

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA
JU DJEČJI DOM “MLADOST” BIJELA**

Januar 2025. godine

1. Cilj Strategije upravljanja rizicima

Cilj donošenja Strategije upravljanja rizicima jeste pomoć u ostvarivanju misije, vizije i ciljeva JU Dječji dom „Mladost“ Bijela (u daljem tekstu: Dom).

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

Strategija jeste sistemski okvir i strukturirani pristup utvrđivanju i upravljanju rizicima. Cilj uvođenja strategije upravljanja rizicima je identifikovanje i procjena rizika kako bi se donijele odluke o najboljem načinu postupanja sa rizikom.

Radi minimiziranja pojavljivanja rizika neophodno je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola, što uključuje:

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

Dobra Strategija upravljanja rizicima povećava mogućnost ostvarenja zadatih ciljeva, kao i obezbjeđuje veće povjerenje u upravljanje Ustanovom i njenu sposobnost da obavlja dodijeljene nadležnosti.

Glavni cilj jeste da se predstavi na koji način Ustanova namjerava da implementira upravljanje rizicima, definišući uloge i odgovornosti za upravljanje rizicima, metodologiju procesa upravljanja rizicima, način upravljanja rizicima koji se odnose na povezane institucije, načine komunikacije o rizicima na različitim nivoima unutar organizacione strukture te edukaciju.

Prednosti sprovođenja strategije vide se kroz:

- jačanje povjerenja u radu Doma
- donošenje boljih odluka

- povećanje efikasnosti i efektivnosti
- racionalnije upravljanje finansijskim sredstvima

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

Donošenjem Strategije za upravljanje rizicima postavlja se okvir unutar koga će svaka Služba Doma razvijati upravljanje rizicima u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima.

1. Pojam rizika i upravljanja rizicima

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

.Osim toga, rizik je i:

- sve što predstavlja prijetnju ostvarivanju ciljeva subjekta, programa ili pružanju usluga građanima;
- sve što može da ugrozi ugled Doma i povjerenje javnosti;
- gubitak ili oštećenje imovine zbog nedovoljne zaštite od nedoličnog ponašanja, zloupotrebe, pogrešne prakse, štete, nepoštovanje propisa;
- donošenje pogrešnih odluka zbog nepouzdanog finansijskog izvještavanja;
- neblagovremeno reagovanje na izmijenjene okolnosti.

Zakonom je definisano da upravljanje rizicima obuhvata postupak identifikacije, procjene i praćenja događaja, koji mogu negativno uticati na ostvarivanje utvrđenih poslovnih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni.

Rukovodilac subjekta mora da uspostavi registar rizika i odredi lice zaposleno u subjektu za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima. Na taj način se upravlja nesigurnostima koje bi mogle ugroziti zacrtani cilj. Cilj jeste da se smanji obim neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja za uspješnost rada Doma. U protivnom, može se doći u situaciju da se za otklanjanje posljedica moraju trošiti značajna sredstva i vrijeme. Doma može biti suočen sa brojnim rizicima koji se mogu odnositi na:

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

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

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

Uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima doprinosi:

- Boljem odlučivanju i efikasnijem poslovanju,
- Boljem planiranju resursa,

- Blagovremenom reagovanju na izmijenjene okolnosti,
- Minimalizovanju neočekivanih situacija,
- Pružanju kvalitetnije usluge.

Upravljanje jednim rizikom može imati uticaj na drugi rizik, bilo pozitivno bilo negativno. Krajnja svrha upravljanja rizicima jeste smanjenje rizika na prihvatljiv nivo. Neupravljanje rizicima moglo bi da dovede do neostvarivanja zadatog cilja. Aktivnosti vezane za razvoj upravljanja rizicima kao sastavnog dijela procesa upravljanja, podrazumijevaju:

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

Benefiti koji se postižu kroz upravljanje rizicima su:

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

Upravljanje rizicima jeste prije svega zakonska obaveza, ali i neizostavni element dobrog upravljanja. Racionalno upravljanje rizicima izuzetno je važno za Ustanovu i za sposobnost obavljanja propisanih nadležnosti.

