуће вештине, искуство и задужења која су им делегирана како би могли да управљају ризицима?</li> </ul>		
5.	<p>Да ли су мере које се односе на управљање ризицима транспарентне и отворено саопштене јавности?</p>		
6.	<p>Да ли комуникација која се односи на мере управљања ризицима укључује:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- јасна образложења ризика, као и представљање недвосмислених и потврђених доказа за доношење одлука кад год је то могуће (нпр, осим уколико не постоје питања поверљивости или безбедности)?</li> <li>- сразмерност у доношењу одлука у погледу управљања ризицима (односно, да ли се узимају у обзир природа и степен ризика, трошкови, користи, као и аспекти као што су интереси јавности/друштва)?</li> <li>- доследност у одлучивању?</li> </ul>		



IV.	ПОСТУПАЊЕ ПО РИЗИЦИМА – ПИТАЊА ЗА (САМО)ПРОЦЕНУ	ДА	НЕ
	- ефективна комуникацију о ризицима са јавношћу (веће разумевање јавности о ризицима)?		
7.	Да ли су мере које су усвојене за превенцију ризика такође допринеле бољој ефикасности активности организације (нпр. могућности за унапређење пружања услуга, најбоља вредност за уложени новац)?		

**Резиме оствареног напретка: Да ли је успостављено добро поступање са ризицима?**

Ниво 1: Свест и разумевање	Ниво 2: Успостављање се планира и у току је	Ниво 3: Успостављено ст у свим кључним областима	Ниво 4: Интеграција и унапређење	Ниво 5: Успостављен стабилан и свеобухватан систем
Не постоје докази о ефективности и управљања ризицима	Ограничени број доказа о ефективности управљања ризицима, барем у најрелевантнијим областима	Постоје недвосмислени докази да је управљање ризицима ефективно у свим релевантним областима	Постоје недвосмислени докази да се са ризицима поступа ефективно у свим областима	Постоје недвосмислени докази који потврђују у потпуности одговарајуће поступање са ризицима у свим областима и инсистирање на даљем унапређењу

**Докази:**



V.	Исходи – ПИТАЊА ЗА (САМО)ПРОЦЕНУ	ДА	НЕ
1.	<p>Да ли усвојени систем управљања ризицима доприноси постизању циљева/исхода организације, што се може видети кроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- боље јавне услуге (реализација треба да буде у складу са обавезама, нпр. у погледу квалитета, обима, правремености, уз што мање одступања, итд.; могући прекиди у реализацији се предвиђају и избегавају/решавају/ублажавају итд.)?</li> <li>- стално унапређење услуга (континуирано унапређење током времена, узимају се у обзир ставови заинтересованих страна и јавности, на темељу стеченог искуства, приоритета владе и окружења које се мења, с циљем да се (и у будућности) испуне очекивања јавности)?</li> <li>- више позитивних него негативних приказа у медијима?</li> <li>- остваривање циљева (укључујући периодичне циљеве, кључна достигнућа, критеријуми за преглед, итд.)?</li> <li>- мањи број значајних одступања у складу са апетитом за ризик/степеном толеранције за ризике?</li> <li>- успехе на пројектима: <ul style="list-style-type: none"> <li>• програми и пројекти су реализовани у складу са намерама (нпр. добри, ефективни ИТ системи, итд.)?</li> <li>• програми и пројекти су реализовани у складу са временском динамиком и буџетом (нпр. ефективни ИТ системи успостављени у складу са роковима и предвиђеним трошковима, итд.)?</li> </ul> </li> </ul>		
2.	<p>Да ли мере које су повезане са управљањем ризицима доприносе остваривању планираних финансијских резултата, нпр.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- унапређена вредност која се добија за уложени новац?</li> <li>- реализација услуга у складу са предвиђеним буџетом (нпр. мањи број активираних средстава из буџетских резерви услед неадекватног управљања ризицима)?</li> <li>- ефективна контрола преваре (нпр. докази да је забележено мање превара или да постоји тенденција смањења обима преваре, у виду броја забележених превара, као и у виду мањих губитака; може укључивати већи број идентификованих превара, као почетни корак боље контроле)?</li> <li>- ефективно управљање готовином?</li> </ul>		
3.	<p>Да ли активности које се односе на управљање ризицима утичу на привлачење:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивних повратних информација, приказа у медијима, итд.?</li> <li>- позитивнијих повратних информација од запослених, партнера и других заинтересованих страна?</li> </ul>		