2. Stavovi Doma

Stavovi Doma prema rizicima su:

- sve aktivnosti koje Dom sprovodi usmjerene su na ostvarenje glavnih ciljeva utvrđenih misijom i vizijom i osnovnim načelima i usmjerene su u skladu s ciljevima,
- sve aktivnosti koje Dom sprovodi moraju biti usklađene sa ciljevima i programom rada Doma,
- upravljanje rizicima postaće sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
- sve aktivnosti u svakom momentu biće u skladu sa zahtjevima Zakona,
- svi rukovodioci i zaposleni koji donose odluke ili učestvuju u njihovoj pripremi, treba da budu svjesni odgovornosti i da znaju da će aktivnosti koje preduzimaju donijeti pozitivne rezultate Domu,
- upravljanje rizicima će postati sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
- sve aktivnosti i s njima povezani finansijski izdaci moraju biti obuhvaćeni finansijskim planom Doma.

3. Proces upravljanja rizicima

Model upravljanja rizicima koji uspostavlja naša Ustanova sastoji se od pet faza:

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

Utvrđivanje ciljeva

Utvrđivanje ciljeva Doma je prva faza u postupku upravljanje rizicima. Upravljanje rizicima je upravljanje prijetnjama koje mogu ometati ostvarivanje ciljeva. Prilikom određivanja strateških ciljeva neophodno je utvrditi ključne poslovne procese tj. ključne faktore uspjeha za svaku aktivnost jednog procesa i sa njima povezane rizike. Na nivou Službi Doma razmatraju se rizici koji se odnose na aktivnosti i projekte u finansijskom planu, a čija realizacija se odvija kroz te Službe.

Strateški, godišnji i operativni ciljevi Doma moraju biti koncizni i nedvosmisleni te međusobno usklađeni. Rukovodioci Službi Ustanove, na osnovu utvrđenih ciljeva, razmatraju događaje koji mogu da ugroze njihovo ostvarivanje i u skladu sa tim preduzimaju aktivnosti za smanjenje njihovog uticaja.

Identifikovanje rizika

Nakon što se jasno postave ciljevi Doma, a da bi se osiguralo njihovo postizanje, potrebno je identifikovati rizike odnosno prijetnje u postizanju utvrđenih ciljeva. Sve Službe Doma će identifikovati rizike i ažurirati registre rizika ponaosob u slučaju da se izmjene okolnosti (promjena propisa, izmjena Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Doma, novine u pogledu otklanjanja pojedinih rizika ili umanjeњу njihovog učinka i vjerovatnoće za pojavu rizika,...). Identifikovanje rizika vrši se početno na nivou Službi, a na osnovu registra rizika Službi identifikuju se rizici Doma, uzimajući u obzir:

- utvrđene ciljeve (strateški, godišnji i operativni),
- zakonitost poslovanja,
- ekonomično, efektivno i efikasno korišćenje sredstava,
- pouzdano i blagovremeno podnošenje izvještaja,
- zaštitu imovine, obaveze i druge resurse u slučaju neodgovornog upravljanja, neopravdanog trošenja i korišćenja, kao i nepravilnosti i prevara.

Moguće vrste i oblasti rizika:

VRSTE RIZIKA	OBLASTI RIZIKA
SPOLJAŠNJI RIZICI	- Promjena prioriteta i ciljeva Doma - Povjerenje javnosti - Prirodne katastrofe, ekonomski
UNUTRAŠNJI RIZICI	
Operativni	- Zaposleni (stručnost, etičko ponašanje) - Poslovanje (izvještavanje, javne nabavke, deficit u zapošljavanju) - Strategija i planiranje
Finansijski	- Planiranje i realizacija budžeta - Finansijska sredstva
Informacije i komunikacije	- Blagovremenost, pouzdanost i kvalitet podataka - Adekvatna zaštita podataka - Metode i kanali komunikacije
Zakonodavni	- Primjenjivost i usklađenost sa zakonskim propisima

Identifikacija rizika može se podijeliti na dvije odvojene faze i to :

- inicijalno identifikovanje rizika
- kontinuirano identifikovanje rizika, koje je neophodno za identifikovanje novih rizika koji se ranije nisu pojavljivali, promjene u spoljašnjim rizicima, ili rizici koji su se ranije pojavljivali gube značaj za Dom

Pristupi za identifikovanje rizika

Prva tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje ciljeva Doma. Poželjno je da svaka služba u Domu, na osnovu informacija o operativnim i strateškim rizicima koji mogu uticati na realizaciju operativnih i strateških ciljeva i prioriteta, prepozna rizike sa kojima se suočava. U strateškim dokumentima, Godišnjem programu rada Doma sadržani su strateški i operativni ciljevi.

Metode za identifikovanje rizika

Najčešće metode za identifikovanje rizika su:

- Prethodno iskustvo

Podaci iz prethodnog perioda poznati subjektima ili dostupni iz drugih izvora, važni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i uticaja rizika. Informacije moraju biti pouzdane i sveobuhvatne. To uključuje podatke i analize o realizaciji planova (strateških, operativnih i finansijskih dokumenata).

- Korišćenje upitnika za samoprocjenu (kontrolne liste)
Korišćenjem upitnika za samoprocjenu koristi se pregled glavnih grupa rizika i područja koja treba uzeti u obzir prilikom identifikovanja rizika. Svaka služba pregleda svoje aktivnosti i sačinjava registar rizika te Službe. Na godišnjem nivou upitnik treba redovno provjeravati da bi se osiguralo da je i dalje relevantan za operativna područja koja se razmatraju.
- Zajedničke radionice - "Brainstorming"
Rizici se identifikuju organizovanjem radionica (otvorena diskusija), gdje zaposleni i rukovodioci sa različitim iskustvom i znanjem određenom problemu različito pristupaju i razmjenjuju mišljenja. Učesnici radionice se koncentrišu na problem i nastoje da smisle što više ideja ili rješenja za određeni problem.

Opis rizika

Identifikovani rizici se opisuju na način da se iz njihovog opisa vidi o kojem se događaju radi, koji je njegov uzrok i šta bi mogla biti posljedica u odnosu na cilj.

Ključne karakteristike identifikovanja rizika su:

- Opisati rizik na način da je vidljiv njegov nepovoljan uticaj na ostvarenje cilja
- Imati na umu da rizici sadrže komponentu neizvjesnosti (nešto se može, ali i ne mora desiti)
- Opisati rizik samo kao mogući događaj, a ne kao negativno stanje
- Ne treba navoditi da neka kontrolna mjera ne postoji, npr. "zbog nedostatka informacionog sistema..." jer uzrok rizika nije informacioni sistem, nego nepouzdana i neažurna ručna obrada podataka
- Napraviti razliku u odnosu na organizacione pretpostavke (nedostatak zaposlenih, nedovoljan budžet, oprema i sl.), jer to ukazuje da su ciljevi unaprijed nerealno postavljeni i neostvarljivi

Mjerenje uticaja rizika

Ocjena	Uticaj	Opis
5	Veoma značajan	U slučaju pojave rizika, kao npr. prekid funkcionisanja svih osnovnih usluga, značajan gubitak povjerenja javnosti i sl., skoro je nevjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 1-29%).
4	Velik	U slučaju pojave rizika, kao npr. negativan stav javnosti u medijima, djelimičan gubitak povjerenja javnosti i sl., aktivnosti su značajno narušene, a malo je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 30-49%).
3	Srednji	U slučaju rizika, kao npr. smanjenje nivoa povjerenja u javnosti i sl., otežano je obavljanje aktivnosti subjekta, a ciljevi se samo donekle mogu ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 50-69%).
2	Mali	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 70-89%).
1	Zanemarljiv	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali je vrlo vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 90-100%).