**Резиме оствареног напретка: Да ли управљање ризицима доприноси остваривању циљева/резултата?**



Ниво 1: Свест и разумевањ е	Ниво 2: Успостављањ е се планира и у току је	Ниво 3: Успостављено ст у свим кључним областима	Ниво 4: Интеграција и унапређење	Ниво 5: Успоставље н стабилан и свеобухвата н систем
Не постоје јасни докази да управљање ризицима доприноси остваривању циљева (резултата)?	Ограничени број доказа о унапређењу резултата које је у складу са бољим управљањем ризицима	Постоје недвосмислени докази о унапређењу резултата које је поткрепљено предузетим мерама у решавању ризика, укључујући и ставове заинтересованих страна, када је то релевантно	Постоје недвосмислен и докази о веома значајном унапређењу резултата и уоченим позитивним и континуираним унапређењим а	Постоје недвосмислен и докази о знатно унапређеном остваривању резултата, које, у поређењу са другим организацијама, представља пример добре праксе

**Докази:**



## Анекс 2 - Смернице за идентификовање ризика

I.	РИЗИЦИ КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА ЕКСТЕРНО ОКРУЖЕЊЕ	ДА	НЕ	Коментари
1.	<b>Ризици макро окружења:</b>			
	Да ли постоје потенцијални ризици или проблеми везани за геополитичко, макроекономско и друштвено обележје средине у којој организација делује који могу да утичу на било који од постављених циљева (нпр. политичка нестабилност, друштвени немири, финансијска криза, итд.)?			
2.	Да ли постоје ризици везани уз заштиту средине, који могу да имају утицаја на ваше делатности/циљеве организације (елементарне непогоде, болести, итд.)?			
	<b>Политичке одлуке и кључни приоритети:</b>			
3.	Да ли је неки од циљева организације директно зависан од политичких приоритета и одлука које се доносе изван организације (нпр. Влада, Скупштина, други корисници јавних средстава итд.)?			
	Да ли постоје препознати ризици који би могли утицати на остварење циљева организације у овом контексту (нпр. недостатак споразума о буџету, постављање циљева који немају пуну политичку подршку, одбијање законодавних предлога итд.)?			
	<b>Екстерни партнери:</b>			
3.	Да ли организација зависи од екстерних партнера када је у питању реализација постављених циљева (нпр. другог КЈС, агенција, пружалаца услуга, консултаната, итд.)?			
	Да ли је (у прошлости или садашњости) дошло до проблема у сарадњи са екстерним партнерима или пружаоцима услуга?			
	Да ли су се ови проблеми одразили на циљеве организације (нпр. кашњење у припреми или спровођењу одређеног програма, пројекта због слабог спровођења активности пружаоца услуга/радова, итд.)?			
II.	РИЗИЦИ КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА ПЛАНИРАЊЕ, ПРОЦЕСЕ И СИСТЕМЕ	ДА	НЕ	Коментари
1.	<b>Стратегија, планирање и политике:</b>			



II.	РИЗИЦИ КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА ПЛАНИРАЊЕ, ПРОЦЕСЕ И СИСТЕМЕ	ДА	НЕ	Коментари
	Да ли постоје препознати проблеми или потенцијални ризици везани за стратегију и годишње планирање, а који би могли да утичу на пословање организације и постизање циља (примери: спровођење активности под утицајем нејасне стратегије или циљева, односно нереалних или прецењених циљева, недовољно планирање и припрема, очекивања међу различитим заинтересованим странама, недостатак конзистентности између дугорочне стратегије и годишњих циљева, итд.)			
2.	<b>Процеси:</b> У вези са кључним процесима и процедурама да ли постоје проблеми који се односе на процесе који би утицали на циљеве/активности организације (нпр. "уска грла" у процесу, непостојање писаних процедура, нејасне процедуре, итд.)?			
3.	<b>Финансијски процеси и додела средстава:</b> Да ли су препознати било какви проблеми или могући ризици који се односе на финансијске процедуре и буџетска средства, који би могли утицати на остваривање постављених циљева (нпр. некохерентност између циљева и расположивог буџета, непоуздани битни финансијски подаци, итд.)?			
4.	<b>Информациони системи и остали системи подршке:</b> У вези са главним системима организације да ли су препознати проблеми који утичу на циљеве/активности организације (нпр. застарели системи, безбедосни проблеми података и системи, прекиди система, проблеми заштите података, итд.)?			