Mjerenje vjerovatnoće nastanka rizika

Ocjena	Vjerovatnoća	Opis
5	Gotovo sigurno	Šanse da će se rizik dogoditi su 90-100% (očekuje se nastanak događaja u većini slučajeva)
4	Vjerovatno	Šanse da će se rizik dogoditi su 70-89%
3	Umjereno	Šanse da će se rizik dogoditi su 50-69% (događaj bi se mogao desiti u nekom trenutku)
2	Rijetko	Šanse da će se rizik dogoditi su 30-49%
1	Sasvim rijetko	Šanse da će se rizik pojaviti su 1 - 29% (nastanak događaja nije vjerovatan)

Rangiranje rizika, potrebno je kako bi se utvrdili najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Rezultat ukupne izloženosti riziku nastaje množenjem ocjena uticaja i vjerovatnoće nastanka pojedinog rizika.

Faktori rizičnosti uključuju događaje, okolnosti, karakteristike vezane za instituciju, njeno poslovanje i okruženje koji kroz uzajamne odnose mogu povećati vjerovatnoću nastanka i uticaja rizika (npr. uvođenje novog procesa ili sistema, adekvatnost nadzora ili pracenja, kadrovska popunjenost u smislu broja zaposlenih i njihovih kompetencija, i sl.).

Pokazatelji rizika su:

- Pokazatelji rizika za finansije i budžet (npr. pad broja korisnika usluga, pad prihoda, i sl.);
- Pokazatelji rizika za pravne poslove (npr. učestalost promjene zakona, i sl.);

bolovanja, broj dana obuke po zaposlenom, i sl.);

• Pokazatelji rizika za javne nabavke (npr. broj postupaka za koje se ne sprovodi javna nabavka, broj postupaka koji nijesu predviđeni planom javne nabavke).

Shodno svemu navedenom neophodno je aktivno prikupljanje i razmatranje informacija iz različitih izvora (statistički pokazatelji, finansijski izvještaji kadrovske evidencije, informacije iz medija i dr.).

Rangiranje rizika

Rangiranje rizika nastaje množenjem ocjene uticaja i vjerovatnoće nastanka identifikovanog rizika.

Matrica za unošenje uticaja i vjerovatnoće

U T I C A J	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
V JEROVATNOĆA						

Rezultati iz matrice rizika ukazuju na oblasti koje se smatraju visokim, srednjim ili malim rizikom i predstavljaju osnovu za određivanje prioriteta, odnosno najznačajnijih rizika kojima treba upravljati.

Interval	Rang rizika	Opis rizika (primjeri)
15-25	Visok	- Prekid funkcionisanja svih osnovnih usluga - Značajan gubitak povjerenja javnosti
6-12	Srednji	- Prekid funkcionisanja nekih osnovnih usluga - Djelimičan gubitak povjerenja javnosti - Negativan stav javnosti u medijima
1-5	Nizak	- Kašnjenja u malim projektima/uslugama - Djelimično negativni stav javnosti u medijima - Smanjenje nivoa povjerenja javnosti

Reagovanje na rizik

Vjerovatnoća nastanka i uticaj rizika smanjuje se pronalaženjem odgovarajućeg odgovora na rizik. Odluka zavisi od važnosti rizika, tolerancije i stava Ustanove prema riziku.

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

- izbjegavanje rizika - određene aktivnosti izvoditi na drugačiji način,
- prenošenje rizika - putem konvencionalnog osiguranja ili prenosom na treću stranu,
- prihvatanje rizika - ukoliko su ograničene mogućnosti za preduzimanje određenih ili su nesrazmjerni troškovi preduzimanja u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivom nivou,
- smanjivanje/ublažavanje rizika - preduzimanjem mjera u svrhu smanjenja vjerovatnoće nastanka ili uticaja rizika.

Relevantne planove postupanja, utvrđuju rukovodioci Službi, kako bi se osiguralo preduzimanje konkretnih radnji za postupanje sa konkretnim rizicima, bez odlaganja. Neophodno je osigurati da za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje bude dodijeljena pojedincu, koji je u Registru rizika naveden po imenu i funkciji, uz naznaku rokova sprovođenja. Ukoliko se sa rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja.