III.	РИЗИЦИ КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА ЗАПОСЛЕНЕ И ОРГАНИЗАЦИЈУ	ДА	НЕ	Коментари
1.	<b>Људски ресурси:</b> Да ли су препознати могући ризици везани људске ресурсе који могу утицати на остварење циљева/активности (нпр. недовољан број запослених, неодговарајући ниво знања и стручности, прекомерна зависност од запослених на одређено време или о кооперантима, висока флукуација запослених итд.)?			
2.	<b>Етичке вредности, процеси Кодекса понашања:</b> Да ли су препознати проблеми или могући ризици који се односе на организационо и етично понашање у организационој јединици, који би могли утицати на организацију и, посредно, на циљеве/активности (нпр. сукоб интереса, дискриминација, понашање које није у складу с етичким смерницама, итд.)?			
3.	<b>Унутрашња организација:</b>			



III.	РИЗИЦИ КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА ЗАПОСЛЕНЕ И ОРГАНИЗАЦИЈУ	ДА	НЕ	Коментари
	Да ли су препозати проблеми или могући ризици који се односе на унутрашњу организацију који би могли утицати на активности/циљеве организације (нпр. изостанак јасне линије извештавања, непримерена подела дужности, неадекватна структура управљања и механизма надзора, неадекватно делегирање овлашћења итд.)?			
4.	<b>Сигурност запослених, објеката и опреме:</b> Да ли су препозати проблеми или могући ризици који се односе на сигурност запослених, објеката или опреме (нпр. неадекватна контрола приступа просторијама, недовољна заштита од пожара, непостојање планова везаних за безбедност итд.)			

IV.	РИЗИЦИ С АСПЕКТА ЗАКОНИТОСТИ И ПРАВИЛНОСТИ	ДА	НЕ	Коментари
	<b>Јасноћа, усаглашеност и ажурност постојећих закона, прописа и правила:</b>			
1.	Да ли постоје усвојени и добро саопштени унутрашњи прописи, директиве и правила која се примењују на циљеве / активности организације?			
2.	Да ли су препозати проблеми или могући ризици који се односе на претходно наведена документа који би могли утицати на циљеве организације (нпр. нејасна правила и прописи, неразговорни и претерано сложени прописи, застарела и недоследна правила, итд.)?			

V.	РИЗИЦИ КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА КОМУНИКАЦИЈУ И ИНФОРМИСАЊЕ	ДА	НЕ	Коментари
	<b>Методe и канали комуникације:</b>			
1.	Да ли су методе и канали комуникације у организацији ефективни или постоје проблеми или могући ризици који би могли утицати на остваривање циљева организације (нпр. неефикасна комуникација с екстерним партнерима у вези са остварењем циљева, недовољна комуникација између буџетских корисника, неделотворна комуникација унутар организације односно унутар организационе јединице, угрожена репутација организације због мањкавих саопштења за јавност, итд.)?			
	<b>Квалитет и доступност информација:</b>			
2.	Да ли је организација дефинисала кључне (важне) информације које утичу на остваривање циљева организације?			





V.	РИЗИЦИ КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА КОМУНИКАЦИЈУ И ИНФОРМИСАЊЕ	ДА	НЕ	Коментари
	Да ли су ове информације поуздане и благовремене, или је могуће пропознати одређене ризике у овој области (нпр. информације добијате са закашњењем, информације су непотпуне, нетачне или непоуздане, итд.)?			

VI.	РИЗИЦИ КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА ПРАЋЕЊЕ	ДА	НЕ	Коментари
	<b>Успостављање метода за праћење:</b>			
1.	Да ли су методе за праћење усвојене и функционишу тако да покривају све критичне мере повезане са мерама ризика?			
	<b>Квалитет процеса праћења:</b>			
	Да ли су препознати проблеми у оквиру процеса праћења и реаговања руководства?			
2.	Да ли ризици показују да праћење не функционише адекватно како би подржало квалитетно и правовремено одлучивање руководства?			



### Анекс 3 - Примери група ризика – Стратешки и оперативни ризици

ГРУПЕ И ПОДГРУПЕ РИЗИКА	ПОДРУЧЈА КОЈА ТРЕБА УЗЕТИ У ОБЗИР У ФАЗИ ИДЕНТИФИКОВАЊА РИЗИКА
<b>1. СТРАТЕШКИ РИЗИЦИ</b>	
<b>1.1 Политички ризици</b>	Способност организације да спроводи јавне политике које су у њеној надлежности нпр. промене власти, међуресорне стратешке одлуке.
<b>1.2 Финансијски ризици</b>	Способност организације да испуни своје финансијске обавезе, финансијски ефекти предложених одлука, инвестиционих пројеката, нпр. девизни курс утиче на висину трошкова у међународним трансакцијама; утицај глобалне привреде на стање у привреди у Републици Србији.
<b>1.3 Социјални ризици</b>	Промене у демографским и социоекономским трендовима и способност организације да одговори на њих.
<b>1.4 Технолошки ризици</b>	Технолошке промене и способност организације да се носи с њима и да их користи за решавање захтева корисника/грађана.
<b>1.5 Законодавство</b>	Актуелне и потенцијалне промене националног или европског права (растуће значење с обзиром на преговарачки процес с ЕУ, нпр. закони који намећу одређене обавезе (као што су прописи који се односе на здравље и безбедност, или рад).
<b>1.6 Животна средина</b>	Последице по животну средину, трендове који се односе на енергетску ефикасност, загађење, рециклажу, одлагање отпада, итд., нпр. зградња стамбених зграда мора да буде усклађена са новим, измењеним стандардима; одлагање отпада и расходване опреме такође мора да буде у складу са најновијим стандардима.
<b>1.7 Конкурентност</b>	Конкурентност услуга (у смислу трошкова и квалитета, нпр. приватни /јавни вртићи) и способност организације да достави вредност корисницима услуга, односно оно што траже. Способност да се испуњавају садашње и будуће потребе/очекивања грађана.
<b>1.8 Ризици по репутацију</b>	Поверење које заинтересоване стране морају да имају у организацију.
<b>2. ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ</b>	
<b>2.1 Професионалност</b>	Професионализам запослених у обављању послова/пружању услуга. Људски ресурси (капацитети запослених / вештине / запошљавање и задржавање кадрова). Информације (адекватност за доношење одлука; заштита приватности).
<b>2.2 Финансијски ризици</b>	Недовољна средства Неадекватно управљање буџетом Ризик од превара
<b>2.3 Регулаторни ризици</b>	Непоштовање прописа Утицај тижби Санкције које су резултат екстерних инспекција



ГРУПЕ И ПОДГРУПЕ РИЗИКА	ПОДРУЧЈА КОЈА ТРЕБА УЗЕТИ У ОБЗИР У ФАЗИ ИДЕНТИФИКОВАЊА РИЗИКА
<b>1. СТРАТЕШКИ РИЗИЦИ</b>	
<b>2.4 ЗАШТИТА ЉУДИ, ИМОВИНЕ И ДРУГИХ РЕСУРСА</b>	Пожар, безбедност људи и имовине, здравствена заштита, спречавање несрећа, одржавање возила, постројења, опреме Физичка средства (губитак / оштећење / крађа)
<b>2.5 ДОБАВЉАЧИ/СПОЉНИ ПАРТНЕРИ/ОДНОСИ</b>	Успешност у реализацији уговора за пружање услуга, радова, испоруку производа у односу на уговорену цену, квалитет, спецификацију и сл. Потрошачи / корисници услуга (задовољство испоруком) Одговорност (нарочито према Народној скупштини)
<b>2.6 ТЕХНОЛОШКИ РИЗИЦИ</b>	ИТ системи, опрема, машине и сл.



## Анекс 4 - Методе за идентификовање ризика

Методe наведене у наставку представљају само неке методe које би требало примењивати како би се правилно идентификовали ризици у организацији. Оне увек зависе од величине организације, сложености њених операција и организационе/комуникацијске културе.

### I. Набацивање идеја (Brainstorming)

Идентификовање ризика може се успешно извршити кроз „набацивање идеја“ на свим нивоима у организацији. Важна ствар је да овај процес има структуру која ће обезбедити идентификовање кључних ризика у свим организационим јединицама. Добра почетна тачка јесте идентификовање претњи успешном остваривању циљева процеса. Затим, треба изабрати руководиоце који су у могућности да поделе своје знање, искуство и мишљења која имају о функционисању активности организације.