Rizici utvrđeni na nivou Službe, proslijeđuju se od strane Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima, na postupanje Kolegijumu Doma, ako je:

- rezidualni rizik ocijenjen visokim intenzitetom (npr. 6 ili 9 bodova, i pripada kritičnim rizicima),
- rizik utvrđen u područjima od strateškog značaja, na primjer, rizik vezan za ljudske resurse, te zahtijeva razmatranje na najvišem nivou upravljanja kako bi se osigurao koordinirani način rješavanja rizika.

Kolegijum može raspravljati i ponovo procijeniti rizike Službi, te na nivou strateških ciljeva donijeti konačnu procjenu otkrivenih rizika i predložiti dodatne mjere za ublažavanje rizika. Rezultat rasprave može biti akcioni plan, koji izrađuje koordinator za rizike, pri čemu je važno da planirane radnje za smanjivanje/ublažavanje rizika, u smislu troška, budu proporcionalne riziku.

U ovoj fazi, razlikuju se dvije vrste rizika:

- **inherentni rizik** - rizik ili niz rizika sa kojima se suočava budžetski korisnik ne uzimajući u obzir uspostavljene kontrole i faktore koji ublažavaju rizike. Ovi se rizici generišu zbog uobičajenih okolnosti, vrste aktivnosti koje se sprovode, a mogu biti interni i eksterni.

- **rezidualni rizik** - rizik nakon preduzimanja postojećih kontrola koje ublažavaju rizik. Dakle, nakon preduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji, ne može se potpuno ukloniti.

4. Praćenje i izvještavanje

Peta faza upravljanja rizicima podrazumjeva praćenje i izvještavanje o rizicima, tako da rukovodioci na svim nivoima upravljanja i Kolegijum mogu pratiti da li se intenzitet rizika mijenja i da li je upravljanje rizicima efikasno kako bi mogli da identifikuju dalje akcije kada je to potrebno. Ovo će doprinjeti da se redovno ažurira registar rizika, uzimajući u obzir stalne promjene u okruženju, promjene ciljeva, prepoznavanje pojave novih rizika, dok drugi nestaju ili postaju manje značajni u pogledu prioriteta.

Praćenje rizika je od velikog značaja, zbog čega Dom treba da obezbijedi:

- postojanje jasne odgovornosti za upravljanje posebnim rizikom ili područjem rizika, način izvještavanja, koji će naglasiti promjene u prioritetima rizika i sve slučajeve u kojima se sa rizicima ne upravlja efektno
- procedure koje omogućavaju pregled efektivnosti cjelokupnog procesa rizika,
- da su uspostavljene metode za procjenu učinka procesa upravljanja rizikom i
- uvedeni odgovarajući standardi učinka, na osnovu kojih se ovaj proces može pregledati.

Registri rizika i akcioni planovi, redovno se ažuriraju u pogledu:

- Novih rizika
- Rizika koji se tretiraju
- Rizika koji su prihvaćeni
- Rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidiranih procjena rizika.

Proces praćenja je neophodan bi se moglo razmotriti da li rizici i dalje postoje i da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili, odnosno kako bi se podnosio izvještaj o značajnim promjenama kojima se prilagođavaju prioriteti rizika i osigurala efektivnost kontrole. Cjelokupni proces upravljanja rizikom treba da bude podložen redovnom pregledu da bi se osiguralo da i dalje bude prilagođen i efektivan. Pregled rizika i pregled procesa upravljanja rizikom su procesi koji se međusobno razlikuju i jedan drugoga ne mogu mijenjati.

Pregled procesa upravljanja rizikom treba da obezbijedi:

- da se svi aspekti procesa upravljanja rizikom pregledaju najmanje jednom godišnje;
- da su sami rizici podložni pregledu sa odgovarajućom učestalošću (tako što će

obezbjediti i pregled rukovodstva i nezavisni pregled/revizorski);

- upozorenje rukovodstvu na nastanak novih rizika ili na promjene kod već identifikovanih rizika, tako da se na te promjene može adekvatno reagovati.