Пре фазе набацивања идеја, треба обавити следеће кораке:

1. Разматрање значајних стратешких ризика посебно везаних за следећа питања:
  - репутацију организације;
  - финансије;
  - пружање услуга јавности и трећим лицима;
  - политичку зависност.
2. Категоризација оперативних ризика који се односе на:
  - људске ресурсе;
  - финансије;
  - информационе технологије;
  - управљање средствима.

Остале ризике које треба узети у обзир можете пронаћи у Прилогу 3.

### II. Раније искуство

Евиденција претходних операција коју чува организација или је доступна из других извора, корисна је за идентификовање значајних ризика, њихове учесталости и могућих утицаја. Пажљива анализа може да буде најважнија фаза у процесу идентификовања постојећих ризика. Подаци морају бити што поузданији и свеобухватнији, и идеално би требало да се идентификују и инциденти који су се „замало десили“ и они који су се заиста десили. Уколико су расположиви подаци за период од три до пет година, тиме се може умањити



могућност краткорочних проблема који би представљали одступање од утврђеног тренда.

### III. Коришћење прописаних контролних листи

Сваки ризик се разматра у односу на претходно утврђене податке обухваћене унапред утврђеним списком (листом, регистром итд). Проблем са овим приступом је што је понекад тешко дефинисати листу која садржи довољно широке и адекватне параметре. Уколико се користе контролне листе, треба их редовно ревидирати како би се обезбедила њихова релевантност за области пословања које се разматрају.

### IV. Коришћење резултата других евалуатора (интерне ревизије, екстерне ревизије, инспекција, Државне ревизорске институције)

Независне ревизије и евалуације представљају важан извор информација за руководство организације када је у питању управљање постојећим и потенцијалним ризицима. Ако руководство може да комбинује своје ставове и процене ризика са независним мишљењима других тела и јединица, биће у могућности да подржи своје одлуке свеобухватним информацијама о статусу управљања ризиком. Руководство је упознато утицајем мера које су већ спроведене, а базиране су на налазима и препорукама, што му омогућава да планира будуће активности на бољи (превентивнији) начин. Више детаља о структури ревизорских налаза можете пронаћи у Прилогу 6.



## Анекс 5 - Примери описа ризика.

### I. Људски ресурси

1. Због неконкурентних зарада могућ је одлазак службеника из организације, што за последицу може имати кашњење у извршењу пословних активности везаних уз циљ ХУ.
2. Због смањења средстава у буџету није могуће слање службеника на обуку, што може да доведе до појаве грешака код спровођења активности повезаних с циљем ХУ.
3. Одлазак запослених са специјалистичким знањима ради дужег боловања може да доведе до кашњења у спровођењу активности и реализације циља ХУ.

### II. Буџет и финансије

1. Документација о насталим догађајима (фактуре, уговори, примања, издаци...) не достављају се редовно јединици која је задужена за рачуноводство, што може резултирати неажурним и непотпуним рачуноводственим евиденцијама односно немогућности да се припреме тачни и потпуни финансијски извештаји.
2. Код припреме финансијског плана, због недостатка информација, нису у обзир узети сви елементи на приходној и расходној страни; Последица може бити недостатак средстава за покриће трошкова везаних за спровођење пословних активности.
3. Непланиране исплате по судским пресудама због судских спорова покренутих против организације могу да резултирају немогућношћу извршења буџета.
4. Раст курса валуте може да резултује повећаним трошковима задуживања.
5. Немогућност управљања и располагања имовином због нерешених власничких односа може да резултира изостанком планираних прихода и смањеним опсегом социјалних услуга.
6. Потенцијална имовина у власништву није евидентирана, што може да резултира изостанком могућих прихода.

### III. Информациони системи

1. Прекид сарадње, односно истек уговора с екстерним партнерима може довести до немогућности одржавања апликације везане за спровођење процеса ХУ. Последица може да буде успорено одвијање пословних процеса повезаних с предметном апликацијом.
2. Губитак података због ненамерног брисања или дотрајалости медија за одржавање података може довести до немогућности спровођења процеса ХУ, односно неостваривања циља ХУ.

### IV. Јавна набавка

1. Надлежни руководиоци нису у прописаном року доставили захтев за спровођењем поступка јавне набавке, што може да доведе до кашњења у обезбеђивању потребних добара или услуга.



2. Службеници који спроводе поступке јавне набавке нису довољно обучени, што може довести до неправилности и незаконитости у сложеном поступку спровођења јавне набавке.



## Анекс 6 – Примери регистра ризика за организациону јединицу

Назив организационе јединице: \_\_\_\_\_

Последњи датум ажурирања: \_\_\_\_\_

Бр.	Циљ	Програм	Подручје пословања	Датум идентификовања ризика	Опис ризика	Процена ризика			Одговор на ризик/ начин управљања <sup>12</sup>	Образложење начина управљања <sup>13</sup>	Мере за управљање ризицима	Рок за извршење мере	Одговорна особа	Датум контроле извршења (праћења)	Статус извршења мере
						Утицај <sup>14</sup>	Вероватноћа <sup>15</sup>	Укупна изложеност ризику							
1	ху	ху	Субвенције	1.1.2018.	Примаоци не користе субвенције за праву намену, што доводи до ненаменског коришћења средстава државног буџета.	3	3	9	Третирање ризика	Постоји могућност увођења контролне мере за умањење ризика.	Спровести контролу на лицу места у складу са процењеним ризицима.	30.6.2018.	Руководилац одељења за давање субвенција	1.9.2018.  31.12.2018.	Извршена је процена ризика за спровођење контроле на лицу места, али се није кренуло у проверу док се не обуче запослени; Извршена је обука запослених и спроводи се провера на лицу места
2	ху	ху	Материјална имовина	ху	Могућност пожара због дотрајалих инсталација може	3	2	6	Трансферисање ризика	Замена свих инсталација није могућа и зато је	Покренути прибављање понуда за набавку услуге	1.1.2018	Руководилац одељења за опште послове		

<sup>12</sup> Уписати један од начина управљања: Третирање ризика, Трансферисање ризика, Толерисање ризика

<sup>13</sup> У случају да се ризик толерише, трансферише или избегава потребно је навести образложење.

<sup>14</sup> Вероватноћа је велика (3), јер контролне мере тренутно не постоје.

<sup>15</sup> Утицај је велики (3), јер се може десити значајан губитак финансијских средстава па је могућ губитак репутације.





					довести до значајне материјалне штете.					исплативије осигурати се од штетног догађаја код осигуравајућег друштва.	осигурања од ванредног догађаја/штете.				
3	ху	ху	Људски ресурси	ху	Због зарада које нису конкурентне могућ је одлазак службеника на друго радно место, што ће успорити спровођење пројектних активности због чега ће се прекорачити рок за завршетак пројекта.	3	1	3	Толерисање ризика	Зараде службеника нису у надлежности организације па се ризик може једино толерисати.	н/п				
4	ху	ху	Управљање обавезама	ху	Дospelе обавезе нису плаћене у року (пренесене обавезе)	3	2	6	Третирање ризика	Постоји могућност увођења контролне мере за умањење ризика.	Прописати процедуру плаћања уговорних обавеза	30.06. 2018.	Руководилац одељења за финансије		Процедура је усвојена и о томе су обавештени сви руководиоци.
5	6	ху	Јавне набавке	ху	Одлазак запослених са специјалистичким знањем о јавној набавки ради дужег боловања може да доведе до кашњења у спровођењу активности и реализације циља ху.	3	1	3	Третирање ризика		Одредити запосленог који ће по потреби мењати особу за јавне набавке. Послати га на обуку за добијање сертификата из јавних набавки	30.09. 2018.	Руководилац надлежан за јавне набавке		

Припремио:  
Координатор за ФУК/ ризике

Усаглашено са:  
Руководилац организационе јединице



РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА

Овај пројекат финансира  
Европска унија



Назив унутрашње јединице:\*





## Регистар ризика (пример 2)

Циљ	Ризик	Кратак опис ризика (главни узрок ризика и потенцијалне последице)	Процена ризика			Одговор на ризик  (Третирати, трансферирати или толерисати ризик)**	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			утицај	вероватноћа	укупно			

\* ако се регистар ризика ради за одређени програм који се одвија у више организационих јединица, уместо назива организационе јединице може се навести назив програма

\*\* у случају да се ризик толерише (у целости или делимично) објаснити зашто се толерише

\*\*\* по потреби регистар ризика може се проширити додатним колонама (датум уноса, подручје на које се ризик односи, јесу ли планиране радње извршене и сл.