Da bi se poboljšala efikasnost upravljanja rizicima, neophodno je uspostaviti odgovarajući sistem praćenja i izvještavanja o rizicima u Domu, i to na sljedeći način:

- nakon određenih strateških ciljeva i ključnih procesa pomoću kojih će se oni postići, te utvrđenih rizika koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, i datih mjera za iste, potrebno je odrediti i nosioci istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o realizaciji procesa na predviđeni način. Nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima, koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou;
- održavanje sastanaka Kolegijuma radi pregleda i diskusije u kojoj mjeri su preduzete radnje bile efikasne, razmatranja procjene uticaja i vjerovatnoće nastanka rizika nakon što su radnje u vezi tretiranja rizika okončane, određivanje potrebe za daljim aktivnostima radi dostizanja prihvatljivog nivoa rizika.
- najmanje jednom godišnje, a po potrebi i više puta, Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima priprema izvještaj o upravljanju rizicima.
- Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima priprema sveobuhvatni izvještaj o upravljanju rizicima, pri čemu se obezbjeđuje da su svi rizici odgovarajuće grupisani (po ciljevima, tipologiji,...), i dostavlja ga direktoru, rukovodiocima službi i Kolegijumu Doma, čime se osigurava dijeljenje informacija o rizicima i rezultatima.

Ako radnje preduzete u cilju smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljivog nivoa, rizik bi trebalo ponovo analizirati na nivou rukovodnog kadra, ili na nivou Kolegijuma.

5. ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Svi zaposleni u Domu uključeni su u upravljanje rizicima i moraju biti svjesni svoje odgovornosti u identifikovanju i upravljanju rizikom. Krajnja odgovornost za upravljanje rizikom odnosi se na:

- Direktora i
- Rukovodioce službi, shodno dodijeljenim ovlašćenjima i odgovornostima.

Radi uspješnog sprovođenja procesa upravljanja rizicima, ovlašćenja i odgovornosti za upravljanje rizicima, prikazane su kako slijedi:

	OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI
Direktor	- da odredi strateški smjer i stvori uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima - da osigura najviši nivo predanosti i podrške za upravljanje rizicima - da donese Strategiju upravljanja rizicima - da osigura da je Registar rizika uspostavljen i da se redovno prati - da imenuje Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima
Kolegijum	- da osigura efikasno upravljanje rizicima kroz organizaciju - da osigura da se pregled Strategije upravljanja rizicima sprovodi najmanje jednom godišnje kako bi se obezbijedilo da ostane prikladna i aktuelna - da stvori uslove za efikasnu komunikaciju o rizicima sa zaposlenima i svim učesnicima, u okviru i van Ustanove - da donese konačnu procjenu otkrivenih rizika na nivou službi - da osigura da se pregled Registra rizika za službe sprovodi najmanje dva puta godišnje
Zaposleni	- da smjernice za upravljanje rizicima koriste efikasno - da identifikuju rizike koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva i zadataka - da svaki novi rizik i neodgovarajuće postojeće mjere kontrole prijave i da primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika - predlažu i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za dalje poboljšanje kontrole - da budu svjesni politike koja se sprovodi u vezi sa upravljanjem rizicima
Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Domu	- da koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz organizaciju - da osigura da su svi zaposleni upoznati sa potrebom uvođenja upravljanja rizicima - da utiče na jačanje svijesti organa upravljanja o potrebi sistemskog upravljanja rizicima - da osigura da zaposleni budu adekvatno edukovani o upravljanju rizicima - da osigura izradu i ažuriranje Strategije upravljanja rizicima i odgovarajućih smjernica u skladu sa stepenom sprovođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima - da za Ministarstvo finansija priprema godišnje izvještaje o preduzetim aktivnostima na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima

6. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

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

7. AŽURIRANJE STRATEGIJE

Na godišnjem nivou vrši se pregled postojeće Strategije upravljanja rizicima, kako bi se osiguralo blagovremeno prepoznavanje potreba za revizijom Strategije, kao i njena usklađenost sa standardima, a sve radi utvrđivanja mogućnosti za poboljšanje iste.

Broj : 40

Datum : 13.01.2025.

DIREKTORICA

Marela Savić, dipl. pravica



Marela Savić